

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي عند العمال

دراسة ميدانية على عينة من عمال الصندوق CASNOS وكالة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستري في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

كمال عويسي

من إعداد الطالب:

جلول العربي بوحادة

الموسم الجامعي: 2020 – 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى قدوتي الحسنة، طيب القلب، نقي الروح والدي رحمه الله و

طيب ثراه، وجمعه بالحبيب محمد عليه الصلاة والسلام في

جنات الفردوس الأعلى.

إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها وسهرت الليالي لأجلي والتي

ستنال معي الشهادة دون أن تطأ قدمها الجامعة، القلب

الحنون أُمي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى من وقفوا إلى جانبي ولا زالوا زوجتي وأبنائي، إخوتي، أخواتي

وعائلاتهم

شكر وتقدير

أحمد الله الذي وفقني لهذا ، حمدا يليق بجلاله وعظيم

سلطانه أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف عويسي كمال على

دعمه وسعة صدره وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز

هذه الدراسة، فجزاه الله عني خيرا الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي في جامعة غرداية، و إلى

جميع زملائي في العمل وعلى رأسهم السيد مدير الوكالة

والى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	إهداء	أ
	شكر وتقدير	ب
	فهرس المحتويات	ت
	قائمة الجداول والأشكال	ث
	ملخص الدراسة	ج
	مقدمة	1
الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة		
	تمهيد	6
	أهمية وأهداف الدراسة	6
	أسباب اختيار الموضوع	6
	الدراسات السابقة، أهميتها وعلاقتها بالدراسة الحالية	7-12
	إشكالية الدراسة	14-16
	فرضيات الدراسة	17
	تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة فرضيات الدراسة	17-22
	المقاربة السوسولوجية للدراسة	23-25
الفصل الثاني: سوسولوجيا القيم وأبعادها التنظيمية		
	المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية	/
	تمهيد	28
	المطلب الأول: أهمية القيم التنظيمية و مصادرها	28-30
	المطلب الثاني: خصائص القيم التنظيمية ومراحل تطورها	31
	المطلب الثالث: تصنيف القيم التنظيمية ومكوناتها	34-39
	المطلب الرابع: قياس القيم التنظيمية	41

/	المبحث الثاني: ماهية العدالة الإجرائية	
42	المطلب الأول: مبادئ العدالة الإجرائية	
43-42	المطلب الثاني: العدالة الإجرائية عناصرها وجوانب ظهورها	
45-43	المطلب الثالث: العدالة الإجرائية، شروط وقواعد	
/	المبحث الثالث: التعاون التنظيمي	
46-45	المطلب الأول: أهداف التعاون التنظيمي	
47-46	المطلب الثاني: أنواع التعاون التنظيمي	
48-47	المطلب الثالث: دوافع التعاون التنظيمي و مظاهره	
49	المطلب الرابع: شروط تحقيق التعاون التنظيمي	
49	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي الأبعاد والمحددات		
50	تمهيد	
51	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	
52	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء	
54-53	المطلب الثاني: تصنيف الأداء والعناصر المكونة له	
55	المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه	
59-58	المطلب الرابع: أبعاد الأداء والجوانب المتداخلة فيه	
59	المطلب الخامس: أساليب تقييم الأداء	
/	المبحث الثاني: كفاءة الاداء الوظيفي	
61	المطلب الأول: ماهية الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها	
62	المطلب الثاني: الكفاءة ، خصائصها و أنواعها	
65-63	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة و مستوياتها	
65	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءة	
/	المبحث الثالث: فعالية الأداء الوظيفي	
66	المطلب الأول: تعريف الفعالية والمفاهيم المرتبطة بها	

67	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الفعالية
70-69	المطلب الثالث: مؤشرات الحكم على فعالية الأداء
71-70	المطلب الرابع: معوقات قياس الفعالية
71	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
/	المبحث الأول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج وأدوات جمع البيانات
79-73	المطلب الأول: مجالات الدراسة
81	المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
82	المطلب الثالث: أدوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة
83	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة
/	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج العامة
96	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
105	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
106	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والتوصيات
107	خاتمة عامة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	جدول رقم 01: التحليل المفهومي للدراسة	01
33	جدول رقم (2) يوضح تطور القيم التنظيمية	02
44	الشكل رقم 03 يوضح نتائج مدى إدراك أو عدم إدراك العمال لعدالة الإجراءات	03
48	الشكل رقم 04 يوضح الدوافع والمظاهر للتعاون التنظيمي	04
60	الشكل رقم 05 مستويات تقييم الأداء	05
68	جدول رقم 06 : الفرق بين الكفاءة والفعالية	06
70	جدول رقم 07 : يوضح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية	07
76	جدول رقم 08 : يوضح تصنيف موظفي الصندوق	08
83	جدول رقم 09 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
84	جدول رقم 10 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
84	جدول رقم 11 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
85	جدول رقم 12 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	12
86	جدول رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	13
87	جدول رقم 14 : يوضح علاقة العمال بالمشرف أو بالزملاء عندما تواجهه مشكل	14
88	جدول رقم 15 : يوضح مدى مساعدة العمال للمؤسسة حالة مرورها بظروف صعبة	15
89	جدول رقم 16 : يوضح مدى اعتماد متخذي القرار على معلومات دقيقة و علاقته بمرونة العملية الإتصالية	16
90	جدول رقم 17: يوضح وجود جو عمل بالمؤسسة يساعد العامل على تأدية عمله بكفاءة وفعالية وعلاقته بتطوع عمال آخرون لتعويض أحد زملائهم	17
91	جدول رقم 18: يوضح شرح المسير الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها وعلاقته بتطوع العمال لتعويض أحد زملائهم الغائبين	18

92	جدول رقم 19 يوضح وجود جو عمل يساعد على العمل بفاعلية وعلاقته بمساعدة العمال للتكيف مع بيئة العمل	19
94	جدول رقم 20 يوضح توزيع المهام حسب قدرات العمال وعلاقته باعتقاد بالحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون.	20
94	جدول رقم 21 يوضح شرح المسير وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها وعلاقته بحاجة العمال لعقد ندوات لفهم التعاون	21
96	جدول رقم 22 يوضح وجود جو عمل يساعد على العمل بفاعلية وعلاقته بمساعدة العمال للتكيف مع بيئة العمل	22
98	جدول رقم 23 يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها باحترام أوقات العمل والخروج	23
99	جدول رقم 24 يوضح الضرر في اتخاذ القرارات وعلاقته بتوضيح الأعمال الصحيحة	24
100	جدول رقم 25: يوضح تقييم القرارات التي تصدر من المسير وعلاقته بمعرفة العامل لطبيعة العمل الموكل إليه	25
102	الجدول رقم 26 يوضح تقييم القرارات التي تصدر من المسير وعلاقته بالأداء المميز على أساس أنه معيار التقييم لدى المسيرين	26
103	جدول رقم 27 يوضح علاقة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات بتحسين وتطوير الأداء الوظيفي.	27
104	جدول رقم 28 يوضح فرص الاعتراض عن القرارات وعلاقتها بوصف المسؤول المباشر لأداء عماله بالكفاءة	28
105	جدول رقم 29 يوضح نوعية القرارات التي يُسمح للعمال المشاركة فيها وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تطوير الأداء	29
115	جدول رقم 30 يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني	30
116	الشكل رقم 31 يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة	31

مقدمة

تسعى منظمات الأعمال دومًا لتحقيق الأهداف المحددة سلفًا، ويحتل عنصر الإنتاج مكان الصدارة ضمن اهتماماتها باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة. أساليب خلال إتباع من لعنصر الأداء، بالغًا اهتمامًا واعتمادًا على ذلك فإن هذه المنظمات تُولي ، على أن يكون عنصر المورد البشري هو العنصر الأساسي و تطويره تنميته الحديثة لأجل العمل المؤثر في العملية الإنتاجية فهو الذي يتحكم في العناصر الأخرى (رأس المال و الطبيعة)، كما ملائم الأفراد العاملين بشكل وتطوير أداء تحسين على يعمل تنظيمي ملائم يتطلب تهيئة مناخ للمنظمة. والجماعية الفردية الأهداف تحقيق يساعد على مما وفعال.

ولأجل توفير مناخ تنظيمي مناسب يتطلب من المنظمة تبني منظومة من المعايير والقيم تكون بمثابة موجه العمل ومرجع لوجود الاختلاف في مستويات الأداء بين المنظمات بشكل أساسي. ولقد وجد من خلال العديد من الدراسات أن القيم عامل من العوامل المحددة للسلوك لدى الأفراد العاملين و توجيهه داخل المنظمة، وأنها أحد الأسس التي تبني عليها ثقافتها التنظيمية التي تساهم في حصول المنظمة على الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك شغل موضوع القيم التنظيمية اهتمام وتفكير الكثير من الباحثين والمفكرين في الحقل الإداري، بعد أن كان الاهتمام يتعلق بالجانب التقني والمادي فقط كأسباب تدني مستوى الأداء و تأثيره على نتائج المنظمات وكيفية رفع كفاءة وفعالية العاملين فيها ودراسة مشاكل الإنتاجية مركزين على دور كل من الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت، غافلين أن مستوى الأداء في المنظمة يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها وأن فعالية الأداء لا تتحدد بمستوى إعداد الأفراد و تدريبهم و مستوياتهم العلمية فحسب بل و بدرجة تبنيهم لقيم المنظمة، وبالتالي استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين وأن غياب مثل هذه القيم ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين. كما يرى آخرون أن القيم التنظيمية هي عنصراً من عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير و أسلوب أداء العمليات وبها يكسب الأفراد العاملين حب الانتماء و ضمان البقاء في المنظمة.

وعلى هذا الأساس و بما أن لكل منظمة مجموعة من القيم تميزها عن باقي المنظمات، وهو ما يتطلب معرفة الأفراد العاملين بهذه القيم لأن من نتائج بعض الدراسات السابقة وجد بأن من بين أسباب نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها يرجع إلى القيم التي تركز على العمل الجاد و الأداء المطلوب فهي توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل و تعمل على تحفيز أفرادها لأداء أعمالهم بإتقان والرفع من مستواه مما يؤدي إلى توحيد وتضامن جهود أفراد التنظيم نحو تحقيق الأهداف المحددة .

حيث يرى ماكس فيبر في كتابه الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية أن المذهب الكالفيني المسيحي جعل من العمل الذي يمارسه الفرد نوعاً من التعبد وسبيلاً للخلاص الأخروي وليس فقط عملاً دنيوياً هدفه الربح، و أن الله يريد أن يرى الفعالية و الإنتاجية داخل المجتمع اعتماداً على العمل الجاد المتقن.¹

ومن هنا يتضح أن القيم التنظيمية تشكل تحدياً لأي منظمة نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، وهو ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة عمومية من خلال الكشف عن مجموعة من القيم التنظيمية السائدة فيه كقيم: التعاون ، العدالة ، وعن مستوى كفاءة و فعالية الأداء.

وعليه تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وتم اختيار المؤسسة العمومية ممثلة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية كميدان دراسة للتعرف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء من خلال الخطوات المنهجية الآتية:

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة وتم تناول فيه أهمية الدراسة وأهدافها، ثم أسباب اختيار الموضوع وإلى ما نسعى لدراسته، فالدراسات السابقة ومدى استفادتنا منها، ثم تطرقنا إلى إشكالية

¹ -محمد سبيلا، نوح الهرموزي، موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والفلسفة، منشورات المتوسط، بغداد العراق ط1، 2017، ص251.

الدراسة، ومن أجل توجيه البحث حددنا الفرضيات و ، ثم تحديد مفاهيم الدراسة وعرضها، وفي الأخير المقاربة السوسولوجية للدراسة. ثم جاء **الفصل الثاني**: خصص للمتغير المستقل تحت عنوان **سوسولوجيا القيم وأبعادها التنظيمية** تناولنا فيه مايلي: **في المبحث الأول**: ماهية القيم التنظيمية التي اندرجت تحتها أربعة مطالب، **المطلب الأول**: مفاهيم أساسية ، أما **المطلب الثاني** فخصصناه لخصائص وأهمية القيم التنظيمية ، ثم كان **المطلب الثالث** وفيه تطرقنا إلى مصادر وتصنيف القيم التنظيمية لنختم الفصل **بمطلب رابع** تشكيل وقياس القيم التنظيمية. أما **المبحث الثاني**: **العدالة الإجرائية** فيه ثلاثة مطالب: **المطلب الأول**: مبادئ العدالة الإجرائية وكان تركيز الدراسات على مبادئ ثلاثة وهي: وحدة الهدف، المساواة، السلطة والمسؤولية ثم كان **المطلب الثاني** الذي خصصناه للعدالة الإجرائية، عناصرها وجوانب ظهورها، ليكون الختام **بالمطلب الثالث** وهي شروط وقواعد العدالة الإجرائية. ليختتم الفصل **بالمبحث الثالث**: **التعاون التنظيمي** والذي يشمل أربعة مطالب، **المطلب الأول**: أهداف التعاون التنظيمي ثم **المطلب الثاني** خصصناه لأنواع التعاون التنظيمي ، لنمر بعدها إلى **المطلب الثالث** الذي يضم دوافع التعاون التنظيمي ومظاهره ثم ختاماً **المطلب الرابع**: أسباب تحقيق التعاون التنظيمي وبعدها خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي، الأبعاد والمحددات وتناولنا فيه ما يلي: **المبحث الأول**: ماهية **الأداء الوظيفي** التي اندرجت تحتها أربعة مطالب، **المطلب الأول**: مفاهيم أساسية، وبعده **المطلب الثاني**: تصنيف الأداء والعناصر المكونة له ، ثم عرجنا إلى **المطلب الثالث** وأشرنا فيه إلى أبعاد الأداء ومحدداته والعوامل المؤثرة في الأداء، أما **المطلب الرابع** فيضم القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء، ثم **المبحث الثاني**: **كفاءة الأداء الوظيفي** واندرجت تحته أربعة مطالب، **المطلب الأول**: ماهية الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها ثم **المطلب الثاني**: الكفاءة ، خصائصها و أنواعها **المطلب الثالث**: أبعاد الكفاءة و مستوياتها ، وختمنا **بالمطلب الرابع**: مؤشرات قياس الكفاءة، و خلاصة للفصل، أما **المبحث الثالث**: **فعالية الأداء الوظيفي** اندرج تحته أربعة مطالب، **المطلب الأول**: تعريف فعالية الأداء والمفاهيم المرتبطة بها ثم **المطلب الثاني**: العوامل المؤثرة في الفعالية ثم عرجنا إلى **المطلب الثالث**:

عناصر فعالية الأداء_ مؤشرات الحكم على فعالية الأداء ، لنختتم بالمطلب الرابع: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية وخلاصة الفصل الثالث.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة، ففي المبحث الأول: خصائص مجتمع الدراسة، والمنهج وأدوات جمع البيانات، ثم المطلب الأول: وفيه مجالات الدراسة، المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة، وفي المطلب الثالث: أدوات وتقنيات جمع البيانات، ثم كان المطلب الرابع: لخصائص عينة الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لتحليل ومناقشة الفرضيات والنتائج العامة للدراسة. والمطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى، ثم المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية، المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة ثم جاءت الخاتمة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1. أهمية وأهداف الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. الدراسات السابقة، أهميتها وعلاقتها بالدراسة الحالية
4. إشكالية الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
7. المقاربة السوسيولوجية للدراسة

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل الأول من الجانب النظري أهمية الدراسة وأهدافها، ثم أسباب اختيار الموضوع، فأشكالية الدراسة وفرضياتها وما يرتبط بها، مع عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، ثم نختم الفصل المقاربة السوسولوجية للدراسة.

1.1- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر القيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.
- التعرف على واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومستوى الأداء الوظيفي فيها.
- الخروج ببعض التوصيات التي تفيد إدارة المؤسسة في معرفة أهم القيم والمعايير المساهمة في تحقيق التميز في الأداء لدى عمالها.

2.1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في كونه يتطرق لجانب مهم في أي مؤسسة على اعتبار أن عملية الرفع من مستوى الأداء مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات.

2- أسباب اختيار الموضوع :

- تكمن أسباب اختياري لموضوع القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في أسباب ذاتية:
 - _ بحكم عملي بالمؤسسة يجعلني أحرص واهتم بتطوير منظومة الضمان الاجتماعي و تحسين الخدمات المقدمة للمنتسبين إليه بهدف الحفاظ على ديمومة مبدأ التضامن بين الأجيال.
 - _ اعتبرها تجربة عملية مفيدة تزيد من خبرتي في ميدان البحث و المعلومات، وتوسيع المدارك في مجال القيم التنظيمية السائدة ودورها في تطوير وتحسين الأداء.
- وأسباب موضوعية أهمها:
 - _ توفر المراجع من بحوث ودراسات في الموضوع.
 - _ الوقوف والتعرف على دور القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
 - _ لفت انتباه إدارة المؤسسة محل الدراسة من خلال توصيات إلى النتائج المتوصل إليها عن واقع القيم التنظيمية السائدة فيها وعلى و درجة تأثيرها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز بها.

3. الدراسات السابقة:

إن الإطلاع على الدراسات السابقة في نفس موضوع دراستنا ، يمكننا من تحديد موقع الدراسة داخل التراث العلمي، والبدء من أين انتهى الآخرون، ابتغاء المساهمة أو محاولة منا تجنب إعادة نفس المواضيع، فضلا على الاستفادة من نتائجها، ومن بناءها المنهجي والنظري والتطبيقي، وتكمن أهمية عرض الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة والاستفادة من جهود الآخرين والتبصر لأخطائهم.¹

أ - الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى: دراسة **عجال مسعودة** بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي

- دراسة ميدانية جامعة بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تخصص العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمود منتوري قسنطينة- سنة 2009-2010.²

وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة علاقة القيم التنظيمية السائدة بجودة التعليم بالجامعة.

تساؤلات الدراسة: احتوت هذه الدراسة البحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم

العالي والمتعلقة ب: إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة؟

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في جودة التعليم العالي؟

- ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في هذه القيم و

آراءهم نحو جودة التعليم العالي؟

مجتمع الدراسة تكون من 250 أستاذ دائم ما بين أساتذة مدرسين وإداريين.

¹ - سفاري ميلود، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، في: فضيل دليو : دراسات في المنهجية ، د.م. الجامعية، 2000 ص ص 37-44.

² -عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية جامعة بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2009-2010.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات معتمدة محاور القيم التنظيمية لـ فرانسيس وودكوك (1995).

وزعت 250 استمارة وتم استرجاع 120 استمارة منها 100 صحيحة والنتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة هو وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة في منظمة التعليم العالي و المتعلقة ب: إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة و جودة التعليم العالي. ونستنتج تحقق الفرضية العامة من خلال تحقق الفرضيات الجزئية كما يلي:

— وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي بارتباط قوي حيث $r = 0.66$ = بمعنى تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

— وجود علاقة موجبة بين آراء عينة الدراسة ونحو قيم إدارة المهام وأرائهم نحو جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط حيث $r = 0.65$ = بمعنى تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

— وجود علاقة طردية موجبة بارتباط قوي بين قيم إدارة العلاقات وجودة التعليم العالي حيث $r = 0.61$ = بمعنى تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

— وجود علاقة طردية موجبة بارتباط قوي بين قيم إدارة البيئة وجودة التعليم العالي حيث $r = 0.60$ = بمعنى تحقق الفرضية الجزئية الرابعة.

— اتضح من نتائج الفرضيات الأربعة وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط سييرمان براون الذي قدر ب 0.67 : بمعنى تحقق الفرضية العامة وهو ما يؤكد جليا الارتباط الكبير بين مستوى ممارسة القيم ومستوى الجودة في العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

— الدراسة الثانية: دراسة هاجر بوخالفة بعنوان: " دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية قلمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل. م. د، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2016-2017.¹

¹ - هاجر بوخالفة، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية - دراسة ميدانية بالصندوق CNAS بولاية قلمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قلمة، 2016-2017.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

و كان الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة.

تساؤلات الدراسة: احتوت هذه الدراسة البحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تعتمد وكالة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها؟
- هل القيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الاجتماعي بولاية قلمة تعمل على تفعيل القرارات الإدارية الناجحة؟ وكيف ذلك؟.

- كيف تساهم اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة؟.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي.

أدوات جمع البيانات: السجلات والوثائق، الملاحظة والاستمارة.

المجال البشري والنوع وحجم العينة:

المجال البشري: الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والبالغ عددهم 392 عامل.

• النوع: عشوائية بسيطة.

• حجم العينة: 70 فرد عامل.

• أهم النتائج: إن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي:

أن وكالة الضمان الاجتماعي تعتمد على منظومة قيمية في إصدار قراراتها، وذلك يتضح من خلال تعاون أفراد العينة في تنفيذ المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات من قبل المشرف المباشر والتزامهم بأوقات العمل، وتمتعهم بالاستقلالية وحرية إبداء الرأي، باعتبارهم يشكلون فرق عمل تتمتع بالانضباط والتشارك والتشاور، إضافة إلى وعيهم بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم وتطبيقها على أرض الواقع كما تتخذ القرارات في وكالة الضمان الاجتماعي على أساس الكفاءة المهنية، وهذا راجع إلى مستوى التعليمي الجامعي للمبحوثين.

- أن القيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الاجتماعي تساهم في تفعيل قرارات إدارية ناجحة، وما يوضح ذلك اجماع المبحوثين على شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤديه، إضافة إلى اهتمام الرئيس بتوجهات وتطلعات العمال ومنحهم فرص عادلة للاستماع إلى شكاويهم، كما

أن تنفيذ الأوامر والتعليمات فور تلقيها يعود إلى فهم الباحثين لمحتوى هذه الأوامر .

- أن اللوائح والقوانين تساهم في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة، وذلك يتضح من خلال وعي الباحثين بوجود نظام داخلي يحكم سير مهنتهم، ويعملون به، وما يؤكد صدق ذلك اطلاعهم عليه حيث أنهم يطبقون ما جاء فيه ولم يجدوا أية صعوبة في فهمه، إضافة إلى مرونة القواعد والإجراءات التنظيمية بما يخدم مصالح الوكالة، واتفق اللوائح والقوانين مع متطلبات العمل الحديثة، مما يساعد على التنفيذ المباشر وتسريع تفعيل القرارات الإدارية الناجحة.

ب-دراسات عربية:

-الدراسة الأولى: دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة

الأداء" - دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية، مدينة الرياض - رسالة لنيل الماجستير في

العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نجران، مكة المكرمة، سنة 2003.¹

و كان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على التساؤلات التالية:

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

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

-هل هناك علاقة بذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية وكفاءة

الأداء لدى العاملين؟

واحتوت هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

" ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع

والطيران؟"

معتمدا على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، مستخدما الاستبيان كوسيلة لقياس

مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، و مستوى كفاءة الأداء، معتمدا في بنائها على

مقياس ليكرت المتدرج ذي خمس نقاط، طبقت هذا الاستبيان على عينة عشوائية طبقية (جميع

إدارات الخدمات الطبية) عدد أفرادها 385 فرد، جاءت أهم نتائج تحليلها ومناقشتها كما يلي:

تبين أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة .

¹ -خالد عبد الله الحنيطة، القيمة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، مدينة

الرياض، رسالة لنيل الماجستير في العلوم الادارية ، قسم العلوم الادارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003

تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع .

توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية .

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي :القانون و النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية الأبعاد فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء .

-الدراسة الثانية: دراسة عبد الهادي التلباني، محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي

بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي " - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة- مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عدد جوان 2015.¹

و كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة علاقة القيم التنظيمية بالإنغماس الوظيفي(ارتباط الفرد بوظيفته) للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

تساؤلات الدراسة: إحتوت هذه الدراسة البحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة المنظمة والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة المهمة والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة العلاقات والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة البيئة والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

¹ - عبد الهادي التلباني، محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عدد جوان 2015.

مجتمع الدراسة تكون من 101 موظف من البنك الإسلامي العربي و 06 فروع البنك الفلسطيني الإسلامي بمحافظة قطاع غزة.

اعتمدت الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة أو فترات عديدة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات معتمدين محاور القيم التنظيمية لـ فرانسيس وودكوك (1995) ومحور الانغماس الوظيفي لـ ودال و كينجز (1965) الذي طبق على العينة 101 موظف بطريقة المسح الشامل . وزعت 101 استمارة وتم استرجاع 80 استمارة والنتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة هو وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية السائدة و الانغماس الوظيفي.

قامت الدراسة باختبار الفرضيات وكانت النتائج التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة المنظمة و الانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة المهمة و الانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة العلاقات و الانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة لكن هذه العلاقة متوسطة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة البيئة و الانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة لكن هذه العلاقة ضعيفة.

أهم النتائج: إن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي:

- كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها (إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات وإدارة البيئة) إيجابية وبدرجة مرتفعة.

- مستوى الانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة إيجابي وبدرجة مرتفعة، وهو ما يعني أن موظفي هذه البنوك منغمسين جدا في وظائفهم.

التعليق على الدراسة:

من خلال قراءتنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيم التنظيمية وجدنا نوعاً من التقارب في الأهداف التي تبحث في أهمية و أثر القيم التنظيمية على تحقيق مستوى الأداء بفعالية في المنظمة، ففي الدراسة الأولى تناولت الباحثة **عجال مسعودة** موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي في الجامعة والتي توصلت فيها إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كدراسة مشابهة لدراستنا من حيث متغير "القيم التنظيمية"، مع الاختلاف بين الدراستين كان في الأبعاد التي قامت الباحثة على أساسها قياس القيم، فاستعانت الباحثة بأبعاد القيم التنظيمية المعتمدة في محاور القيم التنظيمية لفرانسيس و ودكوك (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وهو نفس السبيل الذي انتهجه الباحث الحنيطة في دراسته (الدراسة الثالثة) في حين استعنا في دراستنا ببعدي التعاون التنظيمي والعدالة الإجرائية.

أما الدراسة الثانية فتوصلت الباحثة هاجر بوخالفة بعد أن حاولت الوقوف على مدى تأثير منظومة القيم والمعايير السائدة وكذا اللوائح والقوانين على تفعيل القرارات الناجحة إلى أنها تمارس دوراً هاماً في تفعيل القرارات الناجحة والرشيده، وكانت أوجه التشابه بين دراسة الباحثة ودراستنا يكمن في اختيار المتغير المستقل (المعايير السائدة، المنظومة القيمية) ومجتمع البحث (وكالة الضمان الاجتماعي)، مع الاختلاف في اختيار المتغير التابع.

ولقد استعان الباحثون في الدراسة الرابعة من خلال محاولة التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، مع الاشتراك في استخدام المتغيرات الرائدة كالسن، الجنس، الاقدمية، الحالة الاجتماعية والمنصب أما فيما يخص مجتمع البحث أو الدراسة فهو مختلف. إن اطلعنا على هذه الدراسات سيفيدنا في إثراء دراستنا من كل جوانبها، والاستعانة بالمسار المعتمد في تناول الموضوع والتي قد تفيدنا وتسهل علينا البحث.

– أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

لقد ساعدت الدراسات المحلية في إعطاء نظرة عن الجانب النظري للقيم التنظيمية، وكانت منبع علمي ثري، وخلفية علمية شكلت إطار نظري مناسب ساهم في وضع خطة لدراستنا، وخاصة في تحديد الإشكالية والتساؤلات المطروحة، ثم الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي، وتوظيفها حسبما يتناسب مع موضوع دراستنا وخصوصية العينة مجال دراستنا. أما الدراسات العربية فساهمت في إبراز الدور الفعال الذي تلعبه القيم التنظيمية الإيجابية بين الأفراد، وأثارها ونتائجها الفعالة على الأداء والسلوك في مكان العمل.

فكانت كل الدراسات تهدف إلى التطوير الجيد والمستمر والواعي بالقيم السائدة في المنظمة، والتي يجب أن يكون الهدف من وجودها هو تحقيق المنظمة لأهدافها في إطار فعالية وكفاءة، وجودة في الأداء مع تحسين السلوك التنظيمي وهو ما يتوافق مع هدف دراستنا.

4-الإشكالية:

تزايد اهتمام الباحثين والمفكرين في عصرنا الحديث بموضوع جماعات العمل داخل المؤسسات و منظمات الأعمال بما أنها عنصر ضروري وأساسي داخلها، ونتيجة لوجود الفرد العامل في مكان العمل لفترة زمنية كبيرة في تفاعلات مع غيره من العاملين ينتج عنها الكثير من سلوكيات العمل و اتخاذ وتنفيذ القرارات.

و لقد كشفت الدراسات و البحوث العلمية المتخصصة في مجال دراسة الجماعات أن لهذه الأخيرة تأثيرا واضحا على الفرد و سلوكياته و اتجاهاته و معتقداته و قيمه في إطار وجود علاقة متبادلة بين أفراد الجماعة، فتنشأ علاقات الصداقة والتعاون داخلها و يكون لكل فرد مكانه و دوره فيها ويشغل حينها العديد من المراكز ويقوم بأداء أدوار كثيرة لأجل إشباع الحاجات وتحقيق رغباته في إطار وجود قواعد يخضع لها الجميع، وما على الفرد العامل إلا أن يتكيف مع القيم السائدة في الجماعة باعتبارها أداة فعالة في التأثير على توجيه سلوكه وإكسابه المهارات والاتجاهات الصحيحة.

ويشير **كيث ديفر** عند تعريفه للعلاقات الإنسانية إلى دور القيم داخل المنظمة باعتبارها منظومة ضبط تهدف إلى تطوير العمل الجماعي و تجميع الجهود و المواهب البشرية و خلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني يشعر فيه العاملون بالراحة و الرضا الوظيفي و الاقتصادي و الاجتماعي مع مراعاة الفروق الفردية بين أفراد المنظمة عند التعامل معهم و عند توجيههم و مشاركتهم لتحقيق المصلحة المشتركة.¹

ومن المعارف عليه هو أن قدرة أي المؤسسة على البقاء والتميز، مرتبط نجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء إذا ما أرادت الاستمرار، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير .

¹ - فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، الطبعة 1، ص 104 ،

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

و مع ما تشهده مؤسسات من تطورات مختلفة جعلت العديد من الدراسات والبحوث لا تكاد تخلو من موضوع السلوك، ودراسة السلوك التنظيمي، وهذا ما أثبتته دراسات هاوثورن، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وذلك بغرض تحسين وتطوير وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات وهذا نتيجة لوجود شخصية تخص كل منظمة تميزها عن غيرها، تتكون هذه الشخصية من مجموعة قيم و اتجاهات و معايير تربط بين فاعلي المنظمات ويشتركون فيها.

فالقيم تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات، حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح الذي تتحدد به كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها مع عنصر المورد البشري و ما يتبناه من قيم وأخلاقيات تنظيمية الخاصة بالمنظمة .

ولضمان مناخ تنظيمي مناسب يحدث توافقاً إيجابياً يؤثر على شعور العاملين والقيادة بالرضا و التضامن والتعاون والانتماء وعلى تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة يتوجب على مسيري هذه المنظمات تشكيل منظومة قيم تنظيمية تكون داعمة ومشجعة على تنمية وتطوير الأداء، باعتبارها الموجه الرئيسي لسلوك الأفراد العاملين إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وحسب عالم النفس الاجتماعي روجيه ميشيلي فإن حدوث توافق جماعي في أي تنظيم يجعل كل موقف أو عمل اجتماعي للفرد فيه يقوم على الخضوع للآراء والقواعد والمعايير النموذجية التي تمثل عقلية اجتماعية أو نظام القيم للتنظيم الذي ينتمي إليه وبالتالي تجنب العديد من الخلافات والصعوبات التي قد تعترض السير العادي لهذا التنظيم.¹

فأداء المنظمات والعاملين فيها و تطورها يتأثر بطريقة أو بأخرى بعدة عوامل داخلية و خارجية، والعامل الأساسي فيها هو منظومة القيم التنظيمية وبالتالي فإن لقيم المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين فيها طبقاً لطبيعة وقوة القيم التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

ولو نعود إلى النظريات الإدارية التي تطرقت لموضوع لدراسة فنجد أنها تناولت ذلك من خلال محاولة وضع نموذج يحقق التميز والتفوق الإداري ويضمن الاستقرار فأطلق فريدريك تايلور حركة الإدارة العلمية التي كان تركيزها على دراسة الوقت والحركة والإنتاج، دون اعتراف بالقيم أو حتى بالطابع الإنساني للإدارة، ثم ماكس فيبر الذي قدم مفهوم البيروقراطية على أنها طريقة مثلى ذات الكفاءة للتنظيم وإلى نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول.

¹ - محمد سيلا، نوح الهرموزي، مرجع سابق، ص 173

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

و نجد أن هذه النظريات تشترك في النظرة الضيقة والمحدودة للإنسان بأنه كائن اقتصادي ويكون التأثير على سلوكه باستعمال الحوافز المادية فقط، إلى أن جاءت دراسات الهوثورن التي أكدت على أولوية العناصر الاجتماعية في العملية الإنتاجية والروح المعنوية وأن الناس تأتي للعمل بمكونات الشخصية كلها دون استثناء فتصبح أحاسيسهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئته والمشرفين هي الأساس المقرر لأدائهم، ثم ظهرت مؤخرا اتجاهات حديثة تؤكد بأن القيم التنظيمية من بين المتغيرات المهمة التي تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين، وتعتبر نظرية القيم بتفرعاتها العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا رئيسا، وأن الإدارة نظام فرعي في نظام اجتماعي كبير وقد حاولت نظرية الإدارة بالقيم تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة وهي تؤكد على الاستخدام الأمثل للنظام القيم واستحضارها واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات في المنظمة .

4-1. الإشكالية:

ولأهمية القيم التنظيمية في صياغة وتوجيه سلوك الأفراد فإن هذه الدراسة سوف نحاول من خلالها التعرف والكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء و أداء العاملين به وستكون الإشكالية الرئيسية للدراسة ممثلة في السؤال التالي:

هل للقيم التنظيمية تأثير على أداء الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية ؟

❖ الأسئلة الفرعية:

تتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

_هل للتعاون التنظيمي أثر على فعالية الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية ؟

_هل للعدالة الإجرائية أثر على كفاءة الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية ؟

4-2. فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

وتكون الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

كلما ترسخت القيم التنظيمية داخل المؤسسة تزداد قدرة العمال في أداء مهامهم.

الفرضيات الجزئية:

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى:

1_ كلما ساد التعاون التنظيمي بين العمال داخل المؤسسة تطور أدائهم نحو الأفضل.

2_ عندما تتسم الإدارة بالعدالة الإجرائية في تعاملها مع العمال تزيد من كفاءتهم وأدائهم للعمل في المؤسسة.

5- تحديد تحليل مفاهيم الدراسة:

في أي دراسة أو بحث علمي يتطلع فيها الباحث إلى تفسير الظاهرة المدروسة، فيتطلب منه التدقيق في كل المفاهيم التي سيتم اختبارها ودراستها، حيث أن الكثير من المفاهيم تدل على معانٍ مختلفة، و ذلك بأن يتم تفكيكها وتحديداتها، على اعتبارها تشكل الهيكل المعرفي للدراسة، فكلما كانت هذه المفاهيم واضحة و دقيقة التعبير أدى إلى التماسك الفكري للدراسة وهو ما يتسنى للباحث الإحاطة بكل جوانب الدراسة، للوصول في الأخير إلى مفهوم إجرائي للتعبير عن المفهوم الذي يرغبه أو يعبر عن الرؤية الخاصة به داخل مجتمع الدراسة.

ومن هذا المنطلق كان تحديد المفاهيم الآتية: القيم، القيم التنظيمية، التعاون التنظيمي، العدالة الإجرائية، الأداء الوظيفي، كفاءة و فعالية الأداء.

■ القيم:

تعرف القيم لغويًا حسب لسان العرب لإبن منظور أن: القيمة واحدة القيم، والقيمة ثمن الشيء بالتقويم ويقال أمر قيم أي مستقيم، والدين القيم أي المستقيم.¹

1 - أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية-دراسة ميدانية- مذكرة نيل شهادة ماجستير، علم

الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص 22

و تعرف اصطلاحاً بأنها مجموعة الصفات الأخلاقية التي يتميز بها البشر، وتقوم الحياة الاجتماعية عليها ويتم التعبير عنها باستخدام الأقوال والأفعال، كما أنها مجموعة من الأخلاق الفاضلة التي اعتمدت على التربية الإسلامية في توجيه السلوك البشري للقيام بكل عمل، أو قول يدل على الخير. كما أن القيم عبارة عن تصورات تفضي إلى سلوك تفضيلي للفرد، وهي معيار أو حكم لتبني مبادئ معينة تساهم في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الفرد في الحياة.

ويعرف **طهطاوي** القيم بأنها " مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتها المادية والمعنوية." ¹ كما أن القيم تعتبر تراكم فكري لا يأتي فجأة فهي تصور شامل لمفهوم وسلوك الأفراد المؤسسات حيث يعمل على ولادة الفكرة ونموها وارتقاءها، والتي بدورها تؤدي إلى تغيير في السلوك الفردي والجماعي، ففي كل مرحلة من مراحل عمر الإنسان نجده يلجأ إلى مصدر ما ليتعلم منه قيما مجتمعية واجبة الإلتباع، فهو بشكل دائم بحاجة لمنظومة قيمية تساعده على البقاء والنماء. وعليه فإن القيم تؤدي وظيفة تنظيمية ترتب حاجيات وأولويات المجتمع بتخليصه من الفوضى التي يعيشها أفرادها، فنسق القيم يؤثر في سلوك الفرد الواحد وعندما تتقارب الأنساق القيمية للأفراد يكون النسيج الاجتماعي متماسك ويحدث التفكك في حالة تباعدها وتنافرها. ²

■ القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية مرتبطة بالقيم الأخرى (الاجتماعية، الدينية، السياسية.. الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، والاختلاف معها في كون القيم التنظيمية ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، كما تختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية التي تسود أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية غير قيم الخاصة و المختلطة.

¹ - محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة بالقيم، مكتبة الملك فهد الوطنية، الزمام م.ع.س، ط1، 2020_1441، ص10

² فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سابق ص 187.

وتعرف القيم التنظيمية اصطلاحاً على أنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ وبين المهم وغير المهم، وأنها تعمل على توجيه السلوك في المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة¹، كما تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات كما تشكل جانباً مهماً من معتقدات العمال في المنظمات ورغباتهم.

كما تعرف على أنها مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية وغير متحيزة و تشكل له معياراً يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة.

❖ أما ما نعنيه بالقيم التنظيمية إجرائياً في بحثنا هذا قيم العمل السائدة في المنظمة، وهي عبارة عن معايير ومواصفات عملية كمنظومة قيمية يتبناها الأفراد العاملون كسلوك عملي مرغوب و مفضل يؤدي إلى تحسين وتطوير جودة العمل.

■ التعاون التنظيمي:

لاشك أن الانسجام بين جماعات العمل يعتبر عاملاً رئيسياً في نجاح أي منظمة، فهو يشجع كل فرد داخل الفريق لمشاركة أفكاره بأمانة وثقة مع زملائه مما يساعد على الوصول إلى أعلى الأداء، ويساهم في بناء فريق عمل أكثر تعاوناً و انسجاماً.

فالتعاون يعتبر قيمة ضرورية في حياة الأفراد والمنظمات، وهو عمل جماعي يضطر إليه الأفراد حين لا يقوى الفرد الواحد منهم على إنجاز العمل بمفرده.

وهناك من يعرفه بأنه يتمثل في " المساعدة وحب الغير، وهو سلوك الذي يدعم فرد معين آخر بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية."²

كما أن التعاون هو " عملية اجتماعية يرجع الفضل فيها إلى الأسرة أولاً ثم إلى المحيط كبيئة خارجية ثانياً في ترويض الأفراد عليها."³

1 - أسماء بن تركي، مرجع سابق، ص22

2- علي ع الأمير كمنونه، ناظم جواد، ع الزبيدي: إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام، عمان الأردن، 2018، ص64.

3- باباحيني محمد فؤاد، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية-ن لليل شهادة ماستر أكاديمي، العلوم الاجتماعية خصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014، ص9

فالتعاون سلوك اختياري يقوم به الأفراد طواعية بهدف مساعدة الآخرين في أداء عملهم، وكأمثلة عن ذلك سلوك التطوع في تعويض أحد زملاء العمل عند غيابه لظرف ما، أو الرغبة في مساعدة العاملين الزملاء الملتهقين الجدد وتعليمهم.

❖ ما نعينه بالتعاون إجرائياً في بحثنا هذا هو مدى وجود الاستعداد عند الأفراد العاملين بالمنظمة للعمل جنباً إلى جنب مع رفع روح العمل التعاوني فيما بينهم خارج الأدوار المكلفين بها، و دون انتظار مقابل سواء مادياً أو غيره، كالتطوع لأجل تعويض الزملاء المتغييبين عن العمل أو الرغبة في مساعدة الزملاء الملتهقين الجدد مع تعليمهم،

العدالة الإجرائية:

تعد العدالة الإجرائية مكون أساسي وهام من مكونات منظومة القيم السائدة في المنظمات، والتي يؤدي وجودها إلى رفع مستوى الرضا وبالتالي انعكاسه على مستوى الأداء.

ويرى كيليك أنه: حتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لا بد لها من توافر شرطين هما:

- أن يقوم الطرفان المتأثران بالإجراءات (الإدارة - العاملون في المنظمة) بالإتفاق على الأسس الموضوعية التي تبنى عليها صياغة الإجراءات والقرارات.

- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروح المطلوبة عن الكيفية التي تطبق بها تلك الإجراءات.¹

يرى غرينبيرغ بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين.² وتشمل العدالة الإجرائية التطبيق المتسق للقواعد، عدم التحيز، الدقة، مع إمكانية التصحيح، وتمثيل مصالح الأشخاص المعنيين بالمعايير والأخلاقيات المعمول بها.³

¹ - عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية - مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد 1، 2013، ص39.

² - عبد الكريم سكر، المرجع نفسه، ص39.

³ - Assad El Akrami et Autres. **Comportement organisationnelle- justice organisationnelle.** Bruxelles. 1re Edition. 2006 .p30

❖ أما القصد بالعدالة الإجرائية إجرائياً في بحثنا هذا هو تقييم طريقة تعامل المسير المشرف مع العمال المكلف بهم باتخاذ القرارات وتطبيقها عليهم بعدالة وبصراحة على الجميع دون استثناء ، ومدى السماح لهم بمناقشة القرارات ونتائجها وكذا إمكانية الاعتراض عليها، مع مراعاة الاعتماد على المعلومات الصحيحة والدقيقة عند اتخاذها.

■ الأداء الوظيفي:

يعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. و يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الفرد العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة¹. كما يعرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهمة الموكلة للوظيفة، والأداء الوظيفي يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.²

■ فعالية الأداء:

اختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال وغير الفعال، وسنحاول أن نخرج بتعريف إجرائي للفعالية بعد طرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين والدارسين.³

❖ ما نقصده بالفعالية إجرائياً يمكن صياغته في أن " الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح من أجل تحقيق كل الأهداف التنظيمية".

ومن هنا يتضح جلياً بأن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

¹ - خرخاش صباح، تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدمات الصحية بالجزائر-دراسة ميدانية - مذكرة نيل ماستر علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2014-2015 ص7.

² - محمد سرور الحريري، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ص390.

³ - خرخاش صباح، نفس المرجع ص12

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الكفاءة:

يعرف الكفاء لغة هو الند المكافئ لنده، أو حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر. و ورد تعريف الكفاءة في لسان العرب لابن منظور على أنّها: النظير، والمساوي، أمّا في المعجم الوسيط، فقد وردت على أنّها كلمة مشتقة من (كفأ)، نقول: له كفاءة علمية؛ أي لديه قدرةٌ و مؤهلات علمية، ونقول: يتمتع بكفاءة عالية؛ أي بقدرة عالية على العمل، وبجدارة وأهلية.¹ أما الكفاءة اصطلاحاً: فهي مجموع الصفات الدالة على مماثلة، قدرة من كلف بمهمة أو مسؤولية للمهمة التي كلف بها، فهي الاستعداد الفطري أو المكتسب، لتحمل أعباء مهمة أو مسؤولية في مجال من مجالات الحياة .

و لا تكتمل معايير الكفاءة إلا بالقوة، التي هي القدرة على اتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب و تنفيذه بالشكل الذي يحقق الهدف.

وعرّفها لويس دينوا على أنّها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعّال".²

أما الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية فعرّفتها على أنّها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية؛ بُغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط".³

❖ أما ما نقصد به الكفاءة إجرائياً في المؤسسة على أنّها التوظيف الأمثل للموارد التي تبني على أهداف واضحة، و موضوعية تتماشى مع طبيعة المؤسسة، مما ينتج عنه استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة.

1 - خرخاش صباح، مرجع سابق ص12

2 - الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة (دراسة ميدانية)، نيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012-2013 ص ص 9، 13 .

3 - الزهرة شنكامة، نفس المرجع، ص13 .

جدول رقم 01: التحليل المفهومي للدراسة

المؤشر	البعد	المفهوم
<ul style="list-style-type: none"> - بإمكان العمال الاعتراض على القرارات المتخذة. - الأخذ بآراء العمال والعمل بها وتكون المشاركة قبل اتخاذ القرارات المطلوب تنفيذها. - اتخاذ القرار يتطلب الاعتماد على معلومات دقيقة وصحيحة قبل طلب تنفيذها. - تطبيق القرارات على الجميع و دون تمييز أو تحيز. 	العدالة الإجرائية	المتغير المستقل
<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في مساعدة زملاء العمل عند تعرضهم لمشكلات أثناء تأدية عملهم. - تأخير العطلة الرسمية لصالح زميل آخر. - عدم الاتصال المتكرر بالمشرف وإرباكه. - تعويض الزملاء المتغيين عن العمل. - الاستعداد لمساعدة الزملاء الملتهقين الجدد وتعليمهم. 	التعاون التنظيمي	القيم التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالعمل على أكمل وجه - وضوح المهام والأدوار يعني القيام بالأعمال بشكل صحيح - إنجاز العمال لعملهم في الآجال المحددة - القدرة على العمل بالرغم من نقص الوسائل المستخدمة 	الفعالية	المتغير التابع أداء الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالعمل وتأديته بطريقة أفضل. - الإقتصاد (في الوقت والوسائل) عند إنجاز العمليات. - الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة. - القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. - تنفيذ القرار بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب. 	الكفاءة	العاملين

(المصدر: إعداد الطالب)

6. المقاربة السوسولوجية للدراسة:

إن اختيار خلفية نظرية أو مقارنة سوسولوجية لموضوع دراستنا ترافقنا في كل مراحل دراسته، حيث التقيّد بها باعتبارها مجموعة مترابطة من المفاهيم و التعريفات والقضايا والتي تكون رؤية منظمة للظواهر عن طريق تحديد العلاقات بين المتغيرات بهدف تفسير الظواهر والتنبؤ بها، وبالتالي بناء إطار معرفي ومنهجي موجه تتم فيه معالجة بحثنا بطريقة علمية وعملية.

لقد كانت و ما تزال إسهامات و دراسات العديد من المدارس الفكرية كل حسب نظرتها و فهمها للحقيقة و طبيعة دوافع الأفراد العاملين وذلك للبحث عن الكيفية المثلي لإثارة و تحفيز السلوك الإنساني في ميدان العمل و الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الفاعلية على مستوى الأداء.

وعليه فإن المبادئ التي انطلق منها علماء الاقتصاد عند تفسيرهم لسلوك الأفراد العاملين داخل المنظمات، جاءت من فكرة أن العمال يتقبلون العمل في عزلة عن الآخرين، وأن كل ما يهمهم هو زيادة دخلهم وخدمة مصالحهم، ولقد كان لهذه الأفكار ترحيبا قبولاً من رواد حركة الإدارة العلمية بزعامة **فريدريك ونسلو تايلور** التي أكدت أن إقبال العاملين و بذلهم لأقصى جهودهم في ميدان العمل يتم وفق ما يحصلون عليه من حوافز مادية و بما يتوفر داخل المنظمة من مستلزمات العمل من الأجهزة والمعدات.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة **جورج إثنون مايو** فقد كان تفسيرها للسلوك الإنساني داخل المنظمة يقوم على أسس اجتماعية، فالفرد العامل يقبل على العمل و يسعى لرفع معدلات الإنتاج عندما يشعر بانتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها و عندما يعامل معاملة إنسانية تشعره بكرامته .

ومن خلال النتائج التي توصل إليها "**إلتون مايو**" من مجموعة التجارب التي قام بها وقام بوضع مبادئ للعلاقات الإنسانية تمثلت في:

— إن أي تنظيم عبارة عن علاقات تكون و تنشأ بين مجموعات وليس بوجود الفرد منعزلاً.

— أن السلوك التنظيمي داخل المنظمة يحدد بسلوك أفرادها.

— أن تكوين الجماعات وتوجيه سلوكهم لأجل تحقيق الأهداف هي عملية على عاتق القيادة الإدارية.

— ضرورة دمج التنظيمين وذلك بدمج غير الرسمي في التنظيم الرسمي¹.

أما فيما يتعلق بالمدرسة السلوكية التي حاولت الجمع بين مزايا حركة الإدارة العلمية و مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية لاعتقادها الراسخ أن الصناعة تقوم على دعامتين أساسيتين هما الإنسان و الآلة و أن المزج بينهما سوف يسهم من دون شك في تحسين معدلات إنتاج المنظمة، فقد كان تفسيرها لسلوك الأفراد العاملين يقوم على افتراض أساسي هو أن السلوك الإنساني سلوك هادف و أن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد و الجماعات على أداء العمل و ذلك بالتوفيق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة.

و تتلخص نظرة رواد المدرسة السلوكية إلى الكيفية المثلى لتحفيز الأفراد على العمل في تأكيدها كمثليتها، حركة الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية، على أهمية تحسين و تطوير المحيط المادي و الاجتماعي و الإداري للعامل و العمل رغم أن هذه العوامل من وجهة نظرهم غير كافية لتحفيز الأفراد العاملين بشكل فعال.

فسلوك الأفراد في بيئة العمل، كما أكدته دراسات و أبحاث رواد هذه المدرسة، إنما يوجه على أساس دوافع داخلية تتحدد فيما تتضمنه وظائفهم من فرص تمكنهم من التعبير بشكل جيد و فعال عن إمكانياتهم و قدراتهم الذاتية و ذلك، طبعاً، بالأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي للمنظمة لما له من تأثير كبير في عملية تحفيز العاملين بشقيها السلبي و الايجابي.

و من الباحثين الذين أسهموا بشكل كبير في بلورة آراء و أفكار هذه المدرسة فيما يتعلق بموضوع الدافعية في مجال العمل نجد فريدريك هرزبرغ F. Herzberg الذي تتلخص نظريته في أنه يميز بين مجموعتين من العوامل التحفيزية في مجال العمل هما²:

¹ بغلول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية.

أطروحة نيل دكتوراه علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2016-2017 . ص 4

² - بغلول زهير، مرجع نفسه، ص 5

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. العوامل الوقائية أو الصحية: هذه العوامل لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز، وتتمثل هذه العوامل في سياسات المنظمة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل المادية، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.
2. العوامل المحفزة أو الدافعة: وترتبط بالعمل، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا عند الأفراد، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها.

و بعدما رأينا الخلفية النظرية لموضوع دراستنا "القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين" وما لها من إسهامات في دراسة الجماعة ومنظمات الأعمال، والتي بالإمكان مساعدتنا في الإجابة على ظاهرة سلوك الفرد عند أداءه لوظيفته إن كان على علاقة بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة قيد الدراسة، خاصة وأن تطوير الأداء الوظيفي مرهون بإيجاد الكيفية المثلى لتهيئة مناخ تنظيمي يساهم في تحفيز الأفراد العاملين على العمل مع امتثالهم بمبادئ العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وبالتالي تحسين مستوى الأداء مع وتحقيق الرضا الوظيفي، فقيم التعاون والعدالة والتشاور والثقة والاحترام المتبادلين مفاهيم ومصطلحات تعتمد عليها وبشكل أساسي نظرية العلاقات الإنسانية في تفسيرها للسلوك الإنساني، وذلك من خلال الدراسة والتحليل والتنبؤ به، وأخيرا توجيهه نحو الهدف المحدد، وهو ما نسعى إليه بتسليط الضوء على بعض القيم بين جماعات العمل بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

خلاصة الفصل:

بعد العرض المقدم للأسباب التي ساهمت في اختيارنا للموضوع الدراسة، وإظهار أهميته و الأهداف المرجو تحقيقها منه ، وكذا ضبط الإشكالية والفرضيات كإجابة مؤقتة لها، وتحديد أهم المؤشرات، ثم تحديد مفاهيم الدراسة و الخلفية النظرية وأسباب اعتمادنا عليها كمقاربة، كما أن الاستعانة بالدراسات الأكاديمية السابقة في التوجيه سواء كان الإمبريقي، النظري والميداني، والمساعدة في تحديد أبعاد الموضوع واكتساب معلومات جديدة عنه، وبذلك نكون قد عبدنا الطريق للانطلاق في دراسة سوسيولوجيا القيم التنظيمية والأداء الوظيفي في جانبيها النظري والتطبيقي.

الفصل الثاني

سوسيولوجيا القيم وأبعادها التنظيمية

❖ العدالة الإجرائية

❖ التعاون التنظيمي

تمهيد:

من خلال القراءة والاطلاع على الدراسات السابقة التي سبق وأن عالجت و خاضت في موضوع القيم التنظيمية، والكشف عن أبعادها داخل المنظمات، فكان هناك اختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم، في حين هناك تقاربا بينهم من ناحية المضمون الذي أعطي لهذه القيم، وفي هذا الفصل سوف نركز اهتمامنا على القيم التنظيمية المعتمدة من المسير أو المسؤول المشرف في تسييره الإداري للعمال و المنظمة، والتي سنحاول من خلالها وصف الظاهرة وتكوين صورة نظرية واضحة، ارتبطت بالمتغير المستقل تحت عنوان : "سوسيولوجيا القيم وأبعادها التنظيمية" ، تناولنا فيه مفاهيم أساسية للقيم التنظيمية ثم أهمية القيم ومصادرها، فخصائصها ومراحل تطورها، ثم تصنيف القيم وتكوينها و أخيرا قياس القيم التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية

المطلب الأول: أهمية القيم التنظيمية ومصادرها

1-1 . أهمية القيم التنظيمية

إن أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لأي منظمة تكمن في أنها جوهر الثقافة التنظيمية، فهي التي تحدد الإطار الذي يوضح ويبسط طريقة أداء المهام والأدوار فيها، ومدى قدرتها على جعل العاملين بها يتعرفون على ما يطلب منهم من خلال العمل المنوط بهم، وطريقة أدائهم له لأجل بلوغ الأهداف المرجو تحقيقها.

وتكمن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي:

- تعتبر محددة للإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل في المؤسسة والمقبول وغير المقبول من الأعمال والتصرفات والسلوكيات.
- تعمل على نجاح أو فشل المؤسسة لأنها أساس ومعيار توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها.

■ كما أنها تشكل الإطار المرجعي للسلوك الإنساني سواء كان في المجتمع أو في تنظيم ما، وهي الصفات التي يتبناها الأفراد والمجتمع وتتجسد في ممارساتهم، وهو ما يؤكد بارسونز الذي يعرف القيم على أنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول أو الرفض.¹ كما تظهر الأهمية من تعريف العالمين ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1990) للقيم التنظيمية، حيث عرفها بأنها: " الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء والمهم وغير المهم".²

كما يشير كل من: التلباني، فارس والوحيددي في مرجع سابق إلى أن: " القيم التنظيمية هي القيم في مكان وبيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومنها: (المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت و بالإنتاج والإنتاجية... الخ)".³ ومما سبق يفهم أن فشل أو نجاح أي منظمة مرهون بالقيم التنظيمية السائدة فيها، وأن قابليتها للتغيير والتقدم و مواكبة التطورات تتوقف على مدى مرونة منظومتها القيمية، فهي عنصر فعال يعمل كوسيلة لضبط السلوك، وتعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين والدفع بهم لإظهار جهد إضافي أو بمعنى آخر روح التضحية لأجل استقرار واستمرار المنظمة.

1-2 . مصادر القيم التنظيمية

القيم الموجودة لدى الأفراد نتاج اجتماعي، يتعلمها الفرد ويتشربها تدريجياً ويضعها في إطار السلوك المرجعي لها مصادر متعددة بتعدد المواقف والبيئات التي يوجد فيها من أهمها:

أ- **التعاليم الدينية** : تعد الأديان السماوية دستوراً إلهياً للبشرية، ومصدراً هاماً للقيم الإنسانية، فقد اشتملت على أسمى القيم التي يحتاجها الفرد والمجتمع، وقد وجدت الأديان السماوية لإصلاح مقاصد المجتمع، فعن القيم التي تتصل بالعمل فإن الدين الإسلامي يحث على إتقان العمل، و زرع القيم الحميدة ، لقوله عليه الصلاة والسلام: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وقوله عليه الصلاة والسلام: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".⁴

1 - فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 187 .

2 - محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي،-دراسة ميدانية - جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011-2012.ص4.

3- عبد الهادي التلباني، محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيددي، مرجع سابق،ص56

4 - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق،ص15

ب- **التنشئة الاجتماعية:** تعد الأسرة نواة المجتمع، وهي الحاضنة التي تتشكل فيها قيم الفرد، و أن صلاحه أو انحطاطه خلقيا مرتبط بالأسرة بدرجة كبيرة، كما أن المدرسة هي الأسرة الثانية في التغذية القيمية الأخلاقية لأفراد المجتمع، حيث تكمل دور الأسرة في غرس القيم.¹

ويكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة ، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصا لهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه وقد نجد أفرادا يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح.²

فالأسرة لها دورا هاما في إكساب الأبناء القيم وذلك أثناء عملية التطبيع الاجتماعي فقد أثبتت الدراسات وجود درجة تجانس بين قيم الآباء وقيم الأبناء وجماعة الأقران.

ج- الخبرة السابقة :

تعتبر خبرة الفرد مهمة، فالقيم تنمو من خلال خبرات الفرد المتجددة، وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجين الذي لم يذوق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحريته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم لأنه حرم منه.³

د- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

إن انتماء الفرد الى جماعة معينة يعتبر مصدرا آخر للقيم ، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، حيث تصبح قيمه متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة.⁴

هـ- وسائل الإعلام:

تعد وسائل الإعلام وسيلة للتوعية وتلقين القيم، لما لها من تأثير بالغ على معتقدات وتقاليد وقيم الأفراد، لذا يجب مراقبة وتطهير محتوى البرامج الإعلامية بما يفيد الفرد والمجتمع.¹

1 - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع نفسه، ص 16

2 - فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 191

3 - هاجر بوخالفة، مرجع سابق ص 18

4 - هاجر بوخالفة، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

المطلب الثاني: خصائص القيم التنظيمية ومراحل تطورها

2-1 . خصائص القيم التنظيمية

نحاول عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلاءم مع نوع القيم المراد دراستها و هي القيم التنظيمية والتي تتميز بأنها²:

- 1- نسبية فهي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته ورغباته و ظروفه، و تختلف من منظمة إلى منظمة ومن زمن إلى آخر و من ثقافة إلى أخرى.
- 2- صعوبة دراستها دراسة علمية بسبب تعقدها.
- 3- تأخذ الشكل الهرمي في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها.
- 4- تؤثر في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل المنظمة.
- 5- لكونها تشبع حاجاتهم فهي معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة.
- 6-القيم ملزمة و آمرة لأنها تعاقب وتثيب وهي ذات طبيعة ذاتية اجتماعية،فهي ذات صفة إلزامية على كل فرد من أفراد المنظمة الذين وضعوها وقبلوا بها.
- 7- تختلف باختلاف الأدوار و المراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر و المعطيات الدينية والأخلاقية.
- 8- تتميز القيم بالانتشار والتعميم داخل المنظمة، فهي تحوي نسقا متكاملا من القيم تشمل قيم الانضباط في العمل وإتقانه، والمشاركة الجماعية، ويكون هذا النسق القيمي منتشرًا بين جميع أفراد المنظمة.

2-2 . مراحل تطور القيم التنظيمية

إن دراسة تطور القيم التنظيمية حسب فرانسيس و وودكوك¹ يتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري و الذي مر بسبع مراحل رئيسية³ هي:

1.المرحلة العقلانية : هي مرحلة القيم التي سادت التفكير الإداري، بأن الإنسان ينبغي أن يعامل

¹ -محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق ص 16

² - أسماء بن تركي، مرجع سابق ص 23 .

³ عبد المالك زغبة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، رسالة نيل ماستر علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف

المسيلة 2016 -2017،ص28.

على أساس أنه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، وهذه القيم قائمة على مفاهيم أساسية من التنظيم (النظرية الفيبرية).

2. المرحلة العاطفية: وفيها بدأ عصر جديد من القيم بناء على دراسات بحثية مثل دراسات مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة التي أكدت على أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس كالاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك و كذا الأداء.

3. مرحلة المواجهة : وهذه المرحلة من أهم مراحل تطور القيم التنظيمية لم تُبتكر من قبل الإدارة، بل ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية أُجبرت الإدارة على تعلم أسلوب المواجهة، لأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيما مناوئة، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوء خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، وبيضاء ظهر الحل لهذه المشكلة و هو الحرية في بيئة العمل.

4. مرحلة الإجماع في الرأي : وفيها أصبحت القيم التنظيمية القائمة على أساس الحرية في العمل ففي عام 1960 نشر دوغلاس ماكغريغور كتابه " الجانب الإنساني للمؤسسة " وكان للكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكغريغور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما :نظرية X و نظرية Y ، فالمدريون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المدريون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجديرون بالثقة و محبوبون للعمل.

5. مرحلة الإدارة بالأهداف: وفيها كان تطور القيم متمثلا فيما يسمى ب الإدارة بالأهداف ووفقا لهذه النظرية فإن كل شخص ينبغي أن تكون له أهداف إنتاجية شاملة كمتفق عليها، و الهدف من وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات الفرد كحاجات المنظمة.

وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما، فقد وجد المدريون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة و المعقدة.

6. مرحلة التنظيم والإمكانات: وفيها تحرر المدريون من أوهام الإدارة بالأهداف، وبرزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية، وقُدر للمنظمات أن تتبنى بصدق كإخلاص منهج التطوير التنظيمي، فمدريو الإدارات العليا أحبوا الفكرة وذلك لأنه بالإمكان وبطريقة منظمة تغيير الثقافة التنظيمية

كالعمليات، وتعد أساليب التطوير التنظيمي والتطوير الذاتي، وتحليل التبادل وبرامج نوعية ظروف العمل أمثلة على القيم التنظيمية السائدة في تلك المرحلة، مع ظهور قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد....إلخ.

7. المرحلة الواقعية : يمثل تطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، وبعد عقود من الاندفاع والسير على غير هدى أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفوز، و مع التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التهديدات فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح وتعد قيم : لا شيء مجاناً ، العمل الجاد يقود إلى النجاح، الزبون دائماً على حق، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية من أهم القيم السائدة في هذه المرحلة.

ويمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في جدول كما يلي:

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالأفراد له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الامكانيات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

جدول رقم (2) يوضح تطور القيم التنظيمية (المصدر: عجال مسعودة، مرجع سابق، ص45)

المطلب الثالث: تصنيف القيم التنظيمية ومكوناتها

3-1. تصنيف القيم التنظيمية

إتفق كل من درس القيم على صعوبة تصنيفها بسبب تعددها وتداخلها، لكن عملية تصنيف القيم تعتبر عملية ضرورية لتسهيل دراستها، بصفة عامة يختلف تصنيف القيم باختلاف الأساس المستخدم في التصنيف، لذلك سوف نعرض أهم تصنيف للقيم التنظيمية لكل من الباحثين "فرانسيس ومايك وودكوك" ، كما حاولنا قبل ذلك وضع تصنيف للقيم التنظيمية حسب ما اطلعنا

عليه من دراسات في مجال التنظيم والإدارة وذلك بالاعتماد على أسس مختلفة، ومن أهم الأسس المستخدمة في تصنيف القيم:

✓ 1- التصنيف من حيث بعد المحتوى:

إن هذا التصنيف للقيم لا يعني أن الأفراد يتوزعون تبعاً له، ولكن الذي يعنيه هو أن هذه القيم موجودة في كل فرد غير أنها تختلف في ترتيبها من فرد لآخر على حسب قوتها وضعفها عند الفرد نفسه وعند الجماعات، وهي تتمثل فيما يلي:¹

__ **القيم النظرية:** وتتعلق بالسعي الدائم لاكتشاف الحقيقة مثل التعرف على العالم المحيط بنا والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء، والأفراد الذين يضعون هذه القيم في مستوى أعلى من غيرها يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء.

__ **القيم الاقتصادية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق والاستهلاك واستثمار الأموال، ويمتاز أصحاب هذه القيم بنظرة علمية وهم عادة من رجال المال والأعمال.

__ **القيم الجمالية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله لما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق وتشجيع الفن والابتكار الفني والاهتمام بالتذوق الفني والجمالي.

__ **القيم الاجتماعية:** وهي تعني اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس مع نظرته على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى، والذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون بالإيثار وخدمة الغير والإحساس بالمسؤولية.

__ **القيم السياسية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة، وهو يهدف إلى السيطرة و التحكم في الأشياء أو الأشخاص، كما أنها تتعلق أيضاً بالنشاط السياسي.

__ **القيم الدينية:** و يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصله ومصيره، وأن هناك قوة تسيطر على العالم ويحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بصورة ما.

✓ 2- التصنيف من حيث بعد المقصد

يتمثل هذا التصنيف للقيم فيما يلي:²

1 - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق ص 192

2- بودهان سهيلة، صامر سارة، القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2014-2015، ص33.

ـ **قيم وسائلية:** وهي تلك القيم التي ينظر إليها سواء كانوا أفراد أو جماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقية.

ـ **قيم غائية (هدفية):** وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، فالرجل العسكري الحرب في نظره ذات قيمة فهي وسيلة تكسبه الترقية في المنصب والشرف، والترقية في هذه الحالة قيمة غائية.

✓ 3-التصنيف من حيث بعد الشدة

تصنيف القيم حسب هذا البعد نوعين:¹

ـ **قيم ملزمة:** وهي تلك القيم التي تتصل اتصالاً وثيقاً بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها، فالقيم الملزمة هي القيم ذات القدسية التي تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف أو القانون كتتنظيم العلاقة الجنسية.

ـ **قيم التفضيلية:** هي القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها دون أن يلزمهم بها إلزاماً يتطلب العقاب الصارم: كإكرام الضيف والمجاملات.

ـ **القيم المثالية:** وهي القيم التي يشعر الأفراد باستحالة تحقيقها بصورة كاملة، بمعنى القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معاً.

✓ 4-التصنيف من حيث بعد العمودية

أما تصنيف القيم حسب هذا البعد فهو:²

ـ **القيم العامة:** هي القيم التي يعم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن الريف والحضر وطبقاته وفئاته المختلفة مثل الاعتقاد بصلوة الأرحام واحترام كبار السن... .

ـ **القيم الخاصة:** هي القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات اجتماعية معينة أو مناطق محدودة أو بطبقة اجتماعية أو جماعة خاصة كالزواج والختان والأعياد.

✓ 5-التصنيف من حيث بعد الوضوح فتصنف إلى:³

ـ **قيم صريحة:** وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام مثل القيم بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

1 - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق ص 193

2 - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع نفسه ص 194

3 - بودهان سهيلة، صامر سارة، مرجع سابق، ص ص 33-34

ـ قيم ضمنية: وهي تلك القيم التي تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة مثل القيم المرتبطة بالسلوك الجنسي.

✓ 6-التصنيف من حيث الدوام: وينقسم إلى:¹

ـ القيم العابرة أو القصيرة الدوام: وهي قيم ترتبط الكماليات والشكليات وليس بصلب الحياة فهي قيم لا تمس الحاجات الضرورية، كالقيم المرتبطة بالموضة والموسيقى... .

ـ القيم الدائمة: وهي القيم التي تبقى زمنا طويلا في نفوس الأفراد لما لها من قداسة وبتناقلها جيل عن جيل كالقيم المرتبطة بالدين أو الأخلاق وبالعرف والتقاليد.

✓ 7-التصنيف حسب ديف فرانسيس ومايك وودكوك

يصنف الباحثان ديف فرانسيس ومايك وودكوك في كتابهما القيم التنظيمية والذي ترجم إلى العربية القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم:

1. إدارة الإدارة: وتشمل قيم: القوة،الصفوة، المكافأة.

2. إدارة المهمة: وتشمل الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

3. إدارة العلاقات: وتشمل العدالة، فرق العمل، القانون و النظام.

4. إدارة البيئة: وتشمل التنافس، الدفاع، استغلال

و فيما يلي سوف يتم تناول كل بعد على حدة:

1. إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة:²

ـ القوة (النفوذ):وتتمثل في امتلاك الإدارة العليا لنظم المعلومات والسلطة والمركز، وهذه القوة تمكنها من تقرير مهمة المنظمة ومصادرها واتخاذ القرارات، وبهذا فالإدارة الناجحة يجب أن تدرك هذا النفوذ وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة.

ـالصفوة:وهذه القيمة تتمثل في ضرورة الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمالالإدارية واختيار الأفراد ذوي الكفاءات وتدريبهم وضمان التطور المستمر لهم .

1 - بودهان سهيلة،صامر سارة،مرجع سابق،ص34

2 - محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو، مرجع سابق،ص 76

-**المكافأة:** إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعدده المنظمة لإثابة من يعمل بجد و نشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة.

2. إدارة المهمة: وفيها:¹

-**الفعالية:** وهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة، وهي بذلك تتبنى قيمة (عمل الأشياء الصحيحة).

-**الكفاءة:** حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، وبهذا فالمنظمة تتبنى قيمة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة).

-**الاقتصاد:** إن غياب الرقابة على التكاليف يعد سببا رئيسا في فشل الكثير من الأعمال، لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية وتتبنى قيمة: (لا شيء مجانا).

3. إدارة العلاقات: وتنقسم إلى:²

-**العدل:** إن تطبيق نظام عادل على الموظفين يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين وإعطاءهم حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة و النزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء و الانتماء للمنظمة التي عليها تبني قيمة (من يهتم يكسب).

-**العمل الجماعي (فرق العمل):** إن الجماعة المنظمة جيدا و المحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض وتتبنى قيمة: (العمل معا بانسجام).

¹ - محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو، مرجع سابق، ص 77

² - بودهان سهيلة، صامر سارة، مرجع سابق، ص 37

-القانون والنظام: ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، و الهدف الأساسي من وضع القوانين و الأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية: المؤسسة والعاملين، العاملين مع بعضهم البعض، العاملين و الجمهور الخارجي، فالمنظمة بذلك تتبنى قيمة: (العدل لا بد أن يسود).

4. إدارة البيئة:

إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة و تنجح في بيئتها يجب أن تضع إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذه العملية، و يشمل هذا البعد قيم:¹

-الدفاع: يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية و الخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات و استراتيجيات لمواجهة التحديات و الأخطار، فالمنظمات الناجحة هي التي تدرس هذه التهديدات وتضع الخطط الدفاعية المناسبة والقوية وهي بذلك تتبنى قيمة: (اعرف عدوك).

-التنافس: يجب أن تكون هناك قدرة على أن تكون المنظمة منافسة وهي الطريقة الوحيدة لبقاء المنظمة، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم، و تكون فردية(بين فرد وفرد آخر) أو جماعية (بين الوحدات الإدارية المختلفة)،وبين المجموعات الصغيرة و التي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز و تحسين الأداء، وهناك أيضا المنافسة الخارجية و تكون بين المنظمة و المنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام و الخدمات، وهذا يؤكد ضرورة تبني قيمة (البقاء للأصلح).

-استغلال الفرص: يجب أن تبحث المنظمات عن الفرص في الخارج بدلا من إعطاء الفرص للآخرين للحصول على أفضل الفرص، ولا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يجل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار، وهو ما يعني تبني قيمة: (من يجرؤ يكسب) .

وحسب "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، فالقيم (12قيمة) السابقة هي أساس النجاح

التنظيمي، وتشكل إطاراً للمنظمات ذات مستوى الأداء العالي.

3-2 . مكونات القيم التنظيمية

تتكون القيم من: المكون المعرفي و المكون الوجداني و المكون السلوكي ولا يمكن فصل أحدها عن الآخر.¹

المكون المعرفي : يقصد به ما لدى الفرد من خبرات و معلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب و كذلك النتائج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها.

المكون الوجداني : ومعياره التقدير، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، و الشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها أمام الجميع، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها ، وما يصاحب ذلك من سرور وألم ، و ما يعبر عنه من حب و كره ، و كل ما يثير المشاعر الوجدانية و الانفعالات التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة .

المكون السلوكي : و معياره الممارسة و يشمل الممارسة الفعلية للقيمة ، و أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك ، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين ، و يعمل هذا العنصر بمثابة مرشد و موجه للسلوك حيث أن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد الذي يتحدد في ضوء ما يتبناه من القيم.

المطلب الرابع: قياس القيم التنظيمية

توجد عدة تقنيات لقياس القيم ومن أشهر مقاييس القيم استبيان " روكايتش للقيم"، واختبار القيم من إعداد "البورت وفيرثون ولندزي" الذي يقيس القيم النظرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية، ومقياس "جوردن" ويضم مقياسين أحدهما يقيس القيم الاجتماعية والثاني يقيس القيم الشخصية، ومقياس القيم من إعداد "ملتون زوكسن" و يقيس القيم الوائلية والقيم الغائية، ثم هناك اختبار سوبر لقيم العمل، و مقياس القيم التنظيمية لكل من د.فرانسيس و م. وودكوك، وهناك

¹ - بوخالفة هاجر، مرجع سابق، ص ص. 21-22

أيضا استفتاء القيم من إعداد حامد زهران.

وبما أن دراستنا تركز على القيم داخل المنظمات فسوف يتم التركيز على مقياسي كل من اختبار سوبر لقيم العمل، و مقياس فرانسيس و وودكوك .

1. اختبار سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا من جوانب العمل(قيم العمل) والتي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي¹: الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة. و يكون بالإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية: مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما.

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل(قيم العمل)، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين الدرجتين 5 و 15 ، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماما كبيرا بها، وإذا كانت تتراوح بين 5 و 9 فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها. ويتبين مما سبق أن اختبار سوبر لقيم العمل يساعد في توضيح الاختلافات بين قيم الأفراد حول العمل، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم، فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع، وآخر يعطي أهمية للإدارة، وثالث يهتم بالمكانة... الخ، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين و بالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

2. مقياس القيم التنظيمية للباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"²:

هو مقياس عبارة عن استبيان يتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان بعد إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزلندا، و.م.أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات.

1 - إبتسام شارف، كريمة لكحل، دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- دراسة ميدانية - مذكرة لنيل شهادة

الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017-2018، ص33

2 -عجال مسعودة، مرجع سابق، ص60

و يمكن أن يطبق هذا الاستبيان على شخص واحد، كما يمكن استخدامه كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ويشترط استخدام استبيان القيم التنظيمية فقط مع الموظفين الإداريين و المشرفين و المسؤولين.

ويشمل هذا الاستبيان أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي:
إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.
إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص
ويضم الاستبيان 60 عبارة تكون الإجابة عنها كالتالي:
صحيحة كلياً (4 نقاط).

صحيحة إلى حد كبير (3 نقاط).

ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقطتان).

غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة).

غير صحيحة كلياً (0 صفر).

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التنظيمية التي يؤمن بها المديرون و التي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة،

خلاصة:

أهم ما نستنتجه مما سبق التطرق إليه في هذا الفصل هو أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة فهي محددة للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخلها بين العمال ومن أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وأن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها مما يؤدي إلى السير الحسن للعمل، وبالتالي نجاح المنظمة وزيادة الوعي و الالتزام لدى عمالها وشعورهم بأهميتهم ومكانتهم فيها وهو ما يؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية العدالة الإجرائية

تعد العدالة الإجرائية من الموضوعات المهمة لدى إدارة المنظمات، بسبب تأثيره في كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية كبيرة ومتميزة، وتأثيره أيضاً على رضا العمال، وتكون العدالة عند الدرجة التي يعتقد بها الموظف أن علاقته مع التنظيم هي علاقة عادلة ومنصفة وأخلاقية.

المطلب الأول: مبادئ العدالة الإجرائية

أن العدالة الإجرائية تركز على ثلاث مبادئ أساسية تساعد على تحقيق المساواة والإنصاف بين المشرف المسير من جهة و الأفراد العاملين من جهة أخرى وهي:

- **وحدة الهدف:** وهو المبدأ الذي لا يتنافى مع ضرورة العدالة والإنصاف مع الأفراد العاملين.

- **السلطة والمسؤولية:** ويقصد به أن السلطة التي تمثل إدارة المنظمة هي صاحبة الحق إصدار الأوامر والقرارات، من أجل السهر على ضبط سير العمل على أكمل وجه، وهو ما يساعد بشكل كبير في تكريس أسس العدالة والمساواة.

- **المساواة:** وهو مبدأ يتحقق من خلال تطبيق نفس القوانين والإجراءات على كافة العاملين بدون تمييز ولا تحيز وبشكل عادل، وإخضاع الجميع الى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية.

ومما سبق ذكره نجد أنه من الضروري توافر الجهود والعزيمة لدى إدارة المنظمة على تطبيق القوانين والإجراءات على جميع العمال دون تحيز أو تمييز، وهذه العدالة من شأنها أن تقود المنظمة لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: عناصر العدالة الإجرائية وجوانب ظهورها

1. للعدالة الإجرائية ثلاثة عناصر ممثلة في:¹

- اللوائح، القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

- شرح كيفية تطبيق الإجراءات وعملية اتخاذ القرار.

- التفاعل بين متخذ القرار والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

1 - عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، (ب ط)،

2. وتشتمل العدالة الإجرائية على جانبين هما:

الجانب المادي: ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوي والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل. ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات.

2- الجانب الاجتماعي: وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه.

ومن المتوقع أن يؤدي إلى وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر....¹

المطلب الثالث: شروط العدالة الإجرائية وقواعدها

يتفق العديد من الباحثين على وجود مجموعة من الشروط والقواعد والتي بها تتجسد العدالة

الإجرائية بصفة موضوعية تتمثل فيما يلي:

1. **شروط العدالة الإجرائية:** إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن

تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما²:

-الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي

يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك

الإجراءات.

-الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات

الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

2. قواعد العدالة الإجرائية:

لقد تم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى عدالة

المسيرين أثناء عملية اتخاذهم للقرار من خلال القواعد الإجرائية التالية:¹

1 - محمد عمر درة ، مرجع سابق ، ص ص 42-43

2 - محمد عمر درة ، مرجع نفسه، ص 40

- 1- قاعدة الاستئناف : بمعنى تعديل أو تبديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه كتعديل هيكل الرواتب أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.
- 2- قاعدة التمثيل: بمعنى قدرة عملية اتخاذ القرارات على استيعاب وجهات نظر الآخرين ذوي العلاقة، وهذا يشير الى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

الشكل رقم 03 : يوضح نتائج مدى إدراك أو عدم إدراك العمال لعدالة الإجراءات



المصدر: من إعداد الطالب

- 3- قاعدة الحياد: بمعنى تفضيل المصلحة العامة باعتبارها مرتكزا من مرتكزات العدالة الإجرائية على المصلحة الشخصية، والابتعاد بالأخيرة من التأثير على عملية اتخاذ القرارات.
- 4- قاعدة الدقة: بمعنى اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا رغبت المنظمة في تحقيق درجة عالية من العدالة.
- 5- قاعدة الانسجام: بمعنى وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على الأفراد جميعهم انسجاما مع الجهود والمساهمات التي يبذلها العاملون.
- 6- القاعدة الأخلاقية: بمعنى توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة. ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون أخرى وفقاً لمقتضيات المواقف.

المبحث الثالث: التعاون التنظيمي

المطلب الأول: أهداف التعاون التنظيمي

- التعاون بين أعضاء فريق العمل في أي مؤسسة يلعب دوراً فعالاً في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، والتي نذكر من بينها:¹
- "التكاتف": ازدياد الروابط الأخوية بين زملاء العمل من خلال الرغبة معاً، فيكون الإتحاد وتقل المنافسة الفردية، وهو ما يصب في مصلحة مؤسستهم.
- تبادل المعلومات: حيث يؤدي كل فرد ما يجيده ويحسن عمله فينتقل العاملون ما تعلموه لزملائهم بحرية وبالتالي إدراك العمال فيما بينهم مدى أهمية تبادل المعلومات بطريقة سلسلة وفعالة.
- الاستخدام الأكثر فعالية لكل من الموارد، والقدرات والمواهب وهو ما يقوم به الأفراد العاملين بحرية تامة وبمشاركة بعضهم البعض.
- اتخاذ القرارات والحلول بشكل سلس: توفير الوقت وتنظيم الجهد، فبدلاً من أن يتحمل فرد واحد مسؤولية إنجاز عمل ما، فإنه يوزع على آخرين لإنجازه، وهذا يعني مجهوداً أقل ووقتاً أقل.

1 - هالة مصطفى محمد الشيخ: مرجع سابق، ص 21

-الجودة: عند شعور العاملين أنهم جزء من نشاط المؤسسة فإنهم يرغبون في إظهار صورة فريقهم على أنها جيدة قدر الإمكان من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة.

-التماسك: إظهار القوة والتماسك، فالمتعاونون يصعب هزيمتهم، فالتماسك هو أساس استمرار جماعات العمل، لتعاون أفرادها مع بعض ومتشاركين في تحديد وتحقيق الأهداف.

-ازدياد التفاعل الإيجابي: ..فتزداد جاذبية الجماعة بالنسبة للأعضاء عند شعورهم بأنهم موضع اهتمام وتقدير وقبول من الجماعة.¹

-تحقيق التآخي والاندماج بين العاملين: القضاء على الأنانية وحب الذات، حيث يقدم كل إنسان ما عنده ويبدله للآخر عن صدق، فالأفراد العاملون لا يعتبرون فرادى بل أعضاء في جماعة عمل تعمل بمجهود مشترك أساسه التعاون.²

نستنتج مما سبق أن التعاون عوض أن يفرض على العمال من مسؤول التنظيم والذي في حقيقة الأمر عليه أن يحرص على تعزيز روح التعاون والاحترام المتبادل بين العمال من أجل خلق بيئة عمل صحية يعمل فيها الكل جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الشخصية، أن يكون كمبدأ أساسي بينهم، ويكون من تلقاء أنفسهم لا تفرضه عليهم قوانين وتعليمات، فحينها ينمو الشعور بالانتماء لديهم، ويكثر التبادل للمعلومات بينهم، وتصبح عملية اتخاذ القرار أكثر نجاعة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وأداء العمل في إطار روح الجماعة.

المطلب الثاني: أنواع التعاون التنظيمي

بالرغم من الاختلاف الموجود بين دراسي موضوع التعاون في المنظمات، خاصة من تقسيمه إلى أنواع، فيمكن تلخيص أنواع التعاون التنظيمي الشائعة فيما يلي:-

-التعاون الاختياري: وفي هذا النوع يختار الفرد العامل الجماعة التي تناسبه، كأن يقدم بعض العمال على مساعدة زميل لهم في العمل وقع في مشكل ما.

- التعاون الإجباري (القهري) : وهو التعاون المفروض بحكم التنظيم، وهو مبني على العاطفة والشعور بين أفراد المنظمة ومحيطها وهو يعتبر الأقوى والأنجح.

¹ - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. (ب.ط)، 2015، ص 40.

² - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص185.

- **التعاون التعاقدى:** وهو أرقى الأنواع وأكثرها تنسيقاً وتنظيماً لبلوغ الأهداف الاجتماعية المشتركة، وكمثال عن هذا النوع هو التنظيمات التعاونية.

- **التعاون محدود النطاق والتعاون واسع النطاق:** المحدود هو ما اقتصر على جماعة بعينها، كعمال بالمصنع، والواسع هو ما يشمل المجتمع الكبير.

- **التعاون المباشر وغير المباشر:** ففي الأول يتعاون مجموعة من العمال على تأدية عملاً واحداً لتحقيق هدف مشترك، أما غير المباشر ففيه يؤدي كل فرد عامل جزء من العمل، لكن هذه الأعمال الجزئية تشترك جميعها نحو نفس الهدف، بمعنى توافق المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية¹. ما يمكن استنتاجه أن التعاون وبما أنه عملية اجتماعية، وذو أهمية كبيرة على استقرار وبقاء المنظمة فهو لا يخلو من الاستجابة لبعض الغرائز الذاتية فبقدر حرص العمال على تحقيق مصالح المنظمة فهم على حرص كبير لتحقيق مصالحهم الشخصية، على أن تتطابق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: دوافع التعاون التنظيمي ومظاهره

يعتبر التعاون قيمة أساسية سواء للأفراد والجماعات كمنظمات، فهو عملية منظمة من جانب مجموعة أفراد لا يمكنهم تأدية عملهم بشكل تام إن كان منفرداً، بل هو تجميع واتحاد وبناء، فالعمل بشكل جماعي تعاوني هو الأكثر فائدة وأهمية للمنظمات.

1.3- دوافع التعاون التنظيمي:

1. ترابط الجماعة وتماسكها، إذ كلما قويت أواصر العلاقات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى زيادة روح التعاون بينهم.
2. سيادة مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة بين الأفراد والجماعات ما أمكن، وتذويب الفوارق بين الفئات والطبقات الاجتماعية، كل ذلك يخفف من غلواء التنافر والحسد والبغضاء، ويشق الطريق أمام التعاون ويعمل على زيادته وسيادته.
3. محاولة توحيد الأهداف المشتركة، وجعلها معبرة عن آمال الناس، ومعالجة لآلامهم حتى تلتقى ميولهم المشتركة إزاءها، فيسود التعاون، ويسعون إليه لأنه سيصادق رغبة لدى كل منهم.

¹ - هديل العتوم، التعاون في علم الاجتماع، موقع العربي - علم الاجتماع: <https://e3arabi.com/?p=810454>

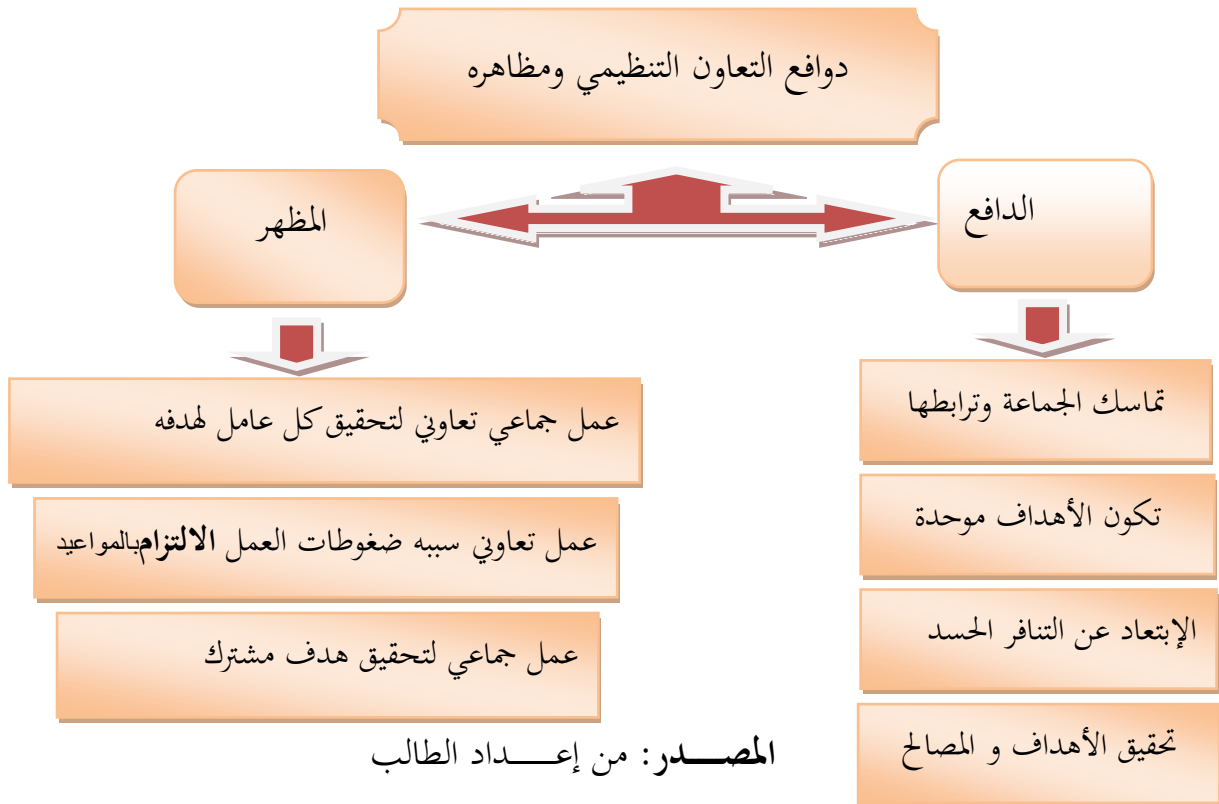
4. قد تتحقق المصالح الشخصية من خلال المصالح العامة المتماثلة التي لا تتم إلا في إطار تعاوني يوفق بين مختلف المصالح، ويوحد وجهات النظر لمنفعة متبادلة." ¹

2.3- مظاهر التعاون التنظيمي:

يدخل الأفراد إلى المنظمة ولكل هدف، يجبره في الدخول ضمن نسق تعاوني يوجه أفعاله وتفاعله مع الآخرين، ويظهر لنا ذلك في:

- الحالة التي يحصر فيها كل طرف اهتماماته في محيطه الخاص وفي هذه الحالة تبرز فكرة أنه من مصلحة كل طرف أن يتعاون مع غيره لتحقيق أهدافه.
- الاتفاق والاشتراك في هدف واحد جماعي.
- يرتفع احتمال وقرار التعاون في الحالة التي تشكل فيها آفاق العمل الجماعي والمهام ومواعيد الانجاز ضغطا على العاملين" ².

الشكل رقم 04: يوضح الدوافع والمظاهر للتعاون التنظيمي



¹ - أحمد رأفت عبد الجواد: مرجع سابق، ص 94.

² - ناصر قاسيمي: سوسولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب.ب)، ط 2، 2017، ص-ص 150-151.

مما سبق يتضح لنا أن العلاقات الإنسانية لا تتشكل إلا بوجود مجموعة من الأفراد تتفاعل فيما بينها، وأن رغبة الفرد في وجوده ضمن المجموعة لرغبة منه في تعزيزه للتماسك بين أعضائه هاته الجماعة لدعم أنشطتهم التعاونية، ومحاولة جادة منهم لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح المشتركة التي لا تتم إلا بتضافر الجهود فضلا عن ترخيص العديد من القيم التنظيمية كالثقة والعدالة والتسامح.

المطلب الرابع: أسباب تحقيق التعاون التنظيمي

قد يرتبط تحقيق التعاون التنظيمي بمدى استعداد الأفراد للتعاون مع الآخرين وعلى مدى إظهارهم واستجابتهم لذلك، لكن التعاون لا يتحقق إلا بأسباب نذكرها فيما يلي:¹

✓ أسباب لها علاقة بالتنظيم الرسمي: ويتحقق التعاون في هذه الحالة من خلال التفاعلات بين أفراد المنظمة فيما بينهم، ثم ما يتلقونه من أوامر وقرارات صادرة رؤساءهم، وعن النصوص واللوائح القانونية وما فيها من قواعد الثواب والعقاب.

✓ أسباب لها علاقة بالتنظيم غير الرسمي: أما حالة التنظيم غير الرسمي فيتحقق التعاون فيه من خلال استكمال الإشباع لدى الأفراد الفاعلين مما ينقصم و لم لا يجدونه في التنظيم الرسمي، كنعق الأمن.

✓ أسباب لها علاقة بشخصية الفاعلين: هنا يتحقق التعاون عند توفر الإرادة لدى الأفراد الفاعلين مع شرط التضحية لأجل مصلحة الجماعة، وبالمقابل توفير الحوافر اللازمة التي تغذي باستمرار العمل الجماعي التعاوني، أي ارتباط وحدة المصالح بالمصير المشترك.²

1 - ناصر قاسيمي: سوسولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية - ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 2017، ص ص 150-152.

2 - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 153.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، ومن أهم مميزاتهما أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، كذلك فإن القيم التنظيمية مرت في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم والتي كان لها دور في تحقيق النجاح، كما تشير هذه المراحل إلى أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا، لأن القيم التنظيمية غالباً ما يبدأ تشكيلها من قيم وقناعات المؤسسين في التنظيم، وبعد مدة من الزمن تصبح قيماً تنظيمية تحدد السلوك المطلوب، كما أن هذه القيم مستمدة من عدة مصادر والتي تم ذكرها ومن خلالها يتعلم الأفراد القيم اللازمة للعمل، والتي تصنف حسب عدة أبعاد، كما تطرقنا إلى أن القيم التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال عدة مقاييس . وأخيراً حدد الدور الرئيسي للقيم يتمثل في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم وذلك لتحقيق فعاليته.

كما أن تحسين أداء المنظمة مع بث روح التآلف والتضحية والتعاون الجماعي بين الأفراد العاملين فيها، مرتبط بمدى نجاعة عدالة الإجراءات السائدة بتطبيق إجراءاتها على جميع العمال دون تمييز أو تحيز، مع وضوح وشفافية السلطة الكفيلة بإصدار الأوامر والقرارات، ففتح مجال لإشراك العمال في مناقشة بعض القرارات التي تتطلب ذلك، فإنه لا محالة يؤدي إلى إحساسهم بالرضا والشعور بالانتماء، وبالتالي العمل في إطار تضامني تعاوني جماعي يحقق الأهداف المحددة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

❖ كفاءة الأداء

❖ فعالية الأداء

تمهيد:

يخطى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المؤسسات على حد سواء فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي وذلك لما له من اثر في معدل النمو الاقتصادي والاجتماعي في الدول، وصار مؤكداً أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى العيشة يعتمد أساسا على رفع مستوى كفاءة العاملين وتنميته.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

"المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء"

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة، ومع ذلك لم يتوصل الباحثون إلى إيجاد مفهوم موحد و دقيق بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء فمنهم من اعتمد في تعريفه على الجانب الكمي، بينما آخرون اعتبروا الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ، وبالتالي عدم ربطه بالنسب والأرقام فقط عند التعبير عنه.

فالأداء لغويا كلمة إنجليزية مشتقة من "Performance" كما أن قاموس اللغة الفرنسية لاروس يعتبر كلمة الأداء تعني الإتمام والإنجاز للأعمال.¹

أما المفهوم الاصطلاحي فيشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة التي يشغلها. كما يعرف الأداء أيضا بأنه: "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".

فتحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لبلوغ أهدافها، وذلك في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل في أدائها ، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال.

ولقد اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى ، ذلك أن أداء الموارد البشرية وان كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو يشترك مع

1 - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة،، 2006. ص44 .

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مواردها ، فالأداء يعد مقياسا للحكم على أي مؤسسة في تحقيق هدف البقاء والاستمرار في ظل التنافس وبالتالي المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وهذا ما ذهب إليه بيتر دريكر عند قوله أن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹

المطلب الثاني: تصنيف الأداء والعناصر المكونة له

1.2 تصنيف الأداء:

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمايلي:²

1. حسب معيار المصدر : يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

-الأداء الداخلي : ينتج أساسا من خلال الأداء البشري أي أداء أفراد المؤسسة و الأداء التقني و الأداء المالي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

-الأداء الخارجي: ينتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ،فيمكن ظهوره في النتائج الجيدة مثلا كارتفاع رقم أعمال المؤسسة وبصفة عامة كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا.

2. حسب معيار الشمولية : يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى:

-الأداء الكلي : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها .والأداء الكلي للمؤسسة يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف.

1 - حسين حبيبو، إدارة الوقت و الأداء-دراسة ميدانية بمؤسسة بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود- قالمة، مذكرة نيل

شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 5ماي 1948 قالمة ص 43

2 - وفاء مليك، أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة-دراسة ميدانية - مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018، ص ص 52-53

-الأداء الجزئي : هي مختلف الأداء المحققة من الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدا كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

3. حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية.... إلخ، بمعنى أنه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي ،أداء اقتصادي ،أداء تكنولوجي ،أداء سياسي.

2.2 العناصر المكونة للأداء :

و حتى يكون أداء الفرد العامل على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب عليه اطلاعه على مكونات الأداء الخاصة بعمله، حيث توجد عدة عناصر تكون في مجموعة ما يعرف بالأداء وهي:¹

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل بمعنى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **نمط إنجاز العمل :** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب.
- **المثابرة والجدية في العمل :** ويقصد بذلك الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة , ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين , وتقييم نتائج العمل المنجز.

المطلب الثالث:محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1 - فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة-دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة- رسالة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص رسم السياسات العامة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة جوان 2015،ص11

1.3 محددات الأداء:

يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة الأثر الصافي لجهود الأفراد العاملين والتي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، بمعنى أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور المنوط بكل فرد.

فالجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، و يتمثل في مجموعة الأنشطة و السلوكيات التي يقوم الفرد في أداء مهامه.¹ و لكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل و حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، كما يمكن ذكر بعض المحددات الخاصة بالأداء و هي:²

كمية الجهد: و هي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

نوعية الجهد: و نعني ا مستوى الدقة و الجودة و بدرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة .

نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل ا الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي الأنشطة، فعلى أساس نمط الأداء نقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته. ويمكن صياغة محددات الأداء كما يلي:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور (المهمة)

2.3 العوامل المؤثرة في الأداء

اتجه أغلب الباحثين نحو تقسيمها وفقا لمعايير مختلفة واعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل داخلية وخارجية، ومن أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء هي³:

عوامل خاصة بالعمل:

1 - أحمد سويسي، مرجع سابق. ص 92

2 - أحمد سويسي، نفس المرجع. ص نفسها.

3 - عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 92.

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

مشكلات الرضا عن العمل: أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن لعدم الرضا تأثير كبير على

معدلات دوران العمل و الغياب ، فكلما كان العامل غير راضي بعمله، ارتفعت نسبة تغيبه عن

العمل، فكلما زاد الرضا زاد أداء العاملين، وإذا انخفض فهو يساهم في تدني معدلات الأداء.

ضغوط العمل: أدت بعض الدراسات اكتشاف العلاقة بين الضغوطات والأداء حيث أن وجود

ضغوط في مكان العمل تؤدي إلى شعور العامل بالملل وفقدان الدافعية للعمل .

نطاق الإشراف: يلعب دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، والهدف من الإشراف هو

مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم و بيئتهم ليحسنوا استغلالها وبالتالي أداء العمل بنجاح.

عوامل خاصة بالتسيير:

القيادة: تعتبر القيادة عامل مهم داخل التنظيم فهي تؤثر على العاملين و أدائهم، فكفاءتها و

عدالتها تمنح العامل الرغبة و القابلية في تحسين أدائه و بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

تصميم الوظائف: الغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب و

متطلبات مهام العمل مع مهارات و قدرات و احتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي

من الأداء التنظيمي.

نظام الحوافز: إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين و دافعتيهم للعمل و رابط المكافآت بالأداء

مسلمة أساسية للمنظمات.

المواطنة التنظيمية: المواطنة التنظيمية هي السلوك غير الاعتيادي و لا يعتبر جزءا من متطلبات

العمل الرسمية و لكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، و المؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون

أعمالا أكثر مما طلب منهم و إنجاز أعلى، و المؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة

التنظيمية العالية ، والتي من مظاهرها التي لها تأثير إيجابي على التنظيم، مثل تقديم تقارير بناءة حول

عمل الجماعة و المنظمة يساعدون الأعضاء الآخرين في فريقهم يتطوعون للقيام بأعمال إضافية

يجتنبون الصراعات غير الضرورية يهتمون بمتلكات المنظمة، يحترمون القواعد و التعليمات، يتحملون

ضوضاء العمل و تكاليفات الأعمال الإضافية.

عوامل شخصية(الأفراد):

إن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ومثل كل

من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم

القدرات العلمية، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندعم العلاقة بن القدرات و الأداء الوظيفي،

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

والعكس صحيح فقد تتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بن الدافع و الأداء الوظيفي.

فالفرد العامل يلتحق بالمنظمة حاملا معه خصائص و صفات شخصية لها تأثير واضح على سلوكه، و من أبرز العوامل الشخصية نجد: العوامل النفسية و تنقسم:¹

ـ الدوافع: هي عوامل داخلية تحدد أفعاله وسلوكياته و تحدد إيقافه أو استمراره.

ـ التعلم: هو أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، فالتعلم يضمن التغير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر التنظيم.

ـ الإدراك: بتعرض الأفراد في التنظيمات دوما لأنواع معقدة و مختلفة من الإثارة الحسية مثل أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة...، فعليه فهمها وإدراكها.

ـ الانتماء: إن شعور العمال بالانتماء هو من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل، فهو يساهم في توحيد الجماعة ويشترك إدراك الفرد بعوامله، أهدافه.

ـ القابلية: فهي تتعلق خاصة بالاختلاف بين أداء العمال، و المقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل فهي التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله.

ـ العمر: العلاقة بين العمر و أداء العمل كانت من القضايا التي لها إهتمام كبير في الأونة الأخيرة و السبب يعود لعدة عوامل أهمها الاعتقاد الشائع أن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر، و ذلك لحرصه على العمل و عدم التفريط فيه.

ـ الجنس: إن الواقع أثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء و كفاءة و إنتاجية و رضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال، عدا أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر بسبب بعض العوامل مثل مسؤولية المرأة والاهتمام بالمنزل والأبناء.

و في أغلب الأحيان لا يتمكن المديرون من التعامل مع هذه الاختلافات و توجيهها الوجهة الصحيحة.

كما توجد عوامل خارجية تؤثر في التحكم في الأداء كالعوامل الاقتصادية واجتماعية، ثقافية و تكنولوجية وسياسية وقانونية... إلخ، كسياسة التجارة الخارجية للدولة، معدلات التضخم، درجة المنافسة، أسعار الفائدة، وإن كان هذا التقييم يصعب ضبطه لتداخل بعض العوامل مع بعضها فأنماط الاستهلاك تدرج كعامل اقتصادي وفي نفس الوقت يدخل في المميزات الثقافية للمجتمع.

1 - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق ص 93

المطلب الرابع: أبعاد الأداء والجوانب المتداخلة فيه:

1_ أبعاد الأداء

يمكن حصر أبعاد الأداء في بعدين هما الكفاءة والفعالية¹، وهما ما سنتطرق لهما في المبحثين الثاني والثالث اللاحقين ، غير أن حصر الأداء في هذين البعدين فقط يشوبه بعض النقص؛ بحيث أن المؤسسة التي تضع أهدافا غير طموحة وتحققها بأقل الموارد، أو التي تنشط في قطاع متدهور؛ لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد.

كما أن بعض المصادر ذكرت عنصرين هامين وهما الإنتاجية والتنافسية، وهذا ما أكد عليه لويس رايون كون أن المحيط يعرف مستويات من الخطر وعدم اليقين مما جعل المؤسسة أمام رهانات إستراتيجية للأداء؛ فهي تبحث دائما على تحقيق التفوق؛ بمعنى آخر تبحث عن مستوى عال من الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية والتنافسية.

2_ الجوانب المتداخلة في الأداء

يعتبر الأداء مفهوم واسع الانتشار في جل الدراسات المهمة بشؤون الأفراد بالتنظيم لذا نجد كثيرا من الجوانب المتعلقة به ويمكننا أن نميز ثلاثة منها وهي²:

- **الجهد المبذول**: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، ويعبر عنه بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **كمية الجهد**: ونعني به مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول.

- **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

أما الجوانب المتعلقة بالأداء فهي أبعاد تأخذ أشكال تنظيمية واجتماعية وهي:

- **البعد التنظيمي للأداء**: يقصد بالبعد التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال

التنظيم بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وتلعب الفعالية التنظيمية دورا هاما في تقويم

1 - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 87

2 - وفاء ملوك، مرجع سابق. ص 53.

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

الأداء ، ففتح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

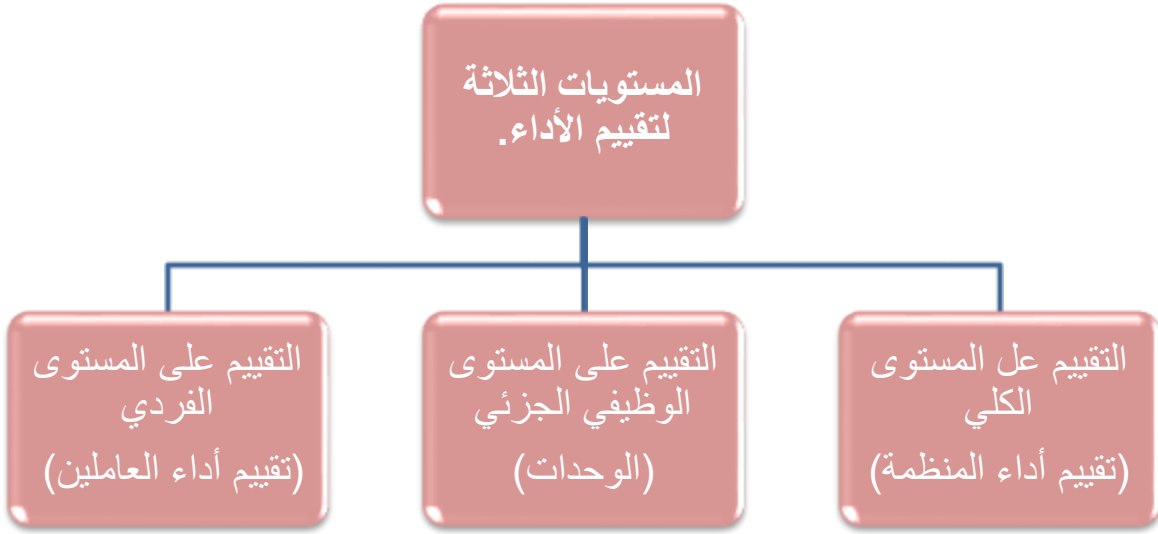
- البعد الاجتماعي للأداء: أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم صراعات، أزمات... الخ ، و يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للتنظيم قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر التنظيم على تحقيق الجانب الاقتصادي ، وأهم الجانب الاجتماعي لموارده البشرية ، بمعنى أنه مرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، ولعل الإدارة اليابانية هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى .

إن تحقيق فاعلية تنظيمية يتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين القيم التنظيمية للتنظيم وبيئته وإستراتيجيته التي تساعده على التكيف مع البيئة الخارجية والتغيرات البيئية، مع ضرورة أن تكون قيم التنظيم مناسبة وداعمة لإستراتيجيته، وبالتالي يشكل مؤشرا واضحا لدى العاملين وبالتالي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل نجاح التنظيم.

وعليه فإن القيم التنظيمية تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الأفراد العاملين وسلوكياتهم، وتساهم في توجيههم بشكل فعال يتناسب مع أهداف التنظيم.

المطلب الخامس: أساليب تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التامة) بالمعايير الموضوعة مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير" ، وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات هي موضحة في الشكل رقم 05 الآتي:



المصدر: ريم بنت عمر- دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - م. ع السعودية، 2013 ص 43 .

المبحث الثالث: كفاءة الأداء الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الكفاءة و المفاهيم المرتبطة بها

الكفاءة هي أحد المقاييس المستخدمة لقياس النتائج الفعلية وهي القدرة على تحقيق عمل ما بتكاليف منخفضة، كما تعتبر في الوقت ذاته هدفا يسعى الأفراد إلى تحقيقه، ويرى الباحثون إن كفاءة الأداء هي التي تمثل الدرجة أو الطريقة التي ستحقق بها المنظمة هذه الأهداف والنتائج المتمثلة في جودة العمل والخدمات المقدمة¹.

وتعد الكفاءة من بين أبعاد أداء المؤسسة التي ذكرها لويس رايغوندي، ويمكن تعريفها كما يلي: "تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد." ثم تعريف هـ. مينتزبيرغ حيث يعرفها في كتابه على أن الكفاءة: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".

1 - حسين غيث حسين، ربيعة علي الفزاني، التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية 2020، ص 14

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن النسبة بين قيمة المخرجات إلى قيمة المدخلات، أي أن:

الكفاءة=قيمة المخرجات/قيمة المدخلات

ومن بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة ما يلي¹:

✓ **كفاءة الأداء** : تعتبر الكفاءة مقياس للنتائج الفعلية وهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة عمل

بعمل آخر، كما تعتبر في الوقت ذاته هدفا يسعى الأفراد العاملون إلى تحقيقه، أما الأداء

فهو تنفيذ الفرد لعمله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة العامل بها ويعني النتائج التي يحققها

الفرد في المنظمة ويرى الباحثون إن كفاءة الأداء هي التي تمثل الطريقة التي ستحقق بها هذه

الأهداف، أما النتائج فتتمثل في جودة العمل والخدمات المقدمة .

✓ **المهارة**: هي مجموعة من القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو المجموعة و التي تمكنهم من تأدية

عملهم على أحسن وجه.

✓ **الاستعداد**: هو حالة التهيؤ النفسي و الجسمي , بحيث يكون فيها الفرد قادراً على تعلم مهمة

أو خبرة ما، و يسهم الاستعداد في عملية التعلم على نحو فاعل , ففي الكثير من الأحيان

تفشل عملية اكتساب المعارف لدى الفرد رغم المحاولات الجادة بسبب غياب عوامل

الاستعداد لديهم.

و بالتالي يمكن القول أن الاستعداد حالة تأتي قبل الشروع في مهمة أو عمل ما، فبقدر ما يكون

الاستعداد جيد بقدر ما يكون هذا العمل جيد.

✓ **السلوك** : وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من

التكيف معها.

✓ **الدافعية**: هي حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة و الحركة و توجه سلوكه نحو الهدف،

أو هي سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد و ينتج عنها رغبات مما

يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءة و أنواعها

المبحث الأول: خصائص الكفاءة في المؤسسة: تتمثل هذه الخصائص في:²

1 - حسين غيث حسين، ربيعة علي الفزاني، نفس المرجع ص 15

2 - الزهرة شنكامي ,مرجع سابق,ص22

1-خاصية التنظيم:

حتى تتوفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية في المؤسسة, فإن على هذه الأخيرة تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية, حيث يتطلب هذا التنظيم وجود نظم و ضوابط و ممارسات للوصول إلى الأهداف التي سطرها المؤسسة.

2-الكفاءة ذات مفهوم مجرد:

الكفاءة غير مرئية, ما يمكن ملاحظته هي الأعمال الممارسة ونتائجها, و الوسائل المستعملة.

3-خاصية التقادم:

تتقادم الكفاءات عند الأفراد العاملين إذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم.

4-خاصية القيمة :

الطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة, فمثلا بقدر ما نجد أن العمال بقدر ما يكونوا أكفاءً بقدر ما يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة.

- 5خاصية عدم القابلية للتبديل:

أي عدم إمكانية استبدال المورد بمورد آخر مماثل له على مستوى الإستراتيجية في المؤسسة.

- 6خاصية الندرة:

على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على التنافس .

المبحث الثاني:أنواع الكفاءة في المؤسسات:

الكفاءات الفردية:

ظهر مفهوم الكفاءة الفردية أساسا أثناء التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون المهنة، هذه التغيرات التي تترجم أساسا بالآلية، كما أن عصرة أدوات الإنتاج و تعقيد أنظمة الإعلام قد جلبت حركية في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدوث و الذي يتطلب اكتساب كفاءات جديدة كأخذ المبادرة, قدرة التوقع،التواصل.

و هذه الكفاءة تعتبر مؤهلات يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية،و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز هدف محدد و بصورة فعالة .

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

ويمكن تقسيم مكون الكفاءات الفردية إلى معارف مشكلة و التي يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر و التعلم، و معارف في العمل، كالتجارب و الممارسات، و يقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليطور احترافيته وهذا لا يتم إلا في إطار المؤسسة.¹

الكفاءات الجماعية:

تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية، لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح بتطويرها و تراكمها.

و حسب **لوبوتروف** فإن: "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو مصلحة تنشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع بين الكفاءات الفردية"، و تتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف، معرفة تحضير أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ الخبر جماعياً².

مكونات الكفاءة الجماعية:

- صورة إجرائية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
- لغة مشتركة: ليتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة.
- روح التعاون: يتعلق الأمر بقدرة الأعضاء على العمل جماعياً.
- حسن التجربة: ينبغي على كل فرد و كذلك المجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرص التعلم المتاحة.

الكفاءات التنظيمية:

و هي كفاءة تتعلق ببيئة الأعمال و المتغيرات الحاصلة فيها، فمنظمات الأعمال في ظل التغيير الحاصل في بيئتها يتطلب مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات و التقليل من الإجراءات الرسمية، بفسح المجال للأفراد للإبراز إبداعاتهم و زيادة و تطوير كفاءة المنظمة الفردية و الجماعية. و تسمى كذلك كفاءة المؤسسة، و هي تضبط على المستوى الكلي، وهي تتناسب مع ما تتقن المؤسسة إنجازها مقابل ما تكسبه.³

ويرى **ب.رينديابديلا** أن كفاءات المؤسسة هي "ترابطات متلائمة للمعرفة، المهارة وحسن التصرف". فهي تعد توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

1 - بن سالي عبد المالك، بن باسعيد، مرجع سابق ص 39

2 - الزهرة شنكامة، مرجع سابق، ص 26

3 - بن سالي عبد المالك، بن باسعيد، مرجع سابق ص 39

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة و مستوياتها

المبحث الأول: أبعاد الكفاءة

للكفاءة أبعاد تتمثل في:¹

1. الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
2. الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات و بقية الوحدة.
3. كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات و الاتصال و تسيير الأفراد.
4. الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات و الطرق المستعملة.
5. الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات...
6. الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

المبحث الثاني: مستويات الكفاءة

تنقسم مستويات الكفاءة إلى:²

- _المستوى 0 : لا يملك أية معرفة.
- _المستوى 1: يملك معارف أساسية.
- _المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.
- _المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات و رد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
- _المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- _المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة و حل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
- _المستوى 6: المواجهة و التحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.
- _المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق و الإبداع و اقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به وطنياً و عالمياً.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءة

تنقسم هذه المؤشرات إلى:¹

1 - سعود حياة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة-دراسة ميدانية- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر2 في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة خيضر محمد المسيلة 2012-2013، ص14

2 - سعود حياة، نفس المرجع، نفس الصفحة

1. المؤشرات المباشرة: تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل: الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
 - المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.
 - المقاييس النوعية للكفاءة مثل: الارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها.
- وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

كما تعاني المؤشرات المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية :
- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة في المنظمة.

2. المؤشرات غير المباشرة: تعد المؤشرات غير المباشرة ، في بعض المجالات، طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية و المعلومات المتاحة، و غالبا ما تحقق هذه الطرق المعتمدة في قياس كفاءة الأداء و الأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي و الخدمي.

المبحث الرابع: فعالية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الفعالية والمفاهيم المرتبطة بها

بالرغم من تعددت تعاريف الفعالية لكنها تصب في معنى واحد، ومن بين هذه التعاريف نذكر:
تعرف الفعالية على أنها: " القدرة على تحقيق عمل أو نيل النتيجة المرجوة".
كما تعرف أيضا بأنها: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة".
نستنتج من هذين التعريفين أن الفعالية مرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها.

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

ويرى كل من كاست وموزن زوريج أن الفعالية هي: " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، تحقيق رضا العاملين والعملاء، تنمية الموارد البشرية وزيادة الربحية ". وتعرف أيضا على أنها عبارة عن النسبة بين المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة . أي أن: الفعالية=المخرجات الفعلية/المخرجات المخططة ويؤكد هذا التعريف على أن الفعالية تهتم بالنتائج التي استطاعت المؤسسة الوصول إليها مقارنة بما خططت له .

فمن علاقة الفعالية بالكفاءة في المؤسسة فإنه كثيرا ما يقترن الحديث عن مفهومين، وممكن الاختلاف في أن الفعالية ترتبط بالأهداف في حين أن الكفاءة ترتبط بالوسائل.¹ كما ميز P. Drucker بين الفعالية و الكفاءة، حيث اعتبر الفعالية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء، وبعد ذلك يتم تحقيق النجاح.² فهناك ارتباطا وثيقا بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفين، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية ، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

ففي حالة وجود فعالية بدون كفاءة فان الأهداف لا تحقق بصورة صحيحة، ووجود كفاءة بدون فعالية فان الأعمال تنجز لكن بدون وضوح أهداف . وبمعنى آخر قد تكون المنظمة فعالة ولكن بدون كفاءة، أي أنها قد تحقق أهدافها ولكن بخسارة.

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة على الفعالية

تتأثر الفعالية (قدرة المنظمة) في المنظمة في تحقيق أهدافها بمجموعة من العوامل نذكر منها:

¹ مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-أطروحة نيل شهادة الدكتوراه الطور 3 في علوم التسيير تخصص، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص180

² - مازري منيرة، مرجع سابق، نفس الصفحة

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

1. النظام الاقتصادي: يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة.

2. النظام السياسي: يقصد به الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة.

3. النظام الرقابي: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة.

4. النظام البيئي: بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة.

كما أن هناك من حدد العوامل المؤثرة في الفعالية في مجموعة عوامل تمثلت في:¹

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.

- أساليب تكنولوجية الإنتاج المستخدمة، كثافة رأس المال أو كثافة العمالة.

- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي، مع وحدة السلطة المتخذة القرار.

- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية من دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.

- أسلوب التعامل مع المحيط الخارجي وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطائها أثناء

التفاعل مع محيطها الخارجي، والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستواه..

- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.

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

المطلب الثالث: مؤشرات الحكم على الفعالية

يعتمد الحكم على فعالية المؤسسة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها²:

1- **المؤشرات الداخلية:** تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي

للمؤسسة، التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

¹ - مازري منيرة، مرجع سابق، ص 181

² - زبيدة مشير، مرجع سابق، ص 61

جدول رقم 06 : الفرق بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة: أداء الأعمال بطريقة صحيحة			
عالية	منخفضة		الفعالية: أداء الأعمال الصحيحة
كفاءة عالية /فعالية عالية يختار المسكرون الأهداف المناسبة لتحقيقها ويستخدمون بشكل جيد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف	كفاءة منخفضة /فعالية عالية يختار المسكرون الأهداف المناسبة لتحقيقها ولكن يقومون بوظائفهم بدرجة ضعيفة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. بمعنى:الرؤى و الأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة.	عالية	
كفاءة عالية /فعالية منخفضة يختار المسكرون الأهداف غير مناسبة لتحقيقها ويستخدمون بشكل جيد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف والنتيجة إنجاز الأعمال ولكن بدون وضوح الأهداف.	كفاءة منخفضة /فعالية منخفضة يختار المسكرون الأهداف غير مناسبة لتحقيقها ويستخدمون بشكل سيء الموارد المتاحة والنتيجة أعمال (منتجات أوخدمات) ذات جودة منخفضة.	منخفضة	

المصدر: (خرخاش صباح، مرجع سابق ص53).

تخطيط وتحديد الأهداف: من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف

والتخطيط لمسارها، مع تحديد مختلف الوسائل اللازمة لتحقيقها.

المهارات الاجتماعية للمشرف (المسؤول): المجسدة في علاقاته مع المرؤوسين وقدرته على حل المشاكل

التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر على العمل، إضافة للمهارات العملية العالية والتميزة

التي يتمتع بها المشرف وكذا الأفراد العاملون.

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

التحكم في التسيير داخل المؤسسة: من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كالألمركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيهه.

المشاركة في اتخاذ القرارات: التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة.

إدارة الصراع: وذلك حتى يتم التخفيف من حدوثة وتفادي حدوثة مجدداً. الإصابات في العمل: وضع برامج وقائية لتفادي وقوعها وكذا التدخل السريع لتقديم العلاج الفوري أثناء حدوثها.

كفاءة استخدام الموارد المتاحة: من أجل تخفيض التكاليف؛ فمن بين أهدافها الاستعمال العقلاني للموارد المستخدمة.

الدافعية لدى العاملين والرضا الوظيفي: فهما يشكلان حافزا للعمل وتحسين أداءهم. تنمية وتأهيل المورد البشري: فبتطوير القدرات والمهارات لدى الفرد العامل في المؤسسة تستطيع أن تحقق أهدافها؛ فالعنصر البشري وخاصة الرأس مال الفكري من أهم موارد المؤسسة.

2- المؤشرات الخارجية:

وتعتبر هذه المؤشرات الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، بمختلف جوانبه، والتي تعطي حكماً على مدى فعالية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:
السلع والخدمات: حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين.

الجودة: إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار يركز على الجودة بدل السعر؛ لذا كان يلزم عليها التحسين المستمر في منتجاتها.
تحقيق الأرباح: حتى تستمر المؤسسة وتحافظ على مركزها في السوق تسعى دائماً إلى تحقيق الربح كهدف أساسي.

القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة: وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي قد تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهةها.

التطور والنمو: عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

إن ما يمكن ملاحظته في هذه المؤشرات هو أنها متداخلة ومتراطة مع بعضها، وتساهم في تحقيق نفس الهدف، فمثلا الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على الإنتاجية...

جدول رقم 07 : يوضح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية

المفهوم	الكفاءة	الفعالية	الكفاءة
فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة	
المدى	جزئي	شامل	
	عمودي	أفقي	متكامل
	كلي	نوعي	

(المصدر: خرخاش صباح، مرجع سابق، ص 87)

المطلب الرابع: معوقات قياس الفعالية

إن نجاعة قياس الفعالية في المنظمات تتوقف على تصميم نموذج متكامل يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات موضوعية و دقيقة يمكن قياس الفعالية من خلالها، فالنماذج و المؤشرات المقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث أولا لم يحصل اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، ثم أنها تبقى مجرد نماذج و مؤشرات نظرية، وبالتالي فإن عملية القياس تواجهها بعض المشاكل والصعوبات نوجزها في النقاط التالية:¹

- عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمؤشرات الكمية أو سلوكية.

¹ - مازري منيرة، مرجع سابق ص 200

- مشكلة تعميم المؤشرات المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و متغيرات محيط المنظمة.

خلاصة الفصل:

لأجل تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية لا بد لها من أن تولي اهتماما كبيرا للقيم التنظيمية، من خلال غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم السلبية، ناهيك على الرفع من روح المعنوية لأفرادها العاملين و الشعور بالرضا وحب الانتماء، مع بث روح العمل الجماعي و باتقان بينهم، فيولد لديهم الاستعداد للتضحية من أجل نجاح واستقرار المنظمة كهدف آخر خارج الدور الرسمي المكلفين به، وكذا تقوية الروابط الاجتماعية والتنظيمية فيها باعتبار أن الأداء هو نتاج عمل جماعي متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه.

كما أن نجاح واستمرار المنظمة يتطلب منح اهتماما كبيرا لعملية تقييم كفاءة الأداء الأفراد العاملين (على المستوى الفردي) أو على المستويين الوظيفي الجزئي و الكلي (تقييم المنظمة ككل) و ذلك بوصفها الشرط الأساسي و الأداة الفعالة التي تمكنها من معرفة مدى استخدامها و انتفاعها من موارد المادية والبشرية المتاحة.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: خصائص مجتمع الدراسة، المنهج وأدوات جمع البيانات

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية المرحلة الثانية من مراحل إعداد بحث دراستنا، وذلك بعد الانتهاء من الجانب النظري، وسنتطرق إليها عمليا مستخدمين مجموعة من الإجراءات المنهجية التي سوف نحددها من خلال هذا الفصل.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

للإجابة عن تساؤلنا شرعنا في العمل باستطلاع مكتبي أو القراءة المكتبية لمعرفة الإرث النظري المتعلق بالظاهرة، الشيء الذي سهل علينا العمل في جانبه النظري، ثم انتقلنا إلى الاستطلاع الميداني مستعملين الملاحظة بالمشاركة، ثم المقابلة وتم كل ذلك بعملية منظمة تظهر لنا على النحو التالي:

❖ مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

حتى يضمن الباحث النجاح في دراسته، لا بد أن تكون له دراية ومعرفة عن المجتمع محل الدراسة، وعلى اعتبار أنني أحد أفرادها، فقد تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية.

أ- التعريف بالمؤسسة:

تأسس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى نهاية سنة 1974 وكان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS)، وإبتداءا من سنة 1975 أصبحت التغطية تشمل التأمينات الاجتماعية (AS)، بما فيها الأمومة، العجز، المرض، الوفاة، وفي سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، أدمج صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) في النظام الواحد والموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) ومهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات (CNAS).

وتعود نشأة الصندوق كغيره من صناديق النظام الاجتماعي إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) الذي بدأ التحضير له بتاريخ 04 جانفي 1992¹ وذلك في إطار الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم (21) عضوا وهم:

- ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.
- أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة.
- أربع (04) أعضاء يمثلون: المكتب الصحي، مكتب الدراسات التقنية، مكتب المحاسبة و مكتب المحامين.
- عضوين (02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين؛
- عضوين (02) ممثلين لموظفي الصندوق (CASNOS) وذلك في لجنة الاشتراك المقررة من طرف قانون العمل والتنظيمات المطبقة.

إلى أن استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية والمهنية والمالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) إلى غاية سنة 1995 تاريخ استقلالية (CASNOS) وبداية نشاطه كجهاز مستقل متكون من (وحدة مركزية) مديرية مركزية مقرها الاجتماعي بالعاصمة ووكالات جهوية (13 وكالة) وفروع ولائية وشبابيك مختصة، وبالنسبة لفرع غرداية يتبع إداريا لوكالة ورقلة مع كل من الأغواط ووادي سوف .

أما في سنة 2015 وحسب القرار المؤرخ في 15 جانفي من نفس السنة الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء والذي بمقتضاه تم إنشاء الوكالات الولائية للصندوق.

وبموجب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف على أساس المعايير التالية²:

- عدد المكلفين والمنتسبين للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- عدد المؤمن لهم اجتماعيا.

¹ -الجريدة الرسمية رقم 03 الصادرة بتاريخ 19 جانفي 1993.

² -الجريدة الرسمية رقم 17 الصادرة بتاريخ 5 افريل 2015.

- اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الأداءات.

ب- التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية والتي تعني:

● الصناعيين؛

● الحرفيين؛

● التجار؛

● الفلاحين؛

● أصحاب المهن الحرة (محامين، خبراء محاسبين، صيادلة، أطباء وغيرهم)؛

● السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص)؛

● أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNC)؛

أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية وذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة:

- شباك متخصص تابع لدائرة المنبعة الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 وعدد عماله ثلاثة (03).

- شباك متخصص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه في شهر جويلية 2003 وعدد عماله أربعة (04).

- شباك متخصص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 وعدد عماله ثلاثة (03).

- شباك متخصص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة وتم فتحه في شهر جويلية 2001 وعدد عماله ثلاثة (03).

- أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر الباقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة.

- تضم الوكالة الولائية أربعة وأربعون (44) موظفا موزعين على الوكالة الولائية وعلى الشبابيك المتخصصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد وثلاثون لديهم مستوى جامعي وهم موزعين كما يلي:

جدول رقم (08): يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الصف	العدد الإجمالي	الجنس		
		إناث	ذكور	
من 18 إلى ما فوق	04	0	04	إطارات سامية
من 14 إلى 17	34	07	27	إطارات
من 10 إلى 13	10	04	06	التحكم
من 01 إلى 09	02	02	00	التنفيذ
-	50	13	37	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات مصلحة المستخدمين -

ج- مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

- تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :
- تسيير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية والشبابيك المختصة.
 - استلام وتسوية ملفات التقاعد وصرف منح ومعاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
 - ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء.

- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم إتجاه الصندوق وتقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour)، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب.
 - تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
 - تقديم الإحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة.
 - متابعة ملفات المنخرطين للولاية وترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.
- وتكمن المهام الأساسية للصندوق في تحصيل الاشتراكات السنوية للمنخرطين، ثم إعادة استغلالها لتمويل الأداءات التالية:

- التأمين على المرض بكل أشكاله.
- التأمين على الأمومة.
- نفقات الحمامات والمعالجة بالمياه المعدنية (Thermale Cure) وأجهزة الطبية الصناعية للمعوقين (Appareillage).
- تقديم منحة الوفاة (Capital Décès).

1-التأمين على المرض: يحق لكل منخرط في الصندوق مستوف لكافة اشتراكاته ومتطلباتها الحق في التعويضات الآتية على أن لا تتعدى 4 سنوات وهي: المصاريف الطبية، الجراحية، الصيدلية والاستشفائية، الفحوص البيولوجية واستخلافها الصناعي، لنظارات الطبية، الأسنان الاصطناعية وعلاجها، المعالجة بالمياه المعدنية والحمامات، الأجهزة والأعضاء الاصطناعية للمعوقين.

2-التأمين على الأمومة: ويتم ذلك بالتعويض عن المصاريف الطبية والصيدلية الخاصة بالأم والمولود (الصبي) وذلك وفق الإجراءات المعمول بها .

3- التأمين على الوفاة: (Capital décès) في حال وفاة المؤمن اجتماعيا يمنح الصندوق لذوي حقوقه (الأشخاص تحت كفالة المتوفى)، ومبلغ منحة الوفاة يساوي الدخل السنوي للمعني.

د-الهيكال التنظيمي:

1_مدير الوكالة: يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالصندوق، وذلك في حدود الأطر التنظيمية والقانونية المتعامل بها.

2_المديرية الفرعية للأداءات: وتتولى مايلي:

ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة؛ السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية وتضم هذه المديرية مصلحتين:

1.2-مصلحة لأداءات التأمينات الاجتماعية:

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات والأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:

✓ أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا.

✓ أداءات الأمومة.

✓ منحة الوفاة.

للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة وأربع أعوان، وظيفتها تكمن فيما يلي: استلام الملفات الطبية وفواتير العلاج من المنخرطين مع مراقبة الوثائق والتأكد من استيفاءهم لكافة اشتراكاتهم؛ دراسة الوثائق وتحديد ما يكفل الصندوق بتعويضه بالتنسيق مع مصلحة المراقبة الطبية، وإصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي .

كما تقوم بإرسال الملفات إلى مصلحة المالية والمحاسبة للقيام بعملية التخليص أو إصدار الشيكات؛ مع تقديم الإحصائيات شهريا وسنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة.

2.2- مصلحة التقاعد:

من مهام هذه المصلحة نجد أنها:

- تستقبل طلبات ملفات التقاعد بغرض الحصول على منح ومعاش التقاعد سواء كان التقاعد مباشرا أو منقولا، ومعالجتها (عمليات:التصفية، المراجعة والمخالصة).
- مراجعة ملفات التقاعد بشكل دوري وتطهيرها نتيجة التغيرات (زواج، وفاة،.....).
- إرسال الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنويا للمدير الفرعي للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة.

3. مصلحة المراقبة الطبية:

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهمتها مكملة لأعمال مصلحة التعويضات والأداءات، من حيث:

- التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض وغير القابلة للتعويض ومراقبة الملفات الطبية.
- إبداء الرأي بإصدار قرار طبي(رفض-قبول) لطلبات المنخرطين كعلاج المياه المعدنية، جراحة القلب، أجهزة المعاقين الاصطناعية،.....
- تحديد نسبة اقتناء الدواء في بطاقة الشفاء حالة المرض المزمن (بنسبة 80 % و 100%) .
- إعادة فحص المرضى والتأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة حالة طلب العجز وجراحة القلب.

4 - مصلحة المحاسبة والمالية:

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما وأساسيا في نشاط الصندوق، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:
-إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص: إحصائيات المداخل (الاشتراكات) وإحصائيات تحويلات رؤوس الأموال؛ وإحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع، إحصائيات حالة الخزينة؛ ضبط حالات الصندوق ورصيده؛ جداول كشوف المراقبة؛ حالات الأداءات والتعويضات؛ دفع مبالغ منحة الوفاة.

كما يعمل على إعداد الميزانية السنوية للصندوق وضمان متابعة تنفيذها، و تسجيل كل العمليات المحاسبية والمالية للوحدة؛ وتسيير المصلحة أربع حسابات بنكية وحساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشر عليها.

5- مصلحة الموارد البشرية والوسائل: وتتولى ما يلي:

- تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.
- إعداد آلية التسيير التقديري للموارد البشرية.
- متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها.
- تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.

2. المجال الزمني: تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين زمنيتين وهما:

أ-المرحلة الأولى: بدأت الدراسة استطلاعية منذ الشروع في جمع المعلومات الأولية حول القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وامتدت من 12ديسمبر 2020 إلى 05 ماي 2021، وبحكم أنني أحد أفراد المجتمع محل الدراسة، مكنتني من أن تكون لدي معرفة واطلاع كبير عنه، وعلى دراية عن المنظومة القيمية للمؤسسة، وظروف وأجواء العمل والعلاقات بين العمال ومع المسيرين المباشرين لهم.

ومن خلال المشاركة اليومية المباشرة، والملاحظة تمكنت من تسجيل بعض السلوكيات وردود أفعال ومواقف صدرت عن بعض أفراد عينة البحث داخل مكان العمل، ومن ثم توظيفها على مستوى الاستمارة، ومن النتائج التي تمكنا من التوصل إليها:

- التعرف على عينة البحث ومدى قابلية أفرادها لمساعدتنا .
- تحديد الأداة المناسبة لجمع المعلومات وكذا طريقة طرح الأسئلة للحصول عن الإجابة بسهولة.
- تسجيل العديد من الأفعال والسلوكيات التي تعبر عن الظاهرة قيد الدراسة، مع اكتشاف الصعوبات التي قد تعيق بحثنا.

ب-المرحلة الثانية وهي المرحلة الأخيرة، فبعد الفكرة التي أخذناها من خلال الدراسة الاستطلاعية، والنتائج التي تحصلنا عليها اتضح الأمر بالنسبة لنا وقمنا بصياغة أسئلة مستعملين الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، ووزعناها على المبحوثين وكان ذلك في الفترة الممتدة من 10ماي 2021 إلى 12ماي 2020 وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ البيانات عن طريق برنامج الـ SPSS، وبعد ذلك بناء الجداول البسيطة والمركبة، وتم دراستها وتحليلها.

3. المجال البشري:

يقصد به مجموعة الأفراد أو الجماعات التي ستجري عليهم الدراسة¹، فالباحث يصعب عليه تطبيق دراسته على جميع أفراد المجتمع، لذا فإنه يكتفي بعدد محدود من أفراد المجتمع الأصلي أو بما نعي به العينة والتي تشترط فيها تمثيلا صادقا لأفراد المجتمع محل الدراسة. لقد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب الحصر الشامل بالعينة الذي يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء، وله أهمية علمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات، لكل من المجتمع محل الدراسة أو البحث وحجمه.

¹ - نسيبة فاطمة الزهراء، ص 11

ولقد اخترنا كعينة كل العمال بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية (عدا المصنفين كعمال تنفيذ)، والذي يقدر عددهم بـ 48 عاملا.

المطلب الثاني: المنهج المتبع للدراسة

إن أي بحث أو دراسة أي ظاهرة يعتمد على منهج معين لفهم وتحليل المشكل المطروح من أجل الوصول إلى حقائق موضوعية، يقول محبوب عطية الفائدي: "المنهج هو الأسلوب أو الطريقة أو الوسيلة التي يستعملها الباحث بهدف الوصول إلى المعلومات التي يريد الحصول عليها بطرق علمية وموضوعية مناسبة"¹.

وبعد صياغتنا للإشكالية وانطلاقا من طبيعة وخصوصية الموضوع قيد الدراسة، اعتمدنا (منهج المسح الاجتماعي بالعينة)، الذي يعتبر من الناحية المنهجية أحد مناهج المدخل الكمي، وبداية عن المفهوم العام للمسح الاجتماعي، يقول محمد الجوهري عنه أنه "منهج لجمع وتحليل البيانات الاجتماعية، من خلال مقابلات أو من خلال استمارات بحث مقننة، وذلك بغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين يمثلون مجتمعا معينا، ويهتم عالم الاجتماع في الدراسة المسحية، بوصف المجتمع الذي يدرسه، ومن ثم فإن الدراسة عادة ما تتضمن أسئلة تستفسر عن معلومات، عن خصائص التي يكتسبها الفرد من خلال عضويته في جماعة اجتماعية"².

المطلب الثالث: أدوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة

للوصول إلى نتائج تخدم الدراسة، يلزمنا الحصول على البيانات المطلوبة من مجتمع البحث والتي ترتبط بمدى اختيارنا لأداة اللازمة لجمع البيانات والتي تتوقف على عوامل عدة مرتبطة أساسا بمكان الدراسة والعينة و...، وقد استعنا في موضوع بحثنا: القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي ببعض الأدوات منها:

1. الملاحظة بالمشاركة: وفيها يشاهد الباحث المبحوث، ويقوم بتسجيل جميع المعلومات والبيانات التي تهمه، أي يكون ذلك من خلال المشاركة المباشرة عن طريق الملاحظة التي تعتبر نقطة انطلاق

¹ - نسيصة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص12

² - محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، القاهرة ج. مصر العربية، ط 5، 2008، ص 127

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

لأبي دراسة علمية، فهي تمكن الباحث من دراسة الظواهر التي يتعذر دراستها بواسطة المقابلة، والتعرف على مكان العمل وظروفه، ويستغل ردود أفعال وسلوكيات ومواقف أفراد عينة بحثه في صياغة الأسئلة، وبالتالي توظيفها على مستوى الاستمارة.

وكانت نتائج دليل الملاحظة على النحو التالي:

<ul style="list-style-type: none">- تصرفات وسلوك العمال فيما بينهم أثناء إنجاز عملهم، ومدى تكيف كل عامل واندماجه.- طريقة أداء العامل لعمله إن كانت صحيحة، وعن دراية وإلمام.- لوحة الإعلان التي تحوي التعليمات والقرارات والتوصيات التي تبلغها إدارة الصندوق لعمالها.- مدى ملائمة وفعالية وسائل وأساليب الاتصال المعتمدة في المؤسسة.- طريقة دخول العمال وقت بداية العمل، ووقت راحتهم، وخروجهم من المؤسسة، و الإجراءات المطالبين بإتخاذها في ذلك.- العمل الجماعي والفعل التعاوني بين العمال في مكان العمل.	ماذا لاحظت
<ul style="list-style-type: none">- لدراسة سلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص في موقف معين تكون عن طريق التوقيع في مكان تم تحديده سلفا.- عن طريق أماكن تكون في كل مصلحة من المصالح، تارة في حالة جلوس، و أخرى واقفا.	كيف لاحظت
<ul style="list-style-type: none">- يوميا و خلال فترات العمل.	متى لاحظت

2. الاستمارة:

الاستمارة هي مجموعة أسئلة توضع في متناول المبحوثين للحصول على بيانات يجيبون عنها كل بمفرده، كما تعرف على أنها "تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ، ويقارن بها

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

ما تم اقتراحه في الفرضيات¹، أي أن أسئلة الاستمارة مرتبطة بفرضيات الدراسة. ومن تم فقد ارتبطت أسئلة الاستمارة المعتمدة في دراستنا على مؤشرات ناتجة عن التفكيك المفهومي لمتغيري الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 48 استمارة وتم استرجاع 43 منها بسبب الغياب (عطلة سنوية).

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى خمسة محاور كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية وضمت 05 أسئلة.

المحور الثاني: العدالة الإجرائية وضم 07 أسئلة.

المحور الثالث: كفاءة الأداء وضمت 09 أسئلة.

المحور الرابع: روح التعاون التنظيمي وضمت 07 أسئلة.

المحور الخامس: فعالية الأداء وضمت 05 أسئلة.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
79.07 %	34	ذكر
20.93 %	9	أنثى
100 %	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن فئة الذكور في مجتمع البحث تشكل أعلى نسبة بـ 79.07% ثم تليها بعد ذلك نسبة الإناث بـ 20.93% من مجمل العينة المدروسة.

إن ما يمكن استنتاجه من الجدول هو أن معظم أفراد العينة ذكور، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري في مثل هذه المؤسسات تتطلب مجهودا أكثر من الذكور، وكذا ثقافة مجتمعنا التي ترى أن العمل الأنسب للمرأة يكون في قطاعات أخرى منها التعليم والصحة بالخصوص.

¹ - سعيد سبعون : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2012، ص 155.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
14%	6]35_25]
58.1%	25]45-35]
11.6%	5]50-45]
16.3%	7	أكثر من 50 سنة
100%	43	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن الفئة التي تضم أكبر عدد من أفراد العينة هي فئة من (35 إلى أقل من 45) بـ 25 فرد وبنسبة 58.1% ثم تليها بعد ذلك فئة أكثر من 50 سنة بـ 07 أفراد وبنسبة 16.3% وبعدها فئة من (25 إلى أقل من 35) بـ 06 أفراد وبنسبة 14% وأخيراً فئة من (45 إلى أقل من 50) بـ 05 أفراد وبنسبة 11.6%.

ومن المعطيات السابقة نستطيع القول أن الفئة العمرية الأعلى نسبة التي من 35 إلى 45 سنة وهذا يدل على أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب وفي نفس الوقت لديهم خبرة مهنية، والاعتماد على العمال الشباب وهم في قمة العطاء عامل إيجابي يحسب للمؤسسة.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
04.65%	02	متوسط
13.95%	06	ثانوي
81.40%	35	جامعي
100%	43	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن الفئة من ذوي المستوى الجامعي تشكل أعلى نسبة بـ 81.40%، ثم تليها بعد ذلك فئة المستوى الثانوي بنسبة 13.95%، وأخيراً فئة مستوى المتوسط بنسبة 04.65%.

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

ما يثير الاهتمام من خلال الجدول السابق هو نسبة العمال الذين يحملون شهادات جامعية والذين يمثلون 35 عاملاً من أصل 43، فهي نسبة عالية تعكس المستوى التعليمي لأفراد العينة وهو رقم مهم مقارنة بكثير من المؤسسات، والذي سيؤثر حتماً على نتائج الدراسة.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
16.28 %	07	أعزب
83.72 %	36	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	43	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فئة المتزوجين تشكل أعلى نسبة بـ 83.72% من أفراد العينة، ثم تليها بعد ذلك فئة العزاب بنسبة 16.28%، في حين لا وجود لفئتي المطلقين والأرامل. ما يمكن استنتاجه من الجدول الإحصائي السابق المبين للحالة الاجتماعية لأفراد العينة أن الغالبية العظمى من فئة المتزوجين وإذا أردنا إسقاط ذلك على الواقع، حيث لا نجد عمال أكبر من سن 35 غير متزوجين، وهذا بحكم عادات وتقاليد المنطقة، بل في أغلب الأحيان يكون الزواج المبكر (الأقل من 20 سنة)، وهو ما ينتج عنه وجود فئة المتزوجين بنسبة أعلى بالمؤسسة، كذلك من بين عوامل الالتحاق بالمؤسسة هو الأجرة، وهو ما لمسناه على لسان بعض أفراد العينة من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، وهنا نذكر نظرة رواد المدرسة السلوكية إلى الكيفية المثلى لتحفيز الأفراد العاملين على العمل في تأكيدها كمثليتها، حركة الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية، على أهمية تحسين و تطوير المحيط المادي و الاجتماعي و الإداري للعامل.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

النسبة المئوية	التكرار	فئات الأقدمية
4.7 %	2] 5- 1]
20.9 %	9] 10- 5]
74.4 %	32	أكثر من 10 سنوات
100 %	43	المجموع

ما نلاحظه من الجدول السابق أن فئة أكثر من 10 سنوات تشكل أعلى نسبة بـ 74.40 %، ثم تليها بعد ذلك فئة من (5 إلى أقل 10 سنوات) بنسبة 20.9 % وأخيراً فئة العمال من الذين تتراوح خبرتهم المهنية من سنة واحدة إلى 5 سنوات بنسبة 4.7 %.

ما يثير الاهتمام من خلال نتائج الجدول السابق هو أن فئة الأكثر من 10 سنوات هي الفئة الأكثر وجوداً وخبرة بالمؤسسة تشكل أعلى نسبة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أفراد هذه الفئة يمثلان جيلين متتاليين وهما سر بقاء واستمرار المؤسسة حيث أنهم موزعين على كل المديرية الفرعية مصالح كالاتراكات، الأداءات، المحاسبة والمالية، الموارد البشرية والوسائل العامة، الإعلام الآلي.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

■ كلما ساد التعاون التنظيمي بين العمال داخل المؤسسة تطور أدائهم نحو الأفضل

الجدول رقم 14 يوضح بمن يتصل العامل عند مواجهته لمشكلة ما في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
58.14 %	25	الادارة
32.56 %	14	المشرف
9.30 %	04	الزملاء
100 %	43	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 58.14 % من أفراد العينة يصرحون بأنهم عند مواجهتهم لمشكلة في العمل يتصلون مباشرة بالإدارة لحلها، ثم تليها بعد ذلك نسبة 32.56 % من أفراد العينة

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

يصرحون بأنهم يجذبون الاتصال بالمشرف لحلها، ثم أخيرا نسبة **9.30 %** من أفراد العينة يصرحون بأنهم يتصلون بزملائهم لحلها.

وعند ربط البيانات المتحصل عليها بإطارها النظري، فإن فئتي الاتصال بالإدارة والمشرف تشكل معا أعلى نسبة، مما يعني أن العلاقات الموجودة بين المسيرين والعمال بالمؤسسة جيدة يسودها الاحترام والتوافق المتبادل بينهم، وبالتالي تحقق الرضا المطلوب بين العاملين فيها، فمدرسة العلاقات الإنسانية ومن خلال المبادئ التي أرستها، ترى أن المنظمة بيئة اجتماعية، وللعلاقات الاجتماعية دور فيها من خلال عملية الاتصال المتبادل (الصاعد-النازل).

لكن ما يمكن قوله إن فكرة الاتصال المتكرر للعمال المباشر بالمشرف عندما تواجههم مشكلة أثناء عملهم، أنها ليست ظاهرة صحية في أي مؤسسة، لتعارضها مع مضمون نظريات القيادة، ولتفادي ذلك يكون بوضع قواعد واضحة للعمل، بأن يعرف كل فرد عامل طبيعة عمله بالتحديد ودون التباس ويعرف الجهة التي يتم الرجوع إليها في الأوقات التي تتطلب التدخل، مع التحلي بروح التعاون وتضامن العمال فيما بينهم، لإيجاد حلول لمشاكلهم كفعل من شأنه ضمان السير الحسن للمؤسسة.

جدول رقم 15: يوضح مدى مساعدة العمال للمؤسسة عند مرورها بظروف صعبة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90.70%	39	نعم
9.3%	04	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة **90.70 %** من أفراد العينة يصرحون بأنهم على استعداد تام لتقديم المساعدة لمؤسستهم في حالة مرورها بأوضاع صعبة، تشكل أعلى نسبة، ثم تليها بعد ذلك وبأقل نسبة **9.30 %** ممن صرحوا بأنهم غير مستعدين لتقديم المساعدة للمؤسسة في حالة مرورها بأوضاع صعبة.

من خلال الجدول الإحصائي يمكن القول أن العمال في مؤسسة صندوق غير الأجراء وكالة غرداية على استعداد تام لتقديم المساعدة لمؤسستهم والوقوف معها في حالة مرورها بأوضاع صعبة،

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

وهو مكسب هام لصالح المؤسسة، ويمكن تفسيره بوجود قيم الولاء والانتماء للعمال وارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي اهتمامهم وحرصهم على نجاحها وضمان استقرارها، وقوف العمال مع مؤسستهم عند مرورها بالأوضاع الصعبة.

وهنا يمكن إرجاع ذلك إلى تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة، فحسب مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة **جورج إلتون مايو**، فإن هذا السلوك يقوم على أسس اجتماعية، فالفرد العامل يقبل على العمل و يسعى لرفع معدلات الإنتاج عندما يشعر بانتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها و عندما يعامل معاملة إنسانية تشعره بكرامته .

الجدول رقم 16 يوضح مدى مراعاة الإدارة قدرات العمال عند توزيع المهام وعلاقته بمرونة

العملية الاتصالية

لا		نعم		مرونة العملية الاتصالية		
لا تسعى الإدارة إلى تطويرها		تسعى الإدارة إلى تطويرها		مراعاة الادارة القدرات عند توزيع المهام		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
-	-	-	-	73.07%	19	نعم
41.18%	07	58.82%	10	26.93%	7	لا
100%	07	100%	10	100%	26	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **73.07%** تمثل فئة أفراد العينة الذين صرحوا أن متخذي القرار بالصندوق يعتمدون على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات تشكل أعلى نسبة تدعمها في ذلك أفراد العينة الذين صرحوا أن هذا الأمر ناتج عن مرونة العملية الاتصالية، ثم تليها نسبة **26.93%** ممن صرحوا أن متخذي القرار لا يعتمدون على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات و أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة مرنة.

يقابلها في ذلك، أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس، حيث أن نسبة **58.82%** ممن صرحوا أن متخذي القرار بالصندوق لا يعتمدون على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات، وأن العملية الاتصالية داخل المؤسسة ليست مرنة، مع أن الإدارة تسعى إلى تطويرها، تليها فئة من صرحوا أن متخذي القرار بالصندوق لا يعتمدون على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات تدعمها في ذلك

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

نسبة **41.18 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة ليست مرنة ولا تسعى الإدارة إلى تطويرها.

إن ما يمكن استنتاجه من الجدول الإحصائي أن العملية الاتصالية في المؤسسة مرنة وفعالة، وهو ما يتطلبه الفعل التعاوني لنجاحه، وأن التعاون التنظيمي لا يستغني عن الاتصال الفعال، وهذه الفعالية في العملية الاتصالية بين العمال تكون مرتبطة بمدى دقة المعلومات المعتمدة عند اتخاذ الإدارة للقرارات، وهنا يمكن ربط ذلك بتصريح بعض العمال سواء أثناء المرحلة الاستطلاعية أو قبلها فيما يخص الاعتماد على دقة المعلومات التي تبنى عليها القرارات، وعن العملية الاتصالية بالمؤسسة، فهم يعتبرون الإتصال متعدد وناجح، وأن أغلب القرارات المتخذة مدروسة ومبنية على معلومات دقيقة، وهي الحقيقة التي وقفنا عليها فيما يخص العملية الاتصالية منذ استعمال تقنية الأوت لوك Out look وهي شبكة تواصل داخلية (داخل الوكالة بين كل المصالح)، وخارجية (ما بين المديرية العامة وكذا باقي الوكالات الولائية)، وهو ما يقابله في الجانب النظري، أنه من بين العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظمة، هي شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة، والأمر الذي انعكس إيجابا في عملية التواصل بين العمال مع بعضهم البعض، وبينهم و الإدارة، الذي تكون نتيجته نجاح أي فعل تعاوني بالمؤسسة.

الجدول رقم 17 يوضح وجود جو عمل بالمؤسسة يساعد العامل على تأدية عمله بكفاءة وفعالية وعلاقته بتطوع عمال آخرون لتعويض أحد زملائهم

لا		نعم		التطوع لأجل تعويض الزميل الغائب جو العمل مساعد على إنجاز وتأدية العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60 %	09	67.85 %	19	نعم
40 %	06	32.15 %	09	لا
100 %	15	100 %	28	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **67.85 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أن جو العمل بالمؤسسة مساعد على تأدية وإنجاز العمل، و أن هم على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل، تليها نسبة **32.15 %** من أفراد العينة الذين

صرحوا أن جو العمل بالمؤسسة غير مساعد على تأدية العمل بكفاءة وفعالية، في حين أنهم على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل.

يقابلها في ذلك، أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 60% الذين صرحوا أن جو العمل بالمؤسسة مساعد على تأدية العمل، مع أنهم ليسوا على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل، تليها نسبة 40% من أفراد العينة الذين صرحوا أن جو العمل لا يساعد على تأدية العمل و أنهم ليسوا على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل.

من خلال النسب المسجلة في الجدول السابق، ما يمكن استنتاجه هو أن العمال بمؤسسة الصندوق، ومن خلال رغبتهم الشديدة في التطوع لتعويض زميل تغيب عن العمل، في ظل مناخ تنظيمي يساعد على العمل، وهذا يمكن ارجاعه إلى العلاقات التعاونية التي تطبقها إدارة الصندوق، من خلال مشاركة العمال في المناقشة وإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات.

أما الفئة الراضية لتعويض الزميل الغائب، وسواء كان جو العمل عندهم مساعد أو غير ذلك، فمنهم ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، من يرى فكرة التطوع لتعويض أحد العمال الغائبين سخية و إهانة، في حين أنها من صميم العمل الجماعي التعاوني الذي ييث الشعور بالراحة والطمأنينة بين العمال ويزيد من مستوى انتماءهم وولاءهم لمؤسستهم.

نستنتج مما سبق، ومن بين أهداف التعاون نجد: "تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين" فأى تنظيم إداري يمكن أن يعمل بصورة حسنة، متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفرادا، بل أعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم أساسا على التعاون".¹

كما أن المناخ التنظيمي المساعد على انجاز الأعمال بفعالية، جعل من العمال يتطوعون لتعويض زملائهم الغائبين، بالرغم من أنه عمل إضافي لا يؤجرون عليه، لكنه يعبر عن قمة معاني العمل التطوعي الجماعي التعاوني.

الجدول رقم 18 يوضح شرح المسير الأعمال الصحيحة المطلوب انجازها وعلاقته بتطوع

العمال لتعويض أحد زملائهم الغائبين

¹ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص185.

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

لا		نعم		التطوع لأجل تعويض الزميل الغائب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 45.45	05	% 75	24	نعم
% 54.55	07	% 25	08	لا
% 100	11	% 100	32	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **75%** من أفراد العينة الذين صرحوا أن المسيرين يقومون بشرح وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، وأنهم على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل، تليها نسبة **25%** من أفراد العينة الذين صرحوا أن المسيرين يقومون بشرح وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، في حين أنهم ليسوا على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل.

يقابلها في ذلك، أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **54.55%** الذين يروا أن المسيرين لا يقومون بشرح وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، وأنهم ليسوا على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل، تليها نسبة **42.86%** من أفراد العينة الذين صرحوا أن المسيرين يقومون بشرح وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، مع أنهم ليسوا على استعداد للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل.

مما سبق يتضح لنا أن استعداد العمال للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل،

مرتبط بوضوح طبيعة العمل الموكل لكل عامل منهم، و يمكن تبرير ذلك برؤية كل من الباحثان

د.فرانسيس و م. وودكوك عند تصنيفهما للقيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد، ويشتمل البعد الثالث

(إدارة العلاقات) كل من القيم: العدالة، فرق العمل، القانون و النظام، حيث أن العمل في إطار

الجماعة (فرق العمل) حيث أن الجماعة المنظمة جيدا و المحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها

مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإلتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة

هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض، وزيادة تضامنهم وتقوية الروابط بينهم.

الجدول رقم 19 يوضح وجود جو عمل يساعد على العمل بفاعلية وعلاقته بمساعدة العمال للتكيف مع بيئة العمل

لا		نعم		مساعدة العمال الجدد للتكيف مع بيئة العمل جو العمل يساعد على أداء العمل بفاعلية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
62.5 %	05	65.71 %	23	نعم
37.5 %	03	34.29 %	12	لا
100 %	08	100 %	35	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **65.71 %** من أفراد العينة صرحوا بأن جو عمل يساعد على أداء العمل بفاعلية، وأنهم على استعداد لمرافقة العمال الجدد للتكيف مع البيئة العمل بالمؤسسة، تليها نسبة **34,29 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أن جو عمل ليس مساعدا على أداء العمل بفاعلية.

يقابلها في ذلك، أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **62.50 %** ممن صرحوا بأن جو عمل يساعد على أداء العمل بفاعلية، إلا أنهم غير مستعدين لمرافقة العمال الجدد للتكيف مع البيئة الجديدة للعمل، تليها نسبة **37.50 %** من المبحوثين ممن صرحوا بأن عمل غير مساعد على تأدية العمل بفاعلية.

من خلال الجدول الإحصائي يمكننا أن نقول أن هناك إجماع لدى عمال الصندوق، أن جو العمل بالمؤسسة يساعد على أداء عملهم بفاعلية، فهو يدل على نضجهم وبالتالي إحساسهم وارتباطهم بمؤسستهم والحرص على نجاحها من خلال بذل جهد كاف على الأقل يكون مقابل للأجر المقبوض، وهنا لو نعود إلى نتائج دراسة الباحثة هاجر بوخالفة حيث خلصت إلى نتائج منها: " أن القيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الإجتماعي تساهم في تفعيل قرارات إدارية ناجحة، وما يوضح ذلك إجماع المبحوثين على شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤدونه، إضافة إلى اهتمام الإدارة بتوجهات وتطلعات العمال

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

في حين أن هناك تباين في استعدادهم لمرافقة العمال الجدد للتكيف مع البيئة الجديدة للعمل بالمؤسسة مرده إلى تصريح بعض المبحوثين بأن مساعدة زملاء العمل الجدد ممكن أن يؤثر على منصبه مستقبلا كمنافس له.

الجدول رقم 20 يوضح توزيع المهام حسب قدرات العمال وعلاقته باعتقاد العمال بالحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون.

لا		نعم		الحاجة لعقد ندوات لشرح أهمية التعاون مراعاة المسير قدرات عند توزيع المهام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
57.89%	11	62.50%	15	نعم
42.11%	08	37.50%	09	لا
100%	19	100%	24	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **62.50%** من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الإدارة تراعي قدرات العمال عند توزيع مهام العمل عليهم، وأن العمال بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون، تليها نسبة **37.50%** ممن صرحوا بأن الإدارة لا تراعي قدرات العمال عند توزيع مهام العمل عليهم، وفي نفس الوقت يرون أن العمال بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون.

يقابلها في ذلك، أفراد العينة ممن يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **57.89%** الذين صرحوا بأن الإدارة تراعي قدرات العمال عند توزيع مهام العمل عليهم، في حين أنهم يروا أن العمال ليسوا بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون، تليها نسبة **42.11%** ممن صرحوا أن الإدارة لا تراعي قدرات العمال عند توزيع مهام العمل عليهم، و أن العمال ليسوا بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون. من خلال الجدول الإحصائي يمكن القول أن عمال الصندوق مع فكرة أن الإدارة تراعي قدرات العمال عند توزيع مهام العمل عليهم، وأنهم بحاجة إلى عقد ندوات لفهم قيمة التعاون، وتشير الدراسات الحديثة عن الإدارة والتنظيم، أن طريقة التسيير بالمشاركة والذي أصبح أسلوب يفرض نفسه بقوة في التسيير المؤسساتي: "فالتعاون هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

أداء عملهم، و من أمثلة ذلك سلوك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم...¹.

ومما سبق ذكره فقيمة التعاون ضرورة لا غنى عنها من خلال بث روح العمل الجماعي والتعاون إذا ما أراد المسيرون تحقيق النجاح.

الجدول رقم 21 يوضح شرح المسير وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها وعلاقته بحاجة العمال لعقد ندوات لفهم التعاون

لا		نعم		العمال بحاجة إلى ندوات عن التعاون توضيح المسير الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60 %	09	60.71 %	17	نعم
40 %	06	39.29 %	11	لا
100 %	15	100 %	28	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **60.71 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أن المسير الإداري يشرح ويوضح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، وأن عمال المؤسسة بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون، تليها نسبة **39.29 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أن المسير الإداري لا يقوم بشرح وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، في حين يرون أن عمال المؤسسة بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون.

يقابلها في ذلك أفراد العينة ممن يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **60 %** الذين صرحوا أن المسير الإداري يشرح ويوضح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، في حين أن عمال المؤسسة بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون، تليها نسبة **40 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أن المسير الإداري لا يقوم بشرح وتوضيح الأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها، وأن العمال ليسوا بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون.

ومن خلال الجدول الإحصائي يمكن القول أن العمال يقرون بأن المسيرين بالصندوق يساعدونهم في شرح وتوضيح الأعمال المطلوب إنجازها، وأنهم بحاجة إلى عقد ندوات لفهم قيمة التعاون، و هو

¹- نادية عبد الخالق رمضان بكر، مرجع سابق، ص16.

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

ما يساعدهم في الاندماج في العمل، والحرص على البقاء في المؤسسة من خلال بدل مجهود أكثر، وبالتالي المساهمة في الرفع من كفاءة الأداء لديهم، وبالتالي تحسين الجانب الخدماتي للصندوق.

ويرى **فريدريك هرزبرغ** أن العوامل المحفزة أو الدافعة ترتبط بالعمل، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا عند الأفراد، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها.

الجدول رقم 22 يوضح مساهمة تبسيط اجراءات العمل في تحسين الأداء وعلاقته بحاجة العمال لعقد ندوات لفهم التعاون

لا		نعم		العمال بحاجة إلى ندوات عن التعاون تبسيط إجراءات العمل تساهم في تحسين الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66.66 %	08	90.32 %	28	نعم
33.34 %	04	9.68 %	03	لا
100 %	12	100 %	31	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **90.32%** من أفراد العينة الذين صرحوا بأن تبسيط الإدارة لإجراءات العمل يساعدهم على تحسين أدائهم، وأن العمال بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون، تليها نسبة **9.68 %** ممن صرحوا أن تبسيط الإدارة لإجراءات العمل لا يساعدهم على تحسين أدائهم، في حين يرون أن العمال بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون.

يقابلها في ذلك، أفراد العينة ممن يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **66.66 %** ممن صرحوا أن تبسيط الإدارة لإجراءات العمل يساعدهم على تحسين أدائهم ، وأن العمال ليسوا بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون، تليها نسبة **33.34 %** ممن صرحوا أن تبسيط الإدارة لإجراءات العمل لا يساعدهم على تحسين الأداء، وأن العمال ليسوا بحاجة لعقد ندوات لفهم قيمة التعاون.

من خلال الجدول الإحصائي يمكن القول أن العمال بالصندوق يرون تبسيط الإدارة لإجراءات العمل يساعدهم على تحسين الأداء، وهو ما يسهل للعامل الانسجام والتوافق مع وظيفته، وحينها يشعر كل فرد عامل بالطمأنينة والرضا عن العمل، فيقل الغياب الغير مبرر، وينتج عن ذلك تحسين الأداء وزيادة وتحسين حجم الجانب الخدماتي، في حين أنهم يحتاجون إلى عقد ندوات لفهم قيمة التعاون، فهو مؤشر إيجابي لبث روح العمل الجماعي التعاوني ونبذ الأنانية، حتى لا يحدث تعارض مصالح العامل مع جماعة العمل، فالتعاون قيمة لا غنى عنها إذا ما أراد المسيرين تحقيق النجاح.

✓ النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

في النتائج الجزئية للفرضيات: "تُسجّل نتائج البحث الخاصة بكلّ فرضية نهاية الفصل المخصّص لتلك الفرضية (وهي تعوّض خلاصة الفصل في الجانب النظري)، و هي تجميع للاتجاهات العامة الواردة في تحليل كلّ جدول، ثمّ الإعلان عن مدى تحقّق تلك الفرضية، وتحديدًا بيان الجوانب التي تحقّقت فيها والتي لم تتحقّق، والمقصود هنا بالجوانب أبعادُ الفرضية.¹

❖ بالنسبة لنتائج الفرضية الأولى التي تمت صياغتها على النحو التالي:

كلما ساد التعاون التنظيمي بين العمال داخل المؤسسة تطور أدائهم نحو الأفضل فتم
التوصل إلى النتائج التالية:

• اختيار العمال الاتصال المباشر بالإدارة ثمّ بالمشرف عندما تواجههم مشكلة في العمل، تجعلهم على استعداد تام لتقديم المساعدة لمؤسستهم في حالة مرورها بأوضاع صعبة، ما يمكن تفسيره على وجود قيم الولاء والانتماء للعمال المنفذين وارتباطهم بالمؤسسة، وهو ما يستنتج من الجدول (15).

• إن اعتماد المسيرين على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات، جعل العملية الاتصالية داخل المؤسسة مرنة وفعالة، مما يؤثر إيجاباً على روح التعاون لدى العمال، وهو ما يستنتج من الجدول (16).

¹ - خواجه عبد العزيز، الدليل العلمي لكتابة المذكرات الجامعية في علم الاجتماع، النسخة الأولى، جامعة غرداية، 2016،

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

- وجود مناخ تنظيمي يساعد على العمل، مكن عمال المؤسسة من إبداء رغبتهم الشديدة في التطوع لتعويض زميل تغيب عن العمل، وهو دلالة على وجود علاقات أخوية تعاونية بينهم، وبالتالي اهتمامهم وحرصهم على نجاح المؤسسة وبقاءها، وهو ما يستنتج من الجدول (17).
- استعداد العمال للتطوع لأجل تعويض زميل لهم عند غيابه عن العمل، ومرافقة زملاء العمل الجدد لأجل التكيف مع بيئة العمل الجديدة، مع وضوح طبيعة العمل الموكل لكل عامل منهم من طرف إدارة المؤسسة، يمكن تبريره بوجود روح الجماعة، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإلتقان في العمل وشعور أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض، وزيادة تضامنهم وتقوية الروابط الأخوية بينهم، وهو ما يستنتج من الجداول (18-19).
- إن توزيع المسير للمهام مراعاة قدرات العمال فيها، مع توضيح كيفية إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وتبسيط إجراءاتها، ضف إليها أخذ الإدارة بعين الاعتبار ضرورة عقد ندوات لفهم العمال قيمة التعاون، يمكنهم من المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وهو ما يستنتج من الجداول (20-21-22).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

- عندما تتسم الادارة بالعدالة الإجرائية في تعاملها مع العمال تزيد من كفاءتهم وأدائهم للعمل في المؤسسة.

جدول رقم 23 يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها باحترام أوقات الدخول والخروج

لا		نعم		مشاركة العمال في اتخاذ القرار إحترام أوقات العمل الدخول-الخروج
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
43,70 %	07	70,40 %	19	احتراما للوقت
50 %	08	14,80 %	04	تفادي الخصم من الراتب
06,30 %	08	14,80 %	04	إتمام العمل المطلوب انجازه
100 %	16	100 %	27	المجموع

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

من خلال هذا الجدول يظهر لنا الاتجاه العام كما يلي: أن نسبة **70.40%** من أفراد العينة صرحوا أنهم يحترمون أوقات الدخول والخروج في العمل وذلك احتراماً للوقت المحدد، وأن إدارة الصندوق تسمح لهم بالمشاركة ومناقشة القرارات المتخذة، تليها بنفس النسبة **14,80%** أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يحترمون أوقات الدخول والخروج في العمل لإتمام العمل المطلوب وتفادي الخصم من الراتب.

في المقابل أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس **50%** ممن صرحوا أنهم لا يحترمون أوقات الدخول والخروج في العمل تفادياً للخصم من الراتب، وفي نفس الوقت أنهم لا يشاركون المسيرين في القرارات المتخذة، تليها نسبة **43.70%** ممن صرحوا أنهم لا يحترمون أوقات الدخول والخروج في العمل احتراماً للوقت، وأنهم لا يشاركون المسيرين في القرارات المتخذة، ثم تليها نسبة **6.3%** ممن صرحوا أنهم لا يحترمون أوقات الدخول والخروج في العمل لإتمام العمل المطلوب إنجازه، وأنهم لا يشاركون المسيرين في القرارات المتخذة، وهنا نعود إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة هاجر بوخالفه من خلال دراستها الميدانية في قولها: "أن وكالة الضمان الاجتماعي تعتمد على منظومة قيمة في إصدار قراراتها، وذلك يتضح من خلال تعاون أفراد العينة في تنفيذ المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات من قبل المشرف المباشر والتزامهم بأوقات العمل، وتمتعهم بالاستقلالية وحرية إبداء الرأي ومرد ذلك حسب الباحثة إلى مستوى التعليمي الجامعي للمبحوثين".

الجدول رقم 24 يوضح التضار في اتخاذ القرارات وعلاقته بتوضيح الأعمال الصحيحة

لا		نعم		معرفة والمهام العامل بطبيعة العمل الموكل إليه حدوث ضرر من قرار المسير لم يستشار فيه العامل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
87.50%	21	68.42%	13	نعم
12.50%	03	31.58%	06	لا
100%	24	100%	19	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **87.50%** من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم لم يتضرروا من قرارات لم يشاركونهم المسير في اتخاذها، ومع ذلك هم على دراية

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

وإمام بطبيعة العمل الموكل إليهم، تليها نسبة **12.50 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم لم يتضرروا من قرارات لم يشاركهم المسير في اتخاذها، مع أنهم ليسوا على معرفة وإمام بطبيعة العمل الموكل إليهم.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **68.48 %** الذين صرحوا أنهم تتضرروا من قرارات لم يشاركوا في اتخاذها، مع أنهم على معرفة وإمام بطبيعة العمل الموكل إليهم، تليها نسبة **31.58 %** من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم لم يتضرروا من قرارات لم يشاركهم المسير في اتخاذها، وأنهم على معرفة وإمام بطبيعة العمل الموكل إليهم.

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن أغلب القرارات التي اتخذها المسيرون بالمؤسسة يتم إشراك العمال في مناقشتها، وهو الأمر الذي جعلهم في منأى من التضرر منها، وهنا إرجاع ذلك إلى أن باب الحوار والنقاش مفتوح أمامهم، وبالتالي تفادي الصراعات بين جماعات العمل، وإن وجدت مشكلة ما في العمل، يتوجهون إلى المسير المباشر لحلها، في حين يتضامنون ويتعاونون لتخطيها كعمال منفذين فيما بينهم.

الجدول رقم 25: يوضح تقييم القرارات التي تصدر من المسير وعلاقته بمعرفة العامل لطبيعة العمل الموكل إليه

المجموع		لا		نعم		معرفة طبيعة العمل الموكل تقييم القرارات الصادرة عن المسير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	23	%39.14	09	%60.86	14	موضوعية
%100	17	%41.18	07	%58.82	10	مركزية
%100	03	%66.67	02	%33.33	01	ليست قراراته أصلا
%100	43	%41.87	18	%58.13	25	المجموع

من خلال هذا الجدول يظهر لنا الاتجاه العام كما يلي: أن نسبة **60.86 %** من أفراد العينة

صرحوا أن القرارات الصادرة عن المسيرين موضوعية وأنهم على دراية وإمام بطبيعة العمل الموكل إليهم،

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تليها نسبة **58.82%** ممن صرحوا أن القرارات الصادرة عن المديرين مركزية، وأنهم على دراية وإلمام بطبيعة العمل الموكل إليهم.

في المقابل أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس نجد نسبة **66.67%** الذين صرحوا أن القرارات الصادرة من المديرين ليست قرارات أصلاً تدعمها في من أفراد العينة ممن صرحوا بأنهم ليسوا على دراية وإلمام بطبيعة العمل الموكل إليهم،

ومن خلال الجدول الإحصائي يمكننا القول أن تصريح العمال بالأغلبية بأن القرارات الصادرة عن المديرين موضوعية، جعلهم على دراية وإلمام بطبيعة العمل الموكل إليهم، وهو ما تدعمه دراسة الباحثة **هاجر بوخالفة** "بأن العمال على وعي بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم وتطبيقها على أرض الواقع. أي أن موضوعية القرارات الصادرة عن المدير مع معرفة العمال وإلمامهم بطبيعة العمل الموكل إليهم تنعكس إيجاباً على المؤسسة".

وعليه و من خلال التحليل السابق، نستنتج أن إصدار المديرين لقرارات موضوعية تجعل من العامل يعي ويعرف طبيعة العمل الموكل إليه، وهو ما يتوافق مع عدالة الإجراءات ويجعل من الفرد العامل ينفذ عمله الذي كلف به بشكل صحيح وبأحسن أداء، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط المؤسسة ويرغبون أن يظهروا بصورة جيدة قدر الإمكان.

الجدول رقم 26 يوضح تقييم القرارات التي تصدر من المدير وعلاقته بالأداء المميز على أساس أنه معيار التقييم لدى المديرين

المجموع		لا		نعم		الأداء المميز هو معيار التقييم تقييم القرارات التي تصدر من المدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	24	29.17%	07	70.83%	17	موضوعية
100%	15	40%	06	60%	09	مركزية
100%	04	50%	02	50%	02	ليست قراراته أصلاً
100%	43	34.89%	15	65.11%	28	المجموع

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

من خلال الجدول يظهر لنا الاتجاه العام كما يلي: أن نسبة **70.83%** من أفراد العينة صرحوا أن القرارات الصادرة عن المديرين موضوعية، وأن الأداء المميز وجودة العمل هو معيار التقييم لدى إدارة الصندوق، تليها نسبة **60%** ممن يرون القرارات الصادرة عن المديرين مركزية، ثم نسبة **50%** ممن يرون أن القرارات الصادرة من المديرين ليست قرارات أصلاً.

وفي مقابل ذلك أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **50%** الذين صرحوا أن القرارات الصادرة من المديرين ليست قرارات أصلاً، وأن الأداء المميز وجودة العمل ليس بمعيار التقييم لدى إدارة الصندوق

من خلال الجدول الإحصائي يمكننا الاستنتاج أن تصريح العمال بأنهم يقرون بأن الأداء المميز وجودة العمل هو معيار التقييم لدى إدارة الصندوق ناتج عن القرارات الموضوعية والمركزية التي تصدرها الإدارة، أي أن موضوعية القرارات الصادرة عن المدير مع اعتبار جودة العمل كمقياس للتقييم، وهو ما ينتج عنه استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق الأهداف المحددة.

الجدول رقم 27 يوضح علاقة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات بتحسين وتطوير الأداء الوظيفي

المجموع		لا		نعم		المشاركة في القرار يساعد على تطوير الأداء السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	29	27.59%	08	72.41%	21	نعم
100%	14	64.28%	09	35.72%	05	لا
100%	43	39.54%	17	60.46%	26	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة **72.41%** من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة ومناقشة القرارات قبل اتخاذها، وهو الأمر الذي يساعدهم على تطوير وتحسين أداءهم لعملهم.

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

يقابلها في ذلك، أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس **64.28%** الذين صرحوا بأنه لا يسمح لهم بالمشاركة ومناقشة اتخاذ القرارات، وهو ما لا يساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم. من خلال الجدول الإحصائي يمكن الاستنتاج أن العمال بالصندوق يجدون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار ومناقشته يساعدهم على تطوير أدائهم، وبالتالي إدراكهم للسياسات المنتهجة في عملية اتخاذ القرار، وإشراكهم فيها وإتاحة فرصة الاعتراض على بعضها كونهم من سوف ينفذ هذه القرارات، فيتضح إحساس العمال بعدالة الإجراءات بالمؤسسة.

الجدول رقم 28 يوضح فرص الاعتراض عن القرارات وعلاقتها بوصف المسؤول المباشر لأداء عماله بالكفاءة

المجموع		لا		نعم		إعتراف المسؤول بأداء العمل بكفاءة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						فرص للاعتراض عن القرارات
100%	17	35.29%	06	64.71%	11	نعم
100%	17	23.53%	04	76.47%	13	لا
100%	09	11.12%	01	88.88%	08	أحيانا
100%	43	25.59%	11	74.41%	32	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **88.88%** من أفراد العينة صرحوا بأنهم يدركون أداءهم لعملهم يوصف من قبل المسؤول المباشر بالكفاءة، وأنهم أحيانا ما تتاح لهم الفرصة للاعتراض على القرارات، تليها نسبة **76.47%** ممن صرحوا بأنه لا توجد فرص للاعتراض عن القرارات، ثم تليها نسبة **64.71%** من أفراد العينة ممن صرحوا بأنه توجد فرص للاعتراض عن القرارات.

يقابلها في ذلك، أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **35.29%** الذين صرحوا بأنهم يدركون أن أداءهم لعملهم لا يوصف من قبل المسؤول المباشر بالكفاءة، في حين أنه تتاح لهم الفرصة للاعتراض على القرارات.

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

من خلال الجدول الإحصائي يمكن القول أن العمال بالصندوق معترفين أن أداء عملهم يوصف من قبل المسؤول المباشر بالكفاءة ، في حين لا تتاح لهم فرصة الاعتراض على القرارات إلا في بعض الأحيان فقط، و هو الأمر الذي يروونه مجحف في حقهم بما أنه وجب احترام وجهات نظرهم وقبول اعتراضهم عن بعض القرارات التي يطلب منهم تنفيذها، أو التي تتخذ في حقهم.

الجدول رقم 29 يوضح نوعية القرارات التي يُسمح للعمال المشاركة فيها وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تطوير الأداء

المجموع		لا		نعم		مشاركة القرار تساعد على تطوير الأداء نوعية القرارات التي يسمح للعمال المشاركة فيها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	03	%00	00	%100	03	المصيرية
%100	27	%03.7	01	%96,3	26	التنظيمية
%100	04	%50	02	%50	02	الروتينية
%100	09	%44.45	04	%55.55	05	لا يسمح لنا أصلا
%100	43	%16.28	07	%83.72	36	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **100%** من أفراد العينة صرحوا بأنهم يقرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار يساعدهم على تحسين أداءهم، وأن إدارة الصندوق تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية، تليها نسبة **96,3%** ممن صرحوا أنهم يسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، ثم تليها نسبة **55,55%** ممن صرحوا أنهم لا يسمح لهم أصلا في المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم أخيرا تليها نسبة **50%** ممن صرحوا أنهم يسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الروتينية.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **50%** من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يؤثر على تحسين أداءهم، صرحوا أنهم يسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الروتينية.

ما يمكن استنتاجه من الجدول الإحصائي أن أغلبية العمال يقرون لهم بالسماح لهم بالمشاركة في القرارات خاصة المصيرية منها والتنظيمية، وهو ما جعلهم يؤكدون أن مشاركتهم ومناقشتهم للقرارات قبل اتخاذها يساعدهم على تطوير الأداء، وهو مؤشر إيجابي ينمي روح الانتماء لدى العمال، وهنا نعود إلى الجانب النظري أين وجدنا أن للعدالة الإجرائية جانبين أحدهما الجانب الاجتماعي وهو: "الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويدعى هذا الجانب بـعدالة التعاملات"¹، ومدى مشاركة العمال في اتخاذها وتقبلهم لها وإمكانية الاعتراض عليها، ثم مدى تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

أما بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية التي صيغت على النحو التالي: عندما تتسم الإدارة بالعدالة الإجرائية في تعاملها مع العمال تزيد من كفاءتهم وأدائهم للعمل في المؤسسة، فتم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن احترام العمال أوقات الدخول والخروج ومدة العمل، نابع من كونهم يشاركون ويتناقشون مع المديرين في القرارات المتخذة، بحكم أن العمال لهم دراية بالواقع فهم أقرب إلى الميدان من الإدارة، وهذا يدل على أن هيئة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها .
 - أن أغلب القرارات التي اتخذها المديرون بالمؤسسة يتم إشراك العمال في مناقشتها، وهو الأمر الذي جعلهم في منأى من التضرر منها، وأدى إلى زوال كل أسباب الخلافات والرفض، وهنا يمكن أن نستعين ببعض أفراد العينة ممن أقرروا أن باب الحوار والنقاش مع الإدارة مفتوح أمامهم، وبالتالي تفادي الصراعات بين جماعات العمل، وإن وجدت مشكلة ما في العمل، يتوجهون إلى المسير المباشر لحلها، في حين يتضامنون ويتعاونون لتخطيها كعمال فيما بينهم
- الجدول(24).

- أن إصدار المسير لقرارات موضوعية تجعل من العامل يعي ويعرف طبيعة العمل الموكل إليه، وهو ما يتوافق مع عدالة الإجراءات ويجعل من الفرد العامل ينفذ عمله الذي كلف به بشكل صحيح وبأحسن أداء، الجدول (25).

¹ - سلامة عبدالله خلف الطعماسة وعبدالحفيظ علي حسب الله، مرجع سابق، ص18

- إن القرارات الصادرة عن المديرين أحيانا موضوعية، ومركزية أحيانا أخرى جعلت من الجودة و التميز في العمل مقياس للتقييم لدى إدارة الصندوق، وهو ما ينتج عنه استخدام العمال الأساليب الصحيحة و المهارات و القدرات في أداء وظائفهم، لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، الجدول(26).
- إن إشراك عمال الصندوق في اتخاذ القرار ومناقشته، يساعدهم على تحقيق الفعالية والتميز في الأداء، وبالتالي إدراكهم للسياسات المنتهجة في عملية اتخاذ القرار، وإشراكهم فيها وإتاحة فرصة الاعتراض على بعضها كونهم من سوف ينفذ هذه القرارات، فيؤدي إلى إحساس العمال بعدالة الإجراءات بالمؤسسة، الجدول(27).
- إن اعتراف عمال الصندوق أن أداء عملهم يوصف من قبل المسؤول المباشر بالكفاءة ، مع أن القرارات المتخذة أغلبها يستشار فيها العمال، وبالتالي تكون فرص الاعتراض على القرارات قليلة، و هو الأمر الذي إن يحدث سيكون محفزا في حقهم، الجدول(28).

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

ومن خلال نتائج الفرضيتين الأولى والثانية، وحيث أن الفرضية الرئيسية للدراسة صيغت على النحو التالي: كلما ترسخت القيم التنظيمية داخل المؤسسة تزداد قدرة العمال في أداء مهامهم توصلنا إلى أن للقيم التنظيمية دور في تحسين والرفع من قدرة العامل في أداء مهامه وهو ما يمكن إيجازه فيما يلي:

- إن عدالة الإجراءات التي تطبقها إدارة الصندوق مكن العمال من أن يكونوا على دراية و معرفة بطبيعة الإجراءات واللوائح والقوانين الداخلية للعمل المعمول بها داخل المؤسسة، فهي بالنسبة لهم تتسم بالوضوح التام، وتوفر لهم مناخ ملائم لإنجاز مهامهم وواجباتهم، كما يوجد قناعة مشتركة بين العمال والمديرين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، كل هذا يجعل العامل يؤمن بالرغبة بالبقاء والاستمرار في المؤسسة وتبني قيمها وأهدافها، فيزداد الرضا لديه وبالتالي تطوير وتحسين أداءه.
- وجود اعتقاد راسخ لدى العمال بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح تحت مبدأ تعدد المناصب (la polyvalence) لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء العمل، مع هدف

ترسيخ علاقات عمل جيدة مع مشرفيهم وهو ما تجسد من خلال حملات تطوعية جماعية أيام العطل حين يتطلب الأمر ذلك، كما لمسنا رغبة لدى العمال من خلال إجابات أفراد العينة بالاعتماد على تشكيل فرق عمل كأسلوب جماعي تعاوني وبمضاعفة الجهود في حل مشكلات المتعلقة بالعمل التي تصادفهم أثناء الممارسة، خاصة عند حدوث تأخر في إنجاز عمل ما في أحد المصالح (les instances) .

كما أن العمال معينين ببعض الندوات والملتقيات التدريبية تبرمج على مستوى المديرية العامة لمعرفة الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل لأجل ضمان إنجاز مهامهم بالمهارة والكفاءة المطلوبة ، إلا أنه جائحة كوفيد 19 وما تتطلبها من بروتوكول صحي، أدى بالمؤسسة إلى عقد برامج تدريبية للعمال عن طريق تقنية التحاضر المرئي مع إطارات المديرية العامة تخص كمصلحة التقاعد، الوسائل العامة والموارد البشرية، وكذا المؤشرات السنوية لنسب تغطية مداخيل (الاشتراكات)، ومصاريف (الأداءات والتقاعد) أو بما يسمى بالتوازن المالي لكل وكالة ولائية.

نستنتج أن القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة الصندوق تؤثر على جودة الأداء الوظيفي، ومعنى آخر أن قيمتي عدالة الإجراءات و التعاون التنظيمي التي تركزها الإدارة على علاقة بمستوى الأداء الوظيفي.

بعد الإلمام بأغلب جوانب موضوع الدراسة النظرية، معتمدين على كل مراحل البحث المنهجية، من العينة ومتغيرات الدراسة، وكذا التحليل الإحصائي للفرضيات، تبين لنا من نتائج دراستنا لموضوع القيم التنظيمية، أن القيم تترسخ لدى عمال أي منظمة من المناخ التنظيمي السائد فيها، فبه تغرس قيم وضوابط سلوكية وأخلاقية كتقدير الوقت واحترامه، ومدى تكيف العامل واندماجه في عمله و الانضباط فيه وبإشراك العمال في القرارات تزول كل أسباب الرفض والخلافات، مع بث روح العمل الجماعي التعاوني، وبهذه البيئة التنظيمية يكتسب العمال هذه القيم وهو ما ينعكس على الإلتزام بأداء الأعمال، وهو من شأنه يولد الدافعية للعمل وبالتالي الرفع من مستوى الأداء وتحسينه .

التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية وكخلاصة توصلنا إلى ضرورة التأكيد على بعض التوصيات التي نرى أنها تفيد إدارة الصندوق في معرفة أهم القيم والمعايير المساهمة في تحقيق التميز في الأداء لدى عمالها، و كذا لكون الصندوق يقوم بتقديم الخدمات للمواطنين، فلا بد من التحسين المستمر لهذه الخدمات، نوجزها فيما يلي:

- تمثين مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، مع قبول المسيرين للاقتراحات المقدمة لهم من العمال، والأخذ باعتراضاتهم وأرائهم الخاصة بجودة الأداء الوظيفي.
- يجب تكريس مبدأ ثقة العمال في الإدارة، وذلك بأن تأخذ هذه الأخيرة في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفاء والمميز، مع وضوح المعايير والمقاييس المعتمدة في تقييم الأداء لدى العمال حسب طبيعة عمل.
- العمل على تدريب العمال و بشكل مستمر لرفع وتحسين مستوى أدائهم التنظيمي.
- أخذ المؤسسة بعين الاعتبار أفكار وأراء العمال في التسيير، مع الإفراط في التوصيات والتقارير.
- التركيز على أداء العمال في العمل وليس على الأخطاء التي يقعون فيها.
- تجنب إظهار المسيرين الانحياز لفئة من العمال دون غيرهم، خاصة في الترقيات لمناصب تحمل المسؤولية .

أولاً - مراجع باللغة العربية:

1. محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة بالقيم، مكتبة الملك فهد، الدمام المملكة العربية السعودية، ط1، 2020-1441هـ.
 2. أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، (بدون طبعة)، (بدون سنة).
 3. خواجة عبد العزيز، الدليل العلمي لكتابة المذكرات الجامعية في علم الاجتماع، النسخة الأولى، جامعة غرداية، 2016.
 4. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب.ط)، 2015.
 5. ناصر قاسمي: سوسولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية -، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب.ب)، ط 2، 2017.
 6. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، (ب ط)، 2010.
 7. إبراهيم خليل ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، عمان ، دار الشروق، ط الأولى، 2009 .
 8. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
 9. عادل محمد زيد: العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، (ب.ط)، 2006.
 10. عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، (ب ط)، 2008.
 11. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2001.
 12. ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، في فضيل دليو : دراسات في المنهجية، د.م.الجامعية، 2000.
- مراجع باللغة الأجنبية:

Assad El Akremi et autres. **Comportement organisationnelle- justice 13. organisationnelle. Enjeux de carrière e épuisement professionnel-** Edition de Boeck and larcier, Bruxelles, 1re Edition, 2006.

ثالثا- معاجم وقواميس وموسوعات:

14. محمد سييلا، نوح الهرموزي: موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والفلسفة، منشورات المتوسط، العراق-بغداد، ط1، سنة 2017.

15. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

16. Mahamad El-Gauhary, **Social Siences Terms, English-Arabic glossary,** 2010.

رابعا- رسائل وأطروحات:

17. مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص، تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017-2018.

18. بغول زهير: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية، في إطار نظرية فريدركهزبرغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

19. باباحيني محمد فؤاد، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية-ن ليل شهادة ماستر أكاديمي، العلوم الاجتماعية خصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.

20. إبتسام شارف، كريمة لكحل، دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر- الوادي- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017-2018.

21. وفاء مليك، أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة-دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي- مذكرة لنيل شهادة الماستر علم

الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018.

22. بن سالي عبد المالك، بن با سعيد، **دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة-دراسة**

ميدانية مديرية الصحة لولاية أدرار- مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية أدرار، 2017-2018 .

23. هاجر بوخالفة، **دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية** ، دراسة ميدانية بالصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية قلمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل. م. د، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2016-2017.

24. عبد المالك زغبة، **القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين**، رسالة نيل ماستر علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016 2017.

25. مونية قيدوم، **جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي-دراسة ميدانية بالمركب الصناعي**

أقمشة الشرق خنشلة- مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، 2016-2017.

26. بودهان سهيلة، صامرسارة، **القيم التنظيمية والولاء التنظيمي**، مذكرة نيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2014-2015 .

27. فارسي صبرينة، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة-دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر** بخميس مليانة- كلية الحقوق والعلوم السياسية، رسالة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص رسم السياسات العامة جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة جوان 2015.

28. خرخاش صباح، **تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدمات الصحية بالجزائر-دراسة ميدانية في**

المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة، مذكرة نيل ماستر علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2014-2015 .

29. هالة مصطفى محمد الشيخ: **العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية**

(دراسة حالة سلطة الأراضي)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015

30. محمود عبد الرحيم بدر غانم: درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015.
31. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة-رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة م. ع السعودية، 2013.
32. سعود حياة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة-دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر2 في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة خيضر محمد المسيلة 2012-2013
33. الزهرة شنكامة ، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، نيل شهادة ماجستير علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012-2013.
34. أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين ،مذكرة نيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الأغواط ، 2012-2013 .
35. حسين حبيبو، إدارة الوقت و الأداء-دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود- قالمة ،مذكرة نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 5ماي 1948 قالمة 2012.
36. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية جامعة بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2009-2010.
37. أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية-دراسة ميدانية- مذكرة نيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2007-2008
38. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة،، 2006.

39. حسين غيث حسين، ربيعة علي الفزاني، التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين- دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية- كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية 2020 .
40. نسيبة فاطمة الزهراء، منهجية وتقنيات البحث الاجتماعي - كيفية إعداد مذكرة في علم الاجتماع-مجلة دورية يصدرها مركز جيل البحث العلمي، طرابلس لبنان، عدد جوان 2015.
41. عبد الهادي التلبناني، محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة- مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عدد جوان 2015.
42. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي- دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد01، المجلد40، 2013.
43. محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي،"دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة (ورقلة، وغرداية، وبسكرة، والوادي)"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
44. محمود عبود الحراحشة: درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد24، العلوم التربية والدراسات الاسلامية، العدد1، 2012.
45. سلامة عبدالله خلف الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله: أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد2، (ب. س).
46. الذهبي حياة: العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية لبنوك ولاية أدرار-، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، المجلد 12، العدد 14، (ب.س).
47. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008 .

48. أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس : السلوك التنظيمي والأداء، ط4 ، ترجمة . جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991 .

المواقع الالكترونية

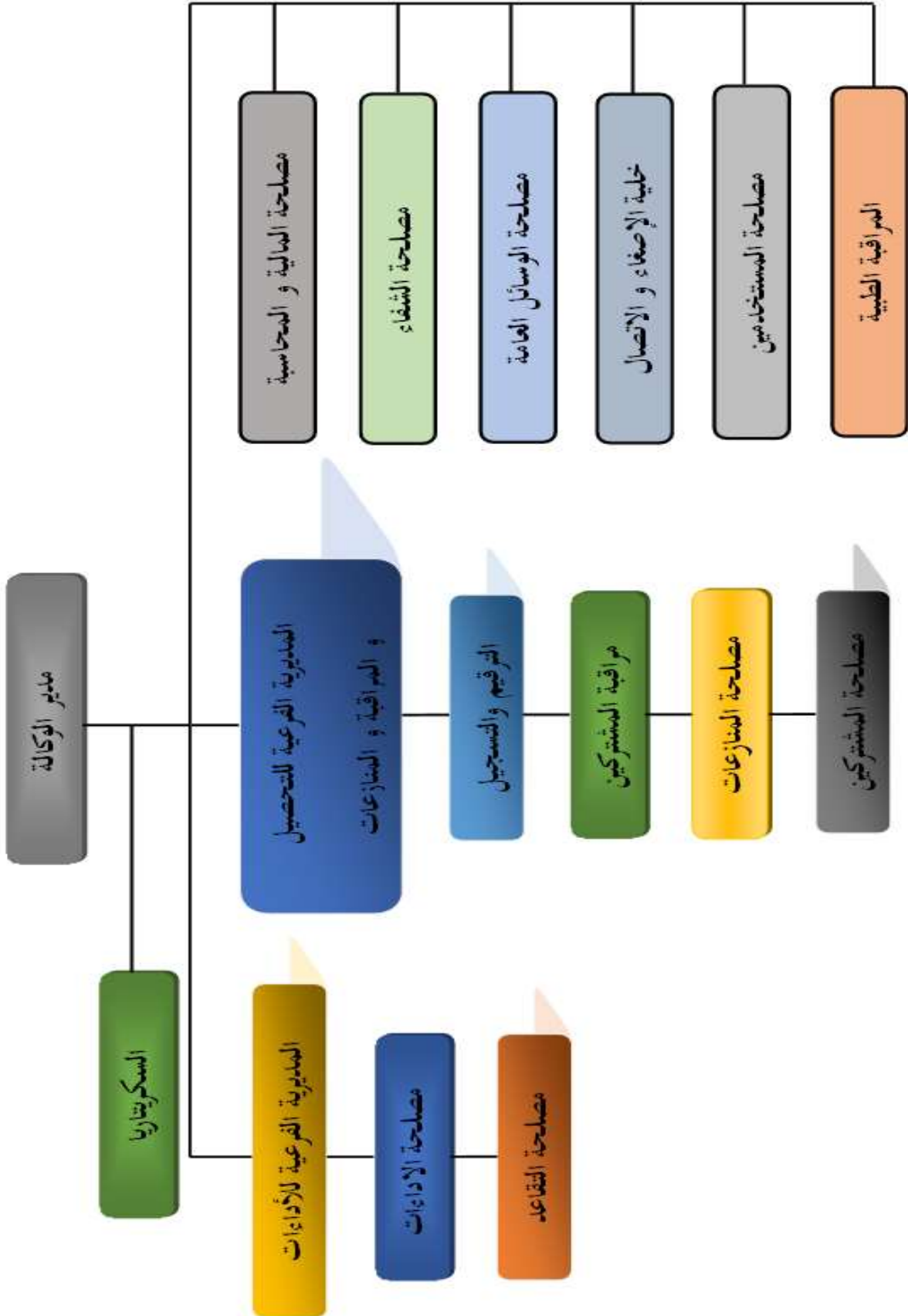
49. خالد عبد الله الحنيطة : القيمة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، مدينة الرياض، رسالة لنيل الماجستير في العلوم الادارية، تحت اشراف، د. هاني يوسف خاجقجي، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003
<http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic/>،
50. موقع العربي - علم الاجتماع: <https://e3arabi.com/?p=810454>

الجدول رقم (30) يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني

الوكالات الولائية الصنف 1	الوكالات الولائية الصنف 2	الوكالات الولائية الصنف 3
الجزائر شرق	غرداية	سوق اهراس
الجزائر غرب	المسيلة	خنشلة
سطيف	برج بوعريريج	الطارف
تيزي وزو	بومرداس	الأغواط
تلمسان	عنابة	سعيدة
وهران	الشلف	بشار
بجاية	مستغانم	البيض
البليدة	بسكرة	تيسمسيلت
قسنطينة	سيدي بلعباس	ادرار
باتنة	ميلة	النعامة
-	جيجل	تمنراست
-	الوادي	اليزي
-	تيبازة	تندوف
-	ورقلة	
-	تيارت	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخ في 5 افريل 2015.

الشكل رقم (31) يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، للموسم الدراسي 2020-2021، نحن بصدد القيام ببحث بـ "الصندوق الوطني الضمان الإجتماعي لغير الأجر"، بغرض دراسة: "أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي".

لذلك أرجو منكم المساعدة بملاء هذه الاستمارة، بكل صدق وأمانة، على أن تثقوا بي في أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض علمي، وبذلك تكونون قد ساهمتم في إنجاز بحث علمي تستفيد منه المعرفة العلمية أولاً، ثم مؤسستكم الموقرة.

مع تقبل كل عبارات الشكر والتقدير مسبقاً.

الموسم الجامعي: 2020 - 2021

الملاحق

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: [35-25] [45-35] [50-45] أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: عازب متزوج مطلق
- 5- الأقدمية: من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فأكثر

العدالة الإجرائية:

- 6- هل القرارات التي تصدر من متخذ القرارات؟
موضوعية مركزية ليست قراراته أصلا
- 7- قبل اتخاذ القرار هل يعتمد متخذه على معلومات دقيقة؟
نعم لا أحيانا
- 8- هل الإدارة تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار ومناقشته؟
نعم لا
- 9- هل سبق لكم وأن اعتراضكم على بعض القرارات؟
نعم لا أحيانا
- 10- ماهي القرارات التي ترى بأنه يسمح لكم بالمشاركة فيها؟
المصيرية التنظيمية الروتينية لا يسمح اصلا
- 11- هل آراءكم تأخذ بعين الاعتبار في القرارات التي يسمح لكم في المشاركة فيها؟
نعم لا
- 12- هل سبق لكم التضرر من قرار صدر من المسير لم يشركم فيه؟
نعم لا

الملاحق

- إذا كانت الاجابة "نعم"، كيف ذلك؟

كفاءة الأداء:

13- هل تحاول دائما إنجاز عملك بشكل صحيح وفي آجاله المحددة؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة "لا" لماذا في رأيك؟

14- هل تبدل جهدا كافيا لإنجاز عملك في الوقت المحدد؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة "لا": لماذا في رأيك؟

15- هل لديك معرفة وإلمام بطبيعة العمل الموكل إليك؟

نعم لا

16- ماذا يعني إلتزامك بأوقات الدخول والخروج؟

- احتراماً للوقت
- تفادي الخصم من الراتب
- إنجاز حجم العمل المطلوب

أسباب أخرى تذكر:

17- هل أداءك في عملك يوصف من قبل مسؤولك المباشر بالكفاءة؟

نعم لا احيانا

18- هل ترى أن مشاركتك في اتخاذ القرار تساعد على تطوير أداءك؟

نعم لا

19- كيف يمكنك المساهمة في تحسين أداء خدمات الصندوق؟

أؤدي واجبي على أكمله وجه بمضاعفة الجهود بالاستمرار في العمل في نفس المؤسسة

20- هل ترى أن مسؤولك في العمل كثير التدخل في مهامك؟

الملاحق

نعم لا أحيانا

21-هل الأداء المميز (جودة العمل) هو معيار التقييم لدى إدارة الصندوق؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "لا" كيف ذلك؟

روح التعاون:

22-هل المسؤولين بالمؤسسة يمتازون بالصراحة ومنفتحون؟

نعم لا

23-هل العملية الاتصالية بالمؤسسة تمتاز بالمرونة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "لا" هل تسعى الإدارة الى تطوير عملية الاتصال .

نعم تسعى الى تطويرها لا تسعى

24- عندما تواجهك مشكلة ما في العمل إلى من تتوجه؟

المشرف الزميل لا أحد

25-عند غياب أحد العمال ، هل يتطوع آخرون للتعويضه؟

نعم لا

26-هل أنت مستعد لمساعدة الادارة بمرافقة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "نعم":

- عند ما تطلب المساعدة

- بدون طلبها

27- هل تحاول أن تقدم المساعدة المؤسسة في حالة مرورها بأوضاع صعبة؟

الملاحق

لا نعم

28- في نظرك هل يحتاج عمال المؤسسة لعقد ندوات لشرح مفهوم التعاون؟

لا نعم

فعالية الأداء:

29- هل يعمل المسير على توضيح كيفية القيام بالأعمال الصحيحة المطلوب إنجازها؟

لا نعم

30- هل أنت راض عن مستوى الأداء الذي تقدمه في تأدية عملك؟

لا نعم

إذا كانت الاجابة "لا"، هل يوجه اللوم ل:

الادارة - المشرف - الزملاء

سبب آخر :

31- هل جو العمل بالمؤسسة يساعدك على تأدية عملك بكفاءة وفعالية؟

لا نعم

إذا كانت الاجابة "لا" هل هذا يرجع إلى؟

صعوبة الإتصال بالزملاء وجود سوء تفاهم مع بعض الزملاء سبب آخر هو :

32- هل ترى بأن الإدارة تراعي قدرات العمال عند توزيع مهام العمل عليهم؟

لا نعم

33- هل ترى أن إجراءات تبسيط أساليب العمل تساهم في تحسين وتطوير مردودية وفعالية العمل؟

لا نعم

إذا كانت الاجابة "لا" كيف ذلك: