

وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مذكرة بعنوان:

## دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تريشين إبراهيم بغرداية

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/09/12

تحت إشراف الأستاذ:

د. عويسي كمال

من إعداد الطالبة:

- شعاشعية سهام

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. قمانة محمد	أستاذة محاضرة أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. عويسي كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. أوشان جميلة	أستاذة تعليم عالي	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي:

2018 / م - 2019 م - 1440 هـ / 1441 هـ



وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مذكرة بعنوان:

## دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تريشين إبراهيم بغرداية

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/09/12

تحت إشراف الأستاذ:

د. عويسي كمال

من إعداد الطالبة:

- شعاشعية سهام

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. قمانة محمد	أستاذة محاضرة أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. عويسي كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. أوشان جميلة	أستاذة تعليم عالي	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي:

2018 / م - 2019 م - 1440 هـ / 1441 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

الاهي لا يطيبج الليل إلا بشكرك، ولا يطيبج النهار إلا بطاعتك،

ولا تطيبج الجنة إلا برويتك، فلك الحمد سبحانه.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها وكانت كالشمعة تضيء لي حياتي وكانت

دعواتها تشق لي طريقي

إلى من حاكمت سعادتي بخيوط من ذهب: "أمي الحبيبة"

إلى من علمني أن الحياة أخذ وعطاء وتخرس في روح الأتلاق ودفعني إلى النجاح:

"أبي الغالي"

إلى من قاسموني حياتي ومونسات أيامي إخواني وأخواتي

# الشكر والعرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى على جميع نعمه وفضله الذي وفقنا وجمع شملنا وسدد خطانا  
لإتمام هذا العمل المتواضع

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات  
ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً

من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة

نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان وأزكى معاني الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف:  
د. عويسي كمال الذي تكرم بإشرافنا وأشعل شمعة في دروب عملنا وعلى صبره معنا في تقديم  
النصح والتوجيهات والآراء النيرة طوال فترة الدراسة

ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل وكل من وقف على المنابر وأعطى من  
حصيلة فكره لينير دربنا خير فلهم منا كل التقدير والاحترام

وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحابه أجمعين والحمد لله رب العالمين

## ملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تريشين إبراهيم بغرداية، وقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، اعتمدنا على تقنية الاستمارة بالمقابلة حيث قمنا بتوزيعها مع تواجدنا في الميدان وقد اظهرت النتائج ان القيم التي تسود اي مؤسسة لها تأثير على سلوك الفرد العامل فيها وتحدد الاهداف والسياسات بحيث تكون متوافقة مع القيم. فهم القيم السائدة في اي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي بين الافراد، وتحتكم اليه المؤسسة في تقييم سلوكيات العاملين الاداء فهو مسؤوليات وواجبات وانشطة ومهام يكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام به، فهو حقيقة الامر سلوك بأوسع معانيه لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حولة محددات الاداء، ويعود ذلك الى عدة اسباب ان هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف ايضا من مؤسسة الى اخرى. العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الاداء. تعتبر عملية تقييم الاداء من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتطلق عليها مسميات عديدة: تقييم الكفاءة، تقييم الاداء، قياس الكفاءة .

## Abstract

The current study aimed to identify the role of organizational values in activating the performance of employees. A field study at the hospital of Tericheen Ibrahim in Ghadaraia, and we adopted the descriptive analytical approach appropriate for this study. We relied on the interview questionnaire technique. After conducting a questionnaire the results showed that: The values that prevail in any institution have an impact on the behavior of the individual working in it and determine the goals and policies so that they are compatible with the values. Understanding the prevailing values in any society facilitates understanding of organizational behavior among individuals, and the institution refers to it in evaluating employees' behaviors. Performance is the responsibilities, duties, activities and tasks of which the individual's work that must be performed is, in fact, a behavior in the broadest sense. There is no agreement between writers and researchers about the determinants of performance, and this is due to several reasons. These determinants differ according to different categories of workers, and they also differ from one institution to another. The external environmental factors influence performance. The performance evaluation process is among the main functions of human resources management. It is also known as: Competency Assessment, Performance Evaluation, or Competency Measurement .

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء.
	الشكر.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	مقدمة.
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
4	تمهيد.
4	1- أسباب اختيار الموضوع.
5	2- أهمية الموضوع.
5	3- أهداف الدراسة.
5	4- الدراسات السابقة.
8	5- الإشكالية.
9	6- الفرضيات.
10	7- تحديد المفاهيم.
13	8- المقاربة السوسولوجية
	الفصل الثاني: القيم التنظيمية.
17	تمهيد.
18	المبحث الأول: مفهوم القيم التنظيمية.

## فهرس المحتويات.

19	المطلب الأول: تعريف القيم التنظيمية.
19	المطلب الثاني: مراحل تطور القيم.
23	المبحث الثاني: خصائص ومصادر القيم التنظيمية.
23	المطلب الأول: مصادر القيم التنظيمية.
27	المطلب الثاني: خصائص القيم التنظيمية.
28	المطلب الثالث: أهمية القيم التنظيمية.
30	المطلب الرابع: تكوين القيم التنظيمية.
35	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: أداء العاملين.</b>	
37	تمهيد.
38	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء.
38	المطلب الأول: السياق المفاهيمي للأداء المهني.
42	المطلب الثاني: عناصر الأداء.
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.
44	المطلب الرابع: المداخل النظرية للأداء.
46	المطلب الخامس: مظاهر الأداء.
47	المطلب السادس: قياس الأداء.
49	المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء.
49	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء.

## فهرس المحتويات.

54	المطلب الثاني: متطلبات نجاح تقييم الأداء.
55	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء.
63	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: الجانب الميداني.
65	المنهج الدراسة
67	مجالات الدراسة
72	عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى.
81	الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.
82	عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية.
93	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.
93	الاستنتاج العام.
97	خاتمة.
99	قائمة المصادر والمراجع.
104	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
68	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	01
68	توزيع المبحوثين حسب السن.	02
69	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	03
70	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	04
71	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.	05
71	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.	06
72	العلاقة بين اخذ الموظف للمسؤوليات الملقاة على عاتقه على محمل الجد واثر ذلك على انجاز المهام بحماسة شديدة.	07
74	العلاقة بين القيام بالعمل بشكل كامل واثر ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب.	08
75	علاقة الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال.	09
76	العلاقة بين القبول بأي وظيفة في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل واثره على الالتزام بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة.	10
78	علاقة شعور العامل بالسعادة لقاء استمراره في المؤسسة واثر ذلك على الالتزام بالقوانين وانظمة المؤسسة..	11
79	العلاقة بين ان العمل يساعد على ابراز ما لديك من قدرات واثر ذلك على القيام بالأعمال المؤكدة بحماسة شديدة.	12
80	العلاقة بين التغيب باستمرار عن العمل واثر ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب.	13
82	العلاقة بين مراعاة المشرف للعدالة في التعامل مع الزملاء واثر ذلك على القيام بالأعمال بحماس شديد.	14
84	العلاقة بين حرص المشرف على التواصل للجميع بنفس الاسلوب على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب.	15
85	العلاقة بين تكفل المشرف بإنشغالات بنفس الدرجة واثر ذلك على تقديم العمال مساعدات الى زملائهم..	16

## فهرس المحتويات.

87	العلاقة بين تعامل الرئيس في العمل بود واهتمام مع الجميع على الحرص على الالتزام بقوانين وانظمة العمل.	17
88	العلاقة بين تلقي المكافآت والخوافز بعدالة واثر ذلك على القيام بالمهام المؤكلة بحماسة.	18
89	علاقة مناقشة المشرف التعليمات الصادرة مع العمال واثر ذلك على ان معاملة المشرف تساعد على العمل بشكل جيد.	19
91	علاقة انجاز أعمال تتوافق مع قدرات العامل واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية.	20
92	علاقة شرح المشرف لمختلف المواضيع الخاصة بالعمل لكل الموظفين على السواء واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية المحددة.	21

# مقدمة

يعد موضوع القيم من الموضوعات الهامة والحساسة لكونه يمس بثقافة المجتمع كما يمكن بواسطته فهم المجتمع، وهذا ما أكسبه أهمية بالغة في مجال العلوم السوسولوجيا وجدير بالذكر أن بحث موضوع القيم يعد ضرورة على المستويين الفردي والاجتماعي، فعلى مستوى الفردي نجد أن المرء على اختلاف المراحل التي يمر بها، بحاجة ماسة في تعامله مع المواقف إلى نسق من القيم تعمل بمثابة موجه لسلوكه، وتلعب القيم دورا بارزا في حياة الأفراد، فهي تشكل الجانب المعنوي في السلوك الإنساني والعصب الرئيس للسلوك الوجداني، الثقافي، الاجتماعي عند الإنسان، ويمكن القول أن القيم تشكل مضمون الثقافة ومحتواها فالثقافة هي التعبير الحي عن القيم كما أنها تلعب دورا بارزا في تحديد سلوك الفرد ويمكن تلخيص أهميتها في حياة الفرد نفسيا وخلقيا، وتضبط دوافعه وشهواته ومطامعه كي لا تتغلب على عمله.

كما أن القيم تدفع الفرد إلى العمل وتوجه نشاطه، وتعمل على حفظ نشاطات الأفراد وبقائها موحدة ومتناسقة وصيانتها من التناقض والاضطراب.

أما على مستوى المنظمات والمؤسسات فكل مؤسسة وحسب طبيعتها تمتلك نسق من القيم يجب على العامل الامتثال له والسير على منهجه لتحقيق أهداف المؤسسة وأي منظمة تطمح إلى تحقيق أهدافها وتبحث خاصة على تحقيق مستوى عالي من التزام عمالها وتعمل على ترسيخ مجموعة من القيم أو نسق من القيم تعزز من خلاله الاداء التنظيمي.

والعامل يلج مؤسسة عمله يحمل مجموعة قيم اكتسبها من تنشئته الاجتماعية، من تعاليم دينه، من خبرته السابقة، وأيضا من الجماعات التي ينتمي إليها، هذه القيم تكون بمثابة الموجه والمرشد بالنسبة له فيكون دور القيم التنظيمية موازيا للقيم المجتمعية التي يأتي بها العامل فتعمل على صقل سلوك العامل ليتمكن من التكيف في محيط المنظمة التي يعمل بها، وبما أن المنظمات تبحث على تحقيق أعلى درجات الالتزام التنظيمي فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار عنصر القيم لما له من اثر كبير على سير العمل داخل المؤسسات.

ولقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بأثار المحيط الثقافي على فعالية التسيير، فبعد أن كانت النظرة السائدة هي أن التنظيم نسق مغلق، مستقل عن المؤثرات الخارجية هو النسق المفتوح

لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، أما الاتجاه الحالي عند منظري التنظيم فهو اعتبار هذا الأخير نسقا ثقافيا إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم، وبالتالي على طرق التسيير.

تتخذ أنماط السلوك في المجتمعات مسارا وفق مجموعة من القيم، هذه الأخيرة يبلورها الإطار المرجعي العام في المجتمع الذي يتجسد في نوع الثقافة السائدة فيه، حيث أن القيم كأهداف وغايات شخصية أو اجتماعية، تعد نواتج ثقافية من المجتمعات التي ينتمي ويعيش فيها الأفراد، باعتبار أن الواقع التقني والاقتصادي، الاجتماعي والثقافي للمحيط الذي يعيش فيه التنظيم، هي عوامل أساسية، تحدد نمط العلاقات وأسلوب السلوك، لكون خصوصيات الثقافة السائدة في المجتمع مشكلة اتجاهات الأفراد نحو العمل والتنظيم، بيد أن هناك مجموعة من التفاعلات التي تحدث ضمن إطار التنظيم.

ومحاولة لفهم العلاقة بين القيم والاداء التنظيمي، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول حيث شملت هذه الفصول:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، أسباب اختيار الموضوع وأهميته وإشكالية الفرضيات بالإضافة إلى الدراسة، وكذا الفرضيات بالإضافة إلى طرح المفاهيم والمقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة ومجالات الدراسة. كما تناولنا المنهج والعينة وتقنيات الدراسة..

الفصل الثاني: يتعلق بالقيم حيث سنتناول القيم بصفة عامة بمفهومها، تصنيفها، القيم، مصدرها، أهميتها، مصادر، وظائفها..

الفصل الثالث: الاداء المهني

الفصل الرابع: خاص بالبيانات الشخصية وعرض البيانات الخاصة بالفرضيتين والاستنتاج الجزئي لكل منها.

وأخيرا وضع استنتاج عام ثم خاتمة، الملاحق، قائمة المراجع.

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد
- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الدراسات السابقة
- 5- إشكالية الدراسة.
- 6- فرضيات الدراسة.
- 7- تحديد المفاهيم.
- 8- المقاربة السوسيولوجية.

## تمهيد:

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات الهامة والمطروحة لدى العاملين في تحسين أدائهم المهني، حيث نهدف في هذا الفصل والذي بمثابة الإطار المنهجي للدراسة إلى طرح الإشكالية الرئيسية وتقديم أهمية وأهداف الموضوع بالإضافة إلى منهجية البحث وتحليلها.

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

قبل الحديث عن تكوين الإطار العلمي أو عن مشكلة البحث، نتساءل عما يدفع الباحث الاجتماعي إلى القيام بهذا البحث، ونجيب بأن الدافع يتباين في هذا الصدد بتباين المشكلات التي تحتاج إلى الدراسة والغرض من هذه الدراسة، وإمكانية إخضاع تلك المشكلات للبحث العلمي وتوفير الإمكانيات العلمية والمادية والبشرية الضرورية لإجراء البحث، إذن مشكلة البحث من المراحل الهامة في الدراسات الاجتماعية، لهذا لكل دراسة أسباب يختار على أساسها الموضوع المراد دراسته<sup>1</sup>.

يعتبر موضوع القيم ذا أهمية بالغة كطرح أكاديمي، وممارسة فعلية في حياة الفرد الاجتماعية والتنظيمية وتأثير هذه القيم على سلوكيات الأفراد وأنشطتهم داخل المنظمة

يوجد أسباب موضوعية وذاتية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل في الآتي:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع القيم وعلاقته بالأداء

- الرغبة في معالجة دراسة ميدانية بمستشفى تريشين ابراهيم بغرداية بحكم عملي المسبق فيه ومحاوله مني لإبراز بعض القيم التي تسود داخله.

- الفضول العلمي للبحث وفهم الظاهرة بطريقة علمية.

- أهمية الموضوع ومدى تأثيره في سير العمل بالمؤسسات.

<sup>1</sup> نسيبة فاطمة الزهراء، منهجية وتقنيات البحث الاجتماعي، مركز جيل البحث العلمي، 2015، ص10.

## 2. أهمية الموضوع:

- أهمية القيم الثقافية للعامل ودورها في تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسات.
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات.
- أثر القيم على سير العمل في المنظمة.

## 3. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة القيم الثقافية للعامل بالالتزام التنظيمي، وتأثير القيم المجتمعية التي يأتي بها العامل من المجتمع على سلوكه داخل التنظيم.
- إضافة جزء يصير إلى المعرفة السوسولوجية أو محاولة إلقاء الضوء على زاوية مهمة جدا في سير المؤسسات.
- تحديد العلاقة بين القيم الثقافية والالتزام التنظيمي.
- معرفة درجة تأثير القيم على الالتزام التنظيمي عند العامل.

## 4. الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

دراسة د. علي عباس<sup>1</sup>، أ. محمود رزق ريان (2005-2006)، مقالة بعنوان: أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات - دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة أربعة وخمسة نجوم في منطقة البحر الميت الأردن، جامعة الشرق الأوسط. اشكالية الدراسة:

- الى اي مدى تؤثر القيم الثقافية على اداء العاملين؟

<sup>1</sup> علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للطباعة والنشر ، الأردن ، 2004 ، ص 133-152 .

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة تأثير الاختلافات الثقافية الفردية للعاملين متعددي الثقافات (الأجانب من غير العرب) العاملين في قطاع الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على مستوى أدائهم.
- 2- معرفة ما إذا كان هناك أثر للتفاعل بين القيم الثقافية الفردية للعاملين وقيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.
- 3- تحديد الفروق في أداء العاملين متعددي الثقافات تبعا لاختلاف المتغيرات الشخصية.
- 4- معرفة مدى تكيف المغتربين الأجانب (غير العرب) في بيئة العمل الأردنية الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية.
- 5- التوصل إلى نتائج من خلال الدراسة والتي قد تشكل دافعا للباحثين لإجراء دراسات في قطاعات اقتصادية أخرى.

### نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة أن القيم الثقافية الفردية تأثير إيجابي على أداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية وأظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن مستوى أهمية الاهتمام بالعمل والاهتمام بالوقت والتعاون والتطوير والتغيير في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية من وجهة نظر فئة الدراسة كان مرتفعا.

### تعقيب على الدراسة:

توصي الدراسة بأن يتم أخذ قيم الثقافة الفردية بعين الاعتبار ومجدية عند صياغة إستراتيجيات المنظمات، ويجب دمج مكونات قيم الثقافة الفردية في الممارسات الإدارية وخاصة برامج في المنظمات والصناعات الأخرى، سواء كانت منظمات حكومية أو عامة أو خاصة، ربحية أو الغير ربحية منح

العمال الأجانب لمساعدتهم على الاندماج والتكيف في بيئة عملهم الأجنبية من خلال برامج التدريب والتثقيف الخاصة في مجال الثقافات العالمية وتعريف معاني القيم في كل ثقافة، وأخيرا اشتراك العاملين الأجانب في اختيار أسلوب العمل الذي يختارونه في الفنادق السياحية المبحوثة الذي قد يتطابق مع ثقافتهم الفردية ودراسة الأفكار ووجهات النظر التي يقدمونها والعمل على تجسير الفجوة بين القيم الثقافية الفردية والقيم التنظيمية.

#### الدراسة الثانية:

دراسة العقبي الأزهر<sup>1</sup> (2015-2016)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع بعنوان: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. اشكالية الدراسة:

- هل القيم الاجتماعية المحلية تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي للموظفين؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

-تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها وبشكل بيئتها الخارجية.

تحليل ما تحدثه البيئتان، الاجتماعية والثقافية، بوصفها بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة، من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.

-بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الجزائرية.

#### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن التعاون والتضامن السائد بين العمال داخل المؤسسة في أغلبيته ذا طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة ومايرتبط بها من أدوار وبهذا الإستنتاج يتأكد عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان - الأردن، ص 252.

-وبالنسبة لنمط الإشراف، كشفت النتائج المتوصل إليها، أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم ليست علاقات مراكز فقط، ولكن علاقات تتضمن كل الشخصية إذ يشركونهم فيما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل ويتدخلون إلى جانبهم في إنجاز أعمالهم، وإذا مرض أو تغيب أحد هؤلاء المرؤوسين يحلون محله في تنفيذ العمل فضلا عن تطبيق القانون عليهم بشكل لين وإذا إرتكبوا مخالفات مهنية لا يترددون في التستر عليهم وفوق هذا يستعملون إلى إنشغالهم المهنية والاجتماعية المختلفة.

### تعقيب على الدراسة:

ما يحصل من عمليات اجتماعية العاملين وخاصة منها ما يتعلق بالإشراف والضبط الاجتماعي مسائل نحددها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع ولكن أيضا اعتبارات خارجة عنه، مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية المحيطة به، وخاصة أبرز عناصرها المتمثلة في نسق القيم والمعايير الاجتماعية بخصائصها ومواصفاتها المميزة، وهذه الأخيرة لصيقة بتركيبية الفرد العامل وتكوينه الذهني والعاطفي، ولما كان الأمر كذلك فإن العامل عندما يلتحق بالمصنع، مكان عمله، لا يتركها في غرف سلوكه الثياب ولا ينسلخ منها، فهي تمثل هويته الثقافية والاجتماعية، ترافقه أينما حل وتقلي عليه أفكاره وتوجه سلوكه وتضع له ما يرتبط بهما من قيود.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة ولو بشكل جزئي والتي ترى بأن عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية تشكل أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المنظمة.

### 5. الاشكالية:

يعتبر التنظيم كيانا اجتماعيا، ذا حدود مميزة إلا أنها شفافة من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم، تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليته، حيث زاد الاهتمام بآثار المحيط القيمي للعامل على فعالية التسيير ونجاعة الأداء، فبعد أن كانت النظرة السائدة هي اعتبار التنظيم نسقا مغلقا تفسر ضمنه ومن خلال أطره كل شيء بعيد ومستقل عن المؤثرات المحيطة، تحولت هذه النظرة إلى تبني مفهوم جديد هو النسق المفتوح أما الاتجاه الحالي لدى منظري التنظيم هو اعتبار هذا الأخير نسقا ثقافيا.

ذلك إقرار لما للثقافة والقيم من دور وأثر على التنظيم، فالثقافة السائدة، هي التي تحدد خصوصيات التنظيم وطبيعة القيم السائدة فيه، حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال، إهمال هذا الجانب في عملية تسيير وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال.

باعتبار أن القيم تمارس نوعا من الضغط، الضبط والتأثير على سلوك الفرد العامل وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة، عن طريق تبني العنصر القيمي وإدماجه باعتباره متغير داخلي ومحيطي، فالقيم تلعب دورا أساسيا وحاسما في توجيهه، تحديد وتنميط السلوك الإنساني، فهي عبارة عن حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي، إذ تعالج من وجهة النظر السوسولوجية، على أنها عناصر بنائية، تشتق أساسا من التفاعل الاجتماعي.

إن التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري والممارسات التنظيمية التي تعاقبت على التنظيم، ساهمت دون شك في تكوين وبلورة تركيبة وتشكيلة من الأفكار والاتجاهات والقيم التي نشأت، تطورت وتغيرت.

بفعل مؤسسات المجتمع إزاء العمل سنحاول من خلال هذا البحث التقصي حول العلاقة بين القيم التي يحملها العامل من مجتمعه والقيم التي يجدها داخل التنظيم الذي يعمل به ومدى تحقيق هذه القيم للالتزام التنظيمي لديه، ومحاولة معرفة قيم العامل ناحية العمل والمؤسسة معا. ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

سؤال الإشكالية:

- إلى أي مدى تساهم القيم التنظيمية في الرفع من أداء العاملين؟

التساؤلات الفرعية:

الى اي مدى يساهم الالتزام التنظيمي في رفع الاداء؟

هل تحقيق العدالة التنظيمية بن العمال يؤدي إلى التحسين في أدائهم؟

6. الفرضيات:

- كلما اكتسب العامل قيما تنظيمية زاد من أدائه داخل المنظمة

## الفرضيات الجزئية:

- كلما تحلى العامل بالالتزام التنظيمي كلما رفع في أدائه للعمل في المنظمة.
- كلما كانت المنظمة أكثر حرصا على العدالة التنظيمية زاد العامل في أداء مهامه داخل المنظمة

## 7. تحديد المفاهيم:

### القيم التنظيمية:

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

### التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي الصفات المرغوب فيها داخل المنظمة ومدى إتصاف العامل بها. ونقصد بالقيم التنظيمية في دراستنا قيمة (التعاون، الإنجاز، التطوير الذاتي)

### الالتزام التنظيمي:

هو العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهاف الأفراد وأهداف المنظمة وهو القبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

هو درجة إرتباط العامل بالمنظمة ودرجة إندماجه فيها وقبوله لقيمها وأهدافها.

<sup>1</sup> محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأكاديمية، جامعة قناة السويس، القاهرة - مصر، ص274.

## الأداء المهني:

تعريف توماس "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انهم جموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس."<sup>1</sup>

المفهوم الإجرائي: يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص, وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها , لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية .

ويقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

## - منهج البحث وتقنياته:

## 1- المنهج المستخدم:

إن كل دراسة تحتاج إلى منهج يساير جميع مراحل البحث العلمي في ميدان علم الاجتماع الذي يميزه التدقيق في الوصف والضبط المنهجي لمختلف تعريفاته وتأويلاته النظرية منها والميدانية، والمنهج هو ما يساعد الباحث على الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة من الدراسة.

"فالمنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، والمنهج أساس كل بحث علمي لأنه الطريق الذي يوصل الباحث إلى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة وعلى مستوى ملموس أكثر، فإن كلمة منهج

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم دة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003، ص25.

يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث، ينص إذن على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاحا في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك "1"

وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الحقائق المختلفة ويستخدم جمع المعطيات حول الموضوع قيد الدراسة من استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي تحتها البيانات والمعلومات المعروضة.

"فتهدف في الأساس على فهم الظواهر موضوع الدراسة، وعليه ينصب الإهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو عدد قليل من الأفراد"2.

## تقنيات البحث:

### 1- الملاحظة:

هي تسجيل وتنظيم تصرفات ذات علاقة بهدف الدراسة وفرضياتها. استخداماتها بداية في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية / استخدمت في تقييم البرامج المعدة من قبل المؤسسات الحكومية / ملاحظة أداء وتصرفات العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

- وهي تسجيل متكرر للسلوكات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها.

والملاحظة بالمشاركة حالة يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الملاحظة، وتعتبر من أهم أنواع الملاحظة وأقربها للموضوعية العلمية بحيث يندمج الباحث في تصرفات المبحوثين ويشاركونهم كافة الأنشطة.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط، 2 الجزائر 2010، ص 99.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## 2- الاستمارة بالمقابلة:

تبقى بين يدي المستجوب الذي يطرح الأسئلة ويسجل الأجوبة وتعد أيضا وسيلة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وهي الأداة الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتقدم بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.<sup>1</sup>

## 8. المقاربة السوسيولوجية:

"يرى إتيوني أن نظرية التنظيم أصبحت على درجة كبيرة من النمو والتكامل بحيث يمكنها أن تصلح كموجه للبحوث التي تجري على التنظيمات."<sup>2</sup>

"فليست النظرية من عمليات البحث العلمي بقدر ما هي ضرورة ملحة للباحث الاجتماعي لذا فالدعوة إلى التخلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجهتها بالرفض التام حتى لا يجرم الباحث من الأرضية الرئيسية لتأسيس عمله وعلمه، إذ أنه بدون نظرية تمثل رصيда نظري لأي علم فلا وجود لأي أساس للعلم، إذن فالنظرية تمثل نمطا لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا، إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل للظواهر حتى وإن كانت غير كافية."<sup>3</sup> وبالتالي فعندما يستقي الباحث أهم المفاهيم من الاتجاه النظري الذي يقترب موضوع بحثه يكون قد بدأ في معالجة مرحلة منهجية تسمى: بالمقاربة السوسيولوجية، ومعنى هذا مقارنة المجرى بالاجتماعي، أي أن الباحث في هذه الحالة يأخذ مفهوما أو بعض المفاهيم التي تتضمن النظرية محولا فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المبهم بواسطتها ومنه فالنظرية المعتمدة في الدراسة عي النسقية لبارسونز:

## أنساق الفعل:

يشير بارسونز في كتابه النسق الاجتماعي إلى أن الأفعال والتصرفات لا تحدث بصيغة مفردة، أو منفصلة، ولكنها تنظم في أنساق.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص184.

<sup>2</sup> عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2005، ص10.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص10.

وأن وحدة الفعل تقتضي تقسيم الفعل تحليلياً إلى عدة عناصر هي: الفاعل، والغاية، والموقف والمعيار، ولكن الأفعال بذاتها تتجزأ إمبيريقياً إلى أفعال مادية محسوسة مستقلة، ولكن ينبغي النظر إلى الفعل على أنه منظم، فإن الفعل يوجد في أنساق، والأنساق التي تحتل مكانة مركزية بالنسبة للفعل هي: نسق الشخصية، والنسق الاجتماعي، والنسق الثقافي وهذه الأنساق تعكس بصورة مرتبة منطلقات الحاجة، وتوقعات الدور، والتوجيهات القيمية، إن أنساق الفعل لا ترتبط بأفراد معينين أو مجتمعات معينة، وفعل الفرد، مثلاً يجب أن يتضمن على أغلب تقدير الأنساق الثلاثة، ولهذا السبب فإن أي فعل يجب أن يتضمن علاقات بين الأنساق.

وهكذا فهناك علاقة مستمرة بين أنساق الفعل، وكل منها يعيش في ظروف وبيئة والجودية تتمثل في النسقين الآخرين

- إن نسق الشخصية يعتبر حاسماً للعمل الوظيفي المناط بالنسق الاجتماعي وذلك من ناحية أنه يزود النسق الاجتماعي بالأفراد المنشئين بصورة كافية، إن الفعل بالمعنى الاجتماعي لا يمكن أن يوجد دون وجود فاعلين مدفوعين بشكل كاف للإستجابة لظروف ومعايير الفعل التي هي منظمة حسب مقتضيات الوجود الاجتماعي، مثلاً تصنيف الفاعل لذاته يجب أن يرتبط بشكل أساسي بمكانته الفعلية في النسق الاجتماعي، ومنطلقات الحاجة لديه يجب أن ترتبط مع توقعات الدور في النسق الاجتماعي وفي هذه الحالة يجب أن تتحقق درجة معينة من التماسك بين النسقين وبصورة مستمرة، وهنا تبرز أهمية التنشئة الاجتماعية كآلية يتحول من خلالها الكائن إن إنساني مقدرة على الإستجابة بهذه الطريقة، وهنا تظهر العلاقة بين العضوية الإنسانية والفعل، وهذا يدل على أن التنشئة الاجتماعية لا تنتج الاجتماعي، ولكنها تحوله بينما هو موجود.

إن العلاقة بين الشخصية والنسق الاجتماعي ليست إعتباطية، ولكن الاتصال الحاسم بين هذين المستويين للفعل يتحقق بواسطة الثالث، فالنسق الثقافي، وبموجب مكونه الأساسي المتمثل بالتوجيهات القيمة يحقق التماسك بين الشخصية والنسق الاجتماعي، كما أن العلاقات الداخلية للنسق

الاجتماعي تكون ممكنة من خلال الثقافة، كما يوضح (Herein)، فإن النسق الثقافي يقدم أنساق المعنى التي تخلق الظروف المواتية لفعل اجتماعي مناسب<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مجدلأوي للنشر والتوزيع، جامعة اليرموك، ط2، عمان - الأردن، 2008، ص98.

# الفصل الثاني: القيم التنظيمية

- تمهيد
- المبحث الأول: مفهوم القيم التنظيمية
- المبحث الثاني: خصائص ومصادر القيم التنظيمية
- خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر العديد من الباحثين والعلماء أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر ضروري وهام جدا من أجل إدارة الموظف في المنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما أنها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، وبناءا على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها ومراحل تطورها وأهم خصائصها.

### المبحث الأول: مفهوم القيم التنظيمية:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول أن هناك تعريفاً متفق عليه لهذا المفهوم لارتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف ادراكاتهم واتجاهاتهم. ومن هنا سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم:

**أولاً: لغة:** من الناحية اللغوية فيبدو أن أول من استخدم لفظ القيمة بالمعنى الفلسفي هو وعائنه أن يقي الدين من هجمات العلم بأن يعين لكل منهما مجالاً *ritschl* اللاهوتي ريتشل خاصاً ومن ثم جعل العلم يختص بالجوهر والقوانين والدين يختص بالقيم وقد وردت بمعاني أخرى في اشتقاقاتها اللغوية:

الديمومة والثبات: وهو ما يشير إليه أصل الفعل قوم لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال ماله قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه حسن القامة: ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن.

**ثانياً: اصطلاحاً:** يعتبر مفهوم القيم هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح وأيضاً أنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد.<sup>1</sup>

حيث يعرف بيل "القيمة أنها شيئي يدل على الخير والشر. والقيم حسب رأي ثوار نديك: إنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول والرفض.

ويمكن تعريف القيم أيضاً على أنها المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وموضوع الرغبة قد يكون مادي أو معنوي.

<sup>1</sup> ابن منظور: لسان العرب، المجلد الخامس، دار الجيل، بيروت - لبنان، 2000، ص125

<sup>2</sup> أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر كلية التجارة. جامعة الإسكندرية، ط7. الاسكندرية - مصر، 2013، ص60.

### المطلب الأول: تعريف القيم التنظيمية:

بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية وعرفها ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. فالقيم تحتوي عنصرا كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون ويرى مقدم أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. ويرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم

وأیضا هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطور القيم

لم تكن القيم التنظيمية ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية. فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم الإدارية، حيث وضع كلا من وضع "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من خلال تطور الفكر الإداري، كالتالي:

#### أولا: المرحلة الأولى:

وهي المرحلة الأولى من القيم الـ أساس أنه شبيها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها) فريدريك تايلور، وماكس ووبر.)

وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الافراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني<sup>1</sup>.

### ثانيا :المرحلة الثانية:

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

وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وانساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني.

وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

### ثالثا :المرحلة الثالثة:

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

### رابعا :المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في " 1960دوجلاس ماكريجور " كتابه الجانب الإنساني في المنظمة

<sup>1</sup> أحمد الخطيب ورداح الخطيب، ادارة الموارد البشرية " تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث. ط2، اربد - الاردن،2006، ص28.

وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق (The human side of Enterprise) على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضع "ماكريجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية<sup>1</sup>

ويرى أن، (X,Y) وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية حول الإنسان، ومن هناك كانت (X) النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية السلبية نظرًا للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية. التي، (Y) أما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية ترى أن 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 .

#### خامسا: المرحلة الخامسة:

هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف" فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه وهي تؤكد النظرية باسم (ادوين لوك) 1968 أهداف محددة تثير "Loke" على أن الدافعية تعتمد على روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

المنظمة وظائف توقعات تحقيق الأهداف الفرد الشخصية ترتيب الحاجات تحقيق الأهداف بجانب العقد (Psychological Contract) ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا المكتوب من الجانبين له أثره في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات. فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، وما رفع عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل .

<sup>1</sup> أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص30

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية<sup>1</sup>.

#### سادسا: المرحلة السادسة:

الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى (Herzberg) أبرز روادها (هيرزبرغ تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية وصار بالإمكان تطبيقاً تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والاتجاهات والاعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية. (تصلح للتطبيق في ثقافات معينة .

#### سابعا: المرحلة السابعة:

هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة. ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع. وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نموذجاً مثالياً يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبنى على علاقة. (الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . احمد زهير: التمكين الاداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع جامعة الإسكندرية، ط1، الاسكندرية - مصر. ص251

<sup>2</sup> - الطيب الداودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004، ص325

### المبحث الثاني: خصائص القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أثر كبير على السلوك الإداري في المؤسسة يتمثل في البعد القيمي والأخلاقي، وقد أكسبت هذه الأخير (الإدارة) بصفة عامة بعدا اجتماعيا هاما، ومن أهم خصائص القيم التنظيمية نذكر:

- القيم التنظيمية هي ثمرة المجتمع الذي يرتبط بأخلاقيات سامية.
- تتميز القيم التنظيمية بالاهتمام بالجانب المادي والروحي على حد سواء.
- تختص القيم الإدارية بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بإنسانية سامية تشركه في اتخاذ القرارات حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية.
- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات، كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، والهيكلة التنظيمي، وتعمل على تحقيق الطاعة.<sup>1</sup>
- ومما سبق يتبين أن الاعتماد على أسلوب القيم التنظيمية يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويفجر الطاقة البشرية، ويوجه السلوك الإنساني نحو تحديد الأهداف المنشودة مما يؤدي حتما إلى إحداث تنمية بشرية مستدامة تكون طبقات اجتماعية مهيكلية ومنظمة تحمل أخلاق روحية ومهذبة ناتجة من التطبيق المعلن والتسيير الرشيد للقيم التنظيمية.

### المطلب الأول: مصادر القيم التنظيمية:

تم تحديد مصادر القيم التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي بأنواع مختلفة باعتبارها أبعاد تعتمد على الفرد وخبراته الذاتية، وقد حدد العلماء والمفكرين أهم مصادر للقيم التنظيمية فيما يلي:

#### 1-5. المصدر الاجتماعي:

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

<sup>1</sup> عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العمال، دراسة بجامعة بسكرة، ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر. ص98

"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"<sup>1</sup>.  
 "لها أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة المشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها"<sup>2</sup>.

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

وتمر عملية التنشئة التنظيمية (حسب اندرويد سيزلاقي ومارك جي دلاس) بثلاث مراحل<sup>4</sup>:

- 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 المؤسسة.
- أمّا "فيلدمان Fildman" فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - خيضر كاظم حمود، الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الأردن، ط1، 2002، ص86.

<sup>2</sup> - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، ط2، عمان - الأردن، 2004، ص97-98.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان - الأردن، الأردن، 2009، ص181.

<sup>4</sup> - أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي الأداء، تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، ط1، السعودية، 1991، ص217-218.

<sup>5</sup> - رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص-ص364-365.

- **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.
- **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.
- **مرحلة إتقان الدور:** في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل<sup>1</sup>.

## 5-2. التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إنّ الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، عن عائشة -رضي الله عنها- عن الرسول -صلى الله عليه وسلم- قال: «إنّ الله يحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (رواه الطبراني)، وكذلك حث الرسول -صلى الله عليه وسلم- على عدم الغش، عن أبي هريرة -رضي الله عنه- أنّ الرسول -صلى الله عليه وسلم- قال: «من غشَّ فليس منّي» (رواه مسلم). قال تعالى: [وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ] سورة التوبة الآية 105.<sup>2</sup>

## 5-3. التعليم:

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

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص365.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص159-160.

<sup>3</sup> - مسعودة عجال، مرجع سبق ذكره، ص50.

الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفائته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني<sup>1</sup>.

#### 4-6. جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيراً على سلوك الأفراد<sup>2</sup>، وكما تؤثر الجماعة على العامل الذي يؤثر في الجماعة، وهكذا فإنّ علاقة التأثير هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة<sup>3</sup>. 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 اعتيادياً ولذلك فإنّ جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد<sup>4</sup>.

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 العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة<sup>5</sup>.

1 - فوزي محمد حبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 280.

2 - أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص 201.

3 - طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 198.

4 - خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 87.

5 - عزت أحمد رايح، علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية - الهندسة البشرية - العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، ط2، القاهرة - مصر، 1965، ص 397.

## 5-5. القيادة:

يعرف "جيمس جرين James Gribbin" القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم 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 إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضاً يتأثر باتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة. ومن أهم مهارات القائد الفعال 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 إحداث التوافق والانسجام بينهما<sup>1</sup>.

## 5-6. الإعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة ان تقوم بدور أساسي في تكريس القيم الجديدة مع التحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور وتجارب القيم التي تعوقها، كما تلعب دورًا هامًا في تطور أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة، وتستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها وتضع النماذج المختلفة في إطار منظم مرغوب<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص القيم التنظيمية:

من خلال التعاريف السابقة للقيم التنظيمية اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي:

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017، ص-ص 216-217.

<sup>2</sup> - زكرياء عبد العزيز، القيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص-ص 40-41.

- نسبية فهي تختلف من فرد إلى آخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة واختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية .
- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.
- تجريدية :القيم معان مجردة تنسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد<sup>1</sup>.
- القيم متدرجة ومعني تدرج القيم أنه تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم علي بعضها الأخر.
- القيم التنظيمية مكتسبة وليست موروثه وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم .
- القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي .
- القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية .

### المطلب الثالث: أهمية القيم التنظيمية :

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، إذ تكمن أهميتها فيما يلي:
- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة .

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسات مدخل سوسيولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1. بئر خادم الجزائر، 2013، ص20

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة .
- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا .
- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح .
- فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الافراد
- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين .
- الإدارة بالقيم توجهها جديداً يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية.
- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية الموجهة السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم<sup>1</sup> .
- الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تفويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحد الجماعات والمنظمات .وتماسكها ويزيد فعاليتها .ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك في المنظمات الإدارية:
- التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.
- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري

<sup>1</sup> فيصل محبوب بسمان، ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. دراسات تطبيقية لكليات الادارية والتجارية.

منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1. مصر، 2003، ص12

ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعادلة، المشاركة، الاحترام المتبادل، والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، ومنه استقرار المنظمة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: تكوين القيم التنظيمية:

إن القيم ملازمة للإنسان منذ تكوينه إذ جعلته جزءاً من ذاته، بحيث أن القيم تشكل جوهر الإنسان الحقيقي إذ تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات، أما بالنسبة للقيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف وغالبا ما يبدأ تشكل القيم داخل المنظمة من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لديهم رؤية واضحة واستراتيجية معينة، وبعد مدة معينة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والسلوكيات وتصبح هي الأساس وفي هذه الحالة يصبح الموظفون الجدد يتعلمون قيم وطرق تفكير المجموعة الأقدم وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال وتقرر مرارا وتعمل علي تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت بحيث يتم مكافأة من يعمل بها ويعاقب كل من يخالفه.<sup>2</sup>

إن موضوع تصنيف القيم في مجموعات يعد موضع اهتمام الكثير من علماء الاجتماع، كما ان هؤلاء يتفقون على انه لا يوجد اتفاق بينهم على تصنيف معين بالذات نظرا لاختلاف المبادئ تستند إليها إطارات التصنيف، كما يتفقون على صعوبة تصنيفها ومهما يكن من قصور عن الإحاطة بأنواعها جميعا، إلا أن التصنيف أمر ضروري لدراسة القيم وفهمها لأنه يساعد على التخفيف من الخلط والبلبل الملاحظين في مناقشتها، وهذا راجع للإختلاف في مقصد المتناقشين ووجهة نظرهم من حيث نوع القيم التي يناقشونها، لذلك سوف نحاول أن نلقي الضوء على أطر التصنيف المختلفة، والتي تم في الغالب تصنيفها حسب الأبعاد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فيصل محبوب بسمان، مرجع سبق ذكره، ص 12

<sup>2</sup> محمد شفيق. العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والادارة. مكتب الجامع الحديث. الإسكندرية - مصر، 2005، ص 90.

<sup>3</sup> محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

قسم جوردن والبورت وفيلب فرنون القيم إلى ستة قيم أساسية كما يلي:

**القيم الاقتصادية:** ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

**القيم السياسية:** أساس هذه القيم هو القوة، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادرا على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادرا على قيادتهم وتوجيههم.<sup>1</sup>

**القيم الاجتماعية:** ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.

**القيم الدينية:** وهي أرفع القيم وأعلاها تعكس إيمان الفرد بديانته معينة. وتتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة واتباع أوامرها وتجنب نواهيها.

**القيم الفكرية (النظرية):** وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والإستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لإكتشاف الحقيقة.

**القيم الجمالية:** وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.<sup>2</sup>

ثانيا: بعد المقصد.

تصنف القيم أيضا على أساس مقصدها إلى قسمين وسائلية وغائية.

أ-القيم الوسائلية:

تصنف القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل: الإخلاص في العمل والطموح والمسؤولية.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 111..

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص-ص 111-112.

ب-القيم الغائية(الأهداف):

هي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسهم فالحرب في نظر العسكريين ذات قيمة ووسائلية تكسب الترقية في المنصب والشرف والترقية في المنصب والشرف والترقية في هذه المواقف قيمة غائية، قيم غائية هدية.

ومن الصعب الفصل بين القيم الغائية والوسائلية في أمور الحياة لان بعض الأمور تتضمن قيمة عائلية وفي نفس الوقت قيم وسائلية والتميز بينهما نسبي ومن الصعب تخيل الوسيلة بمعزل على الغاية والعكس<sup>1</sup>.

ثالثا: حسب شدتها وإلزامها: ويمكن هنا أن نميز بين ثلاثة مستويات لشدة القيم وإلزامها:

-القيم التفضيلية: بحيث يشجع المجتمع أفرادها على الالتزام والتمسك بها ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها.

-القيم المثالية: وهي التي يحس الأفراد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة كالدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان.

بعد العمومية: ويتصل بمدى شيوع القيمة وانتشارها وتنقسم إلى قسمين:

القيم العامة: وهي التي يعم انتشارها في المجتمع كله.

القيم الخاصة: وهي المتعلقة بمناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق محدودة أو طبقة اجتماعية أو جماعة خاصة.

حسب وضوحها: وتنقسم حسب وضوحها إلى قسمين:

القيم الصريحة: وهي التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام وبالسلوك نفسه.

<sup>1</sup> داود بلقاسم: "النسق القيمي للعامل ودوره في التنظيم الصناعي"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، 2007-2008، ص46.

القيم الضمنية: وهي التي تستخلص ويستدل عليها من ملاحظة بالاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد بصفة منتظمة.

حسب ديمومتها: وتنقسم من ناحية دوامها إلى قسمين:

القيم العابرة: وهي القيم الوقتية العارضة، القصيرة الدوام، السريعة الزوال، وتمتاز بعدم قدسيتها من قبل المجتمع ويقبل عليها بالدرجة الأولى.

القيم الدائمة: وهي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس، يتناقلها جيل عن جيل، تمتد جذورها في أعماق التاريخ، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم أولئك الروحية.<sup>1</sup>

التصنيف على أساس الفائدة أو المنفعة: ترتبط القيم بفائدة أو منفعة يحققها أولئك الذين يحتضونها، سواء كانت هذه المنفعة تتعلق بإشباع حاجة أو إهتمام أم مصلحة، وأفضل تصنيف في هذا الصدد تصنيف الحاجات والرغبات والإهتمامات الأساسية للإنسان، ويمكن أن نحصل على تصنيف للقيم على النحو التالي:

فئات القيم:	نماذج من القيم:
المادية الطبيعية	الصحة، لراحة، سلامة البدن.
الاقتصادية	الأمن الاقتصادي، الإنتاجية.
الأخلاقية	الشجاعة، الكرم، نجدة الملهوف.
الاجتماعية	الإخلاص، الألفة
السياسية	الحرية، العدالة
الجمالية	الجمال، التناسق
الدينية والروحية	الشفقة، حب الخير، صفاء الضمير.

<sup>1</sup> داود بلقاسم: مرجع سبق ذكره، ص 46.

---

الفكرية	الذكاء، الوضوح
المهنية	التقدير المهني، النجاح، الدقة.
العاطفية	الحب، القبول.

### التصنيف على أساس الأغراض والأهداف:

يقصد بذلك تصنيف القيم وفقا للغرض المحدد، أو الهدف الخاص الذي يتحقق بوجودها، مثل القيمة الغذائية للطعام، والقيمة التبادلية لبعض السلع، والقيمة التعليمية لبعض البرامج إذا فالتصنيف هنا يتأسس على الغرض والهدف الذي يتحقق بوجود قيمة معينة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الغاني عماد، سوسولوجيا الثقافة، الحمراء، بيروت، 2006، ص 149.

## خلاصة الفصل:

لقد تحدث الباحثون منذ القديم عن القيم، فإن الاهتمام بدراستها قد إزداد في السنوات الأخيرة بسبب اعتبارها المحدد الرئيسي لاتجاهات والفرد وسلوكه، فالقيم قد تلعب دورا أساسيا بالنسبة للأفراد والجماعات، فهي تزيد من تماسك الجماعة وتحد من إنتشار الظلم والأنانية، والقيم الفكرية تدفع بالأفراد لأن يكون في مستوى التحدي العلمي والتكنولوجي الذي يفرضه العصر، والقيم الاجتماعية تؤلف بين الأفراد وتجعلهم يشكلون قوة قادرة على تجاوز تحقيق الأهداف، أما القيم البيئية فإنها تحافظ على الوجود الإنساني في وسط صحي وسليم.

لكل مجتمع معتقداته الدينية والإيديولوجية، وهذا التمايز يعطي تمايزا في القيم لدى المجتمعات، ولذلك تترك القيم بصمات واضحة على مجموعة السلوكات والتصرفات ويؤدي الاختلاف في مستوى الإدراك والتفكير والنظرة إلى الأمور لدى أفراد المجتمع الواحد إلى إختلاف القيم، فخصائص القيم من بين الأمور التي يصعب توحيدها واعتبرها صالحة لكل الشعوب والأمم، أما من حيث طرق التغيير، فهو موضوع كفيل بالبحث والدراسة.

# الفصل الثالث:

## أداء العاملين.

- تمهيد.
- المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء.
- المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

ان الاهتمام الشديد بالأداء من أصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظل التوجه الإستراتيجي للمنظمات، هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات.

وعلى هذا فإن الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان.

ومن أجل كل هذا فقد حظي الأداء المهني بدراسة مستفيضة، شملت المداخل والعوامل والمظاهر وبكثير من التركيز قياسه وطرق تقييمه وهو عموما ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء.

المطلب الأول: السياق المفاهيمي للأداء المهني.

### 1- المفهوم اللغوي والاصطلاحي للأداء المهني.

ويعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

#### المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. "1"

**المعنى الاصطلاحي:** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

### 2- مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء العاملين، قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور، وتستفيد المنظمة من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

<sup>1</sup> - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت - لبنان، 1996، م14، ص26.

- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور، وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.

- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ويعرف تقييم الأداء أيضا بكونه ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على إمكانيات النمط والتقديم في المستقبل وتحمل مسؤولية أكبر وترقية لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

وعليه فعملية تقييم الأداء هي " التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد خلال انجازه للعمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل."<sup>3</sup>

كما يعرف منصور أحمد منصور تقييم الأداء بأنه: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقسيم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقييم مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل."<sup>4</sup>

### 3- مفهوم تايلور للأداء:

وقد أسهم " تايلور " في وضع أسس معادلة نظامية لمفهوم الأداء، حيث جاءت أفكاره وأساليبه الفنية من منطلق دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، والعمل على رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية.

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 33.

2 - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ص 87.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بالإسكندرية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص 257.

4 - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، المرامر للطباعة الالكترونية، الرياض - السعودية، 1994: ص 405.

#### 4- مفهوم الأداء على أساس الجهد المبذول:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا يرى **علي السلمي** أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء."<sup>1</sup>

**5- تعريف توماس جيلبرت** "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس."<sup>2</sup>

"من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ابن منظور: مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم دة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003، ص 25

<sup>3</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

## 6- مفهوم الأداء بناء على أهداف المنظمة:

ويقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وبأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف أيضا بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

## 7- مفهوم أندروود للأداء المهني:

وعرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.<sup>1</sup>

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

### المطلب الثاني: عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

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

**2- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**3- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

#### 1- غياب الأهداف المحددة:

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

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## 2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

## 3- إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.<sup>1</sup>

## 4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

## 5- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

## المطلب الرابع: المداخل النظرية للأداء.

شهد الأداء المهني العمالي منذ ظهور العمل المأجور، اهتماما واسعا من طرف الباحثين، واهتموا كثيرا بكيفيات تحسينه وزيادته كل حسب تصوره ومنهجه.

ويعتبر آدم سميث العالم الإنجليزي أول من اهتم بطريقة مباشرة بموضوع الإنتاج من خلال كتابه (ثورة الأمم) الصادر سنة (1776)، والذي عالج فيه موضوع أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، فبعد دراسات علمية وعملية قام بها آدم سميث في المنظمات الإنتاجية توصل إلى نتائج من نشأتها أن تزيد في الأداء وتحسنه، ونجده من ناحية أخرى وجه المشرفين إلى طريقة تمكنهم من التحكم في جودة الإنتاج وكفاءة الأداء، وذلك بتخصيص كل عامل لأداء عمل معين لا لغيره وذلك للإمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية.

كما حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء ومحاولة تحسينه، فركزت على دراسة الحركة والزمن وكل الظروف المؤثرة على الأداء كالظروف الفيزيائية وقد كانت الملاحظة العلمية والتجربة أدوات منهجية للدراسة وتسجيل نتائجها ثم تحليلها علميا للوصول إلى النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

وقد أسهم " تايلور " في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء، حيث جاءت أفكاره وأساليبه الفنية حول دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، والعمل على رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

مقابل ذلك نجد "إتون مايو" قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية وذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف مايو أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر والرئيسي في انخفاض وارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغاً للجانب الإنساني في الأداء.<sup>1</sup>

وقد استند مايو في آرائه تلك على جملة الأبحاث والتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع "هاوثورن" الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية الجانب عامل الروح المعنوية بين العامل « الإنسان في رفع مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك بوجود وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد وقد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دورا إيجابيا وكلا الجانبين مكملان لبعضهم.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن مهمة الإدارة غير مقتصرة على الجوانب العملية فقط، كرفع الأجور وتحسين ظروف العمل، بل تتعداها إلى محاولة إشراك العمل في اتجاه القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وذلك بأخذ آرائهم والاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم وبالتالي زيادة الإنتاج.

انطلاقاً مما تقدم نستنتج أن هذه الدراسات ساهمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء المهني وذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها في تركيز كل واحدة منها على جانب وإهمالها للجانب الآخر لذلك لا يمكننا أن ننكر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة، من أجل الوصول إلى تحسين الأداء المهني وبالتالي زيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت - لبنان، 1999، ص80.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.116.

### المطلب الخامس: مظاهر الأداء.

لا يمكن قياس جدوى الأداء إلا من خلال مظهره، التي تمثل البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الإيجابية، وإذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي وواضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، وفي هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، ومن يرى بضرورة تضافر وتساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت آراء البحاثة في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

#### 1- رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه على تحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته، وكل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال، وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة ي صعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج..... الخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.

#### 2- التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص116.

### 3- الرضى الجماعي:

إن الرضى الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وتربط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضى الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به<sup>1</sup>.

### 4- معدل الإنتاج:

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج، زيادة أو نقصانا ويصبح معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تظافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.<sup>2</sup>

### المطلب السادس: قياس الأداء

ليس هناك اتفاق أو إجماع بين المنظمات حول الأبعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين، وإن كان ذلك يخضع في حقيقة الأمر لجملة من الاعتبارات كنوع أو طبيعة العمل ونوع أو نشاط المنظمة وقد أفضى هذا الوضع إلى غياب معايير موحدة وثابتة في قياس الأداء، وأصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس، وهؤلاء يحددون ثلاث محددات أساسية يتم وفقها قياس أداء العامل، وهي تباعا، الدافعية، القدرة، الإدراك، فعبر قياس درجة دافعية العامل نحو عمله، وقياس قدرته على أداء الأعمال الموكلة إليه، بالإضافة إلى قياس درجة إدراكه لمحتوى عمل ودوره الوظيفي-عبر كل هذا- يمكن الحكم عما إذا كان العامل ذو كفاءة عالية أم لا.<sup>3</sup>

وزيادة على هذه المحددات الثلاثة، فقد أجتهد البعض في إيجاد ما يوازي تلك المحددات، وذلك بالتمييز بين ثلاث أبعاد جزئية اتخذوها مرجعا أو معيار القياس أداء العامل، وهي كما يلي:

<sup>1</sup> كمال محمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 349.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 349.

<sup>3</sup> - مصطفى عشوى، مرجع سبق ذكره، ص 67.

**1- كمية الجهد المبذول:** وكما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحته وذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة من طرف العامل، في عمله خلال فترة زمنية محددة، ويرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية والزمن.

## 2- نوعية الجهد:

تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملائمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج، وتتسرب هنا كذلك عوامل الدقة والجودة، والأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي نوعية الجهد ليتركز بش كل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء وكميته.

## 3- نمط الأداء:

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وفق هذه الأخيرة يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل، بتقييم الأداء والحركات والأنشطة المعتمدة، فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.

## المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء

## المطلب الأول: طرق تقييم الأداء:

إن المتصفح لكتب إدارة الموارد البشرية يجد أن هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء، وفيما يلي سنحاول تقديم عرضا لأهم هذه الطرق:

## 1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاون... الخ، وتحدد الدرجات على أساس [1، 5] أو [1، 3] حيث يمثل الرقم "1" أقل درجة للتقويم و [5] أو [3] أعلى درجة. "1"

رغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف أعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تخيل المشرف القائم بعملية التقييم، كما قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني:

1 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار، الجامعة الإسكندرية، الإسكندرية - مصر، 2003، ص 321.320.

استمارة تقويم أداء الموظفين

الشركة العامة:

اسم الموظف: ..... عنوان الوظيفة: .....

التاريخ:...../...../.....

القسم: ..... القائم بالتقويم.....

درجات التقويم:

العناصر ضعيف 1 مقبول 2 جيد 3 جيد جدا 4 متميز 5

نوعية الأداء

الدقة / الموضوعية

كمية الأداء

الحاجة للإشراف والتوجيه

الانتظام في الدوام

القدرة على الإبداع

التعاون مع الزملاء والرؤساء

إتباع التعليمات

رئيس القسم .....: التاريخ...../...../.....:

التوقيع.....:

مسؤول إدارة الموارد البشرية .....: التوقيع."1"

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السلام - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان - الأردن، 2002، ص110.

## 2- طريقة الأحداث الحرجة:

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل لعمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.<sup>1</sup>

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم)، لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الإيجابية والمواقف السلبية.

أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.<sup>2</sup>

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية وفائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، ومن أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة وانخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي، دار المجدلاوي للنشر، ط3، عمان - الأردن، 1991، ص257.

<sup>2</sup> سهيل محمد عباس، على حسين على، مرجع سبق ذكره، ص256.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2002، ص222.

## 3- طريقة المقارنة الزوجية:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلاً من مقارنة أداء بأتماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس وزملاء، ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه. فمثلاً لتقييم خمسة مرؤوسين هم: أحمد، محمود، مصطفى، ليلي وشريف يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، ومحمد مع مصطفى ومصطفى مع ليلي ويلي مع شريف، وتحدد المجموعات الثنائية مع المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية:<sup>1</sup>

حيث نعدد أفراد المجموعة، ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

المرؤوسون عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه، الترتيب:

أحمد 2 الثالث

محمد 2 الخامس

مصطفى 4 الأول

ليلى 3 الثانية

شريف 1 الرابع

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب ويطيل عملية التقييم، كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرؤوس فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.<sup>2</sup>

1 - سهيل محمد عباس، على حسين على، مرجع سبق ذكره، ص256.

2- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح، الرياض - السعودية، 2003، ص335.

#### 4- الإدارة بنظام الأهداف:

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقديمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل، كما يشير موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف هذا المصطلح لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، بحيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست (6) خطوات أساسية هي:

-وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.

-وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء.

-مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.

-تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة المدى.

-مراجعة الأداء لقياس النتائج.

-تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.<sup>1</sup>

#### 5- طريقة التوزيع الإجباري:

يقسم وفق هذه الطريقة مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحني التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عن الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستوى الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه، وفقا لنسب يحددها ليكون 20%، منهم في مرتبة ضعيف و60 في مرتبة متوسط و20%، في مرتبة جيد، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحني:

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار الفكر العربي: ط1، 2006، ص333.

10% ضعيف، 20% متوسط، 40% جيد، 20% جيد جدا، 10% ممتاز، وهكذا. بالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرؤوسا فإن الرئيس -وفق هذه الطريقة- يصنفهم كما يلي: 5 ضعيف، 9 متوسط، 18 جيد، 9 جيد جدا، و 5 ممتاز.

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط، مثلا بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جدا الأمر الذي لا يهيبى موضوعية أو عدالة التقييم، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، ووأد روح التنافس الإيجابي بينهم.

### المطلب الثاني: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:

- 1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
- 2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم<sup>1</sup>

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي: مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

**مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

**المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية) بين الأصول والخصوم (ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.

**مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ .

**مؤشرات أخرى مختلفة:** مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ. وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.<sup>1</sup>

#### أولا: مؤشرات الإنتاج.

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال

<sup>1</sup> - مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان - الأردن، ص252

الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المخطط}}{100} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

المتحقق للسنة الحالية

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}{100} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

#### ثانياً: مؤشرات الإنتاجية.

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية. ومنه من خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.<sup>1</sup>

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

قيمة الإنتاج المخطط

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية

<sup>1</sup> - مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 253

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

1- الإنتاجية الكلية " : والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي

الإنتاجية الكلية =  $\frac{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}}{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}$

2- الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.<sup>1</sup>

المخرجات (كمية أو قيمة)

الإنتاجية الجزئية =  $\frac{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

المخرجات (كمية أو قيمة)

أ- إنتاجية العمل =  $\frac{\text{عدد العمال}}{\text{إنتاجية العمل}}$

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاج (قيمة الإنتاج)

ب- إنتاجية رأس المال الثابت =  $\frac{\text{قيمة المكائن والمعدات}}{\text{إنتاجية رأس المال الثابت}}$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكائن والمعدات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، دار البداية، ط 1، عمان - الأردن، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> - فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2009، ص 246.

المخرجات (قيمة الإنتاج)

رأس المال المستثمر

ج - إنتاجية رأس المال المستثمر =

المخرجات (الإنتاج)

إجمالي الأجور والرواتب

د - إنتاجية الأجر =

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج.

ثالثا: المؤشرات المالية.

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال. فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى 04 معايير هي: "1"

- معيار الربحية .

- معيار السيولة.

- معيار قوة رأس المال.

- معايير التشغيل.

1- معيار الربحية :

يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

1 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 133

إجمالي الربح المتحقق

$$أ - نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة = \frac{\text{إجمالي الربح المخطط}}{100} \times 100$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

$$ب - نسبة تطور إجمالي الأرباح = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}{100} \times 100$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

الأرباح الإجمالية (أو الصافية)

$$ج - معدل عائد رأس المال = \frac{\text{رأس المال المستثمر}}{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر<sup>1</sup>.

## 2- معيار السيولة:

"يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته."<sup>2</sup>

هذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانيات لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 135.

### 3- معيار رأس المال:

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:<sup>1</sup> "إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدد الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

#### إجمالي القروض

ب - نسبة الدين إلى حقوق الملكية =  
 حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)

### 4- معيار التشغيل:

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب ما يلي<sup>2</sup>

#### مصرفات الإدارة

أ - كفاءة الإدارة =  
 صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

<sup>1</sup> - مدحت القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 2681

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 271.

تكلفة المبيعات والتوزيع

$$\text{ب - معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

رابعاً: مؤشرات البيع.

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها:<sup>1</sup>

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

$$\text{أ - نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المخططة}}{100 \times \text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

قيمة المبيعات للسنة الحالية

$$\text{ب - نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{100 \times \text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}}$$

قيمة المبيعات للسنة السابقة

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاور بطاقة الأداء المتوازن).

<sup>1</sup> - مدحت القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

ومن الباحثين مثل "كابلان" من يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة، على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد.<sup>1</sup>

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم إطلاق منتجات جديدة و /أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> - تمجددين نورالدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى. العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 243.

## خلاصة الفصل:

حاول هذا الفصل من البحث أن يحيط بكافة جوانب الأداء وذلك عندما تطرق لأهم مداخله النظرية والتي طرحت فيه أهم النظريات التي عالجت موضوع الأداء على اختلاف آرائها، ومبادئها، حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني على اعتبار أنه السبيل الأمثل لرفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، في حين نجد أن إلتون مايو كمثل عن مدرسة العلاقات الإنسانية قد وجه انتقادات لمن سبقه على اعتبار أن الاهتمام بالعامل الإنساني ومراعاة ظروفه وتحسينها هو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع المستوى الإنتاجي لأي مؤسسة، وخلاصة ما تقدم أننا لا يمكن أن نكتفي بجانب واحد فقط لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب الجمع بين الجانبين الفني والإنساني العلائقي، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. بعدها انتقلنا في هذا الفصل إلى أهم العوامل المحددة للأداء انطلاقاً من المعادلة التي تجمع بين كل من الجهد والقدرات والإدراك على أنها العوامل الأساسية التي يتركز عليها الأداء، لأن العامل من خلال دافعيته وقدرته وإدراكه لمحتوى عمله يستطيع إلى يصل إلى أعلى درجات الإنتاج، لذلك يشترط لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، وجود حد أدنى من الإلتقان بين مكونات الأداء بالإضافة إلى الظروف المادية والمعنوية للعامل.

# الفصل الرابع: الجانب الميداني.

- المنهج الدراسة:
- مجالات الدراسة :
- عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى
- الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى
- عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية

- المنهج الدراسة:

البحث الاستطلاعي: كل البحوث العلمية السوسيوولوجيا لا بد من بحوث استطلاعية لتحديد المتغيرات الأساسية من اجل السير الجيد للدراسة والتي هدفها توضيح بعض المفاهيم والمتغيرات وتحديد أولويات بين المواضيع والمسائل الجديرة بالبحث، حيث يجمع الباحث بيانات حول مجتمع بحثه ومعرفة أبعاده<sup>1</sup>.

• المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:

يعتبر المنهج بمثابة الاستراتيجية العامة التي يرسمها الباحث لكي يتمكن من حل مشكلة بحثه أو تحقيق هدفه، كما أن طرق البحث تختلف باختلاف المواضيع.

وأن المنهج يمثل مجموعة من العمليات العقلية والعملية التي تقود أي بحث مهما كان موضوعها. وذلك بالتوقف عند المحطات المنهجية موضحا الترابط الموضوعي والتوازن بين كل مرحلة من هذه المراحل.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج التحليلي الكمي من أجل الوصول إلى معلومات حول القيادة والاتصال في مختبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد.

• الأدوات المستعملة:

إن أي دراسة ميدانية لا بد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات باعتبارها وسيلة أساسية في جمع البيانات وتصنيفها حيث تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها على مدى دقة الأدوات المستخدمة وعليه يتحتم على الباحث أن يكون مدركا لطبيعة البيانات التي تؤدي إليها أدوات البحث

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999،

المختلفة. ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية وسعيا لجمع البيانات اللازمة، أما التقنية المستعملة لجمع المعلومات في الجانب الميداني هي :

- استمارة بالمقابلة :

تستعمل هذه التقنية لجمع المعلومات والحقائق والبيانات وكذلك تمكنا من التعرف على أي أداء وتصورات واتجاهات المبحوثين حيث تتم عن طريق الطرح الشفوي للأسئلة وتسجيل الاجابات هذا يتطلب من الباحث وقتا وت دخلا أكثر وكذلك الشأن بالنسبة إلى الذين واللواتي يقومون بتقديم الاستمارة.(1)

اعتمدنا على تقنية الاستمارة بالمقابلة حيث قمنا بتوزيعها مع تواجدنا في الميدان والتي تكونت من 36 سؤال مقسمة إلى جزئين هما :

الجزء الأول:

ويتضمن البيانات العامة عن الأفراد وهي (السن، المستوى التعليمي،...) بلغ عددها 06 أسئلة.

الجزء الثاني:

ويتضمن 36 سؤال مقسمة على 3 محاور وتنوعت الأسئلة بين مغلقة ومفتوحة موزعة كالتالي:  
المحور الأول: ويتضمن البيانات الخاصة بالقيم الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ويتضمن 9 اسئلة.  
المحور الثاني: ويتضمن البيانات الخاصة بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة ويتضمن 11 سؤال.  
والمحور الثالث يتضمن 8 اسئلة خاصة بالاداء المهني

- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 ، 1 ط2،ص 206.

- مجالات الدراسة :

إن موضوع دراستنا لم يكن وليد الصدفة وإنما استقيناه من واقعنا المعاش، ودراستنا كأى دراسة علمية أخرى لها مجالات وقد اتفق كثير من المشتغلين في منهاج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية:

حيث يقول ريمون كيفي ولوك فان كم بنهود: " لا يكفي أن تعلم ما هي أنماط المعطيات التي يجب تجميعها، علينا كذلك تحديد حقل التحليلات التجريبية في المجال الجغرافي والاجتماعي وتحديد زمنيا <sup>1</sup> والمجالات هي :

1- المجال الجغرافي :

ولقد قمنا في دراستنا الميدانية في المؤسسة الاستشفائية تيريشين ابراهيم سيدي عباز غرداية، على طريق غرداية (الطريق الوطني : رقم 1).

2- المجال الزمني :

وهو المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع البيانات الميدانية، أولا: لقد قمنا بمقابلة مع العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تيريشين ابراهيم وتوزيع استمارات أولية لجمع البيانات والمعطيات حول الظاهرة موضوع الدراسة. ثانيا: قمنا بتوزيع الاستمارات وتم صياغات الاستمارات نهائيا وتقديمها في الميدان عن طريق مقابلة 70 عامل وهذا في الفترة الممتدة بين شهري مارس وماي.

3- مجتمع الدراسة والعينة :

مجتمع الدراسة هم عمال المؤسسة الاستشفائية تيريشين ابراهيم يتكون من حوالي 352 عاملا. وقد اخترنا أن تكون وحدة الدراسة هي المنفذين الاداريون الذين يقدرون بـ 129 عاملا، وهذا الآن

- ريمون كيفي ولوك فان كمبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، ط1، المكتبة العصرية، بيروت <sup>1</sup> لبنان، 1997، ص 191.

موضوع دراستنا يتطلب ذلك، قمنا بتوزيع استمارات أولية لجمع أكبر قدر من المعلومات عن مجتمع الدراسة ووزعنا 11 استمارة ثم بعد ذلك وضعنا استمارتنا النهائية وهي عينة قصدية وفق قاعدة السبر 40 % وقدرت بـ 70 عاملا وقمنا بتوزيع 80 استمارة تحسبا لعدم إرجاع أو إلغاء بعضها لكي لا يتأثر حجم العينة وتحصلنا على 71 استمارة منها وألغينا واحدة فبقي لنا 70 استمارة . والتي هي العينة التي اخترناها من المجتمع الأصلي.

جدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
38.6%	27	ذكر
61.4%	43	انثى
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 المبين لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان الفئة الاكبر كانت للاناث بنسبة 61.4% تليها فئة الذكور بنسبة 38.6% من مجمل العينة المدروسة.

من خلال ماسبق نستنتج أن نسبة الاناث أعلى من نسبة الذكور، وهو ما يناسبهن اذ يعملن في المهام الإدارية داخل الادارة، فالأعمال المكتبية تستهوي الاناث اكثر. اضافة الى ان العاملات في المستشفى من ممرضات وطبيبات يفضلن العمل في القطاع الصحي نظرا لمكانته الاجتماعية وقبوله بين افراد المجتمع.

جدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
24.3%	17	30-20

40-30	32	45.7%
50-40	11	15.7%
50- فما فوق	10	14.3%
المجموع	70	100%

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من فئة 30-40 سنة أي بما نسبته 45.7%، تليها الفئة السنية 20-30 بنسبة 24.3% أما الفئة 40-50 بنسبة 15.7%، وفي الاخير الفئة السنية 50 فما فوق بنسبة 14.3%.

أي أن فئة الشباب تقريبا هي الأغلبية الساحقة داخل مستشفى تريشن ابراهيم بولاية غرداية، وهذا راجع الى سياسة التشبيب التي تعتمدها الادارة الجزائرية مؤخرا، فالعمل في قطاع الصحة يتطلب قدرات وكفاءات فنية ومهارات وقدرات قد لا تتوفر إلا في هذه الفئات العمرية، ولأن الشباب أكثر بطلاة ربما كذلك بشكل مباشر في ملاحظة أن أغلب الشباب والفئات الاجتماعية الأكثر نشاطا هي الغالبية الساحقة للموظفين.

جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	السن
34.3%	24	اعزب
55.7%	39	متزوج
7.1%	5	مطلق
2.9%	2	ارمل
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية القصوى من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين بنسبة 55.7% ثم تليها نسبة العزاب قدرت ب 34.3% وفئة المطلقين بنسبة 7.1% والأرامل بنسبة 2.9%.

وهذه النسب تعكس لما للعمل من اثر على حياة العمال، فأكثر نسبة هي فئة المتزوجين هذا ما يعكس إستقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة وأن أكبر فئة هي فئة الشباب في هذه المؤسسة، فالعمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم وتحقيق الإستقرار ببناء أسر لتحقيق التوازن في حياتهم الشخصية، وهذا ما ينعكس على عملهم بصورة إيجابية.

جدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5.7%	4	ابتدائي
14.3%	10	متوسط
37.1%	26	ثانوي
42.9%	30	جامعي
100%	70	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي تمثل نسبة 42.9% وهي اعلى نسبة والمستوى الثانوي تمثل 37.1% من مجمل العينة المدروسة والمستوى المتوسط ب 17.5% اما المستوى الابتدائي بنسبة 5.7%

إن خصوصية العمل داخل المستشفى تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الادارية الخاصة بالانجاز الأعمال الادارية ومراعات لمرضى والاهتمام بهم وهو ما يتم بعد الحصول على دورات تكوينية بنسبة للممرضين ودراسات عليا للطباء المتخصصين وحتى الاداريين من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة.

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	36	51.4%
عون	25	35.7%
اطار	9	12.9%
المجموع	70	100%

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال المستشفى هم موظفين أي بنسبة 51.4% منهم، تليها نسبة 35.7% تمثل نسبة الأعوان، وبنسبة 12.9% لاطارات.

يتبين مما سبق ان الفئة الغالبة هي للموظفين وهذا راجع لطبيعة المستشفى وطبيعة مهامه، تليها فئة اعوان التنفيذ واعوان التحكم وهو الغالب على الادارات كثرة الموظفين اذ يقع عليهم العبء الاكبر في الانجاز وتسيير المهام.

جدول رقم 6: يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 10 سنوات	12	17.1%
10-20	29	41.4%
20-30	20	28.6%
30 فما فوق	9	12.9%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 41.4% من المبحوثين الذين لهم أقدمية أكثر من عشر سنوات تليها نسبة 28.6% للفئة 20-30 وللفئة اقل من 10 سنوات بنسبة 17.1% واخيرا 30 فما فوق بنسبة 12.9%.

لقراءة المعطيات لابد من الرجوع إلى جدول الفئات العمرية والذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر، فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف والتي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية، حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول والشيوخ في المؤسسة الجزائرية مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة.

### عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى:

جدول رقم 7: يوضح العلاقة بين اخذ الموظف للمسؤوليات الملقاة على عاتقه على محمل

الجد واثر ذلك على انجاز المهام بحماسة شديدة

المجموع		احيانا		لا		نعم		تقوم بأداء المهام الموكلة إليك بحماسة شديدة هل تأخذ المسؤوليات الملقاة على عاتقك على محمل الجد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75.71%	53	18.5%	10	24.5%	13	56.6%	30	نعم
24.28%	17	23.5%	4	23.5%	4	52.9%	9	لا
100%	70	20%	14	24.3%	17	55.7%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين اخذ الموظف للمسؤوليات الملقاة على عاتقه على محمل الجد واثر ذلك على انجاز المهام بحماسة شديدة حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير اخذ المسؤوليات الملقاة على محمل الجد وهو ما ساهم في اداء المهام بحماسة شديدة بنسبة 55.7% تدعمها من يقومون بالأعمال بحماسة شديدة احيانا بنسبة 20% بينما ترى ما نسبته 24.3% من العينة عدم القيام بالأعمال بحماسة.

من خلال المعطيات السابقة تظهر اهمية الالتزام الوظيفي على نجاح المؤسسة من خلال رفع الاداء الى اقصى درجاته عبر امتلاك فريق العمل لمهارات الإدارة الأساسية التي تتمثل بشكل مباشر في كل من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، وادارتها من قبل العمال بمحمل الجد والمسؤولية والتي تساهم في زيادة الحماسة في العمل والتي تعد أساسا للقيام بالأعمال المختلفة بغض النظر عن طبيعتها وميدانها. امتلاك القدرة على التخطيط، والذي يعد مفتاحا أساسيا وأداة حتمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة، سواءً كانت هذه الأهداف قصيرة، أو متوسطة، أو بعيدة الأجل، بحيث يتم تحديد هذه الأهداف بدقة، ويتم تقسيم الأعمال والمهام على الفريق، ويضع جداول زمنية لتنفيذ كل منها، كما يتم تحديد السبل والموارد المتاحة التي تضمن تحقيق هذه الأهداف ضمن ما تمتلكه المنظمة في الوقت الحاضر. إدراك المفاهيم الرئيسية للإدارة الاستراتيجية، والتي تعد من الأساليب الإدارية الضرورية للعمل في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات والعاملين فيها حالياً. العمل بروح الفريق الواحد الذي يجمعه مصلحة مشتركة، وعدم الاهتمام بالجانب الشخصي بصورة تفوق الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة، وذلك عن طريق وجود احترام وتآخ ضمن أعضاء الفريق، واتباع أساليب المنافسة الشريفة والابتعاد عن المنافسة اللاأخلاقية التي تضر مصلحة العمل بشكل مباشر. والتقيد بها يرفع لا محالة من اداء الموظفين بشكل كبير.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اثر الالتزام واخذ الأعمال والمسؤوليات بمحمل الجد على زيادة فعالية الموظفين من خلال الحماسة في العمل.

جدول رقم 8: يوضح العلاقة بين القيام بالعمل بشكل كامل واثر ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب

المجموع		لا		نعم		تلتزم بالحضور إلى عملك في الوقت المناسب تقوم بتأدية عملك كامل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75.71%	53	15.1%	8	84.9%	45	أقوم به بشكل كامل
24.28%	17	47.1%	8	52.9%	9	أؤجله الى وقت لاحق
100%	70	22.9%	16	77.1%	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين القيام بالعمل بشكل كامل واثر ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر القيام بالعمل بشكل كامل وهو ما ساهم في الالتزام بالحضور في الوقت المناسب بنسبة 77.1% وعدم الحضور في الوقت المناسب بنسبة 22.9%.

من خلال المعطيات السابقة يتضح ان الالتزام بالقيام بالعمل بشكل كامل ينعكس بالايجاب على الحضور في الوقت المناسب للعمل ويتبين ان العمل الذي تقوم به مجموعة العمل كاملا دون نقصان هو ما يرفع الفعالية، حيث يقوم كل واحد منهم بإنجاز جانب ما منه، وبالتالي فإن العمل الجماعي هو ما الذي يؤديه مجموعة من الأعضاء الذين يشتركون في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة، ومن الجدير بالذكر أنه أضحى فرصة لتحقيق التطور الشخصي، والتقدم المهني في شتى المجالات، وتكمن أهمية العمل الجماعي للعمل الجماعي في العديد من الفوائد، كزيادة الكفاءة والإنتاجية. إنجاز أعمال متعددة وأكثر تعقيدا، فالأخذ بأكثر من رأي أفضل من الأخذ برأي واحد فقط. وسهولة التواصل والنقاش المفتوح والتعاون الاستفادة من كافة نقاط القوة التي يمتلكها جميع أعضاء الفريق. توسيع آفاق التطور الشخصي، والعمل على دعم الأفراد. فتح المجال أمام الابتكار والإبداع، وذلك من خلال

الترحيب بوجهات نظر أبناء الفريق الجماعي المميزة والفريدة من نوعها. تحقيق أكبر قدر من النجاح من خلال ركائز العمل الجماعي يركز العمل الجماعي الناجح ويعطي صورة افضل للفريق.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير الانجاز الكامل والجيد ومستوى قياس فعاليته يتجسد يكون من خلال الحضور للعمل في المناسب.

**جدول رقم 9:** يوضح علاقة الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال

المجموع		لا		نعم		تقدم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال تلتزم بحضورك للاجتماعات الخاصة بالعمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61.42%	43	18.6%	8	81.4%	35	نعم
38.57%	27	0%	0	100%	27	لا
100%	70	11.4%	8	88.6%	54	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال بنسبة 88.6% وعدم تقديم مساعدات للزملاء بنسبة 11.4%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين ان الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل يساهم في تقديم مساعدات لزملاء العاملين من أجل تسهيل الأعمال، ذلك إن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين، فمن خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث

وأوضح المعلومات من أوثق المصادر للمسؤولين بصورة خاصة وللعاملين عمومًا، وتُعطى الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، وبالاجتماعات تركز روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.

ويحتاج الإعداد لعقد الاجتماع إلى تخطيط جيد، مع التركيز على الهدف من الاجتماع، وقد يسعى الاجتماع إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومع التسليم بأن أهداف الاجتماعات قد تتشابه وتكاد تكون نمطية خاصة بالنسبة للاجتماعات التي تعقد بصفة منتظمة، إلا أنه يظل لكل اجتماع هدف يختلف عن غيره، تبعًا لطبيعة الموضوعات التي تطرح خلاله والتحديات التي يمكن أن تواجهها عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى المتغيرات الأخرى التي تجعل من كل اجتماع بمثابة تحد جديد، له أهداف جديدة مختلفة عن سابقه ولاحقيه. وهو ما يساهم في تبادل الخبرات وتعزيز روح الفريق من خلال مساعدة اعضاء الفريق لبعضهم البعض.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين اثر الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال.

**جدول رقم 10:** يوضح العلاقة بين القبول بأي وظيفة في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل واثره على الالتزام بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة.

المجموع		لا		نعم		تلتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة تقبل بأي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
74.28%	52	34.6%	18	65.4%	34	نعم
25.71%	18	50%	9	50%	9	لا
100%	70	38.6%	27	61.4%	43	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين القبول بأي وظيفة في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل واثره على الالتزام بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع القبول بأي وظيفة مقابل الاستمرار بالمؤسسة واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية والتكوينية بنسبة 61.4% وعدم الالتزام بها بنسبة 38.6%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان القبول بأي وظيفة في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل يساهم في الالتزام بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة من قبل المؤسسة من خلال تلقي برامج تدريبية تتماشى مع اهداف المؤسسة وبرامجها من اجل استيعاب المتدرب لها وتطبيقها بصورة تخدم اهداف المؤسسة بهدف زيادة الاداء فعند تعريف العاملين بكيفية أداء عملهم بالطريقة الصحيحة هذا يؤدي إلى تحسين نوعية الاداء وتحسين معنويات العاملين حيث أن العامل أو الموظف يشعر بجدية ورغبة المؤسسة في تطويره وتقوية علاقته بالمهنة التي يعيش هو وعائلته منها، وتزيد من التزامه وولائه للمؤسسة عبر تقبله لاي عمل داخل المؤسسة فهذا يسبب تحسين أدائه ورفع معنوياته وكفاءته وتقليل مخاطر وحوادث العمل وذلك لأنّ التدريب يقوم بتعريف العاملين بكيفية تشغيل الآلات وكيفية التعامل معها وتجنّب خطرهما، وكذلك كيفية التعامل مع المواد الخطرة وكيفية حملها ونقلها وتخزينها وتقليل الصرف لأنّ العامل عندما يعلم كيف يقوم بعمله على أكمل وجه وبطريقة مثلى فإنّ ذلك يقلل من مستوى الرقابة والإشراف عليه.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اثر القبول بأي وظيفة في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل واثره على الالتزام بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة من قبل المؤسسة.

جدول رقم 11: يوضح علاقة شعور العامل بالسعادة لقاء استمراره في المؤسسة واثر ذلك على الالتزام بالقوانين وانظمة المؤسسة.

المجموع		احيانا		لا		نعم		احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين المؤسسة تشعر بالسعادة لقاء الاستمرار في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
62.85%	44	20.5%	9	18.2%	8	61.4%	27	نعم
37.14%	26	69.2%	18	0%	0	30.8%	8	لا
100%	70	38.6%	27	11.4%	8	50%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح علاقة شعور العامل بالسعادة لقاء استمراره في المؤسسة واثر ذلك على الالتزام بالقوانين وانظمة المؤسسة حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر شعور العامل بالسعادة داخل المؤسسة على حرصه على الالتزام بالقوانين وانظمة المؤسسة بنسبة 50% وحيانا بنسبة 38.6% بينما ترى ما نسبته 11.4% من العينة عدم الحرص على الالتزام بالأنظمة والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان شعور العامل بالسعادة لقاء استمراره في المؤسسة يساهم ذلك في الالتزام بالقوانين وانظمة المؤسسة فعندما يحبُّ الشخصُ ما يعملُ فإنه يشعر بالسعادة لقاء استمراره فيه وبتالي يتفاني في تحقيق الأفضل وتطويره والإبداع فيه، فحب العمل مرافق لتفوق فيه، لكون علاقة الإنسان بعمله لا بد وأن تكون علاقة إخلاص دائمة حتى يقدم نحوه بتفاني وقناعة، فكلما كان الحبُّ للعمل والإخلاص في أدائه كانت النتائج إيجابية وتنعكس على جودة العمل والانتاج والمردودية، وكذلك على سمعة القائم بالعمل في أوساط المجتمع، سواءً كان المجتمع بشكل عام أم مجتمع العمل ذاته، وهو الميدان الذي يمارس فيه العمل فحبُّ المهنة ضروري باعتباره وسيلة وسبباً في البقاء ومواجهة متطلبات الحياة المختلفة، ومن اهم نتائج حب العمل هو جعل هذا الاخير اكثر متعة وسعادة

مما يدفعه الى ان يجدد فيه بمساعدته على بذل اقصى جهوده فيه بغية تطوير عمله ومهاراته فيه بشكل خاص، فمن إحدى أكبر المزايا التي يمكن للفرد من خلالها التغلب على مصاعب العمل هي ان يجد الراحة فيما يقوم به. وحب عمل ليس مجرد علاوة إضافية للنجاح، بل دافع مهم أيضاً. فإذا تكونت المتعة فيما تفعله، سيصبح العمل أسهل بالنسبة لك، ويكون الدافع لتطوير أدائك فطرياً إلى حد ما، أكثر من أن يكون أمر جبرياً، ويصبح الفرد بذلك قد دخل في المجال الذي طالما فضله، وهو ما يسهل العيش في سعادة دائمة بعد الرضا بما يقوم به باعتباره نابع من قناعاته.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول اعلاه لتبين العلاقة بين شعور العامل بالسعادة لقاء استمراره في المؤسسة واثر ذلك على الالتزام بالقوانين وانظمة المؤسسة.

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين ان العمل يساعد على ابراز ما لديك من قدرات واثر ذلك على القيام بالأعمال المؤكدة بحماسة شديدة

المجموع		احيانا		لا		نعم		تقوم بأداء المهام المؤكدة إليك بحماسة شديدة يساعدك العمل بالمؤسسة على إبراز ما لديكم قدرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
87.14%	61	23%	14	24.6%	15	52.5%	32	نعم
12.85%	9	0%	0	22.2%	2	77.8%	7	لا
100%	70	20%	14	24.3%	17	55.7%	39	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين ان العمل يساعد على ابراز ما لديك من قدرات واثر ذلك على القيام بالأعمال المؤكدة بحماسة شديدة حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر مساعدة العمل على ابراز قدرات العامل على قيامه به بحماسة شديدة بنسبة 55.7% واحيانا بنسبة 20% بينما ترى ما نسبته 24.3% من العينة العكس من ذلك.

من خلال ما سبق تظهر اهمية توفير جو مناسب للعمال من اجل ابراز ما لديهم من مهارات لذلك فإن توفير الراحة النفسية للموظفين يساعدهم على زيادة الانتاج والعمل بطريقة حيوية ونشاط وبالطبع تزيد الارباح في الشركة، وبدأت الكثير من الشركات في تغيير استراتيجيتها من الاهتمام بالعميل فقط الى الاهتمام بالعميل والموظف ايضاً ومحاولة جعل هذا الموظف اكثر رضا وسعادة حتى يكون اكثر انتاجاً على عكس المؤسسات الاخرى التي لا زالت تنتهج سياسات التسلسل الوظيفي وان الموظف الصغير ليس له الحق في ابداء رثيه او تنفيذ اي شيء دون ان توجه له اوامر بذلك، وبالطبع تكون هناك فجوات كبري وحالة من عدم الرضي تسود الشركة مما يعمل على عدم ابراز العمال لكل طاقاتهم. وهو ما يخفض الحماسة للعمل وبالتالي تنقص المردودية.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للمعطيات اعلاه ويتضح ان العمل يساعد على ابراز ما لديه من قدرات بناء على القيام بالأعمال الموكلة بحماسة شديدة.

**جدول رقم 13:** يوضح العلاقة بين التغيب باستمرار عن العمل واثر ذلك على الالتزام بالحضور في

الوقت المناسب

المجموع		لا		نعم		تلتزم بالحضور إلى عملك في الوقت المناسب تتغيب في عملك باستمرار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
24.28%	17	%47.1	8	%52.9	9	نعم
75.71%	53	%15.1	8	%84.9	45	لا
%100	70	%22.9	16	%77.1	54	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين التغيب باستمرار عن العمل واثر ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب حيث ان الاتجاه العام للجدول اعلاه كان مع اثر عدم التغيب عن العمل على الالتزام بالحضور بنسبة 77.1% وعدم الالتزام بالحضور بنسبة 22.9%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح اثر عدم التغيب من العمل على التزام الموظف بالحضور مما يعكس الالتزام الذي يكتنه الموظف لمؤسسته لان التغيب عن العمل يعكس عدم الالتزام والاحترام للمؤسسة وقوانينها لذلك لا بد من إعداد سياسة موجزة وواضحة للتعامل مع الغياب حتى تخفض معدله في المؤسسة. تأكد من سلاسة وصراحة البيان قبل تعميمه على كافة مستويات المؤسسة

من خلال اعلام الموظفين بالنتائج المترتبة على الغياب بأسلوب لائق إلى رؤساء أقسامك حتى تشعرهم بجدية الموضوع الذي لا يمكن تقبله إلا في حال وجود عذر مقبول. تتبع الغياب بشكل منتظم وتابعه عن قرب، كما عليك معاملة الموظفين وطاقتهم الإدارية بنفس الأسلوب فيما يخص موضوع الغياب. لأنه ومن أهم عوامل النجاح في العمل هو أن تكون ملتزم بالوقت المحدد للعمل وذلك بأن لا تتأخر في الحضور في الصباح حتى لا تعطي انطباع عنك بأنك كسول وغير جاد في عملك كما يجب ألا تغادر عملك مبكراً وقبل الوقت المحدد حتى وان كنت قد أنجزت كل عملك فيمكنك الاستفادة من هذا الوقت في التجهيز والتخطيط للأيام القادمة في العمل.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح اثر التغيب باستمرار عن العمل ذلك على عدم الالتزام بالحضور في الوقت المناسب.

ومنه تحققت فرضية أن كلما تحلى العامل بالالتزام التنظيمي كلما رفع في أدائه للعمل في المنظمة.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين اخذ الموظف للمسؤوليات الملقاة على عاتقه على محمل الجد واثار ذلك على انجاز المهام بحماسة شديدة حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير اخذ المسؤوليات الملقاة على محمل الجد وهو ما ساهم في اداء المهام بحماسة شديدة بنسبة 55.7% تدعمها من يقومون بالأعمال بحماسة شديدة احيانا بنسبة 20% بينما ترى ما نسبته 24.3% من العينة عدم القيام بالأعمال بحماسة.

ونلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين القيام بالعمل بشكل كامل واثار ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر القيام بالعمل بشكل

كامل وهو ما ساهم في الالتزام بالحضور في الوقت المناسب بنسبة 77.1% وعدم الحضور في الوقت المناسب بنسبة 22.9%.

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير الالتزام بحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال بنسبة 88.6% وعدم تقديم مساعدات للزملاء بنسبة 11.4%.

ومنه نستنتج ان انه وكلما زاد الالتزام التنظيمي تحسن وارتفع مستوى الاداء المهني داخل الادارة لذلك على المسؤولين تشديد الاجراءات الانضباطية من اجل تحسين التزام الموظفين تجاه القوانين والمؤسسة واحترامها انطلاقا من التزام تشريعاتها.

#### عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية:

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين مراعاة المشرف للعدالة في التعامل مع الزملاء واثار ذلك على القيام بالأعمال بحماس شديد

المجموع		احيانا		لا		نعم		تقوم بأداء المهام الموكلة إليك بحماسة شديدة يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75.71%	53	18.9%	10	24.5%	13	56.6%	30	يراعي
11.42%	8	12.5%	1	25%	2	62.5%	5	لا يراعي
12.85%	9	33.3%	3	22.2%	2	44.4%	4	ينحاز لبعض الزملاء

المجموع	39	55.7%	17	24.3%	14	20%	70	100%
---------	----	-------	----	-------	----	-----	----	------

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مراعاة المشرف للعدالة في التعامل مع الزملاء واثار ذلك على القيام بالأعمال بحماس شديد حيث كان الاتجاه الغالب للجدول مع اثر العدالة في التعامل من المشرف على القيام بالأعمال بحماسة بنسبة 55.7% واحيانا بنسبة 20% بينما ترى ما نسبته 24.3% عدم القيام بالأعمال بحماسة.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير مراعاة المشرف للعدالة في التعامل مع العمال على الاداء بشكل حماسي وجيد يزيد من فعالية العامل وبالتالي المؤسسة ككل وهو ما يجب ان يحرص عليه المشرف من خلال تعامله مع موظفيه من اجل اداء وفق معايير موضوعية مفهومة للجميع من خلال اعتباره متفهما ومتعاوناً مع عماله لان المهارة تتوفر عند كل عامل في جزئية محددة تميزه عن باقي الافراد ويمتاز بها العامل في مجال عمله اي كان وما يتقص هو اكتشافها من طرف القائد ومن ثم تقييمه وفقها، والقائد الذكي هو الذي يستخرج من عماله اقصى ما يمتلكونه من مهارات وفتيات تساعده على انجاز افضل للعمل كمهارة الاتصال المرن والفعال، عبر قدرة العامل على التواصل مع الرئيس والزملاء في العمل وكل شخص يتعامل معه في مكان العمل، ففي الواقع يقضي الموظف معظم وقته في العمل، لذا يفضل إقامة علاقات جيدة مع كافة الموظفين والتعامل معهم بلطف ولباقة، ومن ثم توظيف المهارات الفكرية التي تساعد على تحديد المشاكل وتحليلها، وإيجاد حل متميز لها. في الواقع، تعد القدرة على التحليل والتفكير النقدي لأي نوع من المعلومات ضروري الى حد كبير فهو أساس اتخاذ قرارات جيدة. وقد برز التفكير التحليلي كواحد من أكثر ثلاث مهارات يبحث عنها أصحاب العمل في الموظفين من اجل انجاز اسرع وبأكثر دقة وجودة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين اثر مراعاة المشرف للعدالة في التعامل مع الزملاء على القيام بالأعمال بحماس شديد.

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين حرص المشرف على التواصل للجميع بنفس الاسلوب على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب

المجموع		لا		نعم		تلتزم بالحضور إلى عملك في الوقت المناسب مشرفك المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61.42%	43	37.2%	16	62.8%	27	نعم
38.57%	27	0%	0	100%	27	لا
100%	70	22.9%	16	77.1%	54	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين حرص المشرف على التواصل للجميع بنفس الاسلوب على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب حيث كان الاتجاه السائد للجدول مع تأثير العدالة في التعامل من طرف المشرف على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب بنسبة 77.1% وعدم الالتزام بنسبة 22.9%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح تأثير العدالة التي يطبقها المشرف في التعامل مع موظفيه على التزامهم العام اتجاهه واتجاه المؤسسة واهمية وجود علاقة جيدة عبر منح المشرف فرصة لإبداء الرأي للجميع دون تمييز وهو ما ينعكس على الاحترام المهني المتبادل بين الرئيس ومروؤوسيه داخل العمل لما له من أثر بارز على تقديم الاستشارة للجميع سير المنظومة الادارية مشاكل تعرقل ايصال وتنفيذ المقررات عبر ارتباط وجداني بين القائد وموظفيه كلٌّ تجاه الآخر، فالمعاملة المفضلة بواسطة أي من الطرفين يتم مبادلتها بما يؤدي إلى نتائج مفضلة لكلا الطرفين، فالموظفون يطورون إدراكات كمعتقدات عامة تركز على المدى الذي من خلاله تقدر المنظمة مساهمتهم وتتم برفاهيتهم، وهذا يسمى بالدعم التنظيمي المدرك الذي يعكس أيضاً استعداد المنظمة لتقديم المساعدة التي يحتاج إليها الموظفون من أجل جعل وظائفهم واتصالهم أكثر فعالية، حيث أنّ الموظفين يطورون أنواعاً مختلفة من العلاقات مع كل من منظماتهم وقادتهم وأنّ جودة العلاقات لها انعكاسات هامة على المنظمات، فالعلاقات ذات الجودة

المرتفعة تتسم بالولاء، الالتزام، زيادة الاتصال، وترتبط طردياً مع العديد من النتائج الوجدانية بالإضافة لتأثيرها على أداء الموظفين من اجل ضمان سير الأعمال في وقتها المحدد بناء على ضمن وصول المعلومات الشفوية والمكتوبة في وقتها .

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير حرص المشرف على التواصل مع الجميع بنفس الاسلوب على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب.

**جدول رقم 16:** يوضح العلاقة بين تكفل المشرف بإنشغالات بنفس الدرجة واثار ذلك على تقديم العمال مساعدات الى زملائهم.

المجموع		لا		نعم		تقدم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال بتكفل مشرفك المباشر بإنشغالاتك بمثل زملائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75.71%	53	15.1%	8	84.9%	45	نعم
24.28%	17	0%	0	100%	17	لا
100%	70	11.4%	8	88.6%	62	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تكفل المشرف بإنشغالات بنفس الدرجة واثار ذلك على تقديم العمال مساعدات الى زملائهم حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثار تكفل المشرف بجميع الانشغالات على السواء على مساعدة العمال لبعضهم بنسبة 88.6% وعدم مساعدة بعضهم بنسبة 11.4%.

من خلال البيانات السابقة يتضح ان القيادة تؤثر في اداء الموظفين بشكل كبير، حيث أن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة اللذين يتكفلون بإنشغالات موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهم بشكلٍ سلسل يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون

القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة والكفاءة في العمل تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، حيث يلعب القائد على تحفيز الفريق والحرص على أنهم يقوموا بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة لتقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير القيادة جواً من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة أيضاً على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة، عبر كسب رضا العملاء يخلق القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادة، حيث أن بناء فريق جيد وجعله مخلص لعمله يجعل الموظفين حريصين على التعامل مع العملاء بطريقة تجذبهم ويعملون على إرضائهم قدر المستطاع، وبالتالي تحافظ المؤسسة على خدمتها خصوصا ميدان الدراسة والذي يعتبر عملا انسانيا والذي يتمثل في تقديم العلاج للمرضى وإحياء الروح، وبالتالي تكسب المزيد منهم بفضل الاستراتيجية الجيدة للقيادة فيها، من خلال تحديد الرؤية المستقبلية باعتبارها إحدى أهم سمات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك من خلال وضع التوقعات والاحتمالات للأحداث مستقبلاً بناءً على أسس وأحداث مدروسة، وهو ما يساهم بدون شك في جعل القرارات المتخذة تحل اغلب مشاكل العمال لأنها منطلقة منهم عبر استماع القائد لهم

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين اثر تكفل المشرف بإنشغالات بنفس الدرجة واثار ذلك على تقديم العمال مساعدات الى زملائهم.

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين تعامل الرئيس في العمل بود واهتمام مع الجميع على الحرص على الالتزام بقوانين وانظمة العمل.

المجموع		احيانا		لا		نعم		تحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل يتعامل رئيسك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل زملائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75.71%	53	50.9%	27	15.1%	8	34%	18	نعم
24.28%	17	0%	0	0%	0	100%	17	لا
100%	70	38.6%	27	11.4%	8	50%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين تعامل الرئيس في العمل بود واهتمام مع الجميع على الحرص على الالتزام بقوانين وانظمة العمل حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تعامل المشرف بود واهتمام مع الجميع على السواء واثره على احترام العمال للقوانين بنسبة 50% واحترامها احيانا بنسبة 38.6% وعدم احترامها بنسبة 11.4%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر تتضح اهمية تعامل الرئيس في العمل بود واهتمام مع الجميع على الحرص من طرف العمال على الالتزام بقوانين وانظمة العمل ووالتعامل بود يكون عبر المشاركة بدعوة الرئيس لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم وإشراكهم في وضع الحلول الممكنة بود وتقدير، فمفهوم المشاركة في ظل الاشراف المرن يدعو الى خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بدل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية ويحفزهم على الالتزام بقوانين وانظمة المؤسسة واحترامها انطلاقا من احترام المشرف الذي يبادلهم نفس الشعور، كما يمكننا التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن

إمكانية ذلك، لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات الفردية والجماعية التي يبيدها المرؤوسين وهكذا قد تؤدي المشاركة إلى تحديد الأهداف والمسؤوليات ويستطيع القائد من خلالها، تحقيق التكامل بين النشاطات لأقسام التنظيم الذي يقوده وهو ما يساهم في فعالية الاتصال أكثر بين المرؤوسين ويسهل من انسيابية وصول المعلومة في وقتها والحرص على تنفيذ ما يصل لهم باعتبار ان العمال انفسهم من ساهموا في صنع واتخاذ ذلك القرار الذي سينفذونه .

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبرز اثر تعامل الرئيس في العمل بود واهتمام مع الجميع على الحرص على الالتزام بقوانين وانظمة العمل.

**جدول رقم 18:** يوضح العلاقة بين تلقي المكافآت والحوافز بعدالة واثر ذلك على القيام بالمهام

الموكلة بحماسة

المجموع		احيانا		لا		نعم		تقوم بأداء المهام الموكلة إليك بحماسة شديدة تتلقى مكافآت وحوافز بعدالة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61.42%	43	18.6%	8	25.6%	11	55.8%	24	نعم
38.57%	27	22.2%	6	22.2%	6	55.6%	15	لا
100%	70	20%	14	24.3%	17	55.7%	39	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تلقي المكافآت والحوافز بعدالة واثر ذلك على القيام بالمهام الموكلة بحماسة حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر تلقي الحوافز بعدالة على القيام بالمهام بحماسة شديدة بنسبة 55.7% واحيانا بنسبة 20% في المقابل ترى ما نسبته 24.3% من العينة ان تلقي الحوافز لا يدفعهم للعمل بحماسة.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان تلقي المكافآت والحوافز بعدالة يساهم في القيام بالمهام الموكلة بحماسة شديدة لان الحوافز هي العامل الاساسي للتأثير في سلوك الافراد العاملين، مما

يجعلهم يبذلون المزيد من إهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلا زيادة الفعالية والعمل بحماسة شديدة وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم ، و هو العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم وتعتمد على العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وهي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه وإستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الإبتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها باشتغالها على مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين ان تلقي المكافآت والحوافز بعدالة واثر ذلك على القيام بالمهام الموكلة بحماسة

**جدول رقم 19:** يوضح علاقة مناقشة المشرف التعليمات الصادرة مع العمال واثر ذلك على ان

معاملة المشرف تساعد على العمل بشكل جيد

المجموع		لا		نعم		معاملة المشرف تساعدك على العمل بشكل جيد يناقش مسؤولك المباشر بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75.71%	53	15.1%	8	84.9%	45	نعم
24.28%	17	0%	0	100%	17	لا
100%	70	11.4%	8	88.6%	62	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة مناقشة المشرف التعليمات الصادرة مع العمال واثّر ذلك على ان معاملة المشرف تساعد على العمل بشكل جيد حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر مناقشة التعليمات من قبل المشرف مع العمال على العمل بشكل جيد بنسبة 88.6% وعدم العمل بشكل جيد بنسبة 11.4%

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان مناقشة المشرف التعليمات الصادرة مع العمال تساعد على العمل بشكل جيد وترفع من نسق الاداء، لذلك فإن استشارة المسؤول لطاقتهم عملهم باستمرار تعد من اهم مميزات القيادة التشاركية التي تساهم في الرفع من نسق الاداء والعمل بشكل جيد فبرغم من ان وسيلة الشورى التي تتم من خلال الجماعات فإن صفاتها المميزة الأساسية قد تكمن في توجيه الفرد، اذ ان الرئيس الذي يطلب المشورة اثناء العمل، والرئيس الذي يقوم بإقناع الآخرين، والرئيس الذي يرحب بالإقتراحات التي تأتي من جانب المرؤوس، يعتبر مستخدماً لوسيلة الشورى رغم ان وسيلته قد تستخدم بكثرة حتى ان المرؤوسين قد يتساءلون عما اذا كان لرئيسهم خطة أو رأي أو فكرة ذكية عن عمله، فإن ثمة حقيقة تمثل وهي ان معظم الأفراد يكرهون ان يؤمروا كما انهم يشعرون بعلو مكانتهم حين تعرض آرائهم للبحث والاستقصاء، اذ أن الإتصال بين شخص وآخر أو رئيس ومرؤوسه أو قائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني لأنها تنحصر في العلاقة بين شخص وآخر تتعداها الى العلاقة بين الفرد ونفسه ومع أن الإتصال كثيراً ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية إلا أنه مهم جداً لوظيفة القائد اذ انها تعتبر عملية تبادل للآراء والمعلومات من أجل احداث تفاهم وثقة متبادلة أو أحداث علاقات إنسانية طيبة، هذا ما من شأنه ان يحسس كل فرد في طاقم العمل بأهميته في التنظيم ويحقق له حالة من الرضا عن الدور الذي ينجزه داخل التنظيم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير مناقشة المشرف التعليمات الصادرة مع العمال واثّر ذلك على ان معاملة المشرف تساعد على العمل بشكل جيد.

جدول رقم 20: يوضح علاقة انجاز أعمال تتوافق مع قدرات العامل واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية.

المجموع		لا		نعم		تلتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة تنجز أعمال تتوافق مع قدراتك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
88.57%	62	43.5%	27	56.5%	35	نعم
11.42%	8	0%	0	100%	8	لا
100%	70	38.6%	27	61.4%	43	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة انجاز أعمال تتوافق مع قدرات العامل واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر انجاز أعمال تتوافق مع قدرات العامل على الالتزام بالبرامج التدريبية بنسبة 61.4% وعدم الالتزام بها بنسبة 38.6%. من خلال المعطيات السابقة يتضح ان انجاز أعمال تتوافق مع قدرات يؤثر على الالتزام بالبرامج التدريبية

لان الموظف عموما يشعر بضغط العمل في حالة انجازه لمعدلات أعمال عالية تسبب صعوبة العمل وشعور الفرد بعدم الاتزان. وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم توافق العمل مع قدراته. ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور مهم في هذا المجال. فعدم وجود بطاقات وصف يقوم المشرف باطلاع الأفراد عليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل. وقد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

هذا ما يقلل من التزام الفرد بالدورات التدريبية التي تقام في العمل لغياب انسجام بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح ان انجاز أعمال تتوافق مع قدرات يؤثر على الالتزام بالبرامج التدريبية.

جدول رقم 21: يوضح علاقة شرح المشرف لمختلف المواضيع الخاصة بالعمل لكل الموظفين على السواء واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية المحددة.

المجموع		لا		نعم		تلتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة يتم شرح مختلف المواضيع الخاصة بالعمل لكل الموظفين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
51.42%	36	%50	18	%50	18	نعم
48.57%	34	%26.5	9	%73.5	25	لا
%100	70	%38.6	27	%61.4	43	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة شرح المشرف لمختلف المواضيع الخاصة بالعمل لكل الموظفين على السواء واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية المحددة حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر شرح المشرف لمختلف المواضيع لكل الموظفين على الالتزام بالبرامج التدريبية بنسبة 61.4% وعدم الالتزام بها بنسبة 38.6%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح شرح المشرف لمختلف المواضيع الخاصة بالعمل لكل الموظفين على السواء واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية المحددة حيث يشعر الموظف بالعدالة في التعامل ما يشجعه على الالتزام بالبرامج التدريبية التي يقررها المشرف نفسه فالإنسان بطبيعته يحتاج إلى التحفيز من فترة إلى أخرى، كما أنه يحتاج إلى التعامل الجيد حتى يستطيع الإنجاز وبلوغ الآفاق التي يطمح إليها. ومن ضمن المجالات الهامة التي يتوجب فيها مراعاة هذا الجانب الإنساني الهام مجالات العمل المختلفة؛ فالموظف إنسان بحاجة إلى الإعلاء من قيمته ومن شأنه، وبجاجة أيضاً إلى أن تتوفر له كافة احتياجاته والأساسيات المختلفة التي يعتاش بها، وكلما ازدادت هذه الاحتياجات استطاع الإنسان إنتاج ما هو أفضل، فراحة الإنسان في عمله من أهم العناصر التي تساعد على تطوير الإنتاج، والارتقاء بالعمل نفسه، والوصول إلى أكثر النتائج روعة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح اهمية شرح المشرف لمختلف المواضيع الخاصة بالعمل لكل الموظفين على السواء واثر ذلك على الالتزام بالبرامج التدريبية. ومنه تم تحقق فرضية أن كلما كانت المنظمة أكثر حرصا على العدالة التنظيمية زاد العامل في أداء مهامه داخل المنظمة.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مراعاة المشرف للعدالة في التعامل مع الزملاء واثر ذلك على القيام بالأعمال بحماس شديد حيث كان الاتجاه الغالب للجدول مع اثر العدالة في التعامل من المشرف على القيام بالأعمال بحماسة بنسبة 55% واثارها بنسبة 20% بينما ترى ما نسبته 24.3% عدم القيام بالأعمال بحماسة.

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين حرص المشرف على التواصل للجميع بنفس الاسلوب على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب حيث كان الاتجاه السائد للجدول مع تأثير العدالة في التعامل من طرف المشرف على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب بنسبة 77.1% وعدم الالتزام بنسبة 22.9%.

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تكفل المشرف بإنشغالات بنفس الدرجة واثر ذلك على تقديم العمال مساعدات الى زملائهم حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تكفل المشرف بجميع الانشغالات على السواء على مساعدة العمال لبعضهم بنسبة 88.6% وعدم مساعدة بعضهم بنسبة 11.4%.

من خلال المعطيات الخاصة بالفرضية الثانية نستنتج ان العدالة التنظيمية تساهم في رفع الاداء و صاحب العمل لابدان يهتم بتوزيع المهام بين الموظفين، والعاملين في المؤسسة بالتساوي ويساهم ذلك في التأثير على كميّة مخرجات العمل ويؤدّي إلى زيادتها، وتحسين أداء جميع الأفراد ضمن بيئة العمل.

## الاستنتاج العام:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين اخذ الموظف للمسؤوليات الملقاة على عاتقه على محمل الجد واثر ذلك على انجاز المهام بحماسة شديدة حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير اخذ المسؤوليات الملقاة على محمل الجد وهو ما ساهم في اداء المهام بحماسة شديدة بنسبة 55.7% تدعمها من يقومون بالأعمال بحماسة شديدة احيانا بنسبة 20% بينما ترى ما نسبته 24.3% من العينة عدم القيام بالأعمال بحماسة.

ونلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين القيام بالعمل بشكل كامل واثر ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر القيام بالعمل بشكل كامل وهو ما ساهم في الالتزام بالحضور في الوقت المناسب بنسبة 77.1% وعدم الحضور في الوقت المناسب بنسبة 22.9%.

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الالتزام بالحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير الالتزام بالحضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل على تقديم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال بنسبة 88.6% وعدم تقديم مساعدات للزملاء بنسبة 11.4%.

ومن خلال معطيات الفرضية الثانية نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مراعاة المشرف للعدالة في التعامل مع الزملاء واثر ذلك على القيام بالأعمال بحماس شديد حيث كان الاتجاه الغالب للجدول مع اثر العدالة في التعامل من المشرف على القيام بالأعمال بحماسة بنسبة 55% وحيانا بنسبة 20% بينما ترى ما نسبته 24.3% عدم القيام بالأعمال بحماسة.

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين حرص المشرف على التواصل للجميع بنفس الاسلوب على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب حيث كان الاتجاه السائد للجدول مع تأثير العدالة في التعامل من طرف المشرف على الالتزام بالحضور في الوقت المناسب بنسبة 77.1% وعدم الالتزام بنسبة 22.9%.

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تكفل المشرف بإنشغالات بنفس الدرجة واثار ذلك على تقديم العمال مساعدات الى زملائهم حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثار تكفل المشرف بجميع الانشغالات على السواء على مساعدة العمال لبعضهم بنسبة 88.6% وعدم مساعدة بعضهم بنسبة 11.4%.

وفي الاخير نستنتج ان مجال القيم يشمل كافة جوانب النشاط الإنساني، فكل نشاط يقوم به الفرد إلا وأمكن إرجاعه إلى قيمة من القيم، ولعل ما يزيد من الاهتمام بهذا الموضوع هو اعتبار القيم كعنصر موجه للاتجاهات ومحدد السلوك.

ولكن وعلى الرغم من أهمية موضوع القيم، إلا أنه يعتبر من المواضيع التي كثر الجدل حول العديد من القضايا المتعلقة بها. وقد يعود سبب هذا الغموض إلى التنازل الفلسفي الذي طغى عليه في البداية وكذا إلى المنطلقات الفكرية المختلفة للباحثين، فموضوع القيم من الموضوعات التي تفتأ تكشف عن استمرار غموضها في أذهان الباحثين، وهو غموض نتج عن تناول هذا المفهوم لفترة طويلة في إطار غير منهجي وما استتبع ذلك من إثارة العديد من وجهات النظر التأملية التي تعكس إلى حد كبير منظور كل باحث.

ورغم قدم دراسات القيم الفردية، فإن الاهتمام بالقيم التنظيمية يعد حديثا نوعا ما، وهذا على الرغم من أن الكثير مما قيل على القيم الفردية من حيث القياس والتصنيف والتغير ينطبق على المنظمات. وقد ازداد مؤخرا الاهتمام بالقيم التنظيمية وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات الناجحة تتميز عن المنظمات الفاشلة بنظام قيمي يميزها، فاعتبرت المؤسسات الفعالة والناجحة هي المؤسسات التي تتمكن من جعل العمال يعيشون القيم التنظيمية التي أمنت بها في واقعهم اليوم ويستخدمونها ضمن نسقهم القيمي.

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع فالان القيم التي تسود اي مؤسسة لها تأثير على سلوك الفرد العامل فيها وتحدد الاهداف والسياسات بحيث تكون متوافقة مع القيم.

كما ان فهم القيم السائدة في اي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي بين الافراد، وتحتكم اليه المؤسسة في تقويم سلوكيات العاملين.

اما الاداء فهو مسؤوليات وواجبات وانشطة ومهام يكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام به، فهو حقيقة الامر سلوك بأوسع معانيه.

لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حولة محددات الاداء، ويعود ذلك الى عدة اسباب ان هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف ايضا من مؤسسة الى اخرى.

كما ان العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الاداء.

تعتبر عملية تقييم الاداء من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتطلق عليها مسميات عديدة: تقييم الكفاءة، تقويم الاداء، قياس الكفاءة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- قائمة المصادر:

1- المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت - لبنان، 1996، م14.

ب- قائمة المراجع:

1- الكتب:

1. أحمد الخطيب ودرّاح الخطيب، ادارة الموارد البشرية - تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث. ط2، اربد - الأردن، 2006.

2. أحمد رابح عزت، علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية - الهندسة البشرية - العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، ط2، القاهرة - مصر، 1965.

3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار الفكر العربي: ط1، 2006.

4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط7، كلية التجارة. جامعة الاسكندرية. مصر، 2013.

5. أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي الأداء، تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، ط1، السعودية، 1991.

6. بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسات مدخل سوسيولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1. بئر خادم - الجزائر، 2013.

7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض - السعودية، 2003.

8. حسن خلف فليح، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2009.

9. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017.
10. حمود خيضر كاظم، الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2002.
11. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
12. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، ط2، عمان - الأردن، 2004.
13. سعيد السالم مؤيد - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتب، الحديث، عمان - الأردن، 2002.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية - مصر، 2000.
15. طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2007.
16. عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003.
17. عبد العزيز زكرياء، القيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
18. عبد الغاني عماد، سوسولوجيا الثقافة، الحمراء، بيروت - لبنان، 2006.
19. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت - لبنان، 1999.
20. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للطباعة والنشر، الأردن، 2004.
21. فاطمة الزهراء نسيعة، منهجية وتقنيات البحث الاجتماعي، مركز جيل البحث العلمي، 2015.
22. فوزي محمد حبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.

23. فيصل محبوب بسمان، ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. دراسات تطبيقية لكليات الادارية والتجارية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1. مصر، 2003.
24. محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأكاديمية، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2017.
25. محمد شفيق. العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والادارة. مكتب الجامع الحديث. الإسكندرية - مصر، 2005
26. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مجدلاوي للنشر والتوزيع، جامعة اليرموك، ط2، عمان - الأردن، 2008.
27. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان - الأردن، 2009.
28. مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان - الأردن .
29. مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان - الأردن، 2005.
30. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر، 2003.
31. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي، دار المجدلاوي للنشر، ط3، عمان - الأردن، 1991.
32. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2010.
33. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2002.
34. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، المرامر للطباعة الالكترونية، الرياض - السعودية، 1994.
35. نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، دار البداية، ط1، عمان - الأردن، 2008.

1. عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2005.

### 3 – الملتقيات والندوات:

1. الطيب الداودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة – الجزائر، 2004.

2. نور الدين تمجدين، عبد الحق بن تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى. العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة – الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: واجهة الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

## دور القيم التنظيمية في تفعيل اداء العاملين

دراسة ميدانية: بالمؤسسة الاستشفائية تريشين ابراهيم

سيدي اعباز غرداية

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، نضع بين يديك هذا الاستبيان، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة نرجو منك الإجابة عليها بوضع العلامة (x) بكل دقة ووضوح، مع بعض الاهتمام والصراحة.....الخ.

نرجو التفهم ونشكرك على حسن تعاونك معنا، مع العلم كل المعلومات تكون في إطار الدراسة فقط.

السنة الجامعية 1438هـ / 1439هـ - 2018 م / 2019م

الملحق رقم 02: الاستمارة

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 20 \_ 30
- 30 \_ 40
- 40 \_ 50
- 50 فما فوق
- 3- الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوظيفة: عون  موظف  إطار
- 6- مدة العمل (الأقدمية): اقل من عشر سنوات
- 10 \_ 20
- 20-30
- 30 فما فوق

المحور الأول: الالتزام التنظيمي

7- هل تأخذ المسؤوليات الملقاة على عاتقك على محمل الجد؟

نعم  لا

8- هل تقوم بتأدية عملك كامل؟

اقوم به بشكل كامل  أوجله الى وقت لاحق

اخري اذكرها.....

9-هل تلتزم بحضور كل الاجتماعات الخاصة بالعمل؟

نعم  لا

10-هل تقبل بأي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا: .....

11-هل تشعر بالسعادة لقاء استمرارك لباقي حياتك في المؤسسة؟

نعم  لا

12-هل يساعدك العمل بالمؤسسة على إبراز ما لديك من قدرات؟

نعم  لا

اذا كانت نعم ما هي قدراتك .....

13-هل تتأخر في الوصول في الوقت المحدد لدوام العمل في المؤسسة؟

نعم  لا

14-هل تتغيب في عملك باستمرار؟

نعم  لا

اذا كنت تتغيب ما هو السبب:

.....

15- إذا عرض عليك العمل في مكان آخر بأجر أعلى هل تترك العمل بالمؤسسة؟

نعم  لا

16- هل تفكر بالاستقالة من العمل؟

نعم  لا

### المحور الثاني: العدالة التنظيمية

17- هل يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك؟

يراعي  لا يراعي  ينحاز لبعض الزملاء

18- مشرفك المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك؟

نعم  لا

في حالة نعم كيف ذلك: .....

19- هل يتكفل مشرفك المباشر بانشغالاتك بمثل زملائك؟

نعم  لا

20- هل يتم شرح مختلف المواضيع الخاصة بالعمل لكل الموظفين؟

نعم  لا

21- هل يتعامل رئيسك المباشر بكل ود واهتمام معك مثلاً زملائك؟

نعم  لا

22- هل تعامل باحترام أثناء ارتكابك لأي خطأ في عملك شأن زملائك؟

نعم  لا

23- هل يناقش مسؤولك المباشر بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك؟

نعم  لا

24- هل يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا  احيانا

25- هل تنجز أعمال تتوافق مع قدراتك؟

نعم  لا

26- هل تتلقى مكافآت وحوافز بعدالة؟

نعم  لا

27- هل تحصلت على ترقية وفق معايير عادلة؟

نعم  لا

### المحور الثالث: الاداء

28- هل تقوم بأداء المهام الموكلة إليك بحماسة شديدة؟

نعم  لا  احيانا

في حالة نعم كيف ذلك: .....

29- هل تلتزم بالحضور إلى عملك في الوقت المناسب؟

نعم  لا

30- هل تحرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل؟

نعم  لا

31-هل تقدم مساعدات إلى زملائك العاملين من أجل تسهيل الأعمال؟

نعم  لا

32-هل تهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية مختلف الأعمال الموكلة اليك؟

نعم  لا

في حالة نعم كيف ذلك: .....

33-هل تحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل؟

نعم  لا  احيانا

34-هل تلتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة؟

نعم  لا

35-هل تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

36-هل معاملة المشرف تساعدك على العمل بشكل جيد؟

نعم  لا

الملحق رقم 03: تعريف المؤسسة

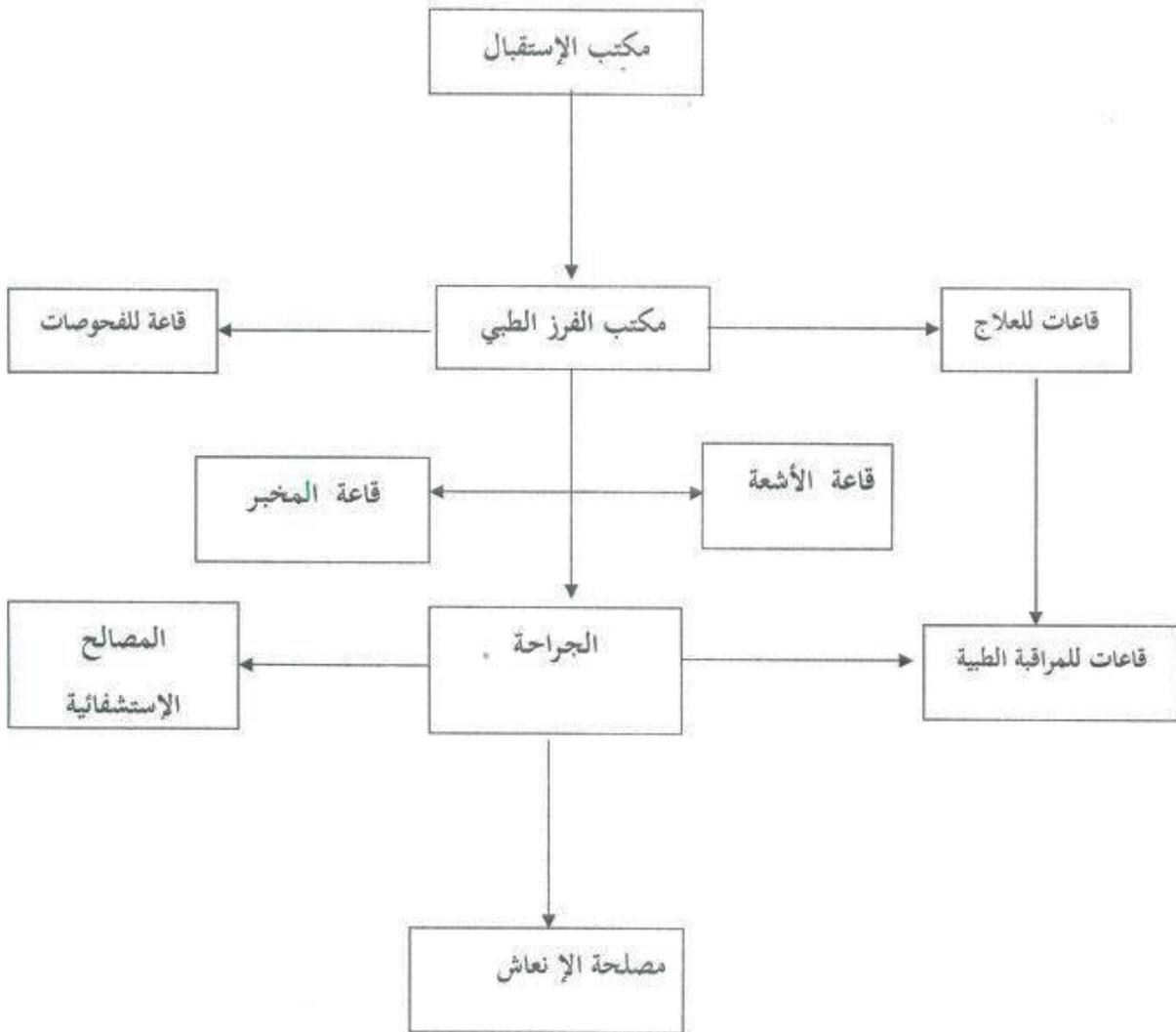
هي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين المرضى وذلك بتوفير الراحة اللازمة والعلاج والهدوء، وهو عبارة عن بناء جاهز من طرف مؤسسة Boygues في 18 مارس 1982 وفي عام 1993 سمي بمستشفى ترشين إبراهيم ثم تحول إلى مؤسسة عمومية إستشفائية.

حيث يحتوي على 150 سرير و450 عامل.

نبذة تاريخية عن الدكتور ترشين إبراهيم:

من مواليد 1927 بني يزقن بلدية بنورة، تلقى تعليمه الأول بالمدرسة الحرة والاستقامة بقالمة ثم التحق بالمدرسة الصادقية بتونس بعدها دخل كلية الطب بالجزائر العاصمة حيث تخرج سنة 1953 إذ شغل رئيس قسم بمستشفى الأمراض العقلية بالبلدية إلى أن التحق في أوائل 1957 بصفوف جيش التحرير الوطني، تمثل نشاطه في ميدان اختصاصه، استشهد رحمه الله بالمنطقة الثانية للولاية الرابعة قرب مدينة المدية في سبتمبر 1957.

الملحق رقم 04: فروع مصلحة الإستعجالات



الملحق رقم 05: مخطط تدفق المعلومات

