

قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

## دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة

(دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الشريعة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• حاتي كريمة

من إعداد الطالبتين:

الوالي صفاء

بهلول جيهان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن دار نسيمة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسة
حاتي كريمة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
شبايكي حاتم	أستاذ محاضر - أ -	عضوا ممتحنا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرّفان

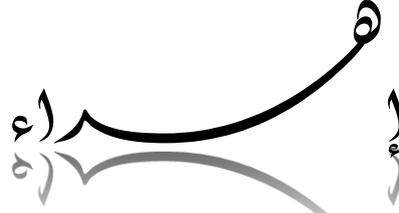
الشكر لله أولا وأخيرا ودائما فهو الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل ثم نتقدم بجزيل الشكر إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أول مرحلة دراسية إلى هاته اللحظة, كما نرفع كلمة شكر وتقدير إلى الدكتورة "كريمة حاتي" المشرفة على هذا البحث والتي أرشدتنا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي خدمت البحث.

كما نتوجه باسمي معاني الشكر إلى كل من مد لنا يد العون, من قريب أو بعيد, ونخص بالذكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع خاصة وأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة, كما نوجه جزيل الشكر والتقدير إلى كل عمال مؤسسة سونلغاز الشريفة, الذين استقبلونا أحسن استقبال وفتحوا لنا المجال من أجل إجراء عملنا.

وفي الأخير لا يسعدنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والغنى ونسال الله تعالى يبقى عملنا نافعا

للجميع ويجعله خالص لوجهه الكريم





بسم الله الرحمن الرحيم

وقل اعملوا فسيرى الله اعمالكم ورسوله والمؤمنون

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي وسراجي الذي لا ينطفي نوره في قلبي ابدأ من بذل الغالي والنفيس و استمدت منه قوتي واعتازي ذاتي

والدي العزيز "بهلول عبد الكريم"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا أمي الغالية "جفني زهرة"

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي إلى ما شددت عضدي إلى من كان سنداً لي في حياتي وأثرني على نفسه أخي الغالي "رمزي"

إلى منبع حنان بعد أمي وشمسي منيرة التي تبعث لي شعاع الأمل أختي العزيزة "أمال"

إلى ملجئي وملاذي وصدقتي أختي الغالية "أحلام" وزوجها "بوعلام"

إلى مشاغب البيت وآخر عنقوده وشمعته التي تنيره أخي العزيز "زهر الدين"

إلى قطي الذي اعتبره فرداً من عائلتي وانسي "نسوستي"

إلى جدتي وخالي وخالتي وأعمامي وعماتي

إلى أختي التي لم تلدها أمي ورفقة دربي "إيناس" إلى روعي وبسمتي صدقتي "ياسمين" إلى صدقاتي ريم يسرى، رانيا، أسماء، صابرة، صفاء، زهرة، وزميلاتي في الجامعة

إلى كل أساتذتي الموقرين جزأهم الله خيراً

إلى كل هؤلاء اهدي عملي هذا

جهان



"بسم الله الرحمن الرحيم"

أهدي تخرجي ونجاحي إلى أبي رحمه الله "الوالي حمزة"  
كم من اللحظات التي تمنيت وجودك فيها يا أبي الغالي  
كنت أتمنى يا أبي العزيز وجودك في تخرجي كي تفتخر بابنتك  
كنا ننتظر هذه الفرحة سويا  
وهاقد تخرجت اليوم يا أبي وانت بجوارربي  
رحمك الله يانبض قلبي

صفاء





# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكروعرفان
	إهداء
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي ولمفاهيمي للدراسة</b>	
02	1- إشكالية الدراسة.
03	2- فرضيات الدراسة.
04	3- أسباب اختيار الموضوع.
04	4- أهمية الدراسة.
04	5- أهداف الدراسة.
05	6- تحديد مفاهيم الدراسة.
09	7- الدراسات السابقة.
21	8- المقاربة النظرية.
<b>الفصل الثاني: أساسيات حول القيم التنظيمية</b>	
25	تمهيد
26	1- أهمية القيم التنظيمية.
26	2- خصائص القيم التنظيمية.
27	3- مصادر القيم التنظيمية.
28	4- تصنيف القيم التنظيمية.
32	5- وظائف القيم التنظيمية.
32	6- مراحل القيم التنظيمية.
34	7- تكوين القيم التنظيمية.
35	8- قياس القيم التنظيمية.
36	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

الفصل الثالث: الفعالية في المنظمة	
38	تمهيد
40	1-أهمية الفعالية التنظيمية.
40	2-خصائص الفعالية التنظيمية.
41	3-أبعاد الفعالية التنظيمية.
41	4-معايير الحكم على الفعالية التنظيمية.
44	5-المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية.
47	6-عناصر المنظمة الفعالة.
47	7-متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
49	8-مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
53	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة	
56	تمهيد
57	1-مجالات الدراسة.
60	2-منهج الدراسة.
60	3- أدوات جمع البيانات .
62	4-عينة الدراسة .
62	5-الأساليب المستخدمة في الدراسة.
64	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
67	تمهيد
68	1-عرض وتفسير وتحليل البيانات
103	2- مناقشة نتائج الدراسة
109	3- نتائج العامة لدراسة
112	خاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
121	الملاحق

131	ملخص الدراسة
-----	--------------

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (01)
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم (02)
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (03)
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (04)
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الجدول رقم (05)
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول رقم (06)
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم ان كان احترام وقت العمل يساعد على تحقيق المهام المنوطة	الجدول رقم (07)
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم أن احترام الوقت كافي لوحده	الجدول رقم (08)
77	يوضح توزيع أفراد العينة حول وجود غيابات كثيرة في المؤسسة	الجدول رقم (09)
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تعامل مؤسسة مع ذلك الغياب	الجدول رقم (10)
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود التزام من طرفهم واحترام تام للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة	الجدول رقم (11)
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب جانب احترام وعدم احترام الموظفين للقوانين داخل المؤسسة	جدول رقم (12)
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير عدم احترام القوانين على سياق الأداء	الجدول رقم (13)
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم حول أن الانضباط في بيئة عملك يعزز من أدائهم الوظيفي	جدول رقم (14)
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بأن التزامهم بإجراءات الوقاية تقي من المخاطر المهنية	الجدول رقم (15)
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإجراءات المعتمدة من قبل المؤسسة في سبيل الوقاية من الحوادث المهنية	الجدول رقم (16)
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم بزملائهم	الجدول رقم (17)
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم حول أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أداء جيد في العمل	الجدول رقم (18)
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب جوانب مساهمة العمل الجماعي في	الجدول رقم (19)

	الرفع من الأداء	
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في مؤسستك يحتاج إلى نظام عمل فردي أم يشجع العمل الجماعي	الجدول رقم (20)
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق روح المسؤولية	الجدول رقم (21)
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب جوانب تحقيق روح المسؤولية للعامل من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات	الجدول رقم (22)
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تأثير نمط الاشراف على جودة العمل	الجدول رقم (23)
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود صراع داخلي بين العمال في المؤسسة	الجدول رقم (24)
93	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الصراع الموجود بالمؤسسة	الجدول رقم (25)
94	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتجنب الصراع	الجدول رقم (26)
95	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بأن روح الجماعة (العمل كفريق) يساهم في تحقيق مهارات المؤسسة	الجدول رقم (27)
96	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم إن كانت المهنة التي يمارسونها تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية	الجدول رقم (28)
97	يوضح توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من عدم توافق مهنتهم مع خبرتهم ومؤهلاتهم	الجدول رقم (29)
97	يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود عدالة في الاستفادة من الحقوق المهنية	الجدول رقم (30)
98	يوضح توزيع أفراد العينة حسب جوانب استفادتهم من الحقوق المهنية	الجدول رقم (31)
99	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بأن التوزيع العادل للحقوق والواجبات المهنية يعزز من روح الانتماء	الجدول رقم (32)
100	يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تعزيز روح الانتماء من خلال التوزيع العادل للحقوق والواجبات	الجدول رقم (33)
101	يوضح توزيع أفراد العينة حسب جانب كعملية الترقية في مؤسستهم	الجدول رقم (34)
102	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطريقة المعتمدة في الترقية إن كانت تحقق لهم الرضا الوظيفي	الجدول رقم (35)
102	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بوجود عدالة في توزيع المردودية	الجدول رقم (36)
103	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتماد مؤسستهم على نوع التحفيز	الجدول رقم (37)

مقدمة

في العالم الحديث المتسارع المتغير تتعرض المنظمات لمجموعة متزايدة من التحديات والضغوطات التي تفرض عليها ضرورة التكيف والتطور المستمرين وسط هذا السياق يبرز دور القيم التنظيمية كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح، يتجلى تأثير القيم التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتشكيل ثقافتها التنظيمية وتحديد مسارات اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لفهم أهمية القيم التنظيمية ينبغي النظر أولاً إلى مفهوم القيم ذاته حيث تمثل القيم مبادئ أساسية تحدد الاتجاهات والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها أفراد المنظمة وتعكس القيم تفضيلاتهم واعتقاداتهم حول ما هو مهم وصحيح ومقبول في سياق العمل، وتمثل القيم الركيزة الأساسية لثقافة المنظمة وتجسد الطريقة التي يتفاعل بها أفراد المنظمة مع بعضهم البعض مع البيئة التنظيمية بشكل عام.

ومن خلال هذه المنظومة القيمية يتم تشكيل سلوك الأفراد واتخاذ القرارات داخل المنظمة مما يؤثر بشكل كبير على أدائها وفعاليتها، فعلى سبيل المثال إذا كانت قيم المنظمة تشجع على التعاون والابتكار فمن المرجح أن يكون لديها فريق عمل متماسك، وقادر على التكيف مع التحديات بشكل أفضل مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل وتعزيز فعاليتها.

تعمل المؤسسات الجزائرية على الاعتراف بموردها البشري من خلال توفير احتياجاته واشباع رغباته من تحفيز وترقية بغية بلوغ رضاه الذي ينعكس على أداءه مما يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. ولقد ارتأينا في دراستنا هذه في تسليط الضوء على دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة في مؤسسة وحدة انتاج الكهرباء (سونلغاز) بالشريعة-تبسة-ولقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت على جزء نظري يشمل ثلاثة فصول وجزء تطبيقي يشمل فصلين.

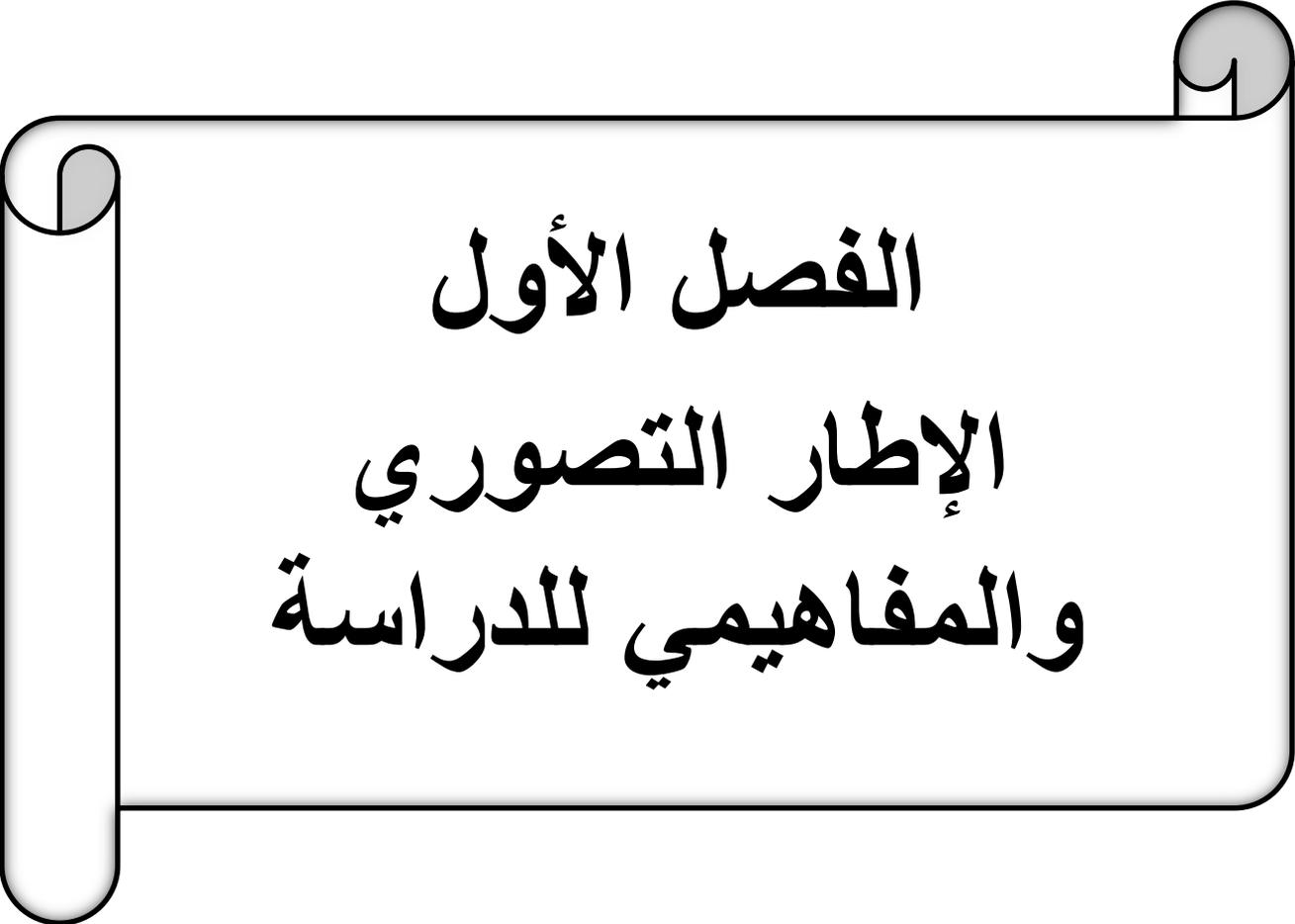
خصصنا الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، الجانب النظري الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها العامة والجزئية وأهمية الدراسة وأهدافها، وكذا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة الخاصة بالموضوع والمقاربة النظرية.

في حين الفصل الثاني: حاولنا أن ندرج فيه متغير القيم التنظيمية بداية من أهميتها وخصائصها ومصادرها وتصنيفها ووظائفها والمراحل التي مرت بها وتكوينها وقياسها.

وخصصنا في الفصل الأخير: الفعالية التنظيمية من حيث أهميتها وخصائصها وأبعادها ومعايير الحكم عليها والمؤشرات المستخدمة في الحكم عليها وعناصر المنظمة الفعالة ومتطلبات زيادة الفعالية التنظيمية ومدخل دراسته.

أما في ما يتعلق بالجانب الميداني الذي يحتوي على فصلين فقد تناولنا في الفصل الأول: سير الدراسة من حيث مجال الدراسة مع أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة وعينة الدراسة والأساليب المستخدمة في الدراسة.

أما في ما يخص الفصل الثاني: فقد اختصرنا فيه على عرض وتحليل البيانات الأولية، عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى، عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية، عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة، النتائج العامة للدراسة.



الفصل الأول  
الإطار التصوري  
والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- تعقيب على الدراسات
- 9- المقاربة النظرية.

## 1- إشكالية الدراسة:

تعد المنظمة وحدة اجتماعية وأداة حيوية للمجتمعات أنشأت بطريقة مقصودة وتهدف دوماً إلى تحقيق المبتغى الذي أنشأت من أجله حيث تسعى هذه المنظمات وعلى اختلاف أنواعها ووظائفها إلى المحافظة على بقائها واستمراريتها وتحقيق الفعالية من خلال التأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكذا باستغلال كافة مواردها المتاحة المادية والبشرية.

حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري في عصرنا اليوم للمنظمات التي زاد حجمها وتعقيدها ضرورة حتمية فهو المحور الاستراتيجي لبنائها وذلك من خلال وضع استراتيجيات، تساعد على تقديم أداء فعال وزيادة مردودية عملهم وذلك من خلال الاهتمام بسلوك الأفراد داخل التنظيم حيث يعتبر العنصر الفعال فيها فوجودهم داخل التنظيمات يخلق نمط من التفاعلات والعلاقات التي تكون هوية أي منظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى فهي مزيج من القيم والاتجاهات والمعتقدات.

فبذلك تعتبر القيم التنظيمية عنصراً مهماً في تشكيل هوية التنظيم والجوهر الأساسية لثقافة أي منظمة التي تعتبر البعد المخفي والغير ملموس الذي يشد بناء التنظيم بعضه البعض فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعكس فلسفتها فهي تمثل مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فبذلك تعتبر الإطار المرجعي في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد مهما كان موقعهم الوظيفي والاختيار بين السلوك المرغوب والغير مرغوب فيه والمهم والغير مهم بما يتناسب أهداف التنظيم.

تختلف هذه القيم بالنسبة للمنظمات حسب القيم التي يؤمنون بها مما يشكل لكل منظمة نظاماً قيمي يميزها عن باقي المنظمات فمنها ما ترى أن التعاون الذي يتسم بروح الجماعة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات هي القيمة الأسمى التي تزيد من تضامن أفراد التنظيم وتضافر الجهود للوصول إلى الغاية المرجوة والتقييد بالانضباط داخل التنظيم يخلق الانسجام بين مستويات التنظيم، والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين التي تكسيها إياهم العدالة في الأجور وتقسيم العمل العادل والتحفيزات المادية والمعنوية، فكلما كان التمسك بمنظومة القيم من قبل الأفراد متواجدين فيها قويا كان التنظيم أكثر قوة .

يرتبط نجاح المنظمة بفعالية التنظيم فهي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرجوة ضمن استراتيجياتها، تقاس فعالية التنظيم بالكفاءة التي تترجم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الوقت المناسب بأقل التكاليف لإعطاء أحسن وأفضل النتائج، وكذا تحقيق مستوى عالي من الأداء لموظفيها من خلال التطوير من أدائهم بوضع برامج تدريبية وتكوين لعمالها وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وإشعارهم

بمكانيهم في التنظيم وتقدير الجهد الذي يبذلونه، كل هذا يزيد من مردودية أداء الموظفين ويشعرهم بالرضا والاستقرار.

شغلت الفعالية التنظيمية ولا زالت تشغل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين كل حسب منطلقهم الفكري فعلماء الاقتصاد يرون أنها الرفع من إنتاجية المنظمة وعلماء الإدارة يرون أنها محصلة نهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس مستوى التفاعل بين أفراد المنظمة أما علماء النفس يرونها الجانب السلوكي ومدى تسيير ورضا المواد البشرية

حظيت الفعالية التنظيمية في الفكر السوسيو تنظيمي باهتمام بالغ بداية من تايلور الذي أطلق على الفعالية التنظيمية اسم الرشادة الإنتاجية يرى أن تحقيقها يتم من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف حيث نظر إلى فعالية المنظمة من الجانب الاقتصادي باعتبار العامل رجل اقتصادي تحركه دوافع مادية فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراسة هوثورن لالتن مايو وزملائه لتكتمل قصور دراسة تايلور حيث اعتبرت العامل رجل اجتماعي ينتهي إلى جماعة تشكل اندفاعاته وتضبط سلوكياتهم من خلال القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها والمعايير التي تحكمها روح التعاون والمشاركة وإزالة التصرفات الشاذة يزيد من فعالية العاملين.

القيم التنظيمية تختلف عن القيم الأخرى كالقيم الدينية والسياسية والاجتماعية وغيرها فهي ترتبط بالسلوك التنظيمي فتؤثر في اختيارات أفراد التنظيم لأنماط معينة من السلوك وتحدد من خلال العلاقات والتفاعلات بين أعضاء التنظيم التي تظهر في حصيلة الفعالية إما بالسلب أو الإيجاب.

انطلاقا مما تطرقنا إليه فان القيم التنظيمية كأحد المتغيرات التي لاقت اهتماما في المنظمات المعاصرة والتي يمكن أن يكون لها دور في تحقيق فعالية التنظيم وعليه تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

-هل يمكن للقيم التنظيمية أن تساهم في تحقيق فعالية المنظمة؟

وبناء على هذا التساؤل نطرح مجموعة من الفرضيات كالآتي:

2-فرضيات الدراسة:

(أ) الفرضية العامة:

-تساهم القيم التنظيمية في الرفع من مستوى فعالية المنظمة.

(ب) الفرضيات الفرعية:

-للاضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة.

-للتعاون دور في تحقيق كفاءة المؤسسة.

-للعادلة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

### 3-أسباب اختيارالموضوع:

هناك أسباب موضوعية وذاتية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من بين هذه الأسباب ما يلي:

(أ)أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع من زوايا متعددة.

-الرغبة في معرفة كيف تساهم القيم التنظيمية في فعالية المنظمة.

- الرغبة الشخصية في معرفة نوع القيم السائدة في المؤسسات ومدى تأثيرها على فعالية المنظمة.

(ب) أسباب موضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص.

- توفر المادة العلمية حول هذا الموضوع.

- معرفة تأثير القيم التنظيمية في فعالية التنظيم.

- اختلاف القيم التنظيمية من موظف إلى آخر وكيف يوظفها في تحقيق فعالية التنظيم.

### 4-أهداف الدراسة:

تتضح أهداف الدراسة فيما يلي:

- إزالة اللبس والغموض حول متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية وفعالية تنظيم).

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص والسعي لفهم خلفيات الموضوع.

- إبراز أهمية القيم التنظيمية ومدى تأثيرها على فعالية التنظيم.

- اختلاف المنظومة القيمية من منظمة إلى أخرى وانعكاسها على فعالية التنظيم.

- محاولة معرفة أهم القيم التنظيمية التي تساعد على تحسين مستوى فعالية المنظمة.

- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز الشريعة.

### 5-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة هذا الموضوع في الكشف عن أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة حيث تلعب

القيم التنظيمية دورا مهما في تحديد السلوك المرغوب فيه وتوجيهه داخل المنظمات, كما أن لها تأثير كبير

على فعالية المنظمة من خلال أبعادها المختلفة كقيمة العدالة والانضباط والتعاون والانتماء كما أن لهذه

الدراسة جانب يمكن أن يلفت انتباه الرؤساء ومرؤوسهم داخل المنظمة بأهمية ومكانة ودور القيم التنظيمية في الرفع من فعالية المنظمة من خلال إنماء منظومة القيم لدى المرؤوسين من قبل رؤسائهم والعمل بها .

## 6-تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها الباحث فهي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجيهاتها ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية وسنحاول في هذه الدراسة توضيح وإزالة اللبس والغموض عن متغيرات الدراسة وأبعادها.

### (أ) مفهوم القيم التنظيمية:

#### أولاً| تعريف القيم :

\*لغة: القيم من الناحية اللغوية جمع مفردة قيمة وهي الشيء والمقدار أو الثمن<sup>1</sup>.  
-هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط<sup>2</sup>.  
\*اصطلاحاً: هي مجموعة الاعتقادات المؤكدة والتي تمثل دستوراً بالنسبة للفرد حيث يؤمن بها وتستحدد منها شرعية أفعاله وسلوكه<sup>3</sup>.

كما تعرف القيم بأنها: هي التي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بثبات نسبي حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان وهذا لا يعني عدم النظر في تغييرها<sup>4</sup>.  
-تعتبر القيم معتقدات نسبية يؤمن بها الفرد وهي بمثابة مرجع يعتمد عليه الفرد في تحديد سلوكه المرغوب وغير المرغوب.

-كما عرف دوركايم " القيم على أنها إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجة عن تجسدهم الفردية".

<sup>1</sup> جبران مسعود الرائد، معجم الفيائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط3، 2005، ص175.

<sup>2</sup> حسن شحانة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، عربي انجليزي، انجليزي عربي، الدار المصرية اللبنانية للنشر، ط1، 2003، ص243.

<sup>3</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، د ط، عمان، الأردن، 2007، ص123.

<sup>4</sup> رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، د ط، عمان، 2008، ص88.

-أما بارسونز" فيرى أن القيم عنصر في نسق رمزي مشترك تعتبر معيار أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف"<sup>1</sup>.

ثانياً| تعريف القيم التنظيمية:

يعرف زحلوق وطفه القيم التنظيمية:" بأنها تتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة فالقيم يعتبرها تأثيراً"<sup>2</sup>.

أما الباحثان فرانسيس وودكوك يعرفان القيم التنظيمية:" بأنها عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ، وما هو مهم أو غير مهم وتبنى عليها أعمالنا في المنظمات".

بينما موسى اللوزي:" يرى أن القيم التنظيمية هي: الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة، يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها"<sup>3</sup>.

يعرفها المحاسنة وعمر:" بأنها مدى ثقة وإيمان العاملين بتوافر روح الفريق الواحد، الاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة وإلى أي مدى يتم الاحترام وإلى أي مدى يمكن المساهمة في صنع القرارات"<sup>4</sup>.

أما في هذه الدراسة نجد أن القيم التنظيمية هي:

عبارة عن معتقدات متفق عليها بين أفراد المؤسسة كالانضباط والتعاون والعدالة التنظيمية لتوجيه سلوك العاملين بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً| بعض المفاهيم المرتبطة بالقيم التنظيمية:

هناك بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم التنظيمية ومن بينها:

\*الانضباط التنظيمي: هو الامتثال واحترام اللوائح التنظيمية والطاعة للأوامر والتقيد بالتوجيهات التنظيمية.

<sup>1</sup> بدران دليلة، يرويس وردة، اثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، (الجزائر: مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 06، العدد 02، 2021)، ص 349.

<sup>2</sup> بن عودة مصطفى، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة مؤسسات، دباغة الجلود الجلفة، (الجزائر: مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، 2020)، ص 69.

<sup>3</sup> بلقاسم سلطانية، وآخرون، مدخل سوسيولوجي الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر لنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 55.

<sup>4</sup> جمعان منسي السهلي الزهراني، القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الوحدة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، (مصر:المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 35، العدد 10، أكتوبر 2019)، ص 04.

كما يعرف الانضباط الوظيفي: بأنه التزام الموظف بواجباته ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها وبمعنى آخر هو: وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها<sup>1</sup>.

\*العدالة التنظيمية: تشير إلى المعالجة العادلة الأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة.

كما تعرف بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات<sup>2</sup>.

(ب) مفهوم الفعالية التنظيمية:

أولا| تعريف الفعالية:

\*لغة: فعل، فعال، فعالية، تأثير قدرة على إحداث أثر قوي<sup>3</sup>.

\*اصطلاحا: هي عمل الشيء صحيح، أو هي عمل ما ينبغي إنجازه بنجاح ومثابرة<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها مدى أثر عامل أو بعض العوامل المستقلة على عامل أو بعض العوامل التابعة<sup>5</sup>.

ثانيا| تعريف الفعالية التنظيمية:

اختلف الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية حول تعريفها حيث قسمت التعريفات على ثلاث مجموعات: تقليدية نظامية، معاصرة.

\*التعريفات التقليدية:

-عرفها اتزيوني بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بوعلام امينة، الاندماج المني ودوره في الانضباط التنظيمي لدى الموظف، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الوادي، (الجزائر: مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2008)، ص21.

<sup>2</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص32.

<sup>3</sup> سعدي الضناوي، جوزيف مال: معجم المترادفات والأضداد المؤسسة الحديثة للكتاب، د ط، طرابلس، لبنان، 2013، ص 510.

<sup>4</sup> ليليا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل: (مطبوعة موجهة لطلبة الماستر: تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قالمة، 2015/2016، ص40.

<sup>5</sup> حسن شحاتة، مرجع سابق، ص 230.

<sup>6</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، دط، قسنطينة، الجزائر 2006، ص196.

يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى Taylor"بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير، وتطوير الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاءه الأساسية، وتنميط ومعيارية الأداء"<sup>1</sup>.

يعرفها برنارد BiRNARD على أنها "درجة التطابق بين الأهداف في حدود متاحة"<sup>2</sup> في هذه المجموعة كانت بدايات دراسة موضوع الفعالية التنظيمية حيث كانت تنظر إليها بالمفهوم البسيط وهي: قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجله والقدرة على البقاء والاستمرار".

### \*التعريفات النظامية:

يعرفها كل من يوشتمان وسيشوربأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها"<sup>3</sup>.

ويعرفهاRosenzweigعلى أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو ورضا العملاء".

وكذلك يعرفها Katz. Kahm على أنها "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>.

-ترى هذه المجموعة أن الفعالية التنظيمية هي : قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته واعتمادا على التغذية العكسية.

### \*التعريفات المعاصرة:

عرفها الفارAlvar بأنها "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>5</sup>.

يعرفها PEMINGS/GOODMANعلى أنها "النجاح في التعامل مع القوى المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج الحقيقية معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة".

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب، المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح لنشر، ط3، دب، 2009، ص24.

<sup>2</sup> زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر، ط1، عمان، 2020، ص116.

<sup>3</sup> نجاة قريش: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعاليتها التنظيمية، دراسة الاتجاهات الإطار المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ENCAB بسكرة، (رسالة ماجستير: تنمية موارد بشرية)، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر، 2006/2007، ص14.

<sup>4</sup> محمد عبد العزيز سيد احمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العنين، أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق

المصرية، (الجزائر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة(JAAUTH)، المجلد19، العدد02، 2020)، ص349.

<sup>5</sup> نور الدين بشير تاويريت، الفاعلية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، اربد، الاردن، 2009، ص196.

يعرفها MILES على أنها "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأهداف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردين"<sup>1</sup>. ومن خلال هذه المجموعة ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات البيئة المتنوعة. وهنا تكون المؤسسة في حالة مرنة للتكيف مع تلك المكونات بحثاً عن التوازن الديناميكي.

أما في هذه الدراسة نجد أن الفعالية التنظيمية هي: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالكفاءة وبأقل التكاليف وبأقل وقت وأقصى سرعة ومن خلال التنسيق بين الأهداف العامة والخاصة وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات لشعورهم بالرضا الوظيفي وتحقيق الأداء الجيد للمنظمة للحفاظ على بقائها واستمرارها وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

### ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية:

\*الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها السلوك المقنن الذي يجب على الفرد العامل أن ينجزه في منصبه<sup>2</sup>. كما يرى غيث أن الكفاءة تعكس وصف فعل معين باستخدام أكثر الوسائل للقدرة على تحقيق هدف محدد<sup>3</sup>.

\*الأداء: عرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 1972 الأداء على أنه "الرد الفعل الايجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومات، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية"<sup>4</sup> كذلك يعرف الأداء بأنه: النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة<sup>5</sup>.

### 7- الدراسات السابقة:

لا يمكن للباحث الانطلاق في بحثه إلا بالرجوع إلى الدراسات السابقة حيث تمثل الدراسات السابقة بناءاً منهجياً وعلمياً لبناء البحث السوسولوجي فهي تسهل للباحث طريق لتكوين إطار نظري عن دراسته وكذا تساعد على تحديد أبعاد وفرضيات الدراسة وذلك من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة والمقارنة بين نتائج دراسته ونتائج الدراسات السابقة وتبيان أوجه الاختلاف وتعليل

<sup>1</sup> زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة، مفاهيم ونظريات، دار مومة لطباعة والنشر، د ط، الجزائر، 2008، ص 16.

<sup>3</sup> حامد تركي الدليبي، وآخرون، أثر القيم التنظيمية على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية، (العراق: مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2014، ص 14.

<sup>4</sup> جلال شنتة جبرالبي، المنشطات العقلية وأثرها في الأداء الفيزيائي، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2012، ص 34.

<sup>5</sup> حامد تركي الدليبي، وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

سبب وجود ذلك الاتفاق والاختلاف فمنها ما هي محلية وأخرى عربية وأخرى أجنبية وفيما يلي يتم عرض الدراسات التي لها صلة بدراستنا.

(أ) الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

مراد نعموني , معصب عدالي , علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد من وجهة نظر العمال , دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع البليدة (الجزائر/مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد بشرية : مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات , العدد 6 , جوان 2016).

استهلا صاحبها الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها والفعالية التنظيمية للقائد؟

وتمت صياغة فرضية أساسية للإجابة على التساؤل التالي على النحو التالي:

-توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية بأبعادها والفعالية التنظيمية للقائد.

كما أن هذه الدراسة انطلقت من اجل تحقيق جملة من الأهداف منها:

-التعرف على طبيعة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد.

-كشف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية والفاعلية التنظيمية للقائد.

-أما المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، للإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة فكان مجتمع البحث متكون من 698 مفردة تم اختيار عينة بلغ عددها 125 مفردة باستخدام العينة القصدية وتم توزيع 125 استمارة واسترجاع 109 استمارة في حين تم إلغاء 4 استمارات فأصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 105 استمارة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

-أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية والفاعلية التنظيمية للقائد وهذا ما يدل على أهمية القيم التنظيمية ودورها الفعال في المنظمة وتأثيرها على العمال وسلوكياتهم وأدائهم ودافعيتهم ومساعدتها للقائد في تسيير المنظمة وهذا من واقع المؤسسة الجزائرية.

-الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية ودورها الحساس والأساسي للمنظمة وهذا باعتبار القيم مجموعة المعايير والأحكام والإطار المرجعي الذي يحكم ويوجه تصرفات الأفراد في المنظمة، وكذا توجيه تصرفات الأفراد تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي والأداء والولاء التنظيمي وتساهم في تحقيق فعالية تنظيمية للقائد.

-وجود علاقة ارتباطيه وطردية قوية بين القيم التنظيمية للقائد، لان الفعالية التنظيمية للقائد تتأثر كثيرا بالقيم، وهذا راجع إلى لاعتبار القيم هي المعيار المرجح لسلوك القائد والعمال داخل المنظمة. كما أننا توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية وطردية قوية بين القيم التنظيمية بأبعادها والفعالية التنظيمية للقائد، ففعالية القيادة هي علاقة تفاعلية معقدة تتوسطها الكثير من المتغيرات الشخصية والتنظيمية وربما تتطلب نظرة نسقية أوسع مما أنجز في الكثير من البحوث السابقة.

الاهتمام بالقيم التنظيمية وتجديدها لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم لأننا لسنا بمعزل عن العالم الخارجي في ظل العولمة، حيث مؤخرا تسعى الجزائر للدخول للمنظمة التجارية العالمية، وسعيها للانفتاح على السوق الخارجية يلزمها مواكبة هذه التطورات لتحضير نفسها إذا تم فتح السوق الجزائرية اتجاه المستثمرين الأجانب أو الخواص في مجال الكهرباء والغاز ودخول منافسين من دول أجنبية حتى لا تجد المؤسسات الجزائرية نفسها متخلفة وغير قادرة على المنافسة مما يؤدي بها للزوال وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا باعتبار الشركة هي السيدة على السوق ودون منافسين وتوجد لديها نوع من الاتكالية، لذلك وجب عليها مواكبة التطور والتخلي على الفكر الاشتراكي وذهنية الاعتماد على الدولة بل يجب عليه تجديد قيمها لأنها محور أساسي في نجاح المؤسسة أو فشلها.

#### الدراسة الثانية:

عبد القادر لأنصاري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم بمؤسسة كوسيدار، (أطروحة دكتوراه الطور الثالث: علم النفس العمل والتنظيم)، قسم علم النفس، جامعة محمد

بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018|2019.

استهل الطالب دراسته من خلال طرح التساؤل الرئيسي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدوار على الفعالية التنظيمية؟

وقد قسم هذا التساؤل الى الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدوار.

-ما مستوى الفعالية التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدوار؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدوار على الفعالية التنظيمية؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدوار على الفعالية التنظيمية؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟

-هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو متغير الفعالية التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي؟

أما الفرضيات فقد تم صياغتها على النحو التالي:

فتمثلت الفرضية الأساسية فيما يلي:

-لثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار أثر على الفعالية التنظيمية.

وتتفرع عن هاته الفرضية فرضيات فرعية وهي كالتالي:

-تسود مؤسسة كوسيدار بأدرار ثقافة تنظيمية ضعيفة.

-تسود مؤسسة كوسيدار بأدرار مستوى فعالية تنظيمية منخفضة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية.

-تختلف درجات العمال في متغير الفعالية التنظيمية حسب المؤهل العلمي.

وقد هدفت الدراسة الى جملة من الأهداف:

-معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

-الكشف على مستوى الفعالية التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

-معرفة اهم مكونات الثقافة التنظيمية التي لها أثر على الفعالية التنظيمية.

-التعرف أثر الثقافة التنظيمية (قوانين، قيم، معتقدات، توقعات) على الفعالية التنظيمية.

أما المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على التساؤلات التي انطلقت

منها الدراسة فكان مجتمع البحث المكون من 400 مفردة (عامل) فتم اعتماد العينة العشوائية البسيطة حيث أخذت منهم نسبة 28,5% والمتمثلة في 113 مفردة (عامل)، وتم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

-إن ما تعيشه منظماتنا اليوم حقيقة مؤلمة لا يمكن إنكار وجودها، إذ بات جليا انه لا يوجد اهتمام مطلقا.

-حسب واقع المؤسسة محل دراسته بما يسمى بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم، إذ لوحظ أن جل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يدركون أصلا معنى أو مفهوم الثقافة التنظيمية فما بذلك بمدى اهتمامهم بها.

-كما اتضح من خلال هاته الدراسة أنه لا يوجد فرق بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من حيث اهتمامهم بمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية بالرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافية.

-أيضا توصل الباحث الى استنتاج أن مفهومي الثقافة والفعالية التنظيمية باتت حبيسة الادراج والرفوف المكتبية ولم تتجاوز في أغلبها أسوار الجامعات والمراكز البحثية.

-كما أن المنظمة لا تولي أهمية بالغة لتوحيد وتماسك القيم وتصحيح التوجهات والمعتقدات لدى العاملين، كون هاته العوامل ضرورية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعليه كان لازما على المنظمات تمكين العاملين من المشاركة في سن القوانين واتخاذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار قيمهم وتوجهاتهم.

-لوحظ وجود هوة شاسعة بين ما تقوم به المؤسسات والمخابر البحثية من دراسات، وما تتخبط فيه منظماتنا اليوم من مظاهر ضعف الهوية والهشاشة التركيبية والثقافية والقيمية، مما يدل على عدم الاستفادة من نتائجها والأخذ بتوصياتها.

-كما أن انخفاض مستوى الثقافة والفعالية التنظيمية راجع أساسا لتراجع دور القادة وضعف قدرتهم على توحيد القيم وتوجيه التوقعات وتصحيح المعتقدات التنظيمية لدى العاملين، وكذا غموض أهداف التنظيم وقواعد العمل بالمؤسسة.

الدراسة الثالثة:

شطي أمينة ، دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، (أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع)، قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر|2022|2023.

استهلت الطالبة دراستها من خلال طرح التساؤل الرئيسي بالصفة التالية:

-هل للقيم التنظيمية دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد قسم هذا التساؤل الى الأسئلة الفرعية التالية:

-هل للانضباط دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

-هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

-هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد هدفت الدراسة الى جملة من الأهداف يتمحور هدفها الرئيسي حول الكشف عن جملة القيم التنظيمية ودورها المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

-التعرف على الانضباط ودوره المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة.

-التعرف على المشاركة في اتخاذ القرار ودورها المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة.

-التعرف على العلاقات الإنسانية ودورها المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للإجابة على التساؤلات التي انطلقت لدراستها، فكان مجتمع البحث متكون من 237 مفردة (عاملا) فتم اعتماد العينة الطبقية التناسبية حيث أخذت منهم نسبة 20 من كل مستوى كالآتي:

-إطاريون : 13 عاملا.

-أعوان تنفيذ 11 عاملا.

-أعوان تحكم 23 عاملا.

بلغ عدد مفردات العينة في المجموع 47 عاملا وبالتالي وزعت 47 استمارة، وقد استعملت المقابلة كأداة ثانوية

ومن بين نتائج الدراسة نجد:

-ان هناك دور للانضباط كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الذي يتجلى من خلال:

التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة، والتزامه بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية، وكذا إبلاغ رئيسه عند غيابه عن العمل، وتطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة حيث يستثمر الموظف وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية.

-كما كشفت الدراسة عن وجود دور للمشاركة في اتخاذ القرار كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تتجلى مؤشرات هذا المتغير في:

-تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل واستشارتهم في القرارات المتعلقة بعملهم حيث يفرض المدير للمرؤوسين جزءاً من صلاحياته، فهو يعطي لهم الفرصة في المشاركة في تخطيط العمل، كما أن المدير يصدر القرارات تعتمد على طبيعة وخبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله التي تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق به، وعليه يشترك المدير المرؤوسين في صنع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه.

-كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للعلاقات الإنسانية كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة والذي تبرز مؤشرات من خلال:

عمل الإدارة على تامين المجهودات المبذولة للعاملين وحل الخلافات بينهم، تعمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين وتمنيتهم على انجازاتهم داخل وخارج المؤسسة، حيث تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين وتوقعاتهم، وتنظم لهم حفلات في المناسبات، ليس للعاملين فقط بل للمتقاعدين كذلك من أجل تامين ما قدموه، كما أن الإدارة تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليحقق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تركيز الإدارة على الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية للعامل دون إهمال الجوانب المادية.

ب) الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

رضيوي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية، بغداد العراق: (مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2009، 75).

-لم ينطلق هنا صاحب الدراسة من وضع السؤال الرئيسي بل اعتمد الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

-ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات التعليمية العراقية، وفقاً لإدراك الأستاذة؟

-ما هو مستوى أبعاد البحث في المنظمات التعليمية المبحوثة؟

-ما هي طبيعة الاختلاف بين تلك المنظمات بشأن المتغيرين الرئيسيين للبحث؟

-ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيري البحث من وجهة نظر الأستاذة عينة البحث؟

أما الفرضيات فقد تمت صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الأولى: ترتبط الثقافة التنظيمية بعلاقة وثيقة وباتجاه إيجابي مع الفاعلية ويمكن أن تشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

-ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية (استخدام القوة، تجنب عدم التأكد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة الميل لاستخدام الكفاءة) بعلاقة موجبة مع الإنتاجية.

-ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية، سابقة الذكر، بعلاقة موجبة مع تحقيق الهدف.

-ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية، سابقة الذكر، بعلاقة موجبة مع الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية وبين الكليات الإنسانية من حيث درجة الثقافة والفاعلية وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

-توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في مستوى (استخدام القوة تجنب عدم التأكد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة، والميل لاستخدام المكافأة).

-توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في مستوى الإنتاجية وتحقيق الهدف والرضا الوظيفي.

وقد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف تمثلت فيما يلي:

-التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري البحث.

-تشخيص الواقع أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات التعليمية والعلاقة بينهما.

-تحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المنظمة ومجال الموارد البشرية وإظهار أهمية ذلك.

-سعيًا في تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والاسس النظرية ميدانيا واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

أما المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة فكان مجتمع البحث مكون من 1270 أستاذة وأستاذة مساعدين موزعين بين (19) كلية منها (10) كليات ذات تخصصات علمية و(9) كليات ذات تخصصات إنسانية وزعت الاستبيان الخاصة بتحديد اتجاهات أفراد العينة على 127 عضو هيئة تدريسية وتشكل (10)، وكانت الاستجابة بحدود (50)، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانة 5 أشهر من عام 2008.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

-لقد تزامن تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور الحاجة لفاعلية المنظمة والذي يمكن إعادته إلى بداية نشوء البشرية وامتهان الحرف وعلى الرغم من عمق الدراسات عنها، إلا أنها لم تشير إلى نقطة بدايتها.

-أسهمت حقول المعرفة، الفلسفة، وعلم النفس، والاجتماع والاقتصاد والإدارة في بلورة مفهومي الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة.

-يعد عقد الثمانيات بداية الاهتمام الحقيقي بكلا المتغيرين نتيجة لجهود الباحثين التي كرست فيها الدراسة الحياة التنظيمية والعلمية للمنظمات.

على الرغم من التباين الواضح إلى المفاهيم المقترحة لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة إلا أنها لم تصل إلى حد التناقض في الحالات، الأمر الذي يعكس محاولات الباحثين الجادة للوصول إلى جوهر المفهومين.

كان لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة أسس فكرية تجسدت في المداخل العلمية لدراستها إذ أسهمت في تطوير مفهوميها وجاء ذلك في نظرتها الموضوعية للمتغيرين.

-تنوع الأبعاد المشخصة للثقافة التنظيمية، إلا أننا لا نستطيع تصنيفها ضمن نوعين من الأبعاد (الذاتية -الموضوعية) تعكس الأولى الأبعاد الجوهرية للثقافة التنظيمية الراسخة في المنظمة وأعضاؤها، والثانية بين الأبعاد الظاهرية التي من السهل تشخيصها بينها.

-وجدت محاولات عدة لتطوير مقاييس لقياس فاعلية المنظمة، الأمر الذي انعكس على تعددها الفقرات المكونة لها ولتذهب كل منها لقياس عددا من الأبعاد المختارة.

-ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والراجع للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف.

-التأكد من وجود علاقة بين الثقافة والفاعلية بنسبة (70,37) كما تؤكد تلك العلاقة باتجاه إيجابي أي ان زيادة درجة الثقافة تزيد من الفاعلية.

-وجود التماثل استناد المعامل (u)، بين الكليات العلمية والإنسانية في درجة استخدام القوة، وتجنب عدم التأكد، والثقة، والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة، واختلاف في التزام أعضاء الهيئة التدريسية في بذل أعلى مستوى من الجهود في الجامعة، أو الكلية، وكذلك وجود تماثل في درجة التفاعل بصورة عامة، كلا المجموعتين باستثناء مؤشر الوقت المخصص للبحث، الذي أظهر وجود فروق معنوية بينهما، ويدل هذا على عدم قبول الفرضية الثانية وفرضياتها المشتقة.

## -الدراسة الثانية:

حامد تركي الدليبي، وآخرون أثر القيم التنظيمية على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية، بغداد، (العراق: مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد2، 2014).

انطلقت هذه الدراسة من الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي القيم التنظيمية، وكيف تساعد على تحقيق كفاءة الأداء؟

-هل هناك تصور لدى إدارة المديرية العامة للتربية عن القيم التنظيمية ودورها في رفع كفاءة الأداء؟

-ما هي أنواع القيم التي تعتمد عليها التربية بشكل فاعل لغرض خلق حالات رفع كفاءة الأداء؟

-ما هي خصوصية القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء؟

كما تضمنت الدراسة جملة من الفرضيات:

-توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيم التنظيمية ومجموعه وكفاءات الأداء.

-تؤثر القيم التنظيمية معنويا في كفاءة الأداء.

كما أن هذه الدراسة انطلقت من أجل تحقيق جملة من الأهداف منها:

-التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب الإدارة الموارد البشرية، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة في المديرية العامة.

-معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في المديرية العامة للتربية.

-وصف وتشخيص القيم التنظيمية وكفاءة الأداء.

-اختبار علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء.

-اختبار التأثير من خلال نماذج الانحدار للقيم التنظيمية في تحقيق مبادئ كفاءة الأداء.

-تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة المبحوثة في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة.

-تقديم دراسة نظرية وتطبيقها للقيم التنظيمية ومدى تأثيرهما في تحقيق كفاءة الأداء.

أما المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة فكان مجتمع البحث في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، وتم اختيار عينة من هذه المديرية العامة واشتملت عينة البحث (50) ويمثلون أغلبية المسؤولين والإداريين في هذه المديرية وقد اعتمد الباحثون استمارة الاستبيان التي تكون الأسلوب الأساسي في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث.

وقد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف تمثلت فيما يلي:

-أشارة نتائج البحث إلى أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وذلك من خلال الاختبار الإحصائي حيث كان معامل الارتباط (R) يساوي (0,81).

-ثبت أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماما واضحا بالقيم التنظيمية حيث يشير اليها الوسط الحسابي (3,25).

-أشارت نتائج البحث إخلاص المديرين في العمل حيث يؤكد ذلك الوسط الحسابي (3,50).

-ثبت أن القيم التنظيمية تؤثر في كفاءة الأداء بشكل معنوي ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,66$ ).

-إشارة نتائج البحث إلى أن المنظمة المبحوثة تعطي اهتماما كبيرا لكفاءة الأداء يؤكد ذلك الوسط الحسابي (4,60).

-ثبت أن القيم التنظيمية تؤدي دورا كبيرا في تحقيق كفاءة أداء المنظمة المبحوثة.

-ثبت أن المنظمة المبحوثة لديها الرغبة في الأداء وانجاز الأعمال اليومية حيث يؤكد ذلك الوسط الحسابي (4,60).

-الدراسة الثالثة:

عصام جابر رمضان ، هشام عبد العزيز أبو العاصي ، انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ، (المملكة العربية السعودية :المجلة التربوية ، العدد44، أبريل 2016).

--لم تنطلق هذه الدراسة من وضع السؤال الرئيسي بل اعتمدت الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

-ما مستوى القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05،A) نحو درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما تعزى لمتغيرات (نوع الكلية والخبرة والدرجة العلمية)؟

-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة؟

وقد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف وتتمثل فيما يلي:

-التعرف على مستوى القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة وانعكاساتها على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

-تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05،A) نحو مستوى القيم التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعمة والتي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية والخبرة والدرجة العلمية).

-الوقوف درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جامعة المجمعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

-تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05،A) نحو درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما والتي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية والخبرة والدرجة العلمية).

-الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعمة.

وتمت الدراسة باستخدام المنهجين الوصفي الوثائقي والوصفي الارتباطي، فكان مجتمع البحث متكون من 167 مفردة (عضوا) ولقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات، حيث بلغت عينة الدراسة 127 مفردة بنسبة %76 من المجتمع الأصلي .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة للتأكد من صدقها وثباتها ومن بين نتائج الدراسة ما يلي:

-إن تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة المجمعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة.

-كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين مستوى القيم التنظيمية ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة المجمعمة.

-كما أسفرت نتائج الدراسة أيضا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيري الكلية والخبرة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ومن ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (A0.05=) لمتغير الدرجة العلمية.

## 8\_ التعقيب على الدراسات السابقة:

-امتازت الدراسات السابقة بالتنوع من حيث طبيعة التخصص وتباعد سنوات إنجازها وطبيعتها العلمية حيث تضمن رسائل دكتوراه ماجستير ، وتشمل في مجملها أحد المتغيرات أو كلاهما: القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية أو أحد أبعاد الفعالية التنظيمية وهي الكفاءة والأداء.

-أما التنوع من حيث الحدود الجغرافية فقد اشتملت 3دراسات محلية، و3دراسات عربية وقسمت حسب التخصصات التالية: دراسة واحدة في علم النفس العمل والتنظيم ودراسة في علم الاجتماع ودراستان في العلوم الإدارية والاقتصادية ودراسة أخرى في إدارة الموارد البشرية.

-احتوت في طبيعتها على دراسات ميدانية اتبعت في مجملها خطوات البحث العلمي، رغم التباين الموجود فيما بينها، كما أن هذه الدراسات اشتركت في نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فكانت في مجملها الاستمارة، ورغم ذلك لم يمنع وجودها إلى إضافة بعض الأدوات الثانوية كالملاحظة والمقابلة.

#### أوجه الاستفادة

إن الدراسات السابقة والتي تحمل في احد متغيراتها تشابه مع موضوع الدراسة أو تطابق ، فادت بطريقة أو بأخرى في تكملة البحث ، حيث أثناء صياغة الإشكالية البحث تم الرجوع إلى دراسة الطالب عبد القادر لانصاري و طالبة شطي أمينة ، اللذان تكلمان بإسهام عن موضوع الدراسة ،بالإضافة إلى دراسة حامد تركي وزملائه ، في تحديد المفاهيم وصياغة الإطار النظري وصياغة بعض الإسالة للاستمارة إن اختيار وتحديد المنهج لم يكن سهلا لهذا تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والقيام بإطلالة على جميع الدراسات لتمكن من صياغة المنهج واختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات ، وكذلك الحال بالنسبة للنتائج الدراسة حيث تم الرجوع إليها و بالأخص في مناقشة النتائج على ضوءها .  
عموما إن هذه الدراسات وضحت للدراسة الحالية العديد من الصعوبات قبل الوقوع فيها .

#### 9- المقاربة النظرية:

##### نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

ولد إلتون مايو في أستراليا وأتى إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث التحق بجامعة بنسلفانيا في عام 1922 ومن ثم ألتحق بجامعة هارفارد في عام 1926، وبقي بها حتى عام 1947، وقد قاد فريقا من الباحثين منهم فريتزر روثلبرج، ووليام ديكسون ولورنس هندرسون وقد انظم إلى الفريق بعد ذلك عالم الاجتماع التون مايو من جامعة هارفارد ، حيث أشرف على التجارب التي تمت في شركة ويسترن إلكترىك بالولايات المتحدة الأمريكية في مصانع هوثورن بشيكاغو في العشرينيات ، لذلك سميت التجارب التي قام بها بتجارب هوثورن حيث تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت أفقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء.

ولقد تضمنت تجارب هوثورن التي امتدت من عام 1927 الى عام 1931 إجراء تجارب كثيرة من أهمها:<sup>1</sup>  
تجارب غرفة التجميع:

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات وقد تبين من خلال هذه التجربة مدى ارتباط تصرفات الفرد بزملائه فالتغيرات الفيزيائية لم تكن العامل الأساسي في زيادة الإنتاج وتحسينه وإنما كان هناك عامل آخر وهو وجود نوع من العلاقات بينهم مما أدى إلى تحسين الإنتاج وتحقيق الفعالية ورفع الروح<sup>2</sup>

المعنوية أعنى علاقات أخوية وصدافة كما حدثت تغيرات في سلوك العاملات والملاحظين وظهر تعاون أكثر بينهم وخاصة بعد أن كان يؤخذ رأي العاملات في فترات الراحة من حيث مدتها وما إلى ذلك كما ظهر الاستعداد بين العاملات لمساعدة بعضهن البعض ولقد أعيدت التجربة عدت مرات وخصصت إحدى مراحلها لملاحظة سلوك الجماعة أثناء العمل مع محاولة دراسة هذا السلوك ومعرفة أسبابه.<sup>3</sup>  
ولقد اعتمد مايو في دراسته على المبادئ التالية:

- 1- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- 2- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- 3- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال مع بعضهم البعض وبين رؤسائهم تساهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية
- 4- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية حيث انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.<sup>4</sup>

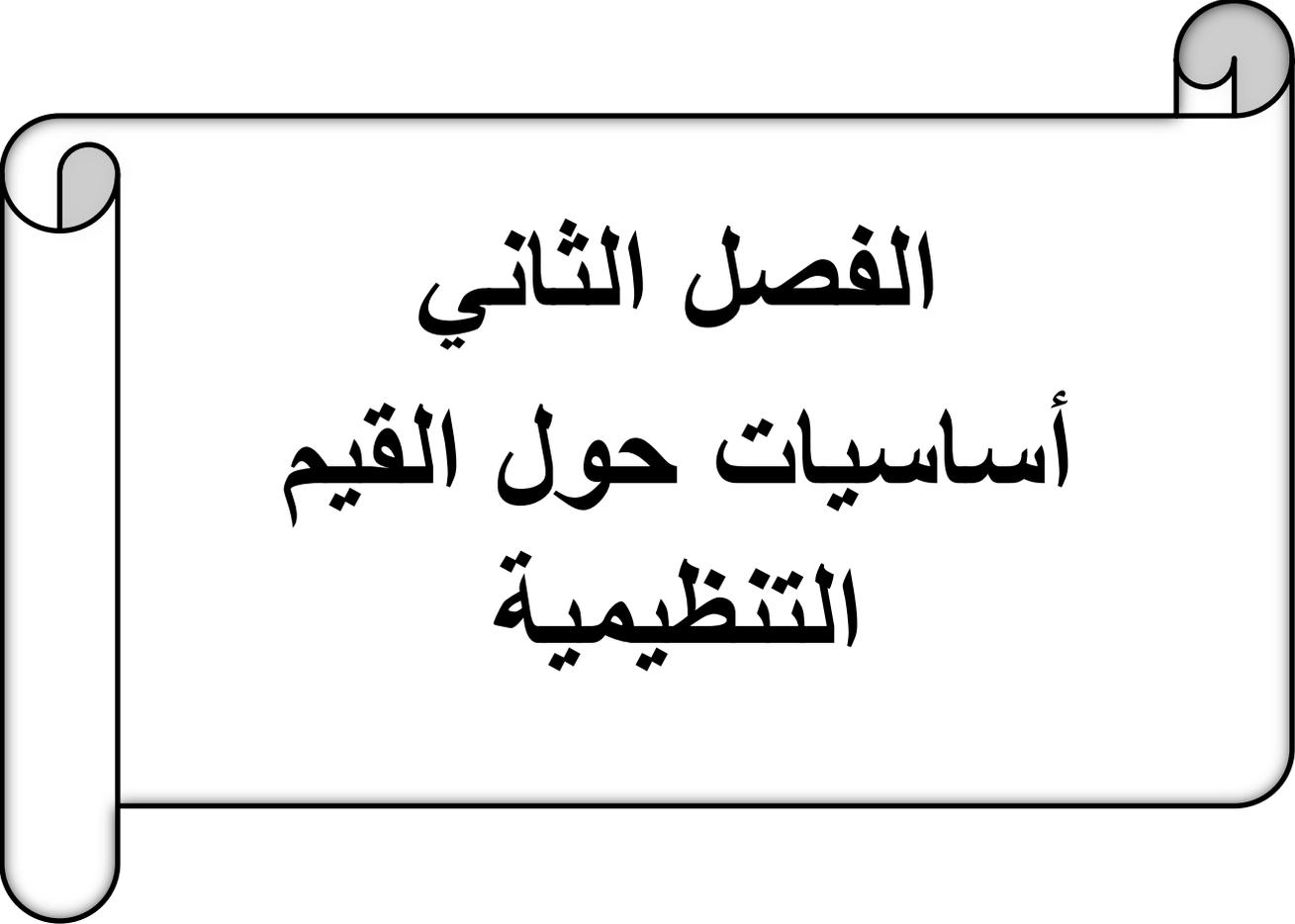
ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن العامل ليس فرد سيكولوجي وإنما عضو يندرج ضمن جماعات العمل تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر نجاح التنظيم فبقدر نشاطه وقوته تحدد كفاءة وفاعلية المنظمة.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا|دمشق، 2004 ص71.

<sup>2</sup> مجدي احمد البيومي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2014، ص59.

<sup>3</sup> مجدي أحمد بيومي، مرجع سابق، ص60.

<sup>4</sup> رعد حسن، مرجع سابق، ص72.



الفصل الثاني  
أساسيات حول القيم  
التنظيمية

تمهيد

1\_ أهمية القيم التنظيمية

2\_ خصائص القيم التنظيمية

3\_ مصادر القيم التنظيمية

4\_ تصنيف القيم التنظيمية

5\_ وظائف القيم التنظيمية

6\_ مراحل القيم التنظيمية

7\_ تكوين القيم التنظيمية

8\_ قياس القيم التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر العديد من الباحثين فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر حيوي وهام من أجل إدارة الموظف في المنظمة بنجاح، حيث أن القيم التنظيمية تمثل هوية الأفراد العاملين في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى لذلك فإن لمعرفة القيم داخل المنظمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مجموعة من النقاط تمثلت في (أهمية القيم التنظيمية، خصائصها، مصادرها، تصنيفاتها، وظائفها، مراحلها، تكوينها، قياسها).

1- أهمية القيم التنظيمية

يمكن تحديد أهمية القيم التنظيمية فيما يلي:

- لا شك أن كثيرا من سلوكيات الفرد والتنظيم تتأثر بقيمة الشخصية.
- تمثل القيم الاجتماعية محدد السلوك كالأمانة والنزاهة والاستقامة والعدالة وبالتالي هي مؤثر حقيقي على سلوك الفرد
- هنالك قيم تنظيمية تحكم سلوكيات الفرد في التنظيم كالالتزام بالقوانين واحترام التسلسل الإداري والولاء والكفاءة.
- تحدد القيمة في سلوكيات الفرد ما هو مقبول وغير مقبول أخلاقيا وبالتالي تؤثر في سلوكياته في التنظيم.<sup>1</sup>
- تعتبر القيم التنظيمية العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسية داخل التنظيم.
- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم التنظيمية.
- تمثل أحد عوامل التكامل وتماسك أفراد التنظيم للوصول به إلى حالة التوازن أو الاستقرار.
- تلعب دور الإطار المرجعي لكل أعضاء التنظيم إذ يجب أن لا تتعارض مع القيم العامة أو تختلف معها وبالتالي تساعد في بناء العلاقات والسلوكيات المحددة الواضحة داخل التنظيم.<sup>2</sup>

2- خصائص القيم التنظيمية

هنالك خصائص تتسم بها القيم التنظيمية ومن بينها ما يلي:

- نسبية: تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة واختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح، محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، ط1، عمان، 2016، ص51.

<sup>2</sup> بلقاسم سلطان، وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، دار الفجر، ط1، القاهرة مصر، 2013، ص59.

<sup>3</sup> بكوش ليلي، محجر ياسين، القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي، (الجزائر:مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد

44، العدد2، 2024) ص10.

- مكتسبة: إن القيم عنصر من عناصر الثقافة فيتعلمها الفرد في نطاق الجماعة فهي تتكون من خلال تجربة الإنسان لذلك فالفرد يتعلم القيم التي تفضلها الجماعة أي القيم المرغوبة.
- ملزمة: تتميز القيم بأنها ملزمة وأمرة لأنها تعاطف وتثبيت .
- معروفة ومرغوبة لدى أفراد المؤسسة لأنها تشجع حاجاتهم وتختلف باختلاف الأدوار التي يقوم بها الأفراد ومراكزهم الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والمعطيات الأخلاقية والدينية.
- تجريدية: إن القيم لها معاني مجردة تتسم بالاستقلالية والموضوعية وتتضح معانيها الحقيقية بالسلوك الذي يمثله الواقع الذي يعيشه الفرد.<sup>1</sup>
- القيم ديناميكية: أي للقيم القابلية للتغيير الاجتماعي وقد يكون هذا التغيير سريعاً كما في الدول المتقدمة التي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة اجتماعية وقد يكون بطيئاً جداً كما في المجتمعات البدائية من ذلك يتضح أن الثبات النفسي للقيم لا يعني عدم قابليتها للتغيير.
- القيم موضوعية: ينظر إلى القيم بأنها موضوعية فيما كانت صحيحة ورشيدة وتتفق مع القيم داخل المجتمع لذا فعند اتفاق المجتمع حول هذه القيم الخاصة والمتعلقة بموضوع معين تصبح قيماً موضوعية تولد قاعدة عامة لسلوك المجتمع وبالتالي فإن الشخص هو الذي يؤثر على القيمة ولكن القيم الموضوعية لا تتأثر بالفرد ولكن تؤثر فيه بحكم فرداً في الجماعة.<sup>2</sup>

### 3- مصادر القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية عدة مصادر من أهمها:

- المصدر الاجتماعي: إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه وعليه فإن قيم شخص آخر في مجتمع آخر فالمجتمع الغربي مثلاً: يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية.
- المصدر الديني: يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية وفق ما جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف<sup>3</sup>

<sup>1</sup> داليا طارق، عبد الفتاح، واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل دراسة ميدانية من جهة نظر المدرسين، (العراق: مجلة كلية التربية، العدد، 40، 2020، ص 520.

<sup>2</sup> خالد نصر احمد المدير، علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية دراسة وصفية تحليلية فيالجامعة المحمديةمالانج.(رسالة ماجستير: الإدارة الإسلامية)، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، اندونيسيا، 2017، ص 25.

<sup>3</sup> شطي أمينة، دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، (أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع التنظيم)، العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022/2023 ص 51.

بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإيفاء الوزن والجد في العمل وإتقانه وعدم الغش وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر.....الخ.<sup>1</sup>

➤ **الخبرة المتراكمة:** تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد لها، فالسجين مثلاً له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.<sup>2</sup>

➤ **جماعة العمل:** ورغم أن هناك تقارب بين هذا المصدر والمصدر الاجتماعي إلا أن التركيز هنا ينصب على القيم والأخلاقيات التي تقررها الجماعة في مكان العمل والتي تتعلق بالعمل نفسه وبظروفه ليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة فجماعة العمل تكون مع مرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها تفرضها على أعضائها فالفرد يعتبر قيمه أحياناً نتيجة الضغوط النفسية التي تمارسها عليه جماعة العمل مثل: عزله وعدم التعامل معه أو مساعدته وعدم دعوته إلى جلساتهم أو لقاءاتهم الاجتماعية وعزله عن تيار ناقل المعلومات..... الخ، مما يجعله غريباً من موطن عمله.<sup>3</sup>

#### 4- تصنيف القيم التنظيمية:

هناك عدة تصنيفات للقيم، إلا أن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً هو التصنيف الذي قسم القيم إلى ست مجموعات رئيسية هي:

#### (أ) تصنيف القيم من حيث المحتوى:

- **القيم النظرية:** وهي القيم التي تهتم باكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها من خلال استخدام الطرق العقلانية والمتمثلة في البحث وتظهر هذه القيم بصورة واضحة عند الفلاسفة والعلماء
- **القيم الاقتصادية:** وهي القيم التي تهتم أساساً بالجوانب الاقتصادية فهي: تركز على قضايا مثل: التكلفة والعائد الربح والخسارة وتظهر هذه القيم عادة بشكل أوضح عند رجال الأعمال.
- **القيم الجمالية:** أصحاب هذه القيم يميلون إلى كل جميل موجود حولهم سواء أكان الجمال في الشكل أم المضمون وتظهر هذه القيم عند كل من يتذوقون الإبداع والجمال خاصة منهم: الشعراء والمبدعون في مختلف المجالات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شطي أمينة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> رابع العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات، (رسالة ماجستير: علم النفس العمل والسلوك التنظيمي)، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2009/2008 ص 40.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 4، عمان، 2009، ص 160.

<sup>4</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 74.

- القيم الاجتماعية: وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها.
- القيم السياسية: وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.
- القيم الدينية: وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات.<sup>1</sup>

(ب) تصنيف القيم حسب مقصدها: إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قيم وسائلية أي تعتبر وسائل لغايات أبعد وقيم غائية أو نهائية.

(ج) تصنيفها حسب شدتها: إذ تصنف القيم حسب هذا الأساس إلى قيم ملزمة أي ما ينبغي أن يكون وقيم تفضيلية أي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها ولكن لا يلزمهم بها إلزاماً.

(د) تصنيفها حسب العمومية: إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قيم عامة يعم انتشارها في المجتمع كله وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة.

(و) تصنيفها حسب وضوحها: إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قسمين: قيم ظاهرة أو صريحة وهي: القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك أو بالكلام وقيم ضمنية وهي: التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.

(هـ) تصنيفها حسب ديمومتها: إذ تصنف القيم حسب هذا الأساس إلى صنفين هما: القيم الدائمة وهي: التي تدوم زمناً طويلاً وقيم عابرة وهي: التي تزول بسرعة.<sup>2</sup>

(ي) تصنيف العالمين: ديف فرانسيس وماك وودوك: صنف الباحثان ديف وماك وودوك القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشمل على قيم تنظيمية فرعية، ويؤكد الباحثان بعد أن قاما بأبحاثهما أنه إذا أرادت منظمة ما أن تكون ناجحة فإنه يجب عليها أن تتضمن ما يلي:

#### أولاً: المجموعة الأولى:

1\_ قيم إدارة الإدارة: ويستمدتها المسؤولون والإداريون من سلطتهم وتشمل القيم التالية:

أ\_ قيمة القوة: (المديرون يجب أن يتدبروا) والتي يمتلكها المديرون من خلال امتلاكهم للمعلومات وسلطة المركز الوظيفي واتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نهاية عبد الهادي التلاني، وآخرون. القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، (فلسطين: مجلة جامعة المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2015) ص 57.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، دار أسامة، الأردن، عمان، 2007، ص 77.

<sup>3</sup> كعباش رابح، رمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، (الجزائر: الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017) ص 474.

ب\_ قيمة الصفوة: (النخبة دائما في القوة) والتي يكسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم فالأعمال الإدارية يجب أن يديرها أفضل الأفراد.

ج\_ قيمة المكافأة: (الأداء ملك) وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يسيرون المنظمة فمكافأتهم تعتبر أمرا مهما.<sup>1</sup>

### ثانيا: المجموعة الثانية:

2\_ قيم إدارة المهمة: تهتم هذه القيمة بكل ما يتعلق بالعمل وكيفيات وطرق إنجازه وأدائه للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويندرج تحت هذه القيم قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد. أ-قيمة الفعالية: ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا حتى يتسنى الوصول إلى النتائج التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة فهي ضرورة تركيز الإدارة على مجموعة الأنشطة والأعمال التي تضمن نجاحها واستمرارها بطريقة صحيحة فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها ومواردها المتاحة التي تعود بالنتائج والفعالية.

ب-الكفاءة: ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المعنوية بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد فهي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين النتائج من تلك العملية فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يتضمن الاستفادة منها حيث أن المنظمات الناجحة يصب تركيزها على العمل بطريقة متقنة وصحيحة.

ج-الاقتصاد: على ضرورة المنظمة تفعيل الرقابة بشتى أنواعها على جميع الموارد التي تساهم في بناء المؤسسة بحيث تتبنى نظام فعال الرقابة التكاليف وعدم صرف أموال دون فائدة يمكن أن تؤدي إلى فشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة.<sup>2</sup>

### ثالثا: المجموعة الثالثة :

3-قيمة إدارة العلاقات: هدفها الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي وهي: أ-قيمة العدل (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها رؤوسهم حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة والولاء للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كعباش رابع، ريمة طباع، مرجع سابق، ص474.

<sup>2</sup> العيد جغل، الأزهر ضيف، مرجع سابق، ص88.

<sup>3</sup> عمر إبراهيم حامد، إبراهيم، القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: من وجهة نظر المعلمين (مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد16، 2015)، ص599.

ب-قيمة العمل الجماعي:(العمل معا بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل الأمر الذي يضمن الإتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.

ج-قيمة القانون والنظام:(العدل لابد أن يسود): تحول المديرين أن يتصرفوا كقضاة يحكمون على أفعال مرؤوسين دون إعطائهم حق الرد فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدبر باحترام نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات.<sup>1</sup>

#### رابعاً: المجموعة الرابعة:

قيمة إدارة البيئة: تهتم بكل ما يخص البيئة التنظيمية داخليا والظروف السائدة داخلها بالإضافة الى علاقتها بالمحيط الخارجي ومدى تنافسها مع المؤسسات خارجية وتأثيرها بهم وتأثيرها عليهم بالإضافة تلي مدى استفادتها من هذه المؤسسات وتندرج تحتها قيم الدفاع، التنافس استغلال الفرص.

قيمة الدفاع: كل منظمة من حقها الدفاع عن نفسها داخليا وبالنسبة للمحيط الخارجي باعتبار أن لها منافسات تجارية خارجية بين المنظمات على أنواع المخرجات وغيرها لذا لابد من ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية وأن تعمل على تطوير آليات واستراتيجيات تسعى من خلالها أن تكون دائما يقظة ومستعدة لمواجهة التحديات والأخطار المترتبة لذلك فالمؤسسة التي تسعى للنجاح يجب أن تدرس هذه التهديدات وتضع خطط دفاعية التي تخرجها من مثل هذا المأزق.

قيمة التنافس: تتخذ المنظمة الناجحة الخطوات الضرورية لتكون تنافسية لأنه الطريقة الوحيدة التي تضمن بقائها واستمرارها وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام والخدمات لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الايجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار.

استغلال الفرص: المنظمة الناجحة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالا لينتزعوا منها أفضل الفرص وعليها أن تلزم نفسها باستغلالها، ويلعب هنا عامل السرعة والإقدام دورا أساسيا في استغلال المنظمة للفرص المتاحة، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

5-وظائف القيم التنظيمية: تعتبر القيم التنظيمية من أهم مكونات الشخصية لذلك فهي تعمل على تشكيل الكيان النفسي للفرد من خلال قيامها بخمس وظائف أساسية وهي ما يلي:

<sup>1</sup> عمر إبراهيم حامد، إبراهيم، مرجع سابق، ص 600.

<sup>2</sup> العيد جغل، الأزهر ضيف، مرجع سابق، ص 89.

1. إن القيم تزود الفرد بالإحساس بالغرض مما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقه.
2. تبني الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.
3. تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.
4. تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهي ردود الفعل.
5. ستوجه لديه الإحساس بالصواب والخطأ.<sup>1</sup>

#### 6-مراحل القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية كما يرى فرانسيس وودكوك متغيرة وأقرب لعدم الثبات بتغير الزمان والمكان حيث أشار العالمان إلى أن القيم الإدارية أي التنظيمية مرت بسبع مراحل هي:

**أولاً-المرحلة الأولى:** العقلانية، تمثل القيم على أساس معاملة الإنسان بأنه شبيه بالآلة، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ولقد بدأ تحليل هذه القيم فيبر من خلال النظرية البيروقراطية والتي يقصد بها النموذج المثالي للتنظيم حيث افترض إن الرجال و النساء هم مصادر مثلهم مثل: أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفزون تدريجياً بواسطة النقود.<sup>2</sup>

**ثانياً-المرحلة الثانية:** تعرف بالمرحلة العاطفية الإنسانية بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي اعتمدها هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان، وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل أن العوامل الغير عقلانية مثل: الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء داخل التنظيمات المختلفة.<sup>3</sup>

**ثالثاً-المرحلة الثالثة:** وقد جاءت هذه المرحلة استجابة لظهور النقابات والاتجاهات المهنية وليس من قبل الإدارة فقط زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة في المؤسسات الناتجة عن الفوضى وتعطيل العمل والإضرابات فكان لابد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لإتباعها بدلا عن أساليب التعنيف والعقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها وظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئات الاعمال وقيم الاستثمار وكذلك قيم الابداع والابتكار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عامر عوض، نفس المرجع السابق، ص 83، 82.

<sup>2</sup> صلاح الدين، وآخرون، أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية. (مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2014، 2)، ص 10.

<sup>3</sup> بكوش ليلي، محجرباسين، القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي. (الجزائر: مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، 2014) ص 10.

<sup>4</sup> شطي أمينة، نفس المرجع السابق، ص 51.

رابعاً- المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي: وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث عرفت انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية دوجلاس ماكريجور، 1906- 1964 التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته  $Y, X$ : حيث تضمنت فرضية X إن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز مادياً، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة وأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل، وهو جدير بالثقة.

5- المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعمال، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي: عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل وحدات الإدارة وأقسامها ودوائرها، وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتوفرة ومن ثم تنفيذها، ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل: المحبة، السلام.

سادساً: المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي، ظهر مفهوم التطوير التنظيمي من تطوير القيم التنظيمية على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطور التنظيمي، إلا أن ريتشارد بيكاردي يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على المستوى التنظيمي ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل للتعبير، عن المهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة.

سابعاً: المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، فنجد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى، أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيداً من التهديدات وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل على المراحل السابقة أكثر من كونها

مرحلة تقديمية، وقد انتشرت بعض القيم مثل: (لاشى مجاناً)، (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح)، (المسؤولية الذاتية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شطي أمينة، نفس المرجع السابق، ص54، 53.

ويمكن تلخيص مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول التالي:

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

شكل (01): يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية

#### 7- تكوين القيم التنظيمية:

يتم اكتساب القيم الشخصية عن طريق التنشئة الاجتماعية، إذ يشترك عدد من العوامل الرئيسية في تكوينها مثل: الدين والأسرة والثقافة والتعليم والبيئة والجماعات المختلفة التي ينتمي لها الفرد في حياته أي أن القيم الشخصية للأفراد تؤثر وتتأثر بثقافة المنظمات التي يعملون بها، كما أن ثقافة هذه المنظمات تستمد من ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه وقيمه وعاداتها، إذ يتشرب الفرد القيم والمعايير الاجتماعية من الأشخاص المهمين في حياته مثل: الوالدين والمعلمين والقادة في العمل والمقربين من الزملاء والأقران ويتم ذلك في إطار ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.<sup>1</sup>

■ الأسرة: تعد الأسرة هي المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته وعاداته الاجتماعية فهي التي تمده بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية وهي بذلك تمده بالضوء الذي يرشده في سلوكه وتصرفاته ففي الأسرة يتلقى الطفل أول درس عن الحق والواجب والسلوكيات الصائبة أو الخاطئة والحسنة أو القبيحة وما يجوز عمله وما لا يجوز والمرغوب فيه وغير المرغوب وماذا يجب تجنبه ولماذا، وكيف يكسب رضا الجماعة وكيف يتجنب سخطها،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر عوض، نفس المرجع السابق، ص75.

<sup>2</sup> رهاف إبراهيم احمد، القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها دراسة ميدانية على بنك BNI الشريعة مالانج، (رسالة ماجستير: الاقتصاد الإسلامي)، كلية الدراسات العليا، جامعة سونان أميل الإسلامية الحكومية، اندونيسيا، 2018، ص33، 34.

■ الدين: يمثل الدين أهم المصادر المهمة التي تستمد منها القيم ويمكن أن نقول إن الدين هو: المصدر الرئيسي للقيم ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل: إن رسول الله ﷺ قال "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".<sup>1</sup>

#### 8-قياس القيم التنظيمية:

- إن كثير من علماء النفس في أول الأمر استبعدوا فكرة قياس القيم على أساس أن الأمر عبارة عن تفضيل شخصي وذاتي فهناك تعبير عن القيم يغلغله مسaire المعايير الاجتماعية وحتى المحرمات وبعضها يمس الدفاع الناتج عن الكبت مما يجعل البعض يفضلون دراسة القيم عن طريق الاختبارات الاسقاطية والمقابلات الإكلينيكية المكثفة وملاحظة السلوك الفعلي.

-ومن أشهر مقاييس القيم اختبار القيم من إعداد «البورت وفيرثونولندزى» وهو: يقيس القيم النظرية الاقتصادية، الجمالية، الاجتماعية، السياسية، الدينية.

-وهناك مقياس من وضع «جوردون» ويضم مقياسين أولهما يقيس القيم الاجتماعية والثاني يقيس القيم الشخصية ومقياس القيم من إعداد «ميلتون روكسن»

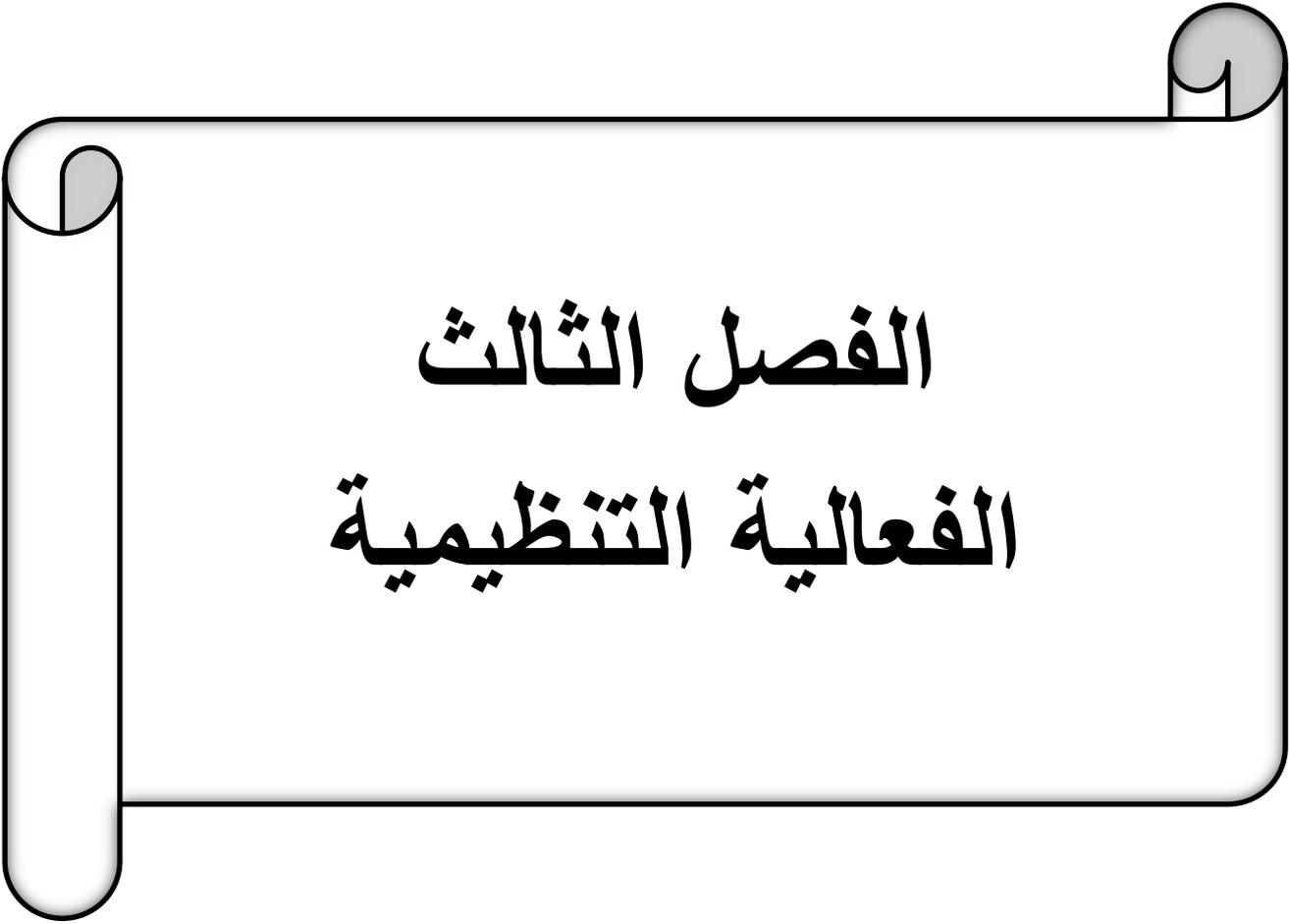
ويقيس القيم الوسائلية والقيم الغائية وأيضاً هناك استقاء القيم من إعداد حامد زهران.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رهاف إبراهيم احمد، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليه، محمد السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص195.

## خلاصة الفصل :

نتيجة إلى ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لموضوع القيم التنظيمية يتضح لنا أن للقيم أهمية كبيرة على مستوى المنظمة من خلال الدور الذي تلعبه وإن القيم التنظيمية هي الموجه الأساسي لكل أفراد المؤسسة في تحديد اختياراتهم وضبط سلوكياتهم وأداء وظائفهم وهي: جزء لا يتجزأ من التنظيم وهي تحوي على عدة تصنيفات تميزها والقيم التنظيمية تنشر المؤسسة أو المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وألية نموها وعملها.



**الفصل الثالث**  
**الفعالية التنظيمية**

## الفصل الثالث: الفعالية في المنظمة

### تمهيد

- 1- أهمية الفعالية التنظيمية.
- 2- خصائص الفعالية التنظيمية.
- 3- أبعاد الفعالية التنظيمية.
- 4- معايير الحكم على الفعالية التنظيمية.
- 5- المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية.
- 6- عناصر المنظمة الفعالة.
- 7- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
- 8- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

### خلاصة الفصل

## تمهيد

تسعى أي منظمة أن تكون فعالة من أجل تحقيق أهدافها وبقائها نتيجة التطورات الكبرى والمنافسة الشديدة , حيث تعتبر الفعالية التنظيمية من مؤشرات نجاح أي منظمة فهي من الموضوعات الغامضة في مجال البحث وهذا ما أدى إلى كثرة اختلاف مفهومها وضبط مؤشرات وأبعادها وطرق قياسها . وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية, وأهم الأبعاد والمعايير ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية, وأهم عناصر المنظمة الفعالة ومتطلبات زيادة فعاليتها, والمداخل التي قامت بدراسة الفعالية التنظيمية .

## 1- أهمية الفعالية التنظيمية

تتمثل أهمية الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

- تعتبر الفعالية التنظيمية أداة قياس رئيسية للحكم على أداء المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.
  - تعتبر الفعالية التنظيمية أداة فاعلة للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة في ظل البيئة المعاصرة التي تمتاز بسرعة التغير وشدة التعقيد.
  - قدرة المنظمة على الموازنة بين أهداف الأطراف المختلفة ذات المصلحة في المنظمة .
  - زيادة قدرة المنظمة على التخطيط على المستويات الثلاثة المستوى العام، ومستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي , لمساعدتها على تحقيق أهدافها على هذه المستويات الثلاثة من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بينه.<sup>1</sup>
- تتمثل أهمية الفعالية التنظيمية في أنها أداة قياس أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال قدرة المنظمة على التخطيط على المستويات الثلاثة والموازنة بين الأهداف العامة والخاصة والمحافظة على بقاءها واستمراريتها.

## 2- خصائص الفعالية التنظيمية

تتميز الفعالية التنظيمية بعدة خصائص منها ما يلي:

- الاستمرارية: هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- التوزيع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها، المجتمع، الأفراد العاملين بالتنظيم، العملاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى الشافعي، اثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2022/2021، ص 99, 98.

<sup>2</sup> خطاب يمينة وبلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، (الجزائر: مجلة آفاق علوم الادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، 2019)، ص55

- التعقيد: لديها الإبعاد علاقة غير واضحة بين الإبعاد ,حيث تستدعي البحث المعمق للكشف عن محتويات هذه الإبعاد .
- النسبة: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية تنظم ما بصورة مطلقة حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعاليتها فيه<sup>1</sup>

### 3- أبعاد الفعالية التنظيمية

اقترح HOCKMAN ثلاثة أبعاد للفعالية التنظيمية وهي:

- المخرج المنتج أو مدى توافق مخرج المجموعة مع معايير أولئك الذين يستقبلون أو يستخدمون هذا المخرج.
- قابلية العمل بشكل اعتمادي أو مدى قدرة أعضاء الفريق العمل مع بعض في المناسبات المستقبلية.
- نمو ورفاهية الأعضاء أو مدى تحسين التعلم الشخصي والتطور عند أعضاء الفريق من خلال تواجدهم ضمن المجموعة.<sup>2</sup>

### 4-معايير الحكم على الفعالية التنظيمية

لقد اقترح (بنس) المعايير الثلاثة التالية للحكم على فعالية المنظمة وهي:

- القدرة على التكيف: وهو تعبير عن القدرة على حل المشاكل، والاستجابة بمرونة لمتطلبات التغييرات التي تحدث في البيئة.
  - الإحساس بالذات أو الهوية:هو يعبر عن معرفة المنظمة بكيانها، وما ينبغي عليها القيام به.
  - القدرة على اختبار الواقع:وتتمثل في القدرة على البحث , والإدراك الدقيق والتفسير الصحيح للسمات الحقيقية للبيئة, وبصفة خاصة ما يتعلق منها بوظائف المنظمة.<sup>3</sup>
- كما يمكن تقديم أربعة عشر معيار للفعالية وهي:

<sup>1</sup> خطاب يمينة, بلال ريم , مرجع سابق ,ص56 .

<sup>2</sup> زروايتي عبد العزيز,مرجع سابق ,ص 116.

<sup>3</sup> عبد القادر لانصاري,الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم, دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار إدرار , (أطروحة دكتوراه :علم النفس العمل والتنظيم), قسم علم النفس, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد بوضياف المسيلة , الجزائر, 2018 / 2019 ,ص79.

- 1- بلوغ الأهداف
- 2- تحقيق الأرباح
- 3- خفض التكاليف
- 4- المسؤوليات الاجتماعية
- 5- الاستخدام الكفاء للموارد
- 6- إنتاج السلع أو الخدمات
- 7- أعدادها وأصنافها
- 8- درجة رضا المستهلكين
- 9- درجة الأداء الفني والإداري
- 10- مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة
- 11- انتظام العمالة
- 12- عمر المنظمة
- 13- استقرار الأعمال
- 14- تكامل جهود العاملين<sup>1</sup>

كما توصل الباحث كامبل (CAMPBELL) من خلال دراسته حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد ما يقارب ثلاثين معيار وهي كالآتي:

- 1) الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
- 2) الإنتاجية: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تتشابه في النشاط.<sup>2</sup>
- 3) الكفاءة: وتعني نسبة أداء الوحدات للتصرفات المترتبة على ذلك الأداء.
- 4) الربحية: وهي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- 5) الجودة والنوعية: ويتصل بنوع الخدمات المقدمة من المنظمة.

<sup>1</sup> فريال سيفون، عتيقة حرايرية، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة لاقام LAGAM للتأمينات الجزائرية، (الجزائر: مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، ديسمبر 2015)، ص 61.

<sup>2</sup> زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، (رسالة ماجستير: علم اجتماع تنظيم وعمل) قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص. 57.

- (6) حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية وعدد الابتكارات.
- (7) معدل النمو في المؤسسة: عن طريق العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات.
- (8) معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.<sup>1</sup>
- (9) دوران العمال: يشير إلى عدد العمال الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- (10) الرضاء الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- (11) التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- (12) الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.
- (13) الرقابة: وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- (14) تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- (15) المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف بما يتوافق والظروف المستحدثة.
- (16) درجة الاستقرار: التي تتميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.<sup>2</sup>
- (17) الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها: من خلال عملية التخطيط.<sup>3</sup>
- (18) تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- (19) التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة.

<sup>1</sup> زبيدة مشير، مرجع سابق، ص 57، 58.

<sup>2</sup> بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، (الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07،

2018/06/15) ص 106، 107.

<sup>3</sup> بلقرع فاطمة، مرجع سابق، ص 107.

- (20) المهارات العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- (21) المهارات العلمية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح باتصال باقي المؤسسات الأخرى.
- (22) إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- (23) الاستعداد: تحقيق الأهداف الملموسة.
- (24) الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- (25) التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.<sup>1</sup>
- (26) الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات.
- (27) مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلفة عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال .
- (28) مدى المشاركة: من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون لها علاقة مباشرة.<sup>2</sup>
- (29) برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها
- (30) التركيز على الإنتاج: وهي الحاجة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل احد عناصر التحفيز الأساسية.<sup>3</sup>
- إن تعدد معايير الحكم على الفعالية التنظيمية بين الباحثين جعلها مسألة نسبية منهم من يراها اقتصادية ومنهم من يراها اجتماعية والآخر يراها ثقافية... الخ.

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال , وآخرون, الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري , دراسة نظرية , (الجزائر , جامعة شهيد لخضر بالوادي , المجلد 01, العدد 01, ديسمبر 2017), ص 202.

<sup>2</sup> بعاج الهاشمي, دور العلة التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية , دراسة حالة : سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008, (رسالة الماجستير :

أدرة أعمال), قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 3, الجزائر, 2008/2009, ص 28 .

<sup>3</sup> بعاج الهاشمي, مرجع سابق, ص 28 .

5 - مؤشرات المستخدمة في حكم على الفعالية التنظيمية

- أ) المؤشرات الداخلية: وترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية .
- 1- التخطيط وتحديد الأهداف: وهي قدرة المنظمة على تحديد أهدافها وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .
  - 2- المهارة العلمية للمدير: وهي امتلاك المدير للمهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .
  - 3- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المدربين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة العقبات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل .
  - 4- الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات<sup>1</sup>.
  - 5- التحكم في تسير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة , وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد .
  - 6- المشاركة في اتخاذ القرار: يرى الكثير من الحائث وحتى المدربين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
  - 7- تدريب وتنمية الأفراد: وهو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم , مما سيعود بالنفع على المنظمة<sup>2</sup>.
  - 8- الإدارة السليمة لصراع: إن نجاح المنظمة في التقليل مستويات الصراع داخلها , لتخفيف من الآثار السلبية لصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة .
  - 9- الحوادث: وجود نظام جيد لسلامة والأمن وعدم الاستهانة بحياة البشرية في المنظمة يعزز من فعاليتها التنظيمية .
  - 10- التغيب: إن ارتفاع معدلات التغيب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية التنظيم والعكس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويريت, مرجع سابق, ص 212 213.

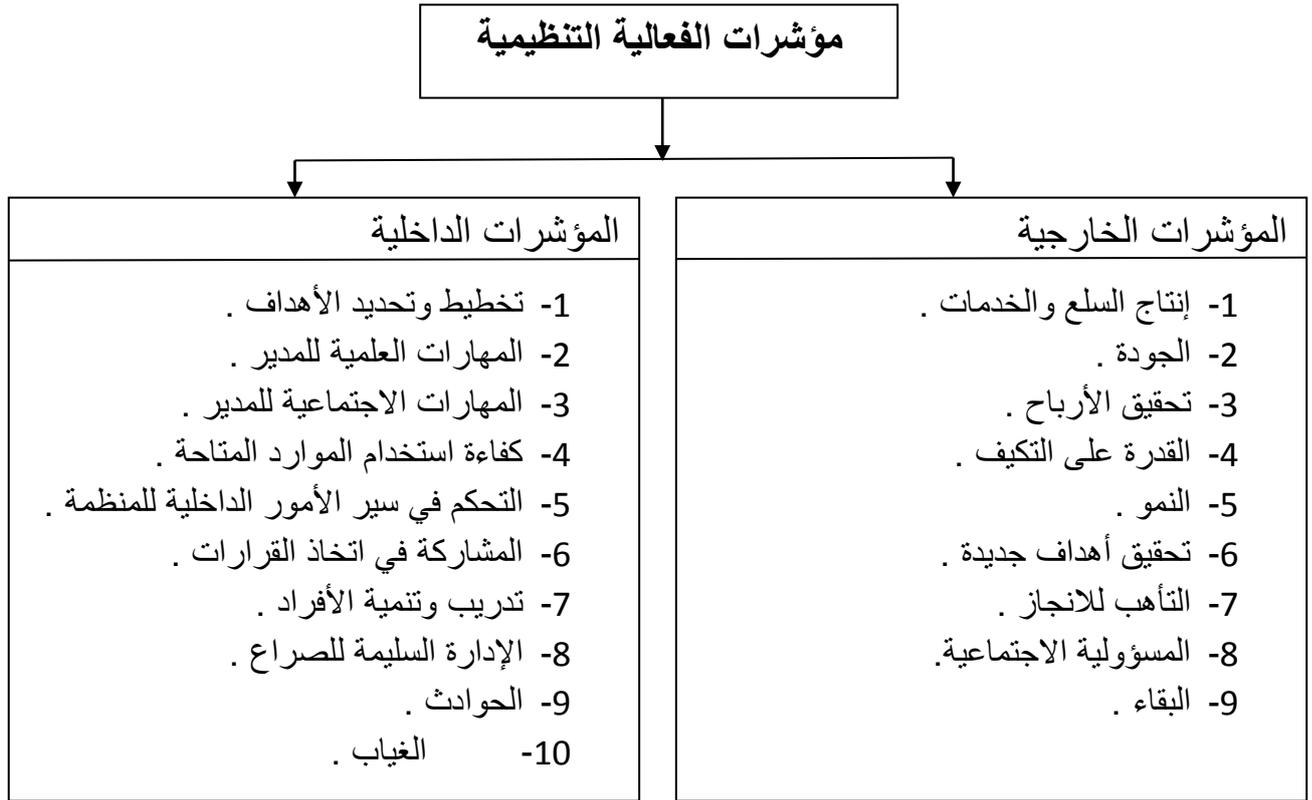
<sup>2</sup> نور الدين تاويريت, قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي, مساهمة في بناء نموذج متكامل لتقييم التنظيمي (أطروحة دكتوراه: في علم نفس العمل و التنظيم), قسم علم النفس وعلوم التربية, كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية, جامعة محمود منتوري قسنطينة, الجزائر, 2006/2005, ص 157, 158.

<sup>3</sup> نور الدين تاويريت, مرجع سابق, ص 213.

- (ب) المؤشرات الخارجية: وترتبط بالمرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية .
- 1- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بيئتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
  - 2- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
  - 3- البقاء : عندما تنتج المنظمة في البقاء لمدة طويلة , فان معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلاءم متطلبات البيئة التي تعيش فيها .
  - 4- القدرة على التكيف والتأقلم : ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على المعلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة .
  - 5- تحقيق الأرباح : إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار , وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها .<sup>1</sup>
  - 6- تحقيق الأهداف الجديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين الشباب يكون هدفاً جديداً وهاماً لمركز رعاية الشباب .
  - 7- التأهيل للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة للإنجاح المهام الخاصة فوراً .
  - 8- النمو: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير المنتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطوير العلمي .
  - 9- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاصة بمرجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها .<sup>2</sup>
- المخطط الموالم يجمع أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية

<sup>1</sup> محمد بوطي , الأزهر ضيف , حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية , دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه , وحدة الوادي, (الجزائر, مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية , المجلد 12, العدد 04, 2020) ص 196 .

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية , وآخرون , مرجع سابق , ص 34 .



الشكل (2) يوضح مؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية

### 6- عناصر المنظمة الفعالة

ترتكز المنظمة الفعالة على ثلاثة عناصر أساسية حيوية وتمثل في :

**العنصر الأول:** الموارد البشرية - عاملين ذوي معرفة .

**العنصر الثاني:** فرق العمال الذاتية الإدارية المسؤولة عن المهام والمشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.

**العنصر الثالث:** تضم المعلومات وشبكات الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق , وتسير للإدارة اتخاذ

القرارات , ومتابعة تقويم الأداء , وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة .

ولا يكفي توفر هذه العناصر الثلاثة لكي تكون المنظمة فعالة , بل يجب معرفة توجيهه والاستخدام الأنسب

هذه العناصر لكي تصبح المنظمة فعالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويريريت: مرجع سابق, ص 201 .

## 7- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

هناك العديد من متطلبات داخلية للمنظمة التي يمكن للمنظمة إتباعها لزيادة الفعالية التنظيمية وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

(1) اللامركزية والتفويض : إن اعتماد كل من اللامركزية والتفويض كإجراء في المنظمة وبعدهم عن الرقابة المشددة واللصيقة تعطي للعاملين الحرية في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤوليتهم والإبداع (الرقابة الذاتية) يؤدي تكريس كل من اللامركزية والتفويض في المنظمة إلى إشباع الحاجات العاملين النفسية والاجتماعية وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة بالإيجاب مما يحقق للمنظمة الفعالية .

(2) توسيع مجال العمل : يعطي اعتماد المنظمة مبدأ توسيع مجال العمل للعاملين فسحة في أداء أعمالهم ولا يجعلهم مقيدون بأعمال يؤدونها كل يوم مما يخلق لديهم الروتين والملل ويشجعهم على تقبل المسؤولية ومن جانب آخر يولد لديهم الشعور بتحقيق الذات مما ينعكس على أداء المنظمة ويحقق لها الفعالية .

(3) تدعيم القيم الايجابية : يساهم تدعيم القيم الايجابية في تحقيق أهداف المنظمة والتي تزيد من نجاح الأعمال , وتؤثر بدورها في كافة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي , إذا أن تدعيم القيم بتطويرها وكذا تبني قيم جديدة تتماشى مع الواقع يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق تفاعل مايلي:

- زيادة التكامل بين أعضاء المنظمة وتقوي لديهم الاتصالات وجعلهم ملمين بطرق انجاز الأعمال وتخلق لديهم العمل الجماعي مما ينعكس على أداء المنظمة .

- زيادة تكيف المنظمة وأعضائها مع متطلبات البيئة الخارجية .

- تكشف عن احتياجات الزبائن للعاملين من خلال تحديد أسلوب سرعة استجاباتهم , ومن جانب آخر تكشف للمنظمة عن تحركات المنافسين .

- تعكس فلسفة الإدارة العليا وتكشف المنهج الذي تتبع المنظمة في إدارة عملياتها الإدارية .

- تعطي للقيادة المرونة مما يؤدي بالمنظمة إلى تطوير والافتتاح على محيطها الخارجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر, البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية , دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية ادوار, (أطروحة دكتوراه : علم اجتماع التنظيم والعمل), قسم العلوم الاجتماعية , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد خضير , بسكرة, الجزائر, 2021/2022 , ص 113, 144 .

4) تقييم الإدارة: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات الكبيرة جدا .

5) الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية .

6) زيادة فعالية الاتصال: ويمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها - إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات . - إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح مستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها .

- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات .

- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد على في تنفيذها على الاتصالات . - تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمل والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن<sup>1</sup>.

## 8 - مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

لا يوجد مدخل واحد لدراسة الفعالية التنظيمية حيث أن كل مدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيرا من المداخل، وتتمثل هذه المداخل فيما يلي :

<sup>1</sup> مازري منير، اثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، (أطروحة دكتوراه: تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص198.

(أ) المدخل التقليدي

أولاً/ مدخل موارد النظم

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض أن المنظمة تكون فعالة إن استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية وفق هذا المدخل أنها القدرة المطلقة أو نسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وأدوات قيمة، ويعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية المنظمة على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، وعليه تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من خلال استغلال الطاقة والمعلومات من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة وذلك من خلال :

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية .
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة <sup>1</sup>.

ثانياً/ مدخل الأهداف

بدا ظهوره عام 1938 عند اتفاق الباحثين على أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعليه فإن مؤشر حقيقي للفاعلية من وجهة النظر السابقة، حيث يعتبر البناء التنظيمي ذاته وسيلة صممت بأسلوب يعمل لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والتوازن الموارد المتاحة للمنظمة، بحيث لا يتم تحقيق فعالية المطلوب من مطالها على حساب الفعالية الأخرى وهو مدخل يقوم على افتراضين هما:

- أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها .
- يمكن تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم يمكن قياس مدى النجاح في تحقيقها <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>سومية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، (الجزائر: مجلة البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018)، ص 82 .

<sup>2</sup>بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER)، بوهران، (رسالة ماجستير: في علم النفس)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014/2015، ص 66، 77.

## ب) المداخل المعاصرة

## أولا/ مدخل أصحاب المصالح (المنتفعين الاستراتيجيين )

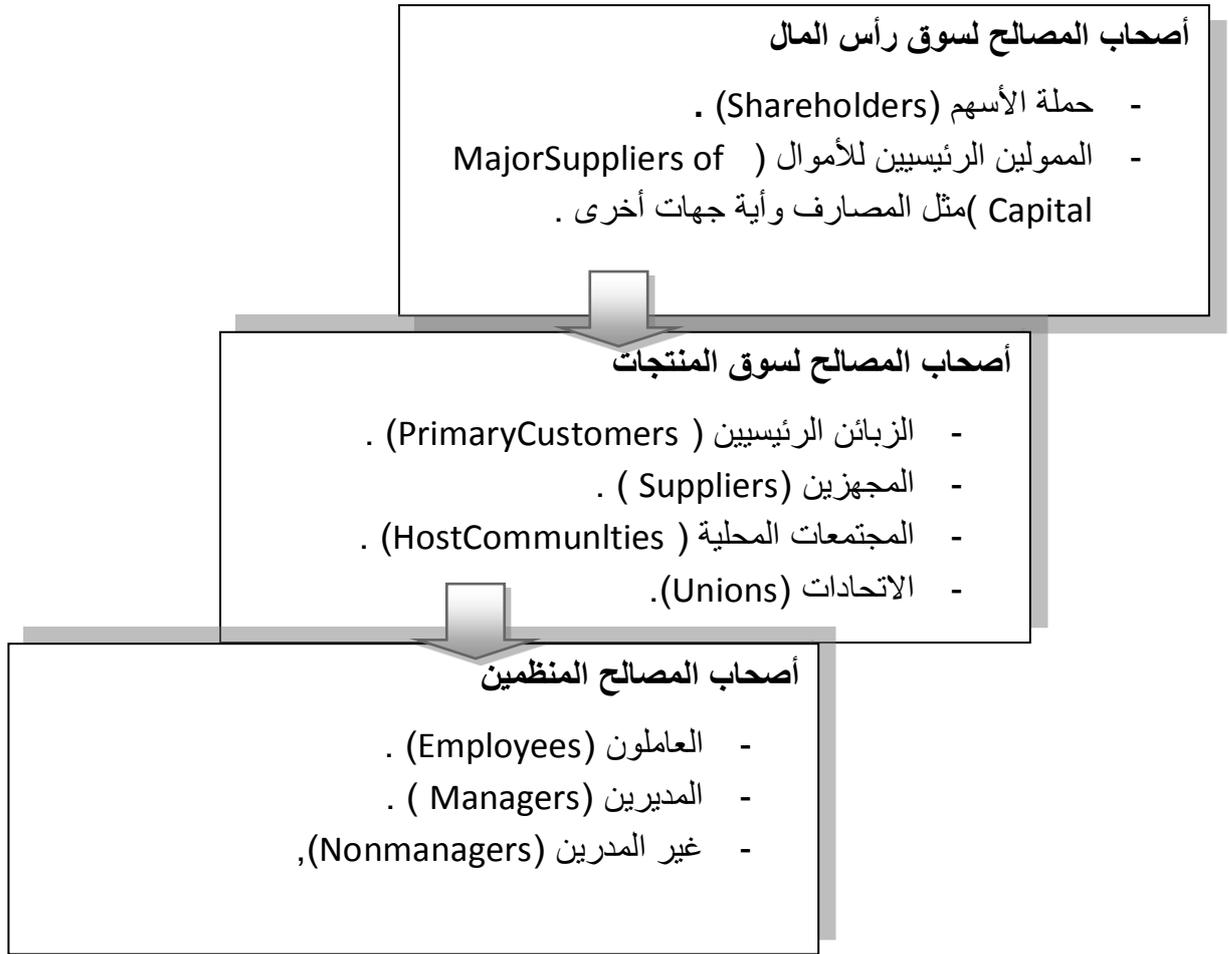
ظهر في السبعينات من القرن الماضي وهو مناسب عندما يمارس أصحاب المصلحة التأثير على المنظمة لتلبية طلباتهم, وتعرف الفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل على أنها قدرة<sup>1</sup> المنظمة على إشباع احتياجات المنتفعين في بنائها, والذين تحتاجهم لدعم استقرارها وبقائها, حيث أن أصحاب المصالح أو مجموعة المنتفعين بداخل المنظمة أو في خارجها, مثل المدربين, العاملين, الزبائن, المساهمين, المنظمات الحكومية ذات علاقة, وهيئات حماية البيئة, بحيث تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبيةهم لمطالبهم, وهناك عرف أصحاب المصلحة بأنهم المستفيدين أو الناثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائهم أو وجودهم .

تم تصنيف أصحاب المصالح إلى ثلاثة مجاميع رأسية التي يمكن توضيحها من خلال الشكل أدناه والتي تميزت بإضافة خاصية شكلية تصنيفية على المساهمين الآخرين بإرساء معالم هذا التصنيف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فؤاد وشاش, تأثير العلاقة بين الخيار الاستراتيجي وهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمات, دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية, (أطروحة دكتوراه : علوم التسيير), قسم علم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد البشير الإبراهيمي, برج بوعريبيج, الجزائر, 2023/2022, ص 154.

<sup>2</sup> فؤاد وشاش, مرجع سابق, ص 154, 155.

الشكل (3) يوضح تصنيف أصحاب المصالح



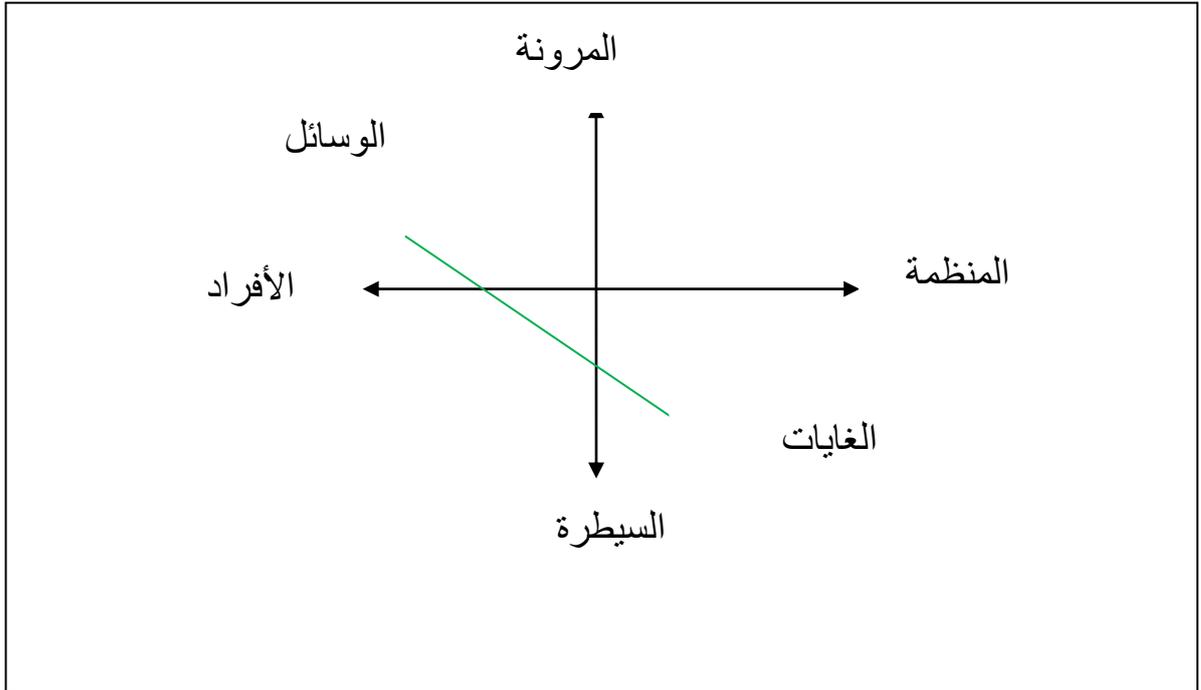
ثانيا/ مدخل القيم المتنافسة

من اجل تطبيق هذا المدخل اخذ المهتمون بالموضوع يبحثون المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفاعلية التنظيمية (الثلاثون) تم تشخيص ثلاث مجاميع أساسية هي :

- المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة .
- المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة .
- المجموعة الثالثة: الوسائل والغايات .

هذه المجاميع الثلاثة للفاعلية يعكسها الشكل (4) كما أن هذه المجاميع بالإمكان دمجها مع بعضها لتكون لنا ثماني خلايا من المعايير خاصة بفاعلية المنظمة , فمثلا أن الجمع بين الأفراد والسيطرة والغايات يكون لدينا خلية , وكذلك دمج المنظمة والمرونة والوسائل يكون لنا خلية أخرى وهكذا.<sup>1</sup>

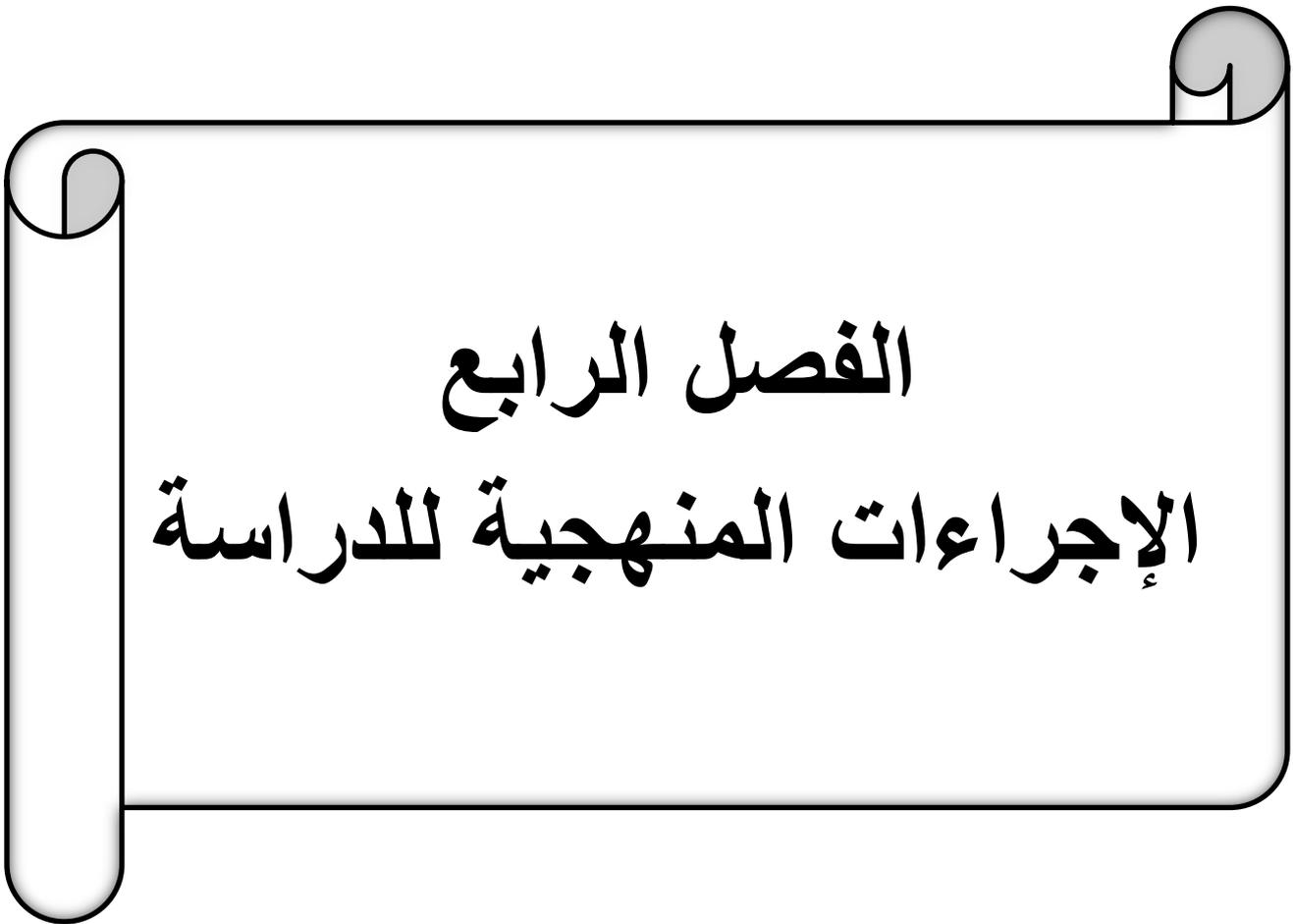
الشكل (4) يوضح المجاميع الثلاث للفاعلية التنظيمية



<sup>1</sup> عماد علي المهرات, اثر التمكين على فاعلية المنظمة دار جليس الزمان للنشر , ط 1 , الأردن , 2014 , ص 51,52 .

## خلاصة

عموما فقد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة موضوع فعالية المنظمة والنظرة إليه نظرة شمولية تركز على جميع الأبعاد والجواب التنظيمية من أجل السعي أن تكون المنظمة فعالة وتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها .



الفصل الرابع  
الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1/ مجالات الدراسة

2/ منهج الدراسة

3/ أدوات جمع البيانات

4/ عينة الدراسة

5/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (القيم التنظيمية , الفعالية التنظيمية), وعرض مشكلة الدراسة, واهم الجوانب المتعلقة بها, ننتقل في هذا الفصل إلى الإطار الإجراءات المنهجية, التي تمثل بوابة الدخول إلى الجانب الميداني, ومرحلة مهمة في أي دراسة, فهي الاستراتيجيات التي تمكننا من الوصول إلى حقائق ملموسة في الميدان, من خلال تحديد مجالات الدراسة, والمنهج المعتمد عليه, إضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات, والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

## 1 - مجالات الدراسة

تشمل الدراسة ثلاث مجالات على النحو التالي :

(أ) المجال المكاني : يقصد به الإطار الجغرافي الذي يتم اختياره من قبل الباحث لأجرا دراسته على أفراده , وقد قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز الشريعة ولاية تبسة وقبل التعريف بالمؤسسة لابد إن نعطي نبذة تاريخية عن نشأة هذه المؤسسة .

نشأة وتطور المؤسسة

## 1-المرحلة الأولى : (1947\_ 1969) نشأت مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائر EGA

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية, والتي سميت بمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائر, والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية, في إطار التوسع الذي تقوم بيه فرنسا لمستعمراتها, وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك, أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي, وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية. وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969, أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز .

## 2- المرحلة الثانية : (1969\_ 1983) نشأت المؤسسة للوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969, المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز, تم إنشاؤها بدلا من الكهرباء والغاز الجزائر, ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة, ومن أهمها, إنتاج الطاقة الكهربائية, ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة, وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني, لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت, مصانع, ومؤسسات.....).

## 3-المرحلة الثالثة : (1983\_ 1991) إعادة هيكلة سونلغاز

خلال هذه المرحلة شهدت المؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع

-KAHRIF:مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية .

-KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية .

-KANAGAZ:مؤسسة انجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز .

- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسية المدنية .

- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي .

- AMIC: مؤسسة صناعية العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة .

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

#### المرحلة الرابعة : (1991\_1995) الطابع القانوني الجديد للشركة

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (مرسوم التنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991) هذا النظام جديد طبق سنة 1999 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة والممثلين والتي حددت علاقات العمل .

#### المرحلة الخامسة : (2002\_2005) تحول المؤسسة إلى شركة ذات أسهم

بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم .

#### نشأة وتطور مديرية التوزيع تبسة :

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجدة آن ذاك بعنابة، وفي سنة 1978 تم استحداث مراكز التوزيع تبسة و الذي تتبع له إداريا أربعة وكالات وهي :

تبسة، العوينات، بئر العاتر، الشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية .

وطبقا لقانون 01-02 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي مديرية التوزيع تبسة .

حيث تمت الدراسة بمؤسسة سونلغاز الشريعة والتي أنشأت سنة 1978 تحت اسم المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز وفي سنة 2008 تم تقسيمها إلى ثلاث فروع كالاتي: تقني كهرباء، تقني غاز، الوكالة التجارية وهذه الأخيرة التي تقع في مقر البلدية القديم طريق ثليجان الشريعة يحدها جنوبا مقر الإتحاد الوطني الجزائري ويحدها شرقا المؤسسة العمومية للصحة EPSP حيث تهتم شؤون الزبائن (المواطنين) من تسديد الفوتورات وتبديل العدادات وإصلاح الأعطال وتقديم الشكاوي من الزبائن، وهي التي أجريت على أفرادها دراستنا تحت عنوان " دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة .

ب) المجال الزمني : هي المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات أو البيانات الميدانية وقد مرت دراستنا بثلاث مراحل :

#### المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية

بغيت التعرف على مجتمع الدراسة وإذا كان المكان يتناسب مع متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية) وتعرف على الظروف التي ستجرى فيها الدراسة , فكانت بداية من 2024/02/01 ذهبنا لمؤسسة سونلغاز بالشريعة للقيام بجولة استكشافية استطلاعية, وفي 2024/02/05 قمنا بأخذ وثيقة التصريح بالدخول من الكلية إلى المؤسسة ومن 20 فيفري إلى 10 مارس قمنا بالتريص الميداني قصد التعرف على المؤسسة وظروف العمل , وضبط مجالات الدراسة والعينة والمنهج والأدوات المناسبة لجمع البيانات الدراسة .

#### المرحلة الثانية : الجانب النظري

تعد مرحلة مهمة في البحوث العلمية فقد قمنا بجمع المعلومات والمعطيات حول موضوعنا (دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة) , بعد تصريح من طرف الكلية بالمواضيع التخرج في 2023/11/21 .

#### المرحلة الثالثة : الجانب التطبيقي

كانت بداية هذه المرحلة بالتاريخ 2024/04/01 حيث قمنا بالصياغة أول استمارة وصياغة أسئلتها وعرضها للتحكيم من طرف الأساتذة خبراء في التخصص بتاريخ 2024|04/20 م, من ثما قمنا بالتعديل في الاستمارة اخذين بعين الاعتبار آراء المحكمين .

في 2024/04/25 قمنا بتوزيع 4 استمارات تجريبية لمعرفة مدى استجابة المبحوثين للاستمارة فكانت الاستجابة ايجابية ,ومن 2024/04/30 الى 2024/05/02 قمنا بتوزيع الاستمارات ميدانية على عمال مؤسسة وبعد إرجاعها قمنا بتفريغ البيانات وحسابها ببرنامج SPSS ثم تحليل واستخلاص نتائج لهذه الدراسة ,

ج) المجال البشري : يقصد به الأفراد التي تجري عليهم الدراسة ,وقد تضمنت الدراسة في مجالها البشري مجتمعا إحصائيا يمثل عمال مؤسسة سونلغاز الشريعة ولاية تبسة والذي بلغ عددهم 37 عاملا بمختلف الفئات (إطارات , أعوان التحكم , أعوان التنفيذ , أعوان الأمن).

## 2-منهج الدراسة

يعتبر المنهج هو الطريق أو المسلك الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتيجة معينة حيث يمتاز بالمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراصة التي تؤدي كل منها إلى مرحلة تالية ويبدأ المنهج عادة بعد تحديد مشكل الدراسة أو البحث مرورا بوضع وصياغة الفرضيات واختبارها وتحليلها في إطار إشكالية توجه هذه الأخيرة نحو منظور محدد, كما يرتبط تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث ويطبقه للدراسة أو مشكلة معينة بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة بمعنى أن المنهج يختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة<sup>1</sup>, و لان طبيعة الموضوع تفرض على الباحث إتباع منهج معين, لهذا فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة, على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله, والتعبير عنها تعبيراً إما كفيماً أو كمياً أو كليهما<sup>2</sup>.

## 3- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة العلمية على مجموعة من الأدوات التي تنقل الباحث من مشكلات و متغيرات غامضة إلى حقائق واضحة ويتم من خلالها جمع البيانات التي تعبر عن واقع, ونظراً لطبيعة الموضوع والمنهج الدراسي قمنا باستخدام أدوات جمع البيانات كالتالي :

## (أ) الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة, وتسجيل الملاحظات أولاً بأول<sup>3</sup> وعليه اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة "وهي ملاحظة الظواهر الاجتماعية كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وبغير استخدام أدوات دقيقة للقياس تستعمل في التعرف على ظواهر الحياة المحيطة وفي الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن مجموعة معينة من الناس في بيئة وظروف معينة"<sup>4</sup>. لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وذلك من خلال

<sup>1</sup> لطفي بن لعوج, مناهج وطرائق البحث في علم الاجتماع عرض نقدي للاتجاهات والممارسات, الفا للوثائق لنشر, ط1, قسنطينة, الجزائر 2020, ص63.

<sup>2</sup> أحمد عايد, مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي, ديوان المطبوعات الجزائرية, ط2, الجزائر, 2009, ص61.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قندلجي, البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية, دار البازوري لنشر, د ط, عمان, الأردن 2008, ص219.

<sup>4</sup> خميس طعم الله, مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية, مركز النشر الجامعي لنشر, د ط, تونس, 2004, ص76.

ترددنا لزيارة المؤسسة والتنقل بين أرجاءها ومصالحها أين تمت ملاحظة طبيعة العلاقات القائمة بين مختلف عمال المؤسسة وكيفية التعامل فيما بينهم وكذا ملاحظة السلوكيات السائدة للأفراد، كما لاحظنا أن عمال هذه المؤسسة مندمجين فيما بينهم، يسودهم التعاون والتضامن فيما بينهم لتحقيق أهداف التنظيم بالفاعلية وكذا احترام مواقيت العمل بالإضافة إلي ملاحظة أن العمل يتم ضمن جماعات لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كل وهذا ساعدنا في صياغة أسئلة الاستمارة.

#### (ب) الاستمارة

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية وذلك بسبب ما تحققه هذه الأداة من مزايا على مستوى الجهد والوقت والتكلفة، وأيضا سهولة معالجة بياناتها إحصائيا، حيث عرفها حامد خالد بأنها "نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة، وتسمى الاستبيان ويطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة، وقد ترسل عن طرق البريد وتسمى الاستبيان البريدي".<sup>1</sup>

ومن شروط الاستمارة الجيدة:

- أن تكون صياغة محددة المعنى واضحة اللفظ .
  - الاختصار في الصياغة بما لا يخل بهدف الدراسة .
  - البعد عن الأسئلة الإيحائية وتجنب الأسئلة المخرجة والأسئلة المحيرة.<sup>2</sup>
- قصد تسهيل الدراسة تم إعداد الاستمارة بشكل يساعد على جمع البيانات وتغطيت جوانب الفرضيات بالمؤشرات التي قمنا باستخدامها في دراستنا بتكوين مجموعة من الأسئلة تمثلت في 37 سؤال مقسم على أربعة محاور كالآتي :

المحور الأول : البيانات الأولية وذلك للتعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث وتحتوي على الجنس , السن , المستوى التعليمي , الوظيفة , عدد سنوات الخبرة , الحالة الاجتماعية .

المحور الثاني : يتعلق بالفرضية الأولى, (للانضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة), يحتوي على 11 سؤال

<sup>1</sup> نادية سعيد عشور , منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , مؤسسة حسين راس الجبل لنشر , دط , قسنطينة , الجزائر , 2017 , ص 352 .

<sup>2</sup> سامح سالم سالم , البحث الاجتماعي أساليب المنهج , الإحصاء , دار الثقافة لنشر , ط1 , عمان , 2012 , ص 147 .

المحور الثالث : يتعلق بالفرضية الثانية , (للتعاون دور في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة). يحتوي على 11 سؤال .

المحور الرابع : يتعلق بالفرضية الثالثة , (للعادلة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة), يحتوي على 10 أسئلة .

وهكذا تمت صياغة أسئلة الاستمارة وفق الشروط المعمول بها .

#### 4 - عينة الدراسة

يهدف البحث العلمي الاجتماعي إلى التعرف على المجتمع ومشاكله , وإيجاد حلول لهذه المشاكل , أو خلق معرفة نظرية تكشف ما كان مجهولاً من وقائع وحقائق مجتمعية , إلا أن الباحث الاجتماعي الميداني عند تناوله موضوعاً ومشاكل اجتماعية لا يستطيع لاتصال بجميع أفراد المجتمع ووحداته , وذلك لكثرة عدد الوحدات المجتمع المبحوث وكثرة تكاليف وصعوبة الاتصال , الأمر الذي يدفع الباحثين إلى التعيين أي اختيار عينة من المجتمع المراد بحثه يراعي فيها التمثيل الصحيح للمجتمع المبحوث يجري عليها عملية البحث ثم تعميم نتائج البحث على جميع وحدات المجتمع , أو الحالات لأخرى المتشابهة.<sup>1</sup>

فالعينة هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة , بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

ونظر لصغر حجم مجتمع البحث المتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز بالشريعة والذي يتكون من 37 عاملاً , فقد قمنا بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل ويعني جمع البيانات من جميع مفردات مجتمع الإحصائي محل الدراسة .

#### 5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

##### الأسلوب الإحصائي الوصفي

يساعد هذا الأسلوب الإحصائي الباحث العلمي على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالظاهرة أو المشكلة البحثية قيد الدراسة وبعد ذلك العمل على ترتيب وتنظيم هذه البيانات والمعلومات وتبويبها ,

<sup>1</sup> إبراهيم ابرش , المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية , دار الشروق للنشر , ط1 , عمان , 2009 , ص 245 .

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي , وآخرون , طرق ومناهج البحث العلمي , مؤسسة الوراق للنشر , دط , عمان 2008 , ص 80 .

ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام عدد من الرسومات والجداول بهدف تسهيل عملية التفسير والعرض البيانات , وقد قمنا بالتطبيق هذا الأسلوب بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss ومنه استعملنا التكرار والنسب المئوية .

## خلاصة الفصل

ان فصل الإجراءات المنهجية للدراسة هو: الذي يقوم بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية حيث قمنا بتوضيح أهم المراحل التي مرت بها دراستنا انطلاقا من مجالات الدراسة معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع وتم الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستمارة وأساليب تحليل البيانات: وهما الأسلوب الكمي والكمي .

# الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة

النتائج

## الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

### تمهيد

1- عرض و تفسير وتحليل البيانات الأولية.

2- مناقشة نتائج الدراسة .

3- النتائج العامة لدراسة .

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى جانب الإجراءات المنهجية، وتحديد مختلف المنهجيات المتبعة في الدراسة وكذا الأدوات الخاصة بجمع بيانات الدراسة، يأتي هذا الفصل لمناقشة وتحليل البيانات التي تم جمعها من طرف الموظفين، والتي تدور حول موضوع الدراسة المتعلق بدور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة دراسة ميدانية في-مؤسسة سونلغاز - الشريعة-.

## 1- عرض وتفسير وتحليل البيانات

أ) عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الأولية): في الدراسة الحالية تم التركيز على 06 أسئلة موزعة كالآتي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

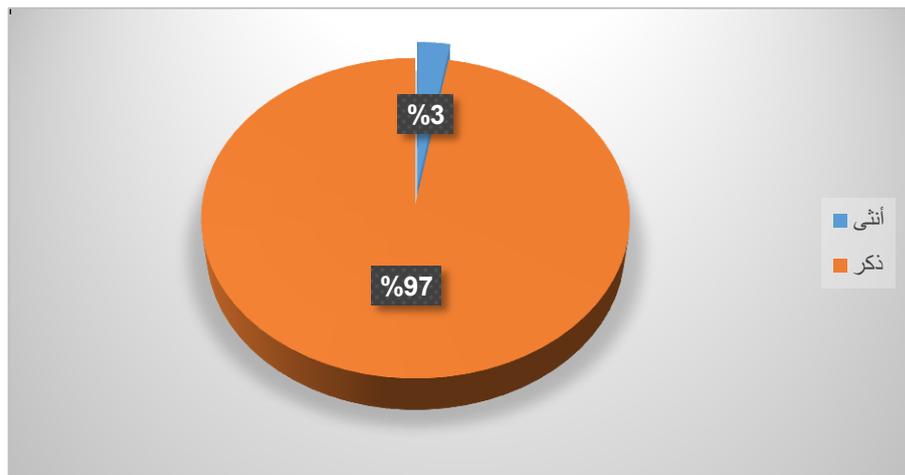
الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
2,7%	1	أنثى
97,3%	36	ذكر
100%	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة البحث مقسمة بنسبة أكبر للذكور تفوق نسبة الإناث بواقع 94%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05).

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة الذكور 97% مقارنة بنسبة الإناث 3% وهذا راجع إلى طبيعة قطاع العمال الذي يتطلب وجود الذكور فيه أكثر من الإناث.

ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس بمؤسسة سونلغاز، حيث يتطلب مهارات وقدرات بدنية كبيرة خاصة على مستوى التنفيذ وكذلك الخرجات الميدانية لمتابعة المشاريع وكون هذا النشاط حافلا بالمخاطر لما تفرضه طبيعة العمل، حيث لا تستطيع المرأة القيام بهذه المهام.



الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

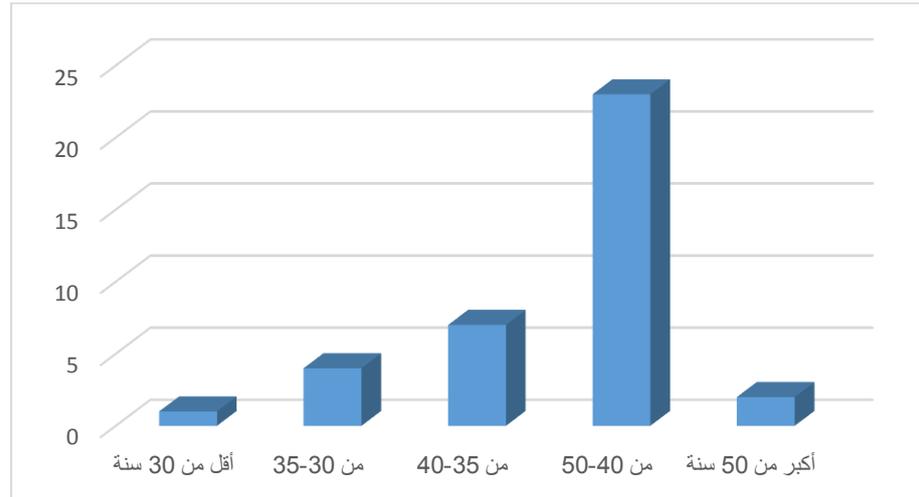
النسب	التكرارات	السن
2,7	1	أقل من 30 سنة
10,8	4	من 30-35
18,9	7	من 35-40
62,2	23	من 40-50
5,4	2	أكبر من 50 سنة
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت للأفراد الذين يتراوح سنهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة 62%، تليها نسبة 18% بالنسبة للذين أعمارهم من 35 إلى 40 سنة، وبعدها تأتي مرتبة من هم أقل من 25 سنة في حين سجلنا أقل نسبة للذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى 55 سنة و الذين هم ينتمون لفئة من 55 سنة فما فوق على التوالي بنسبة 10% و 3%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06).

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن عينة الدراسة ارتكزت فيها أكبر نسبة لمن أعمارهم من 40\_50 سنة تليها نسبة الذين أعمارهم من 35 إلى 40 سنة وهو سن النضج الفكري والعقلي مما يتوقع أن تكون اتجاهاتهم وأفكارهم ناضجة وهذا يرجع لطبيعة المهنة التي تراعي جانب السن وكذا الخبرة المهنية للعامل.

ويمكن تفسير هذه النتائج وربطها بالخبرة الوظيفية وكذلك الطاقات والكوادر المؤهلة، فكون المؤسسة ذات طابع اقتصادي فهي تحتاج على طاقات وإمكانيات بشرية تتميز بالحيوية والحركة، وفي نفس الوقت إلى أشخاص متمكنين ويتميزون بالخبرة والكفاءة العلمية والعملية وهذا ما يتوافق مع طبيعة النشاط الممارس .

ومن خلال هذا نستنتج بان شركة سونلغاز بالشريعة أغلب موظفيها شباب يتميزون بالنضج والإبداع وتحمل المسؤولية وهي تركز في توظيفها على هذه المعايير وعلى الأفراد المؤهلين الذين بإمكانهم السير قدما نحو تحقيق أهداف المؤسسة.



الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

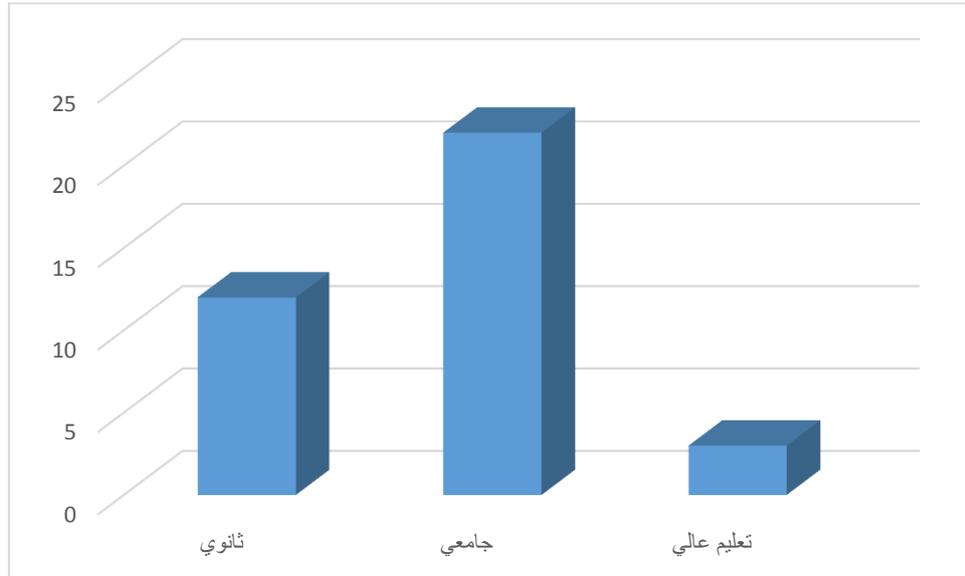
الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى_التعليمي
32,4	12	ثانوي
59,5	22	جامعي
8,1	3	تعليم عالي
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة البحث ذو مستوى جامعي و ثانوي وهذا ما أسفرت عنه نتائج الجدول (60%) جامعي أما الثانوي 32 % والنسبة المتبقية الضئيلة فكانت لمن لهم مستوى تعليم عالي (8%) وهذا ما يوضحه الشكل رقم (07).

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المستوى التعليمي الغالب للمبحوثين معظمهم جامعيين والآخرين ذو مستوى ثانوي، وهو ما يدل على أن المؤسسة تستقطب خريجي الجامعات أكثر، وهذا للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم العلمية والتقنية، وهو ما يتماشى وطبيعة المؤسسة وكذا للمهنة التي يزاولون بها العمل والتي يتم فيها اختيار العامل وفقا لشروط.

يتضح من هذا أن أفراد مؤسسة سونلغاز أغلبهم ذوي مستويات عالية حاملي للشهادات مختلفة، كذلك نستنتج بأن مؤسسة سونلغاز تعتمد على الكفاءات العلمية من خلال وضع المستوى التعليمي لأفرادها في الاعتبار لتمكينهم من تأدية المهام الموكلة إليهم.



الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

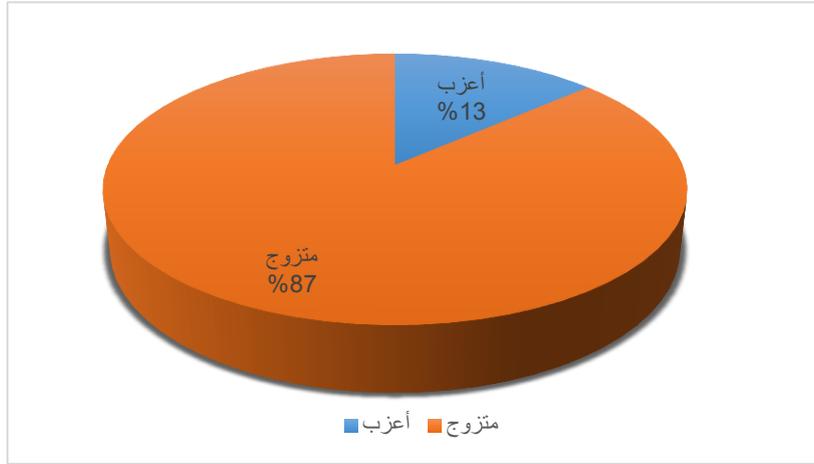
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسب	التكرارات	الحالة_ الاجتماعية
13,5	5	أعزب
86,5	32	متزوج
00	0	مطلق
00	0	أرمل
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة البحث معظمهم متزوجين بنسبة 86.5%، يليها توزع نسبة العزاب بنسبة 13.5%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (08).

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك توزيعاً متنوعاً للحالة الاجتماعية بين العزاب والمتزوجين، وهذا يسمح بتوفير نظرة شاملة حول توزيع الأفراد ضمن مجال العمل في القطاع وفق هذا المبدأ.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجين، وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للمتزوجين بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالتححرر من العزوبية، وهذا الاستقرار الوظيفي نابع من الاستقرار العائلي فكما هو معلوم من الصعب الفصل بين الحياة العائلية والحياة العملية.



الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

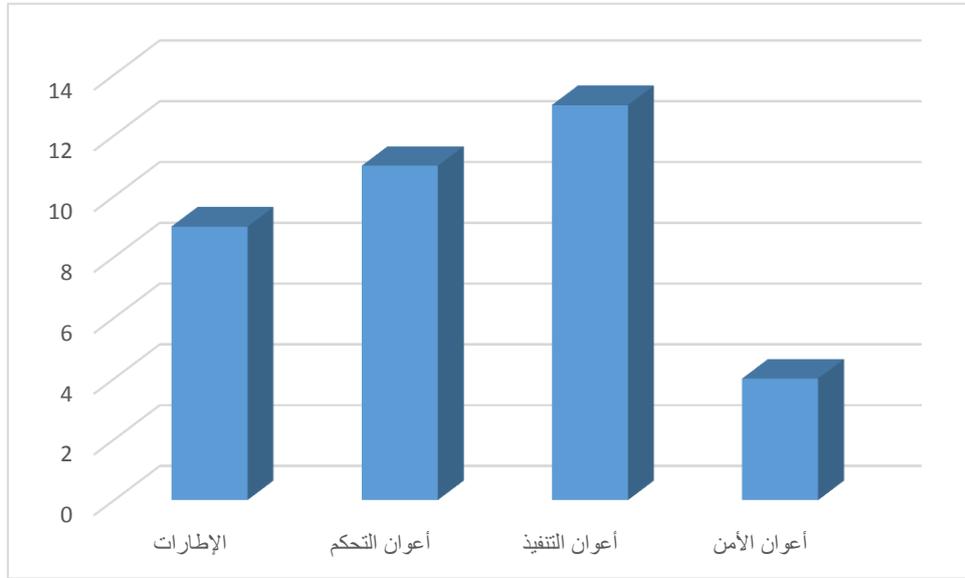
النسب	التكرارات	الوظيفة
24,3	9	الإطارات
29,7	11	أعوان التحكم
35,1	13	أعوان التنفيذ
10,8	4	أعوان الأمن
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أنه في المنصب "أعوان التنفيذ" يوجد 13 فردا ما يمثل 35% من المجموع الإجمالي، بالنسبة لمنصب "أعوان التحكم" يوجد 11 فردا ما يمثل 29.7% من المجموع الإجمالي، أما في المنصب "إطار" فإن عدد الأفراد هو 9، وهو يمثل 24.3% من المجموع الإجمالي، ويبقى في المرتبة الأخيرة منصب "أعوان الأمن" بنسبة 10,8% وهذا ما يوضحه الشكل 09.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المنصب "عون تنفيذ" يحتل النسبة الأكبر من الأفراد، في حين يأتي المنصب "عون تحكم" في المرتبة الثانية من حيث العدد والنسبة المئوية، أما في المرتبة الأخيرة بالنسبة للعدد والنسبة المئوية فهي للمنصب "عون أمن"، وهذه المعلومات تساعد في فهم توزيع المناصب وتحليل النسب المئوية لكل منها بشكل مفصل ومتناسق.

ومنه نستنتج أن من الضروري وجود فريق قوي لضمان أن الموظفين يتمتعون بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية. وهو أمر حيوي لشركات مثل مؤسسة سونلغاز لضمان استمرارية وكفاءة الأنظمة الخاصة بها، وتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء.

إن معطيات الجدول تكشف لنا بوضوح أن مؤسسة سونلغاز، تتطلب إدارة التنفيذ فيها أكثر من تحكّمها، وهذا يعني أن تخصيص العديد من الأعمال يتطلب من المؤسسة تخصيصاً دقيقاً للإطارات الإدارية



الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

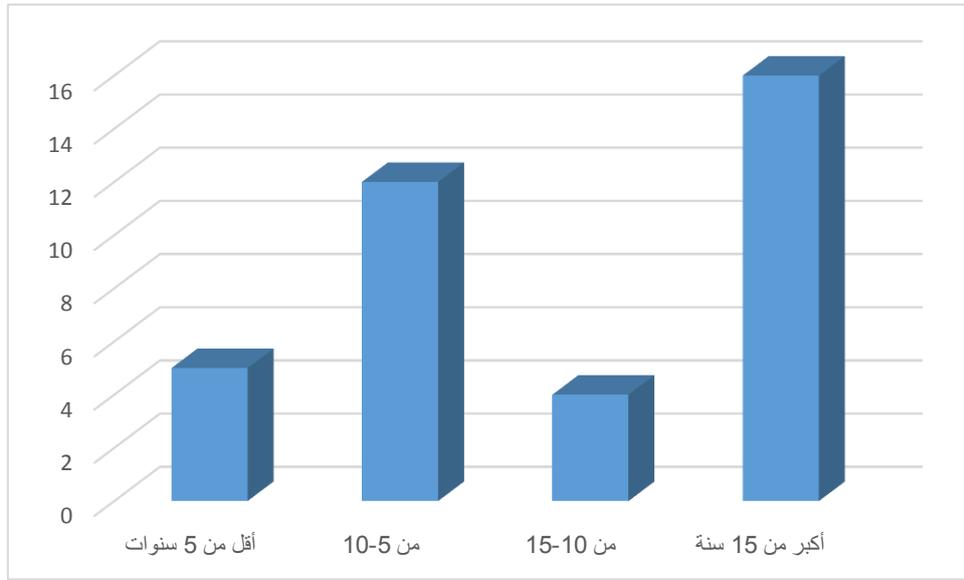
النسب	التكرارات	سنوات_الخبرة
13,5	5	أقل من 5 سنوات
32,4	12	من 5-10
10,8	4	من 10-15
43,2	16	أكبر من 15 سنة
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت للأفراد الذين خبرتهم أكبر من 15 سنة بنسبة 43%، تليها نسبة 32.4% بالنسبة للذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وبعدها تأتي مرتبة من خبرتهم

أقل من 5 سنوات بنسبة 13.5، ومن خبرتهم من 10\_15 سنة بنسبة 10.8% وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10).

من خلال النتائج المتحصل عليها فإن أغلبية المبحوثين خبرتهم تزيد عن 15 سنة، أو تركز خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، وهذا يوحي بعض الشيء إلى أن المؤسسة تحرص على إبقاء موظفين ذوي خبرة وكفاءة في الميدان في سبيل رفع مردودية وإنتاجية المؤسسة.

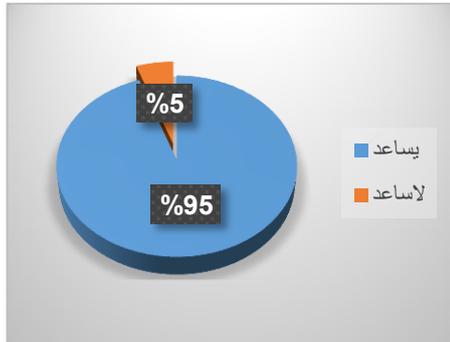
نستنتج أن الأقدمية لها دور كبير، حيث أن المؤسسة تولي اهتماما لهذه الفئة من أجل استثمار قدراتهم وكفاءاتهم إضافة إلى اعتمادها على الموظفين ذوي الخبرة و الأقدمية باعتبارهم أدرى بكل متطلبات العمل. ما يدل أن المؤسسة تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة وتتميز بالخبرة والكفاءة مثلما تحتاج إلى مهارات جديدة من خلال توظيف حاملي الشهادات الجامعية الحديثة، والتي تواكب متطلبات الشركة، ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تحتفظ ببعض الكفاءات القديمة لكنها لا تمانع في توظيف أفراد مبتدئين أو ذوي خبرة محدودة.



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

ب) عرض وتحليل بيانات المحور الثاني (للائضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة) الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم ان كان احترام وقت العمل يساعد على

تحقيق المهام المنوطة



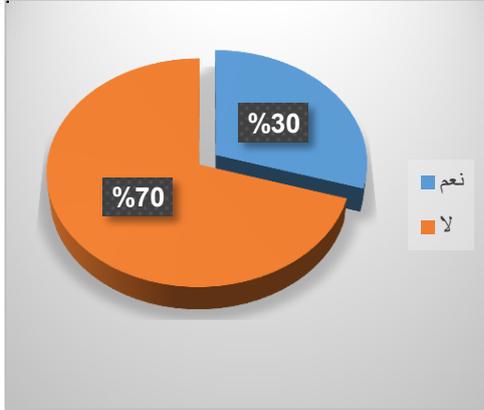
النسبة	التكرارات	Q7
94,6	35	يساعد
5,4	2	لا يساعد
100,0	37	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن 35 من الموظفين يرون أن احترام وقت العمل يساعد على تحقيق المهام المنوطة وذلك بنسبة 95%، في حين يرى 5% منهم عكس ذلك.

من خلال هذا يتضح أن غالبية الموظفين يدركون أهمية الوقت وضرورة الانضباط فيه لما له من أهمية ثمينة في ضبط وتحسين الأداء داخل المؤسسة. باعتبار أن الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أي منظمة، وهو أحد الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، ولا يمكن أن يعاد إنتاجها أو يعاد تغطيتها، وتعتبر إدارة الوقت علم وفن، وهي من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة، إذ أصبحت أحد المعايير الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد نجاح المؤسسة وفعاليتها لأن سوء استغلاله واستثماره للوقت سيؤثر سلباً على مستقبل المؤسسة.

ووفق هذا نستنتج أن جل العاملين أقرروا بأن المؤسسة وصلت إلى تحقيق أهدافها وكذلك وجود انضباط وانجاز الأعمال في الوقت المحدد مما يوجي إلى وجود علاقة بين الانضباط وتحقيق الأهداف، كما أن المؤسسة استطاعت إرساء ثقافة تنظيمية ناجحة تؤكد عليها الإحصائيات المدرجة في الجدول أعلاه، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية المرجوة من طرف المنظمة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم أن احترام الوقت كافي لوحده



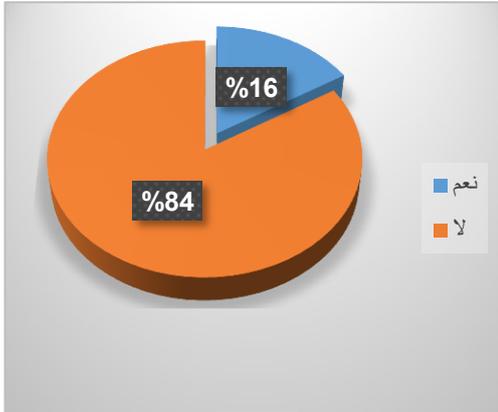
النسب	التكرارات	Q8
29,7	11	نعم
70,3	26	لا
100,0	37	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتبين أن 26 موظفا أوضحوا أن احترام الوقت ليس كاف لوحده وهذا بنسبة 70%، بينما يرى ما يعادل نسبة 30% من الموظفين أن احترام الوقت لوحده كافا.

فالوقت يمثل موردا ثمينا غير قابل للتجدد وهذا ما دعا المؤسسات إلى بحث عن السبل الناجحة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب، والسعي إلى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على كل العوامل المتسببة في هدره وانحراف المؤسسة عن مسارها الصحيح في تحقيقها أهدافها المنشودة، لا سيما وأن الوقت يرافق كل عملياتها الإدارية، وعلى إدارته تتوقف إدارة سائر الأعمال الأخرى.

من خلال هذا تتضح أن الأداء مربوط بعدة أمور وليس احترام الوقت لوحده يعتبر كمعيار للانضباط وحسن الأداء. وهذا راجع إلى طبيعة الفرد ونظرتة وقدرته في إدارة واحترام الوقت إذ أنها تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها العامل والتي توفر الكثير من الجهد والمال للمؤسسة وهذا ما أثبتته نظرية إدارة الوقت بالأهداف.

## الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حول وجود غيابات كثيرة في المؤسسة



النسب	التكرارات	Q9
16,2	6	نعم
83,8	31	لا
100,0	37	المجموع

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد غيابات كثيرة وهو ما يصادف نسبة 84% بينما أوردف موظفون آخرون عن وجود نسبة قليلة من الغيابات ما يعادل نسبة 16%.

ووفقا للبيانات المقدمة يتبين أن الغيابات في المؤسسة غير مسموحة وهذا ما يجعل الموظفين يجزمون بنسبة كبيرة بأنه لا توجد غيابات بكثرة في المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يفرض الانضباط وتجنب الغيابات بالإضافة إلى أنه كلما نقصت الغيابات كلما زادت الفعالية والنظام، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وما يمكن استنتاجه وفق هذه المعطيات أن العمال لديهم التزام بمواعيد الدوام والتواجد بالمؤسسة وذلك بسبب وجود نظام محدد صارم في المؤسسة يقوم على مبدأ الخصم من راتب العامل إذ تغيب دون مبرر لذلك، وهذا ما يثبت إجابات العمال في عدم وجود غيابات كثيرة في المؤسسة أي بمعنى أن المؤسسة تنتهج مبدءا صارما فيما يتعلق بهذا الشأن باعتبار أن حالات التغيب تؤثر بالسلب عليها، بصرف النظر عن سبب هذا الغياب، حيث يكلف المؤسسة تكاليف عالية رغم عدم تقاضي العامل لأجرة مدة غيابه، لأن ذلك يؤدي لزيادة في الأجر المباشرة (مثلا واجبات إضافية لبعض العمال) عناصر التكاليف غير المباشرة.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تعامل مؤسسة مع ذلك الغياب



النسبة	التكرارات	Q10
51,4	19	تقديم استفسارات
48,6	18	تقديم خصومات
100,0	37	المجموع

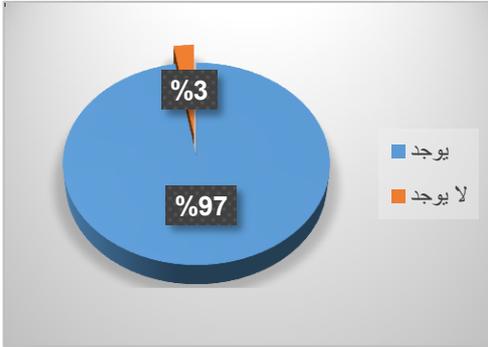
من خلال ما قدمته نتائج الجدول يظهر بأن المؤسسة تتعامل مع الغيابات من خلال تقديم استفسارات أولاً وذلك بنسبة 51%، ثم تنتقل للأمر الثاني في الرتبة الثانية وهو تقديم خصومات بنسبة 49%.

من خلال هذا يتضح أن المؤسسة تتعامل بحذر مع مسألة الغيابات وتتخذ إجراءات وطرق في سبيل ردعها متمثلة في تقديم استفسارات بالدرجة الأولى ثم اللجوء فيما بعد لتقديم خصومات.

إذ أن تغيب الموظف عن عمله يؤثر بالضرورة على مردودية المؤسسة من ناحية، وعلى فعالية التنظيم داخلها وخارجها من ناحية أخرى، وذلك من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية للمنظمة.

لذا تحرص المؤسسة على وضع التشريعات والقوانين التي تضبط ساعات حضور العامل وانصرافه أو غيابه، حرصاً منها للحفاظ على فاعلية أدائه داخل المؤسسة، فوجود العامل من الأمور المهمة في المؤسسة كما أن حضوره إلى جانب أدائه المتميز هو أحد العوامل الرئيسية التي تعمل على تحسين نواتج المؤسسة.

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود التزام من طرفهم واحترام تام للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة



النسب	التكرارات	Q11
97,3	36	يوجد
2,7	1	لا يوجد
100,0	37	المجموع

وفقا للبيانات المقدمة، فإن 97% من العاملين في إطار المؤسسة يلتزمون باحترام القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة، على غرار 3% منهم لا يفعلون ذلك.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الموظفين في مجال مؤسسة سونلغاز يلتزمون باحترام القوانين الخاصة بمؤسستهم وكذا احترام نظامها الداخلي، في سبيل تطبيق سياسة المؤسسة والحفاظ على المنصب والأداء الجيد.

فالعامل الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة وقوانينها يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة، ويحمل إيمانا قويا بأهدافها وقيمها، ويحرص على استمرارها ونجاحها ويمثل الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده حالة نفسية اجتماعية يشعر بها العامل عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة، ونلاحظ من خلال عمله في الوظيفة التي يشغلها أو من خلال تصرفاته أو علاقاته مع الأفراد العاملين معه

وللتعمق أكثر لمعرفة أي الجوانب يتم فيها التزام القوانين من عدمه كانت إجابات الموظفين على ذلك كما يلي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب جانب احترام وعدم احترام الموظفين للقوانين داخل المؤسسة



النسب	التكرارات	إذا كانت الإجابة ببيوجد
16,2	6	الالتزام بأداء المهام
8,1	3	احترام اوقات العمل
5,4	2	زيادة المثابرة في العمل
67,6	25	جميعا
97,3	36	المجموع
2,7	1	لايوجد
100,0	37	المجموع

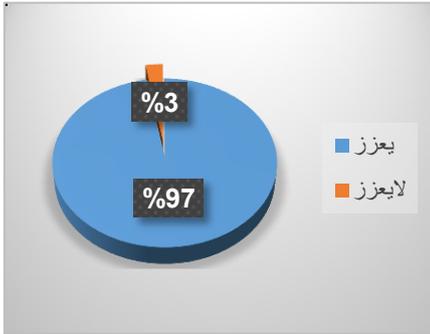
من خلال البيانات المقدمة يتضح أن الموظفين أغلبيتهم يلتزمون بالنظام والقوانين داخل مؤسستهم في مختلف الجوانب (الالتزام بأداء المهام، احترام أوقات العمل، زيادة المثابرة في العمل) بواقع 68%.

من خلال هذا يتضح مدى حرص الموظفين على الانضباط والاحترام في مختلف الجوانب المتعلقة بقوانين المؤسسة والتي من شأنها الرفع من الأداء.

إن احترام العامل لقوانين المؤسسة يدل على حرصه الشديد على المحافظة على سمعتها، ومحاولة الارتقاء بها، وأيضا يدل على محاولة العامل أن يترك انطبعا جيدا من خلال التزامه التنظيمي بكل ما يتعلق بالمؤسسة من انضباط وامثال للأوامر واحترام للقوانين، فالعامل يسعى لإثبات مكانته ونيل الترقية والوصول لأعلى المراتب.

أما بالنسبة للذين لا يحترمون القوانين فإن ذلك قد ينجر عنه آثار كتبعات له على مستوى الأداء والتي أدلى بها الموظفون وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير عدم احترام القوانين على سياق الأداء

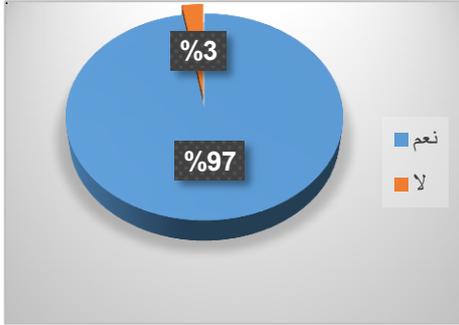


النسب	التكرارات		
5,4	2	لايوجد	يؤثر على المردود
94,6	35	يوجد	
100,0	37	المجموع	

يتضح وفقا للبيانات المقدمة فإن العامل الذي لا يحترم القوانين وفق السياق المعمول به في المؤسسة من قبل زملائه في العمال، قد يؤثر ذلك على سياقه الأدائي وهذا ما أدلت به نتائج الجدول وفق نسبة تعادل 5%. وانطلاقا من هذا فإن أي اخلال بالقوانين أو عدم احترام لها من قبل الموظفين يؤدي إلى الاخلال والتأثير في السياق الأدائي.

فالقوانين التي تنصها المؤسسة تعتبر كحجر أساس ومنطلقات لقبول العمل ضمنها، وبالتالي فهي تقتضي الامتثال لها، طوعا في الرفع من درجات الأداء باعتبار أن المؤسسات تعتمد على سلم لتقييم الأداء وكل نقطة يعترضها أو يخالفها العامل ويخل بها تجعله يخل بتوازن أدائه وبالتالي فإنه يلقي إجراءات فيما بعد وذلك يؤثر على سيرته المهنية وكذا سياقه الأدائي.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم حول أن الانضباط في بيئة عملك يعزز من أدائهم الوظيفي



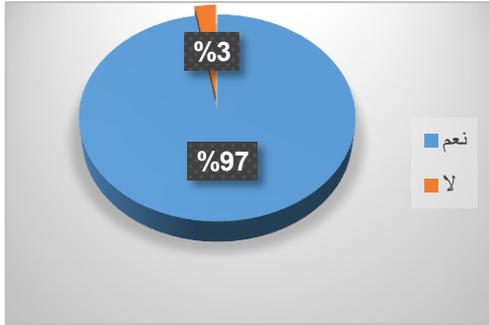
النسب	التكرارات	Q14
97,3	36	يعزز
2,7	1	لايعزز
100,0	37	المجموع

من خلال بيانات الجدول فإن 36 عاملا بما يعادل 97% من أفراد العينة يرون بأن الانضباط في بيئة العمل يعزز من أدائهم الوظيفي، وعامل واحد يرى النقيض من ذلك بما يعادل 3%.

ووفقا لهذه النتائج فإن انضباط العمال داخل محيط عملهم ينجر عنه رفع وتعزيز في مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة وبالتالي الرفع من إنتاجيتها.

فالانضباط الوظيفي نوع من أنواع أخلاقيات العمل، فهو يدعم سلوك الأفراد في ميدان الممارسة على جميع أنواع التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الانسان على مستوى المؤسسة، وما تحققه من أهداف، فهو الأسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب حدوث المشكلات، والتعزيز في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بأن التزامهم بإجراءات الوقاية تقي من المخاطر المهنية



النسب	التكرارات	Q15
97,3	36	نعم
2,7	1	لا
100,0	37	المجموع

وفقا للبيانات المقدمة في الجدول أعلاه يتبين أن 36 عاملا بنسبة 97% يرون بأن الالتزام بإجراءات الوقاية يقي من الأخطار المهنية على عكس عامل واحد يرى عكس هذا التوقع.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه فإن شروط السلامة المهنية تندرج ضمن إجراءات وأساليب الوقاية لتجنب مختلف الحوادث المهنية التي تحدث داخل محيط العمل.

إن التزام العامل بمختلف الضوابط والإجراءات، وخاصة إجراءات السلامة المهنية التي تسعى كل مؤسسة إلى تسطيرها ضمن سياستها في سبيل المحافظة على عاملها وتلافيا لوقوع أي نوع من الحوادث المهنية وتبعاتها، وبالتالي فإن احترام العامل لهذه الشروط والتزامه بهذه الإجراءات يصب في صالحه بالدرجة الأولى باعتبار أنها تؤمن له السلامة المهنية على المستوى الخاص، وعلى المستوى العام تحقيق المؤسسة لهدفها والحفاظ على سمعتها وسلامة موظفيها.

وتخصيصا أكثر لمعرفة أي الإجراءات المعتمدة من قبل المؤسسة في سبيل الوقاية من الحوادث المهنية كانت الإجابة تندرج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإجراءات المعتمدة من قبل المؤسسة في سبيل الوقاية من الحوادث المهنية



النسبة	التكرارات	16
27,0	10	بذلة الحماية
18,9	7	القواعد الذهبية
51,4	19	وسائل الوقاية
97,3	36	المجموع
2,7	1	لا
100,0	37	المجموع

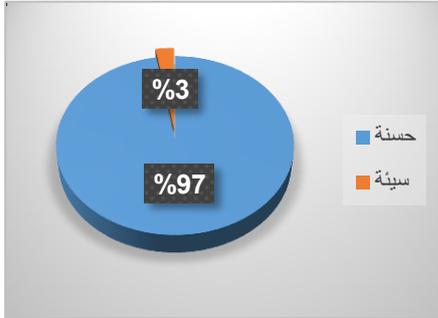
من خلال معطيات الجدول أعلاه فإن إجراءات الوقاية التي تقي العمال من المخاطر المهنية والمعتمدة من قبل المؤسسة تتمثل بالدرجة الأولى في استخدام مختلف وسائل الوقاية بنسبة 52%، ثم استخدام بذلة الحماية بالدرجة الثانية بنسبة 27%، وفي الرتبة الثالثة تأتي استخدام القواعد الذهبية بنسبة 19%.

وفقا لمعطيات البيانات فإن المؤسسة تستخدم مجموع إجراءات لتلافي الحوادث المهنية داخل محيط العمل والمتمثلة في (استخدام مختلف وسائل الوقاية، استخدام بذلة الحماية، استخدام القواعد الذهبية).

في سياق النتائج فإن أي مؤسسة تسعى لوضع قوانين وتدابير وإجراءات وقائية في سبيل تفادي مختلف الحوادث المهنية، باعتبار أنه في شروط السلامة المهنية تحاول كل مؤسسة ضبط قوانين وفرض إجراءات من شأنها تجنب مختلف الحوادث التي من الممكن أن تكون وبالتالي سلامة موظفيها على المستوى الخاص وسلامتها على الصعيد العام.

ج) عرض وتحليل بيانات المحور الثالث (للتعاون دور في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة):

الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم بزملائهم



النسبة	التكرارات	Q17
97,3	36	حسنة
2,7	1	سيئة
100,0	37	المجموع

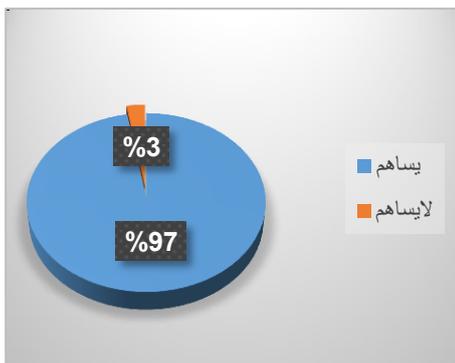
وفقا للبيانات المقدمة في الجدول أعلاه فإن 36 عاملا بنسبة 97% تربطهم بزملائهم علاقة حسنة في محيط العمل أما ما يعادل نسبة 3% يرى النقيض من ذلك.

وبالتالي فإن العاملين داخل مؤسسة سونلغاز تجمعهم ببعض علاقات إنسانية وزمالة حسنة.

وفي هذا السياق فإن العلاقات الإنسانية الإيجابية تقوم في بيئة العمل على قيم مهنية مثل الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة والإيمان بالهدف العام والحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، التي يجب أن تسود جميع أفراد المؤسسة والمتعاملين معها، وبالتالي فإن علاقات الزمالة الحسنة والجيدة تكون كباعث جيد على روح الفريق والتعاون والعمل الجيد، والرضا الوظيفي ومحاولة تحسين الأداء، لذا فإن توطيد العلاقات الطيبة داخل مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العمل وعلى الإنتاجية، كما يعمل على تحسين مستوى المنظمة التنافسي.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم حول أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أداء

جيد في العمل



النسبة	التكرارات	Q18
97,3	36	يساهم
2,7	1	لايساهم
100,0	37	المجموع

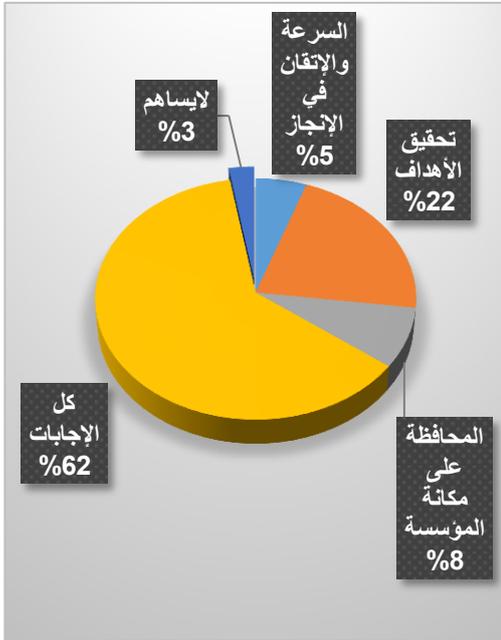
وفقا للمعطيات في الجدول أعلاه فإن عددا كبيرا من الموظفين يقرون بنسبة 97% بأن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أداء جيد في العمل على عكس عامل واحد فقط يرى بأن العمل الجماعي لا يساهم في ذلك. ومن خلال هذه النتائج نستنتج بأن العمل الجماعي يلعب دورا في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال داخل محيط العمل.

بما أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين، ولا يستطيع أن يلبي معظم احتياجاته المتعددة والمتنامية إلا بطلب المساعدة من الآخرين ولا يتم ذلك إلا بالانتماء إلى جماعة العمل. فالمورد البشري هو العنصر الذي يبث الحركة في المنظمات، وهو الذي يبعث فيها مظاهر النشاط والعمل. فالفرد هو الذي يقوم بهذا الدور في المنظمات التي هي عبارة عن أداة للإنتاج والتبادل وتغطية المتطلبات وهي الأطر والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع والتي تعبر عن شكل وطبيعة هذه العلاقات والمنافذ التي تنتظم من خلالها أنشطة وجهود أفراد المجتمع.

فالعمل الجماعي له تأثير مباشر على الأداء الإبداعي للمؤسسة حيث تسعى المؤسسة لتحقيق الإبداع على جميع الأصعدة مما يسمح لها بالبقاء أطول فترة ممكنة ومواكبة التطورات البيئية المتسارعة. ولمعرفة تفاصيل مساهمة العمل الجماعي في الرفع من الأداء تم التخصيص أكثر في السؤال فكانت الإجابات وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب جوانب مساهمة العمل الجماعي في الرفع من الأداء

النسب	التكرارات	19	
5,4	2	السرعة والإتقان في الإنجاز	يساهم
21,6	8	تحقيق الأهداف	
8,1	3	المحافظة على مكانة المؤسسة	
62,2	23	كل الإجابات	
97,3	36	المجموع	
2,7	1	لا يساهم	
100,0	37	المجموع	



وفقا للمعطيات المقدمة في الجدول فإن العمل الجماعي يساهم

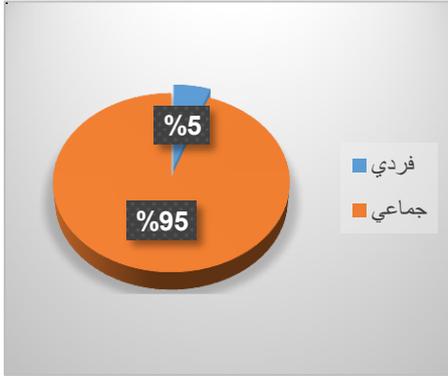
في تحقيق أداء جيد للعمال من خلال تحقيق أهدافهم بنسبة

22%، ثم المحافظة على مكانة المؤسسة من خلال ذلك بنسبة 8%، وبعدها تحقيق السرعة والاتقان في الإنجاز وهذا وفق واقع 5%.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن العمل الجماعي يساهم في الرفع من الأداء من خلال الأجوبة التالية (تحقيق الأهداف، المحافظة على مكانة المؤسسة، تحقيق السرعة والاتقان في الإنجاز) وهذا كله بواقع 62%.

وفق هذا السياق ينبع سعي المؤسسات الحثيث لتحسين أداء العاملين فيها، من خلال تجسيدها لمبدأ العمل الجماعي، لأن العمل الفردي لم يعد كافيا لتحقيق طموح المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، نظرا لتكون بيئة العمل من حقل تفاعلي بين الأفراد والمؤسسة، حيث تحتوي بيئات العمل على مهام ووظائف تختلف طبيعتها وطرق تنفيذها، ويتطلب تنفيذها بالشكل الأمثل دور تكاملي بين مجموعة أفراد تختلف مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وخبراتهم الشخصية، ووفق مبدأ العمل الجماعي تنحدر جوانب مساهمته في الرفع من أداء العاملين حيث أن العمل الجماعي يساهم في الرفع من الأداء من خلال الجوانب التالية (تحقيق الأهداف، المحافظة على مكانة المؤسسة، تحقيق السرعة والإتقان في الإنجاز).

الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في مؤسستك يحتاج إلى نظام عمل فردي أم يشجع العمل الجماعي



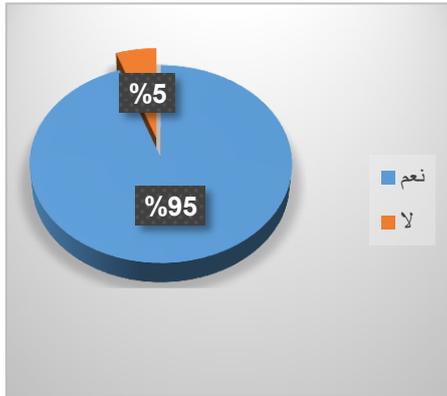
النسب	التكرارات	Q20
5,4	2	فردى
94,6	35	جماعي
100,0	37	المجموع

وفقا للبيانات المقدمة في الجدول أعلاه يتبين أن الموظفين أجمعوا بنسبة 95% على أن طبيعة العمل في مؤسستهم يتخذ طابعا جماعيا، وعاملين أوضحا على غرار الجماعة أن طبيعة العمل في المؤسسة تحتاج إلى نظام عمل فردي.

من خلال النتائج المعروضة فإن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز يشجع على العمل الجماعي في سبيل تعزيز العلاقات الإنسانية وتنمية روح التعاون في محيط العمل. وإن كل مؤسسة تريد إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها على حد سواء بطريقة إبداعية وعملية لذا جعلت ديناميكية العمل الجماعي عاملا أكثر أهمية في نجاحها وبقائها، لذا فإنها تحتاج وبمختلف أنواعها إلى رفع مستوى أدائها من خلال اعتمادها على العمل الجماعي وفرق العمل لدى العاملين من أجل تحديد وحل المشكلات حتى تتمكن من التأقلم مع متطلبات التطور السريع، لذلك فإن مؤسسة سونلغاز في الدراسة الحالي اعتمدت على هذه الاستراتيجية في سبيل الرفع من أداء عمالها وبالتالي الرفع من إنتاجيتها وتحسين صورتها على وجه أكمل.

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في

### تحقيق روح المسؤولية



النسب	التكرارات	Q21
94,6	35	نعم
5,4	2	لا
100,0	37	المجموع

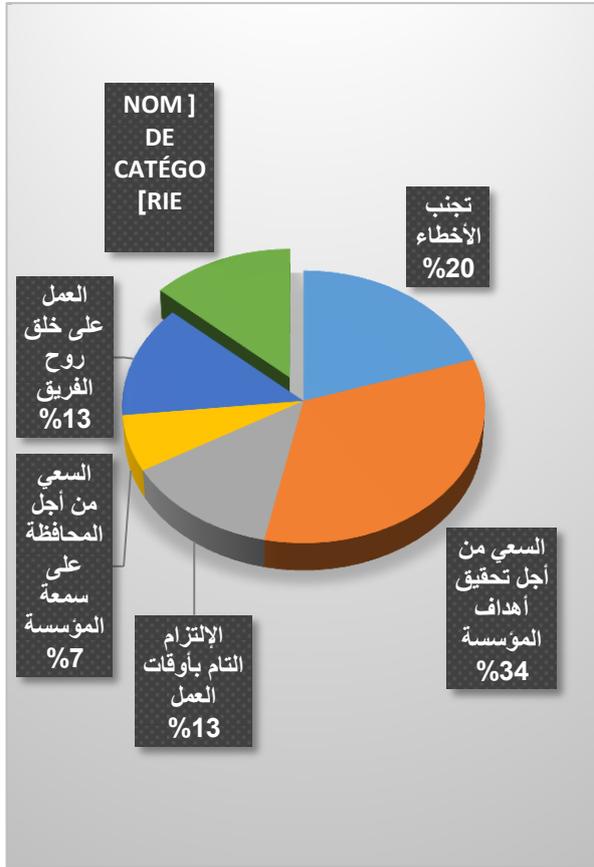
من خلال الجدول أعلاه فإن العمال اتفقوا بواقع 95% على أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق روح المسؤولية، باستثناء عاملين يريان عكس ذلك.

وفق هذا الطرح فإن المؤسسة تسعى لإتباع أساليب حديثة والاهتمام بالعاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وذلك لتفعيل عمليات التبادل الفكري وتوفير المعلومات والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر فعالية وأكثر صواب من القرارات التي تتخذ من قبل شخص واحد، لأنها توفر أكبر قدر ممكن من الآراء ووجهات النظر التي تمكن المسؤول إلى الوصول إلى البديل الأنسب، كما تؤدي المشاركة إلى ضمان قبول العاملين للقرارات والتعاون والالتزام من طرفهم في تنفيذها، لأنهم ساهموا في صنعته.

كما تعمل المشاركة على تعزيز روح الفريق وتدعيم نمط العمل الجماعي من جهة، ومن جهة تعمل على الأخذ بعين الاعتبار لكفاءات العاملين ومساعدتهم في التغيير في جو من الديمقراطية التشاركية وتعزز سبل الحوار والتواصل بين الطرفين، وخلق علاقات عمل جيدة، الأمر الذي يؤدي حتما إلى زيادة معدلات الإنتاج بالمؤسسة، وإلى قلة المشاحنات والصراعات مع ضمان العمل في بيئة عمل مريحة. هذا ينعكس بالإيجاب على زيادة رضا العاملين وانتماءهم للمؤسسة وتحقيق روح المسؤولية التي لها دور واضح في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فاعل ومتميز وعلى مدى ارتباطها بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه سلوك العاملين، وفي المقابل يقلل من السلوكيات السلبية كترك العمل وتغيب عنه أو إهماله أو شعورهم بالإحباط.

ويتضح وفق هذه المعطيات أن اشراك العامل في اتخاذ القرار يعزز من روح المسؤولية لديه، ويعتبر نفسه جزءا من محيط العمل وجزءا من القرارات التي تؤسس في محيط عمله. ويكون ذلك وفق ما يلي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب جوانب تحقيق روح المسؤولية للعامل من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات



النسب	التكرارات	22	
20	8	تجنب الأخطاء	نعم
34	13	السعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	
13	5	الإلتزام التام بأوقات العمل	
7	4	السعي من أجل المحافظة على سمعة المؤسسة	
13	5	العمل على خلق روح الفريق	
94,6	35	المجموع	
5,4	2	لا	
100,0	37	المجموع	

وفقا للبيانات المقدمة في الجدول أعلاه فإن العامل من خلال اشراكه في اتخاذ القرار فإنه يؤدي إلى تحقيق روح المسؤولية من خلال: سعيه لتحقيق أهداف المؤسسة (34%)، وكذا محاولة تجنب الأخطاء أو الوقوع فيها (20%)، ثم محاولة الإلتزام بالوقت والانضباط والعمل على تنمية روح الفريق والتعاون والجماعة (13%) وأخيرا السعي للحفاظ على سمعة المؤسسة، كل هذا بواقع 95%.

نستنتج من خلال ما تم طرحه أن العامل يشعر بالانتماء إلى المؤسسة ويعتبر نفسه جزءا منها عند محاولة اشراكه في اتخاذ القرار وبالتالي يكون حريصا على خدمة المؤسسة بأقصى ما يملك من جهد من خلال: سعيه لتحقيق أهدافها وكذا انضباطه التام في العمل والوقت وخلق علاقات إنسانية جيدة في محيط العمل في سبيل الرفع من إنتاجية المؤسسة والحفاظ على سمعتها.

الجدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تأثير نمط الإشراف على جدية العمل



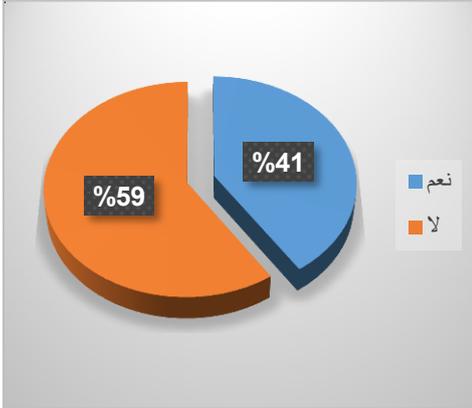
النسبة	التكرارات	Q23
29,7	11	توفير المعلومات الكافية للعمل
70,3	26	منح العمال ثقة أكبر في أدائهم
100,0	37	المجموع

وفقا لنتائج الجدول فإن 30% من العمال يرون بأن نمط الإشراف يؤثر على جدية العمل من خلال توفيره كميات كافية من المعلومات للعمل، وإن كذلك 26 عاملا بنسبة 70% يرون أن تأثير نمط الإشراف على جدية العمل يكمن في منح العمال ثقة أكبر في أدائهم.

من خلال نتائج الجدول فإن نمط الأشراف يلعب دورا مهما التأثير على جدية ومردودية العمل وفق عدة مناحي.

وتتضح ضرورة وجود قيادة إشرافية فاعلة كأداة للتغيير نحو الأفضل فهي مطلب أساسي لسير العمل، كما أنها تعمل على تغيير السلوك الاجتماعي للعمال وجماعات العمل من حيث إعطاء دافعية وقابلية أكبر للعامل من حيث ممارسته لمسؤوليته، فهي تعمل على خلق دوافع واتجاهات جديدة للعمال نحو عملهم، فيتولد بذلك تكييفا ومرونة لسلوك العامل مع محيطه وبالتالي يؤثر تأثيرا واضحا في الإنتاج الذي عليه يتوقف سير المؤسسة بسبب الرضا الناتج عن نمط الإشراف..

الجدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود صراع داخلي بين العمال في المؤسسة



النسب	التكرارات	Q24
40,5	15	نعم
59,5	22	لا
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه فإن أكبر نسبة للعمال 59% توضح عدم وجود صراع داخل محيط العمل، وما يقابله ابداء العمال الآخرين رأيهم بنسبة 41% بوجود صراع داخل مؤسستهم.

ما يتضح من خلال نتائج الجدول أن الجو الذي يسود مؤسستهم يشوبه فقط بعض من الصراعات، وهذا وارد في كل مؤسسة، والتي بدورها تعمل على كبح هذه الصراعات من خلال توفير جو يسوده الهدوء والعلاقات المتوازنة.

ويمكن أن نفسر هذا بأنه أمر طبيعي حيث لا يوجد تنظيم خالي من الخلافات، ووجود الأفراد داخل محيط واحد يحتم وجود خلافات بينهم خاصة إذا كانوا مجتمعين على نفس الهدف أو نفس النشاط فالخلافات والمناوشات ظاهرة إنسانية لا غنى عنها، وما نستنتجه من هذا هو أن الخلافات في مؤسسة سونلغاز موجودة بنسبة معتبرة، وهذا قد يحدث أثناء أداء المهام أو عند تعارض الأفكار أو في حالات استثنائية أو خلافات شخصية، حيث من المحتمل وجود خلافات شخصية تولدها الغيرة وشعور البعض بالنقص داخل المؤسسة، وسبب هذه الخلافات نابع من بعض العلاقات الشخصية خارج المؤسسة، كما قد تكون الخلافات بسبب التعصب العرقي، أو إجراءات العمل المتداخلة وترابط مصالح المؤسسة مع بعضها البعض، وعدم تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وتتجسد طبيعة هذا الصراع في معطيات الجدول الموالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الصراع الموجود بالمؤسسة



النسب	التكرارات	25	
10,8	4	الأدوار	نعم
16,2	6	المكانة	
13,5	5	الأداء	
40,5	15	المجموع	
59,5	22	لا	
100,0	37	المجموع	

وفقا للبيانات المقدمة في الجدول فإن طبيعة الصراع السائد في محيط العمل يكمن في صراع المكانة بنسبة 16% يليه صراع الأداء بنسبة 14% يليه صراع الأدوار في المرتبة الأخيرة بنسبة 11%.

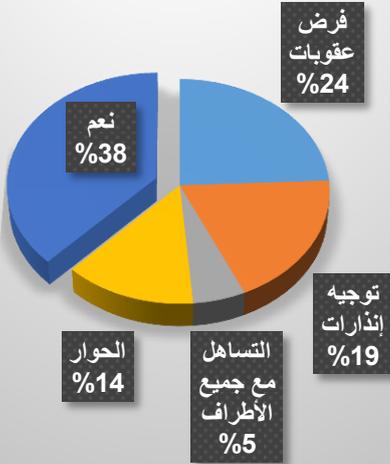
يتضح من خلال الجدول أن جو المؤسسة يسوده جانب من الصراع متمثل في (صراع المكانة والأداء والدور).

نستنتج أن الصراع موجود داخل كل مؤسسة، وتتعدد جوانبه غير أنه يتجسد في عديد الأحيان في صراع المكانة والأداء والدور والذي يحدث عند وجود مطالب متناقضة ملقاة على عاتق شخص ترتبط بعمله أو منصبه.

أما بالنسبة لجانب عدم وجود الصراع فيها والذي أشار إليه أكثرية الموظفين يوضح أن هناك إجراءات متبعة في سبيل جعل المؤسسة خالية من كل أنواع الصراع ويكون ذلك وفق ما يلي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتجنب الصراع

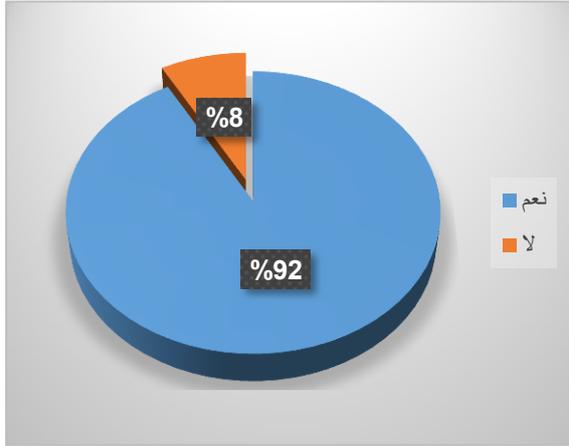
النسب	التكرارات	26	
24,3	9	فرض عقوبات	لا
18,9	7	توجيه إنذارات	
5,4	2	التساهل مع جميع الأطراف	
13,5	5	الحوار	
62,2	23	المجموع	
37,8	14	نعم	
100,0	37	المجموع	



من خلال الجدول أعلاه فإن المؤسسة تتبع إجراءات لتجنب الصراعات المختلفة من خلال: فرض عقوبات على كل من يحاول خلق الصراع ضمن محيط العمل (24%)، وكذا توجيه إنذارات للعمال (19%)، ثم الاعتماد على أسلوب الحوار (14%) وأخيرا اتخاذ جانب التساهل مع كل الأطراف (5%).

لا تخلو إدارة أو مؤسسة من النزاعات والخلافات وخاصة في المؤسسة التي تقل فيها الموارد والإمكانيات ويكثر فيها الموظفين الذين يعملون والذين لا يعملون لذا مبررات حدوث النزاعات والخلافات كثيرة جدا، وتتمثل أهمية إدارة النزاعات في ارتباطها بمهارات التفاوض الفعال واعتبار أن الحوار والأساليب السلمية في التواصل مع الآخرين بطريقة جادة ودون نوايا مسبقة للسيطرة هو الأفضل للجميع وهو السبيل الأمثل للحل كما يمثل إدارة النزاعات أسلوب لا يمكن حل النزاعات بغيره حيث يتميز أسلوب إدارة النزاعات الناجح، وتعتمد مؤسسة سونلغاز في هذا تحديدا على أسلوب الحوار وأساليب أخرى وفق ما أشار لها الجدول.

الجدول رقم (27) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بأن روح الجماعة (العمل كفريق) يساهم في تحقيق مهارات المؤسسة



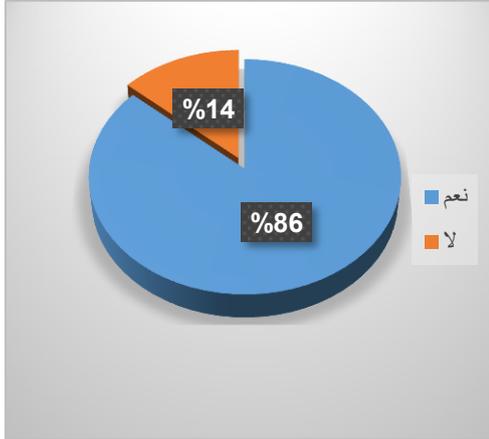
النسب	التكرارات	Q27
91,9	34	نعم
8,1	3	لا
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول فإن روح الجماعة (العمل كفريق) تساهم في تحقيق مهارات المؤسسة بنسبة 92% حسب ما أدلى به 34 موظفاً، في حين 3 موظفين يرون بأن ذلك لا يساهم في تحقيق مهارات المؤسسة.

ويتضح من خلال هذا أن روح الجماعة والتعاون يساهم في تعزيز الروابط الاجتماعية والإنسانية ضمن بيئة العمل وبالتالي محاولة القضاء على شتى أنواع الاختلافات والصراعات، والعمل كإحدى وسائل تحقيق أهداف ومساعي المؤسسة. كما أن العمل الجماعي يوفر فرصة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يمتلكها أعضاء فريق العمل بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، كما يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد على تحقيق مهارات وأهداف المؤسسة والتصرف على نحو إيجابي، بما يتفق وأهداف المؤسسة خاصة في المواقف ذات الطابع الفجائي كالأزمات مثلاً.

د) عرض وتحليل بيانات المحور الرابع (للعادلة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة):

الجدول رقم (28) يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم إن كانت المهنة التي يمارسونها تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية



النسب	التكرارات	Q28
86,5	32	نعم
13,5	5	لا
100,0	37	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح أن 32 عاملاً أذلو بالموافقة حول أن المهنة التي يمارسونها تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية وذلك بنسبة 86%، بينما 14% منهم لا تتوافق مهنتهم مع مؤهلاتهم وخبراتهم.

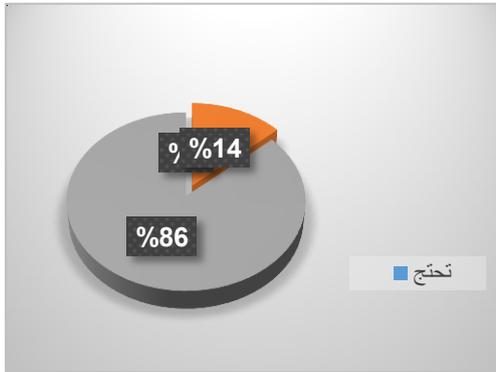
من خلال معطيات الجدول نستنتج أن المؤسسة تسعى لتوظيف كل موظف في مكانه المناسب وفق خبراته ومؤهلاته حتى يبدع في مجال عمله ويتقنه على أكمل وجه.

عندما تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم في البداية بتخطيط القوى العاملة والتي يتم من خلالها الوصف الكامل والجيد لكل الوظائف المراد شغلها وتحديد مواصفات من يشغلها، وبمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأهم للعمل بالمنظمة وترغيبهم للبقاء بها. وهذا يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها.

وبالنسبة للذين أوضحوا أن مهنتهم لا تتوافق مع خبرتهم ومؤهلاتهم تمت محاولة معرفة موقفهم من ذلك وكانت النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من عدم توافق مهنتهم مع خبرتهم ومؤهلاتهم

29		التكرارات	النسب
لا	تحتج	0	00
	يساير المهنة	5	13,5
نعم		32	86,5
المجموع		37	100,0

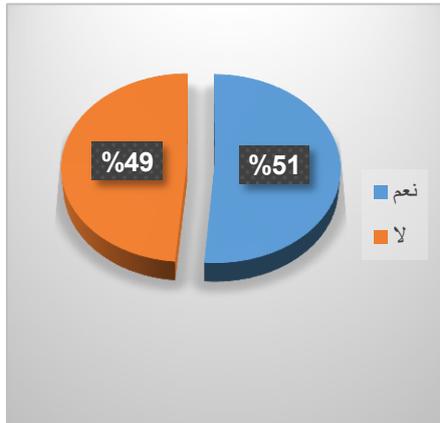


من خلال نتائج الجدول فإن العمال الذين أوضحوا أن مهنتهم لا تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم، أدلوا بنسبة 14% بأنه وبالرغم من هذا الأمر إلا أنهم يسايرون مهنتهم ويحاولون بذل الجهد فيها.

فالمؤسسة لها نظامها الخاص وتفرض على العمال احترامها وبالتالي فالعامل ينصاع لما يصدر من أوامر ولما يوجه إليه من عمل، ومحاولة مسايرة المهنة التي يتكلف بها حتى لا يكون ذلك سببا في رفضه أو سببا في طرده.

الجدول رقم (30) يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود عدالة في الاستفادة من الحقوق المهنية

Q30		التكرارات	النسب
نعم		19	51,4
لا		18	48,6
المجموع		37	100,0



من خلال الجدول الموضح أعلاه فإن هناك فارقا بسيطا في إجابات الموظفين حول وجود عدالة في الاستفادة من الحقوق

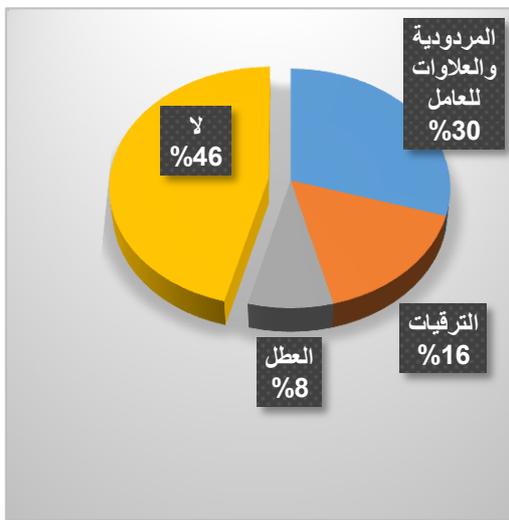
المهنية، فقد أوضح 19 عاملا بنسبة 51% وجود عدالة في الاستفادة من الحقوق المهنية غير أن 18 عاملا أوضحوا عكس ذلك.

من خلال ما تم عرضه يتضح أن المؤسسة تحاول خلق العدالة في توزيع الحقوق المهنية واستفادة العمال منها.

وتمثل العدالة بين العمال ظاهرة سوسيو تنظيمية تستوجب فك شفرتها نظرا للأثر الذي يمكن أن تحدثه في إحساس الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات التنظيم مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية. فالعدالة لها علاقة مباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولما للعدالة التنظيمية من أهمية وفعالية رغم نسبيتها فلا بد أن تسعى إدارة المؤسسة لإقرارها في كافة مجالات العمل.

ولمحاولة معرفة جوانب الاستفادة من الحقوق المهنية تم جمع الإجابات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31) يوضح توزيع أفراد العينة حسب جوانب استفادتهم من الحقوق المهنية



النسب	التكرارات	31
29,7	11	المردودية والعلاوات للعامل
16,2	6	التقريات
8,1	3	العطل
54,1	20	المجموع
45,9	17	لا
100,0	37	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن جوانب الاستفادة العمل من الحقوق المهنية تتمثل في المردودية والعلاوات بالدرجة الأولى بنسبة 30%، تليها التقريات بنسبة 16%، ثم أخيرا العطل بنسبة 8%.

يتبين من خلال النتائج أن المؤسسة تحاول خلق نوع من التوازن تلبية لحقوق موظفيها ومطالبهم من خلال جعلهم يستفيدون من المردودية والعلاوات وكذا التقريات والعطل، مما يساهم في تعزيزهم والرفع من أدائهم ورضاهم الوظيفي.

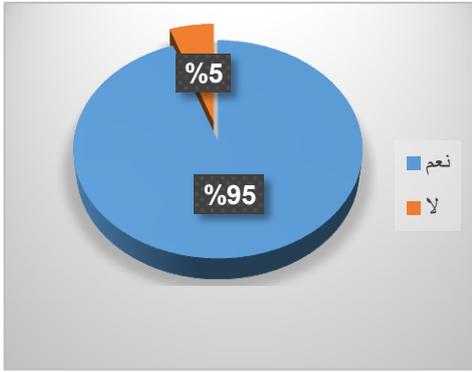
حسب نظرية "آدمز" فإن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، ويحدث من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة، ويكمن جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للموظف والعدالة، وتفترض أن درجة شعور الموظف بالعدالة مرتبط بالمكافآت والحوافز التي يتحصل عليها من عمله، والتي تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما

يؤثر على مستوى أدائه وانتاجياته، ولهذا فمستوى رضا الموظف يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة مقارنة بالآخرين.

وتستند النظرية إلى أن الموظف عامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من الموظفين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها.

الجدول رقم (32) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بأن التوزيع العادل للحقوق والواجبات المهنية يعزز من روح الانتماء

النسب	التكرارات	Q32
94,6	35	نعم
5,4	2	لا
100,0	37	المجموع

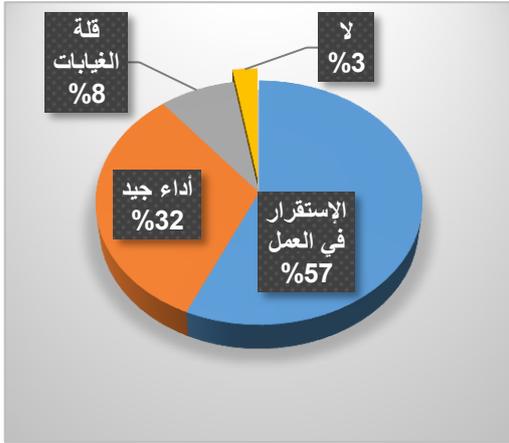


وفقا للبيانات المقدمة في الجدول فإن جل العمال بواقع 95% اتفقوا على أن التوزيع العادل للحقوق والواجبات المهنية يعزز من روح الانتماء، وبالنسبة لما تبقى من العمال بواقع 5% يرون عكس ذلك.

وهذا يوضح أن التوزيع العادل للحقوق والواجبات بين العمال يحقق نوعا من الرضا ويعزز روح الانتماء للمؤسسة وبالتالي السعي للعمل فيها بكفاءة وجهد.

ولمعرفة كيف يتم ذلك تم التخصيص في السؤال أكثر والحصول على الإجابات التالية:

الجدول رقم (33) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تعزيز روح الانتماء من خلال التوزيع العادل للحقوق والواجبات

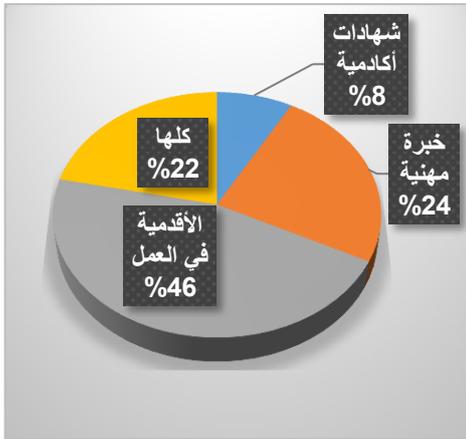


النسب	التكرارات	33	
56,8	21	الإستقرار في العمل	نعم
32,4	12	أداء جيد	
8,1	3	قلة الغيابات	
97,3	36	المجموع	
2,7	1	لا	
100,0	37	المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه فإن روح الانتماء لدى العاملين تتعزز من خلال استقرارهم في العمل (57%) والتحسين من مستوى أدائهم (32%)، ومحاولة الانضباط وتجنب الغيابات (8%).

تتعدد أبعاد العدالة لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية، ونذكر منها عدالة الإجراءات التي تشمل الترقية، وتقييم الأداء، ونمط الإشراف، وتوضيح محتوى القرارات الوظيفية، وإنهاء خدمة الموظفين، وتوزيع أعباء العمل، ووضع جداول العمل. أما عدالة التعاملات فتشمل التعامل العادل بين الجميع دون استثناء، كأسلوب المدير في التعامل مع الموظفين بموضوعية، واحترام تعامل الرئيس بموضوعية، ونزاهة في حل الصراعات التي تنشأ بين الموظفين، وأخيراً عدالة التوزيع التي تشمل إحساس الموظفين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، فالمخرجات تكون ملموسة كالأجور والحوافز المادية مثل توزيع فرص الترقية، وعدد ساعات العمل، والأعباء والواجبات الوظيفية، وكل هذا يساهم في تنمية روح الانتماء لدى العامل التي تتجسد في سلوكياته في محاولة منه في الاستقرار في عمله وتجنب الغيابات والرفع والتحسين من أدائه للتعبير عن ولاءه وانتمائه لمؤسسته.

الجدول رقم (34) يوضح توزيع أفراد العينة حسب جانب كعملية الترقية في مؤسستهم



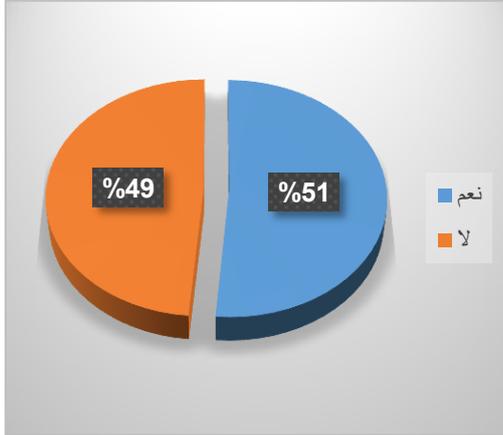
النسبة	التكرارات	Q34
8,1	3	شهادات أكاديمية
24,3	9	خبرة مهنية
45,9	17	الأقدمية في العمل
21,6	8	كلها
100,0	37	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن عملية الترقية في المؤسسة تكون من خلال الأقدمية في العمل بنسبة 46% ثم من خلال الخبرة المهنية بواقع 24%، ثم تأتي مرتبة الشهادات الأكاديمية بنسبة 8%.

يتضح من خلال النتائج أعلاه أن عملية ترقية العمال في مؤسسة سونلغاز تنطلق أولاً على اعتبارات أهمها: الأقدمية في العمل، ثم الخبرة المهنية للعامل، ثم أخيراً شهادة العامل الأكاديمية.

من خلال ما تفرضه المؤسسة من أسس ومعايير لها صفة الالتزام والتطبيق تتحكم بصيغة أو بأخرى في كيفية إنجاز الأعمال وسيرها وكذا طبيعة العلاقات والممارسات اليومية السائدة بين الأفراد وتتسع لتشمل التأثير في دوافعهم واحتياجاتهم وعلى رأسها الترقية، حيث تعتبر الترقية القلب النابض لمنظومة الحوافر التي توفرها المؤسسة من جهة، والمطلب العمالي الاسمي من ضمن المطالب التي يخولها القانون الوظيفي من جهة أخرى، وفي هذا الجانب خصيصاً تركّز مؤسسة سونلغاز في ترقية العمال على اعتبارات أهمها: الأقدمية في العمل، ثم الخبرة المهنية للعامل، ثم أخيراً شهادة العامل الأكاديمية.

الجدول رقم (35) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطريقة المعتمدة في الترقية إن كانت تحقق لهم الرضا الوظيفي

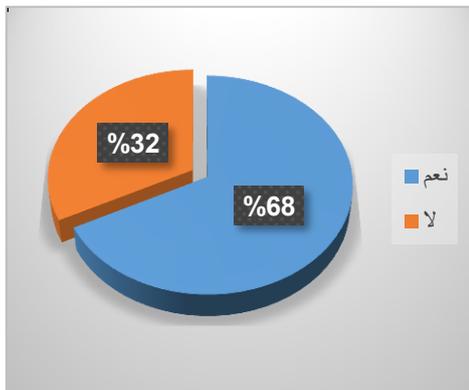


النسب	التكرارات	Q35
67,6	25	نعم
32,4	12	لا
100,0	37	المجموع

يتضح من الجدول أن 25 عاملا يرون بأن الطريقة التي تعتمدها مؤسستهم في الترقية تحقق لهم الرضا الوظيفي بنسبة 68%، أما 12 عاملا بواقع 32% لا يحقق لهم هذا الأمر الرضا الوظيفي.

يتبين من خلال هذه النتائج أن الطريقة التي تتبعها المؤسسة في ترقية موظفيها تلقى القبول عند بعض العمال وتحقق لهم الرضا الوظيفي في مقابل بعض العمال الذين لا تحقق لهم رضا وظيفي بالشكل الأمثل. فالترقية تؤثر بشكل فارق على حياة الفرد المهنية، الشخصية وحتى الاجتماعية لما توفره من مزايا مادية وأخرى معنوية ترفع من سقف طموح العامل وتدفعه لتفجير طاقاته الإبداعية ليتولد لديه شغف الوظيفة والإرادة الدائمة في تحسين ذاته وبلوغ حالة الرقي والتطور.

الجدول رقم (36) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بوجود عدالة في توزيع المردودية

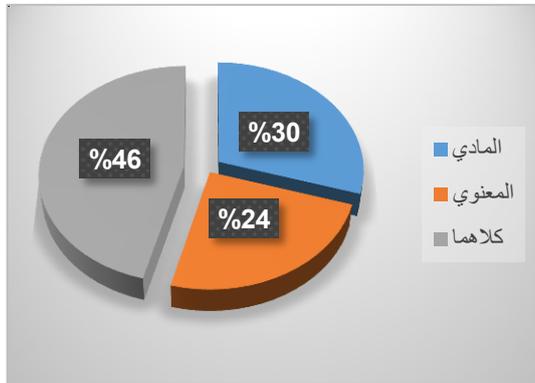


النسب	التكرارات	Q36
51,4	19	نعم
48,6	18	لا
100,0	37	المجموع

وفقا للبيانات المقدمة في الجدول أعلاه فإن هناك farkا بسيطا في إجابات الموظفين حول وجود عدالة في توزيع المردودية، فقد أوضح 19 عاملا بنسبة 51% وجود عدالة في توزيعها غير أن 18 عاملا أوضحوا عكس ذلك.

من خلال ما تم عرضه يتضح أن المؤسسة تحاول خلق العدالة في توزيع المردودية واستفادة العمال منها، بهدف تحقيق الرضا للعاملين ورفعهم لتحسين أدائهم، لأن خلق التوازن والعدالة بين الموظفين في مختلف الجوانب يعكس مدى حرص المؤسسة على الاهتمام بموظفيها ككل على حد سواء دون الاعتماد على مبدأ التفرقة وبالتالي لا يحس العامل بنوع من التمييز في التعامل.

الجدول رقم (37) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتماد مؤسستهم على نوع التحفيز



النسب	التكرارات	Q37
29,7	11	المادي
24,3	9	المعنوي
45,9	17	كلاهما
100,0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول فإن الموظفين أوضحوا أن المؤسسة تعتمد على نوعين من التحفيز المادي والمعنوي معا بنسبة 46%.

ويتضح من خلال هذا أن المؤسسة تحاول مراعاة كل الجوانب المتعلقة بالموظفين من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا في سبيل الرفع من أدائهم وتحسيسهم بروح الانتماء للمؤسسة والرفع من رضاهم الوظيفي. باعتبار أن المورد البشري هو المحرك لباقي الموارد الأخرى لذا تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال اثارته للأداء بصورة أفضل، وذلك بواسطة التحفيز الذي يعد أهم عناصر اثاره سلوك الأفراد لتحسين أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة، وقد جسدت مؤسسة سونلغاز نوعين من التحفيز المادي والمعنوي، وبالتالي فهي راعت حتى الجانب المعنوي للعاملين وهو الذي يعتبر أهم جانب يجب التركيز عليه.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة

بعد الدراسة المتعلقة بالجانب النظري التي تم فيها تناول موضوع دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة دراسة ميدانية في-مؤسسة سونلغاز - الشريعة-، وبعد تحليل البيانات الكمية، سنتطرق إلى مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها الدراسة، بهدف إثراء الجانبين وذلك كما يلي:

## (ا) مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال الدراسة التي تم تناولها حول موضوع دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة دراسة ميدانية في- مؤسسة سونلغاز - الشريعة-، تم التوصل إلى النتائج التالية:

## أولا/ مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

\_ من خلال الجدول رقم (07) فإن 35 موظفا يرون أن احترام وقت العمل يساعد على تحقيق المهام المنوطة وذلك بنسبة 95%، في حين يرى 5% منهم عكس ذلك. فتتضح أن غالبية الموظفين يدركون أهمية الوقت وضرورة الانضباط فيه لما له من أهمية ثمينة في ضبط وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

\_ من خلال الجدول رقم (08) 26 موظفا بنسبة 70% أوضحوا أن احترام الوقت ليس كاف لوحده وهذا، بينما يرى ما يعادل نسبة 30% من الموظفين أن احترام الوقت لوحده كاف. وبهذا يتضح أن الأداء مربوط بعدة أمور وليس احترام الوقت لوحده يعتبر كمعيار للانضباط وحسن الأداء.

\_ من خلال الجدول رقم (09) لا توجد غيابات كثيرة في وسط العمل وهو ما يصادف نسبة 84% بينما أوردف موظفون آخرون عن وجود نسبة قليلة من الغيابات ما يعادل نسبة 16%. من خلال هذا يتبين أن الغيابات في المؤسسة غير مسموحة وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يفرض الانضباط وتجنب الغيابات.

\_ من خلال الجدول رقم (10) تتعامل المؤسسة مع الغيابات بصرامة وفق إجراءات وطرق في سبيل ردعها متمثلة في تقديم استفسارات وذلك بنسبة 51%، ثم تنتقل إلى تقديم خصومات بنسبة 49%.

\_ من خلال الجدول رقم (11) 97% من العاملين في إطار المؤسسة يلتزمون بالقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة، على غرار 3% منهم، وذلك في سبيل تطبيق سياسة المؤسسة والحفاظ على المنصب والأداء الجيد.

\_ من خلال بيانات الجدول رقم (12) أغلبية الموظفين يلتزمون بالنظام والقوانين داخل مؤسستهم في مختلف الجوانب (الالتزام بأداء المهام، احترام أوقات العمل، زيادة المثابرة في العمل) بواقع 68%. وهذا يوضح مدى حرصهم على الانضباط والاحترام في مختلف الجوانب المتعلقة بقوانين المؤسسة والتي من شأنها الرفع من الأداء.

\_ من خلال معطيات الجدول رقم (13) أي إخلال بالقوانين أو عدم احترام لها من قبل الموظفين يؤدي إلى الإخلال والتأثير في السياق الأدائي.

\_ من خلال الجدول رقم (14) 36 عاملا بما يعادل 97% من أفراد العينة يرون بأن الانضباط في بيئة العمل يعزز من أدائهم الوظيفي وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة.

\_ من خلال الجدول (15) 36 عاملا بنسبة 97% يرون بأن الالتزام باجراءات الوقاية يقي من الأخطار المهنية وبالتالي فإن شروط السلامة المهنية تندرج ضمن إجراءات وأساليب الوقاية لتجنب مختلف الحوادث المهنية التي تحدث داخل محيط العمل.

\_ من خلال الجدول رقم (16) المؤسسة تستخدم مجموع إجراءات لتلافي الحوادث المهنية داخل محيط العمل والمتمثلة في (استخدام مختلف وسائل الوقاية بنسبة 52%، استخدام بذلة الحماية بنسبة 27%، استخدام القواعد الذهبية بنسبة 19%).

#### إثبات أونفي الفرضية الأولى: للانضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة

من خلال النتائج التي حصلنا عليها في الجداول السابقة والتي قمنا بتحليل نتائجها، حيث وبعد تحليل الجوانب المعتمدة في الفرضية الأولى نخلص إلى أن الفرضية الأولى التي مفادها أن: للانضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة تحققت وبالتالي فهي صحيحة ومؤكدة.

#### ثانيا/ مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

\_ من خلال الجدول رقم (17) 36 عاملا بنسبة 97% تجمعهم ببعضهم البعض علاقات إنسانية وزمالة حسنة.

\_ من خلال الجدول رقم (18) 36 موظفا يقرون بنسبة 97% بأن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أداء جيد في العمل.

\_ من خلال الجدول رقم (19) فإن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أداء جيد للعمال من خلال تحقيق أهدافهم بنسبة 22%، ثم المحافظة على مكانة المؤسسة من خلال ذلك بنسبة 8%، وبعدها تحقيق السرعة والإتقان في الإنجاز وهذا وفق واقع 5%.

\_ من خلال الجدول (20) أجمع الموظفون بنسبة 95% على أن طبيعة العمل في مؤسستهم يتخذ طابعا جماعيا، وبالتالي فإن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز يشجع على العمل الجماعي في سبيل تعزيز العلاقات الإنسانية وتنمية روح التعاون في محيط العمل.

\_ من خلال الجدول رقم (21) اتفق العمال بواقع 95% على أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق روح المسؤولية، باعتبار أنه سيحس نفسه جزءا من محيط العمل وجزءا من القرارات التي تؤسس في محيط عمله.

\_ من خلال الجدول رقم (22) اشراك العامل في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق روح المسؤولية من خلال: سعيه لتحقيق أهداف المؤسسة (34%)، وكذا محاولة تجنب الأخطاء أو الوقوع فيها (20%)، ثم محاولة الالتزام بالوقت والانضباط والعمل على تنمية روح الفريق والتعاون والجماعة (13%) وأخيرا السعي للحفاظ على سمعة المؤسسة، كل هذا بواقع 95%.

\_ من خلال الجدول رقم (23) 30% من العمال يرون بأن نمط الاشراف يؤثر على جدية العمل من خلال توفيره كميات كافية من المعلومات للعمل، وإن كذلك 26 عاملا بنسبة 70% يرون أن تأثير نمط الاشراف على جدية العمل يكمن في منح العمال ثقة أكبر في أدائهم.

\_ من خلال الجدول رقم (24) 59% من العمال يوضحون عدم وجود صراع داخل محيط العمل، غير أن يقابله 41% من العمال الآخرين يرون وجود صراع داخل مؤسستهم.

\_ من خلال الجدول رقم (25) طبيعة الصراع السائد في محيط العمل يكمن في صراع المكانة بنسبة 16% يليه صراع الأداء بنسبة 14% يليه صراع الأدوار في المرتبة الأخيرة بنسبة 11%.

\_ من خلال الجدول رقم (26) تتبع المؤسسة إجراءات لتجنب الصراعات المختلفة من خلال: فرض عقوبات على كل من يحاول خلق الصراع ضمن محيط العمل (24%)، وكذا توجيه إنذارات للعمال (19%)، ثم الاعتماد على أسلوب الحوار (14%) وأخيرا اتخاذ جانب التساهل مع كل الأطراف (5%).

\_ من خلال الجدول رقم (27) روح الجماعة (العمل كفريق) تساهم في تحقيق مهارات المؤسسة بنسبة 92% وبالتالي المساهمة في تعزيز الروابط الاجتماعية والإنسانية ضمن بيئة العمل ومحاولة القضاء على شتى أنواع الاختلافات والصراعات، والعمل كيد واحدة في سبيل تحقيق أهداف ومساعي المؤسسة.

#### إثبات أو نفي الفرضية الثانية: للتعاون دور في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة فإن الفرضية الثانية التي تنص على أن: للتعاون دور في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة قد ثبتت صحتها.

ثالثا/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

\_ من خلال الجدول رقم (28) 32 عاملا أدلوا بالموافقة حول أن المهنة التي يمارسونها تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية وذلك بنسبة 86%، بينما 14 % منهم لا تتوافق مهنتهم مع مؤهلاتهم وخبراتهم. مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتوظيف كل موظف في مكانه المناسب وفق خبراته ومؤهلاته حتى يبدع في مجال عمله ويتقنه على أكمل وجه.

\_ من خلال الجدول رقم (29) فإن العمال الذين أوضحوا أن مهنتهم لا تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم، أدلوا بنسبة 14% بأنه وبالرغم من هذا الأمر إلا أنهم يسايرون مهنتهم ويحاولون بذل الجهد فيها.

\_ من خلال الجدول رقم (30) المؤسسة تحاول خلق العدالة في توزيع الحقوق المهنية واستفادة العمال منها.

\_ من خلال الجدول رقم (31) جوانب استفادة العمل من الحقوق المهنية تتمثل في المردودية والعلاوات بالدرجة الأولى بنسبة 30%، تليها الترفيات بنسبة 16%، ثم أخيرا العطل بنسبة 8%.

\_ من خلال الجدول رقم (32) 95% من العمال اتفقوا على أن التوزيع العادل للحقوق والواجبات المهنية يعزز من روح الانتماء، وبالنسبة لما تبقى من العمال بواقع 5% يرون عكس ذلك.

\_ من خلال الجدول رقم (33) روح الانتماء لدى العاملين تتعزز من خلال استقرارهم في العمل (57%) والتحسين من مستوى أدائهم (32%)، ومحاولة الانضباط وتجنب الغيابات (8%).

\_ من خلال الجدول رقم (34) عملية الترقية في تنطلق على اعتبارات تتمثل في الأقدمية في العمل بنسبة 46% ثم الخبرة المهنية بواقع 24%، ثم تأتي مرتبة الشهادات الأكاديمية بنسبة 8%.

\_ من خلال الجدول رقم (35) الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في الترقية تحقق للعاملين الرضا الوظيفي بنسبة 68%، أما 12 عاملا بواقع 32% لا يحقق لهم هذا الأمر الرضا الوظيفي.

\_ من خلال الجدول رقم (36) تحاول المؤسسة خلق العدالة في توزيع المردودية واستفادة العمال منها.

\_ من خلال الجدول رقم (37) تعتمد المؤسسة على نوعين من التحفيز المادي والمعنوي معا بنسبة 46%. مراعاة لكل الجوانب المتعلقة بالموظفين في سبيل الرفع من أدائهم وتحسيسهم بروح الانتماء للمؤسسة والرفع من رضاهم الوظيفي.

**إثبات أو نفي الفرضية الثالثة:** للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أنهم من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول التي سبق وأن حللنا نتائجها، نخلص إلى أن الفرضية الثالثة التي مفادها أن: للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تحققت.

وعليه انطلاقاً مما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فقد تم إثبات صدق فرضياتها الثالث والمتعلقة أساساً ب:

\_ للانضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة.

\_ للتعاون دور في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة.

\_ للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

على اعتبار أن صدق وتحقق هذه الفرضيات التي تمثل متغيرات من متغيرات القيم التنظيمية يؤكد على أن القيم التنظيمية تساهم في الرفع من مستوى فعالية المنظمة. وهذا ما تم تأسيسه وتم الانطلاق منه كفرضية رئيسة لهذه الدراسة مما يثبت صدقها وتحققها.

(ب) مناقشة النتائج العامة في ضوء الدراسات السابقة:

\_ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي كانت نتائجها مطابقة لما توصلت إليه الدراسة الحالية من حيث: أن هناك دور للانضباط والمشاركة في اتخاذ القرار وكذا العلاقات الإنسانية كمتغيرات من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

\_ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: علاقة القيم بالفعالية التنظيمية للقائد من وجهة نظر العمال والتي أشارت نتائجها عن وجود علاقة بين أبعاد القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية.

\_ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء والتي أسفرت نتائجها عن أن القيم التنظيمية تؤثر في كفاءة الأداء بشكل معنوي.

(ج) مناقشة النتائج العامة في ضوء المقاربة النظرية:

من خلال الدراسة النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقاً (الاطار المنهجي) والدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة سونلغاز، سنحاول من خلال الدراسة الحالية إبراز بعض النقاط بين نتائج دراستنا وبين المقاربة النظرية لالتون مايو التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع القيم التنظيمية وفعالية المنظمة.

من بين نظريات القيم التنظيمية وفعالية المنظمة نجد نظرية التون مايو والتي يشير فيها إلى أن العامل ليس فرد سيكولوجي وإنما عضو يندرج ضمن جماعات العمل تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر نجاح التنظيم فبقدر نشاطه

وقوته تحدد كفاءة وفاعلية المنظمة. هنا تتضح قيمة العمل الجماعي الذي يندرج ضمن متغيرات القيم التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والتي لها أثر كبير في تحقيق فعالية المنظمة، وبالتالي هذه النظرية تصب في دعم كل المؤشرات التي من شأنها أن تشكل فعالية المنظمة، وتكون بذلك من أقرب النظريات التي تفسر موضوع القيم التنظيمية وفعالية المنظمة.

### 3- النتائج العامة للدراسة:

بعد عملية جمع المعلومات وتفريغها وتحليلها يتم الوصول الى مناقشة النتائج، والتي تمثل إجابة اشكالية الدراسة واختبار الصحة فرضياتها التي تمت صياغتها، وعليه سوف فإن النتائج التي تم التوصل اليها تتمثل في النقاط التالية:

\_ غالبية الموظفين يدركون أهمية الوقت وضرورة الانضباط فيه لما له من أهمية ثمينة في ضبط وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

\_ الأداء مربوط بعدة أمور وليس احترام الوقت لوحده يعتبر كمييار للانضباط وحسن الأداء.

\_ الغيابات في المؤسسة غير مسموحة وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يفرض الانضباط وتجنب الغيابات.

\_ تتعامل المؤسسة مع الغيابات بصرامة وفق إجراءات وطرق في سبيل ردعها متمثلة في تقديم استفسارات وكذا تقديم خصومات.

\_ في سبيل تطبيق سياسة المؤسسة والحفاظ على المنصب والأداء الجيد يلتزم لعاملون باحترام القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة.

\_ الانضباط في بيئة العمل يعزز من الأداء الوظيفي وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة.

\_ الالتزام بإجراءات الوقاية يقي من الأخطار المهنية التي تحدث داخل محيط العمل.

\_ يسود داخل محيط العمل علاقات إنسانية وزمالة حسنة.

\_ يساهم العمل الجماعي في تحقيق أداء جيد للعمال من خلال تحقيق أهدافهم والمحافظة على مكانة المؤسسة وكذا تحقيق السرعة والاتقان في الإنجاز.

\_ طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز يشجع على العمل الجماعي في سبيل تعزيز العلاقات الإنسانية وتنمية روح التعاون في محيط العمل.

- \_ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق روح المسؤولية.
- \_ تسعى المؤسسة لتوظيف كل موظف في مكانه المناسب وفق خبراته ومؤهلاته حتى يبدع في مجال عمله ويتقنه على أكمل وجه.
- \_ تحاول المؤسسة خلق العدالة في توزيع الحقوق المهنية واستفادة العمال منها.
- \_ التوزيع العادل للحقوق والواجبات المهنية بين العاملين يعزز من روح الانتماء.
- \_ الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في الترقية تحقق للعاملين الرضا الوظيفي.
- \_ تعتمد المؤسسة على نوعين من التحفيز المادي والمعنوي مراعاة لكل الجوانب المتعلقة بالموظفين في سبيل الرفع من أدائهم وتحسيسهم بروح الانتماء للمؤسسة والرفع من رضاهم الوظيفي.

خاتمة

## خاتمة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء حول مساهمة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى فعالية المنظمة حيث اتضح جليا أن موضوع القيم التنظيمية من أكثر المسائل التنظيمية التي شغلت حيزا كبيرا في المنظمات كونها المحكمة في سلوك الأفراد داخل المنظمات، وبرزت مؤخرا حاجة دراسة سلوك الفرد داخل المنظمات بغرض تحفيز وتعزيز ولائه له.

كما أشرنا إلى الفعالية التنظيمية والتي أصبحت بقاء أي مؤسسة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي مرهون بها. وقد سعينا من خلال دراستنا لمعرفة دور متغيرات القيم التنظيمية في تحسين أداء المنظمة والرفع من كفاءتها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها، وبعد معالجة الجانب النظري من هذا البحث وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تم اثبات الفرضيات الثلاث المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في:

\_ للانضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة.

\_ للتعاون دور في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة.

\_ للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتحقق هذه الفرضيات الثلاث يدل على تحقق الفرضية الرئيسية التي كانت كمنطلق للدراسة والتي مفادها أن القيم التنظيمية تساهم في الرفع من مستوى فعالية المنظمة.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1/ الكتب

- 1 - محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد لنشر، د ط، عمان، الأردن، 2007.
- 2 - رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء لنشر، د ط، عمان، 2008.
- 3 - بلقاسم سلطانية، وآخرون، مدخل سوسيولوجي الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر لنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
- 4 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د ط، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 5 - سويبي عبد الوهاب، المنظمة المتغيرات الأبعاد، التصميم، دار النجاح لنشر، ط3، دب، 2009.
- 6 - زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر، ط1، عمان، 2020.
- 7 - نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، اربد، الأردن، 2009.
- 8 - فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة، مفاهيم ونظريات، دار مومة لطباعة والنشر، د ط، الجزائر، 2008.
- 9 - جلال شنتة جبرال بطي، المنشطات العقلية وأثرها في الأداء الفيزيائي، دار الحامد لنشر، ط1، الأردن، عمان، 2012.
- 10 - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والإعمال، دار الرياض لنشر، ط1، سوريا دمشق، 2004.
- 11 - مجدي احمد بيومي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، د ط، الإسكندرية مصر، 2014.
- 12 - محمد الفاتح، محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، ط1، عمان، 2016.
- 13 - منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- 14 - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، عمان، 2007.
- 15 - فاروق عبده فليه، محمد السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 16 - عماد علي المهرات، اثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان لنشر، ط1، الأردن، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

- 17 - لطفي بن لعوج, مناهج وطرائق البحث في علم الاجتماع عرض نقدي للاتجاهات و الممارسات, الفا للوثائق لنشر, ط1, قسنطينة, الجزائر, 2020.
- 18- احمد عايد, مدخل منهجية البحث الاجتماعي, ديوان المطبوعات الجزائرية, ط2, الجزائر, 2009.
- 19 - عامر إبراهيم قندلجي, البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية, دار اليازوري لنشر, د ط, عمان, الأردن, 2008.
- 20 - خميس طعم الله, مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية, مركز النشر الجامعي لنشر, د ط, تونس, 2004.
- 21 - نادية سعيد عشور, منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, مؤسسة حسين راس الجبل لنشر, دط, قسنطينة, الجزائر, 2017.
- 22- سامح سالم سالم, البحث الاجتماعي أساليب المنهج, الإحصاء, دار الثقافة لنشر, ط1, عمان, 2012
- 23 - إبراهيم ابرش, المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية, دار الشروق لنشر, ط1, عمان, 2009
- 24 - محمد عبد العال النعيمي, وآخرون, طرق ومناهج البحث العلمي, مؤسسة الوراق لنشر, دط, عمان, 2008.

## 2 / الرسائل والأطروحات الجامعية

- 25- عمر محمد دره, العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة, (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال), كلية التجارة, جامعة عين الشمس, مصر, 2008.
- 26 - نجاه قريش, القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم, دراسة الاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية; ENCAB بسكرة, (رسالة ماجستير: تنمية موارد بشرية), قسم علم الاجتماع, كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر, 2006/2007.
- 27 - شطي أمينة, دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة, دراسة ميدانية بمودرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي, (أطروحة دكتوراه: علم اجتماع التنظيم), قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2022/2023.
- 28- خالد نصر احمد المدير, علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج, (رسالة ماجستير: الإدارة

## قائمة المصادر والمراجع

- الإسلامية)، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، اندونيسيا، 2017،
- 29 - رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات c PG، (رسالة ماجستير: علم النفس العمل والسلوك التنظيمي)، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 30 - رهاف إبراهيم احمد، القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها دراسة ميدانية على بنك BNI الشريعة مالانج، (رسالة ماجستير: الاقتصاد الإسلامي)، كلية الدراسات العليا، جامعة سونان اميل الإسلامية الحكومية، اندونيسيا، 2018.
- 31 - مصطفى الشافعي، اثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2022/2021.
- 32 - عبد القادر لانصاري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار إدرار، (أطروحة دكتوراه: علم النفس العمل والتنظيم)، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019/2018.
- 33 - زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، (رسالة: علم اجتماع تنظيم والعمل)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
- 34 - بعاج الهاشي، دور العملة التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط 2008-2004، (رسالة الماجستير: أدرة أعمال)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008/2009.
- 35 - نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مساهمة في بناء نموذج متكامل لتقييم التنظيمي، (أطروحة دكتوراه: في علم نفس العمل والتنظيم)، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.

## قائمة المصادر والمراجع

- 36 - عبد القادر حبيتر , البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية , دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية ادوار, (أطروحة دكتوراه : علم اجتماع التنظيم والعمل), قسم العلوم الاجتماعية , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد خضير , بسكرة, الجزائر, 2022/2021 .
- 37 - مازري منير , اثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية , دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية, (أطروحة دكتوراه : تسير المنظمات), قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خضير, بسكرة, الجزائر, 2018/2017 .
- 38 - بن علي عبد الوهاب , مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم , دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهران, (رسالة ماجستير: في علم النفس), كلية العلوم الاجتماعية, جامعة وهران 2, الجزائر, 2015/2014 .
- 39 - فؤاد وشاش, تأثير العلاقة بين الخيار الاستراتيجي وهيكلة التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمات , دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية, (أطروحة دكتوراه : علوم التسيير), قسم علم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد البشير الإبراهيمي , برج بوعريش, الجزائر, 2023/2022 .
- 3/ مجلات
- 40 - بدران دليلة, يرويس وردة, اثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة, (الجزائر : مجلة العلوم الإسلامية والحضارة, المجلد 06, العدد 02, 2021) .
- 41 - بن عودة مصطفى, أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية, دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة مؤسسات, دباغة الجلود الجللفة, (الجزائر: مجلة البديل الاقتصادي, المجلد 06, العدد 01, 2020) .
- 42 - جمعان منسي السهلي الزهراني, القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الوحدة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين, (مصر: المجلة العلمية لكلية التربية , المجلد 35, العدد 10, اكتوبر 2019) .
- 43 - بوعلام أمينة, الاندماج المهني ودوره في الانضباط التنظيمي لدى الموظف, دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الوادي, (الجزائر : مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية , المجلد 04 , العدد 08 , 2008).

## قائمة المصادر والمراجع

- 44 - محمد عبد العزيز سيد احمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، (الجزائر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة(JAAUTH)، المجلد19، العدد02، 2020).
- 45 - حامد تركي الدليمي، وآخرون، اثر القيم التنظيمية على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية، (العراق: مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد2، 2014).
- 46 - مراد نعموني، مصعب عدالي، علاقة القيم التنظيمية بالفاعلية التنظيمية للقائد من وجهة نظر العمال، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع لبليدة، (الجزائر: مجلة وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، العدد 06، جوان 2016).
- 47 - عصام جبار رمضان، هشام عبد العزيز ابو عاصي، انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، (المملكة العربية السعودية: المجلة التربوية، العدد 44، افريل 2016).
- 48- رضوي خوني، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، (بغداد: مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009).
- 49- بكوش ليلي، محجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، (الجزائر:مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد4، العدد2014، 2).
- 50 - داليا طارق، عبد الفتاح، واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل دراسة ميدانية من حية نظر التدريسيين، (العراق:مجلة كلية التربية، العدد2020، 40).
- 51- نهاية عبد الهادي التلواني، وآخرون، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، (فلسطين:مجلة جامعة المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد2، 2015).
- 52 - كعباش رابح، طباع ريمة، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، (الجزائر: مجلة الباحث الاجتماعي، العدد13، 2017).
- 53 - العيد جغل، الأزهر ضيف، القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من العمال المنهين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة، (لبنان، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد9، العدد4، 2021).

## قائمة المصادر والمراجع

- 54 - عمر إبراهيم حامد، إبراهيم، القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين، (مصر: مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015).
- 55 - حطاب يمينة، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، (الجزائر: مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، 2019).
- 56 - فريال سيفون، عتيقة حرايرية، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة لاقام LAGAM للتأمينات الجزائرية، (الجزائر: مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، ديسمبر 2015).
- 57 - بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، (الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، 15/06/2018).
- 58 - عبد القادر بن برطال، وآخرون، الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، دراسة نظرية، (الجزائر، جامعة شهيد لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017).
- 59 - محمد بوطي، الأزهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة الوادي، (الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، 2020).

### 4 / المعاجم

- 60 - جبران مسعود الرائد، معجم الفيائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط 3، 2005.
- 61 - حسن شحانة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، عربي انجليزي، انجليزي عربي، الدار المصرية اللبنانية لنشر، ط 1، 2003.
- 62 - سعدي الضناوي، جوزيف مال، معجم المترادفات والأضداد المؤسسة الحديثة للكتاب، د ط، طرابلس، لبنان، 2013.

### 5 / مطبوعات

- 63 - ليليا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل : (مطبوعة موجهة لطلبة الماستر: تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قالمة، 2015/2016.



# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
ثانية ماستر تنظيم وعمل

إستمارة استبيان  
دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة دراسة ميدانية في  
-مؤسسة سونلغاز-الشرية-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بدقة، كما نحيطكم أن إجابتم تستخدم لغرض علمي بحت، فأملنا إن تكون إجابتم صادقة وموضوعية.

إشراف الأستاذة:

- د. حاتي كريمة

إعداد الطالبين:

-الوالى صفاء

-بهلول جيهان

السنة الجامعية: 2024/2023

## إستمارة استبيان:

- ضع العلامة x أمام الإجابة المناسبة:

### المحور الأول: البيانات الأولية

- (1) الجنس: -أنثى  -ذكر
- (2) السن : أقل من 30 سنة
- ]35 – 30]
- ]40 – 35]
- ]50 – 40]
- أكبر من 50 سنة
- (3) المستوى التعليمي: -متوسط  -ثانوي  -جامعي  -تعليم عالي
- (4) الوظيفة: -الإطارات  -أعوان التحكم  -أعوان التنفيذ  -أعوان الأمن
- (5) عدد سنوات الخبرة: -أقل من 5 سنوات  -من 5 إلى 10 سنوات  -من 10 إلى 15 سنة  - أكبر من 15 سنة
- (6) الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- المحور الثاني : للانضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة**
- (7) حسب رأيك هل تعتقد أن احترام وقت العمل يساعد على تحقيق المهام المنوطة ؟
- يساعد  لا يساعد
- (8) في حالة الإجابة بيساعد هل تعتقد انه كافي لوحده ؟ نعم  لا
- (9) هل توجد غيابات بكثرة في المؤسسة ؟ نعم  لا
- (10) كيف تتعامل مؤسسة مع ذلك الغياب ؟
- تتسامح  -تقدم استفسارات  - تقدم خصومات
- أخرى تذكر .....

(11) هل يوجد التزام من طرفكم واحترام تام للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة ؟

يوجد  لا يوجد

(12) إذا كانت الإجابة ببيوجد : فيما يتمثل ذلك ؟

- الالتزام بأداء المهام  - احترام أوقات العمل

- الالتزام بالتعليمات  - زيادة المثابرة في العمل

## ملاحق

13) إذا كانت الإجابة بلا يوجد : فهل يؤثر ذلك على سياق العمل (الأداء) ؟

14) حسب اعتقادك هل الانضباط في بيئة عملك يعزز من أداءك الوظيفي ؟

- يعزز  - لا يعزز

15) هل التزامك بإجراءات الوقاية تقيك من المخاطر المهنية ؟ - نعم  - لا

16) في حالة الإجابة بنعم ما هي : ما هي الإجراءات التي تعتمدها مؤسستك ؟

### المحور الثالث : للتعاون دور في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة

17) كيف هي علاقتك مع زملائك ؟ - حسنة  - سيئة

18) هل ترى أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أداء جيد في العمل ؟

- يساهم  - لا يساهم

19) في حالة الإجابة بيساهم : فيما يتمثل ذلك ؟

- أداء جيد من حيث النوعية  - السرعة و الإتقان في الانجاز

- تحقيق الأهداف  - المحافظة على مكانة المؤسسة

20) هل طبيعة العمل في مؤسستك يحتاج إلى نظام عمل فردي أم يشجع العمل الجماعي ؟

- فردي  - جماعي

21) هل تعتقد أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق روح المسؤولية ؟

- نعم  - لا

22) في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟

- تجنب الأخطاء

- السعي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

- الالتزام التام بأوقات العمل

- السعي من اجل المحافظة على سمعة المؤسسة

- العمل على خلق روح الفريق
- السعي على المثابرة و الإبداع
- (23) كيف يؤثر نمط الإشراف على الجدية في العمل ؟
- توفر المعلومات الكافية للعمل
- منح العمال ثقة اكبر في أداءهم
- (24) هل يوجد صراع داخلي بين العمال في مؤسستك ؟ - نعم  لا
- (25) إذا كانت الإجابة بنعم : ما هي طبيعة هذا الصراع ؟
- الأدوار  - المكانة  - الأداء
- (26) إذا كانت الإجابة بلا : ما هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتجنب الصراع ؟
- فرض العقوبات
- توجيه إنذارات
- التساهل مع جميع الأطراف
- الحوار
- (27) هل تعتقد أن روح الجماعة (العمل كفريق) يساهم في تحقيق مهارات المؤسسة ؟

.....

**المحور الرابع : للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة**

- (28) هل ترى أن المهنة التي تمارسها تتناسب مع مؤهلاتك و خبراتك العلمية ؟
- نعم  - لا
- (29) في حالة الإجابة بلا : ما هو موقفك من ذلك ؟
- تحتج  - يساير المهنة
- (30) هل توجد عدالة في الاستفادة من الحقوق المهنية ؟ - نعم  لا
- (31) إذا كانت الإجابة بنعم : فيما تتمثل ؟

32) هل تعتقد أن التوزيع العادل للحقوق والواجبات المهنية يعزز من روح الانتماء؟

- نعم  لا

33) إذا كانت الإجابة بنعم : كيف ذلك؟

- الاستقرار في العمل  - أداء جيد  - قلة الغيابات

- أخرى اذكرها .....

34) كيف تكون عملية الترقية في مؤسستك؟

- شهادات أكاديمية  - خبرات مهنية  - الاقدمية في العمل  - كلها

35) هل الطريقة المعتمدة في الترقية تحقق لكم الرضا الوظيفي؟ - نعم  - لا

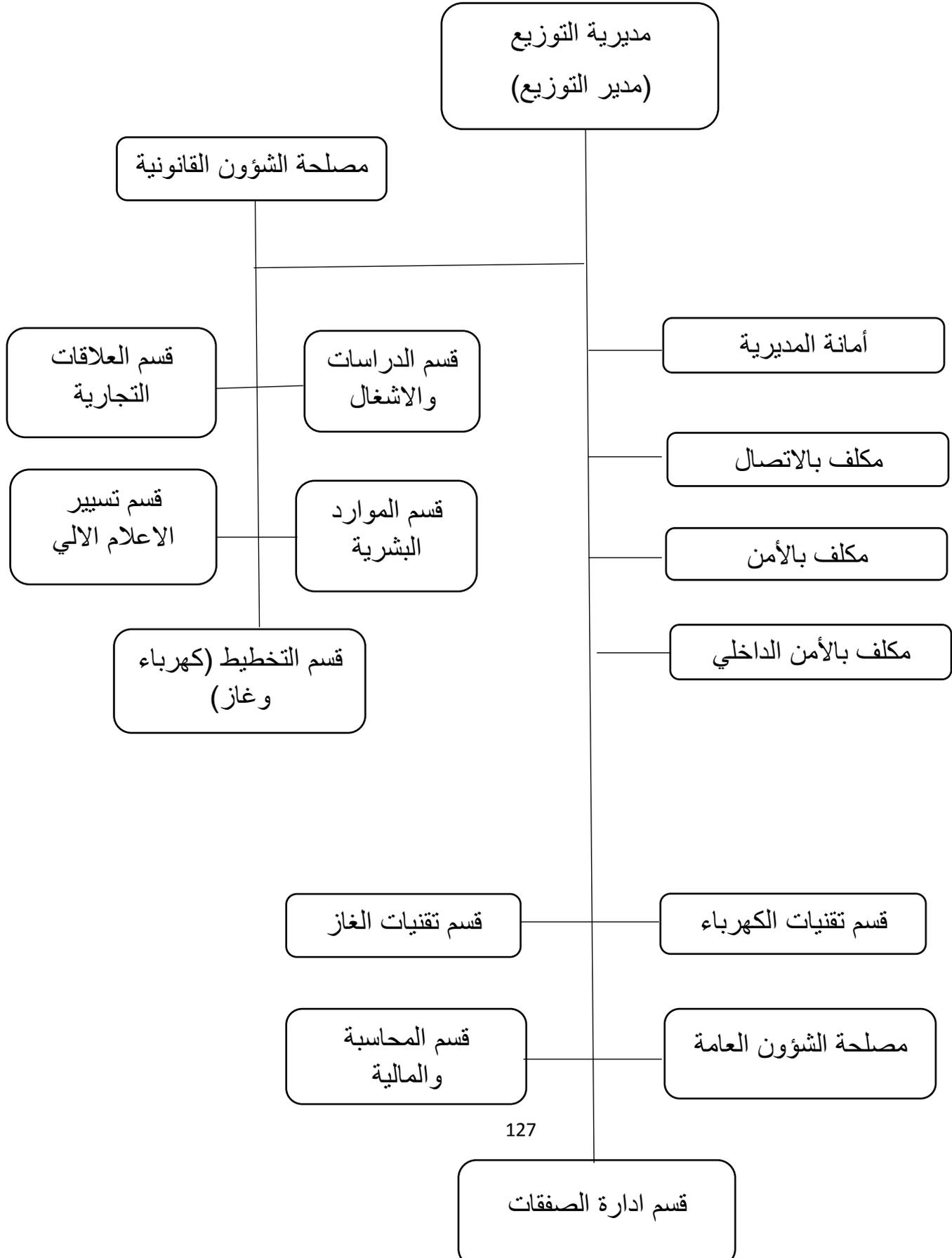
36) حسب اعتقادك هل هناك عدالة في توزيع المردودية؟ - نعم  - لا

37) هل المؤسسة تعتمد على التحفيز؟

- المادي  - المعنوي  - كلاهما

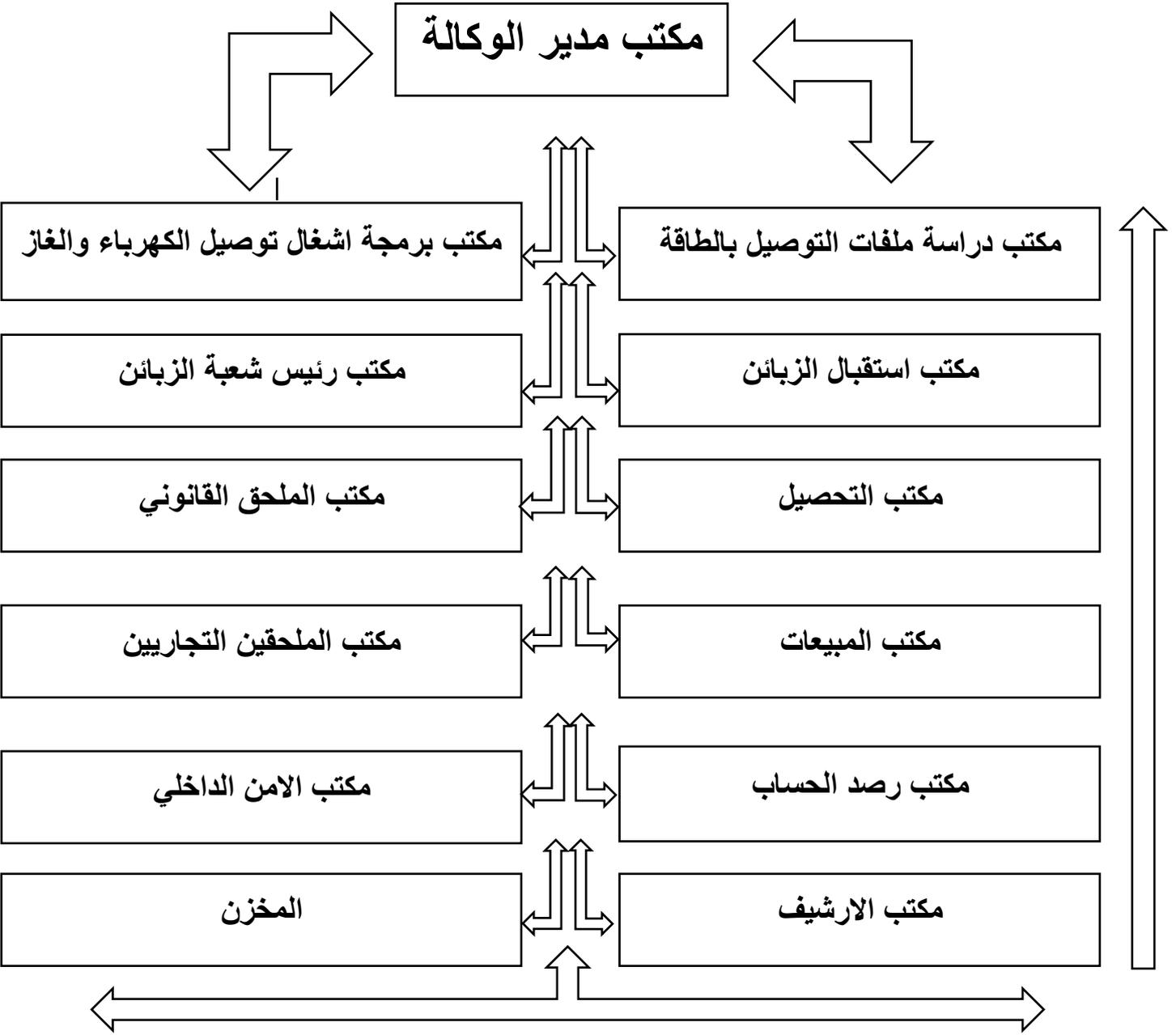
شكرا لتعاونكم

الشكل 11 يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة





الشكل رقم 12 يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية الشرعية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 49/ق ع ا ج 2024

إلى السيد (ة): ..... السيد ..... مؤسسة

سو تلغاز - الشريعة -  
ولاية تبسة

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسستكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: ..... الوالي صفاء ..... التخصص: علم اجتماع التنظيم

الطالب 2: ..... كلول حبات ..... التخصص: علم اجتماع التنظيم

موضوع البحث: ..... دور القديم التنظيمية في فعالية التنظيم

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: ..... 05 فبراير 2024

المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم الموارد البشرية



رئيس القسم

الأستاذ المشرف



حاتي تركي

الملخص

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيم التنظيمية في فعالية المنظمة وذلك من خلال معرفة مدى ممارسة هذه القيم في المؤسسة ودرجة اهتمام المسؤولين بها، وقد تناولت الدراسة الإطار التصوري والمفاهيمي لدراسة الإشكالية انطلاقاً من السؤال الرئيسي: (هل يمكن للقيم التنظيمية أن تساهم في تحقيق فعالية المنظمة)، للإجابة على الفرضيات المتمثلة في ما يلي:

-للائضباط دور في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة-

-للتعاون دور في تحقيق كفاءة المؤسسة .

-للعادلة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وتبني نظرية التن مايو كمقاربة نظرية أما في الجانب النظري فقد تطرقنا إلى عناصر المتغيرين: القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية .وبالنسبة للجانب الميداني فكان في مؤسسة سونلغاز شريعة ولاية تبسة واستهدفت جميع العمال الدائمين بالمؤسسة بالاعتماد على طريقة المسح الشامل والمقدر عددهم 37 عامل موزعين بين إدارات وعمال تحكم وأعاون تنفيذ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-غالبية الموظفين يدركون أهمية الوقت وضرورة الانضباط فيه لما له من أهمية ثمينة في ضبط وتحسين

الأداء داخل المؤسسة

-الأداء مربوط بعدة أمور وليس احترام الوقت لوحده يعتبر كمعيار للانضباط وحسن الأداء

-المشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق روح المسؤولية

تحاول المؤسسة خلق العدالة في توزيع الحقوق المهنية واستفادة العمال منها

.الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية تحقق للعاملين الرضا الوظيفي . تعتمد المؤسسة على نوعين من

التحفيز: المادي والمعنوي مع مراعاة كل الجوانب المتعلقة بالموظفين في سبيل الرفع من أدائهم وتحسيسهم

بروح الانتماء للمؤسسة والرفع من رضاهم الوظيفي.

## Résumé de l'étude

Cette étude vise à révéler le rôle des valeurs organisationnelles dans l'efficacité de l'organisation en connaissant dans quelle mesure ces valeurs sont pratiquées dans l'organisation et le degré d'intérêt des responsables pour elles. cadre d'étude de la problématique basé sur la question principale : (Les valeurs organisationnelles peuvent-elles contribuer à l'efficacité de l'organisation) pour répondre aux hypothèses représentées dans les lignes suivantes : - La discipline a un rôle dans l'amélioration de la performance des employés de l'organisation.

-La coopération joue un rôle dans l'efficacité de l'organisation.

La justice organisationnelle joue un rôle dans la satisfaction au travail des individus travaillant dans l'organisation.

Avec la définition des concepts et des études antérieures et l'adoption de la théorie Ten Mayo comme approche théorique, du côté théorique,

nous avons abordé les éléments des deux variables : les valeurs organisationnelles et l'efficacité organisationnelle. Quant à l'aspect terrain, la Fondation Sonelgaz s'est appuyée sur la loi de l'Etat de Tébessa et a ciblé tous les travailleurs permanents de l'organisation selon la méthode d'enquête globale. Le nombre est estimé à 37 travailleurs répartis entre les cadres, les agents de contrôle et les agents d'exécution. L'étude a suivi une approche descriptive et le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données. L'étude a abouti aux résultats suivants

-La majorité des employés réalisent l'importance du temps et la nécessité de la discipline en raison de son importance précieuse dans le contrôle et l'amélioration des performances au sein de l'organisation. La performance est liée à plusieurs choses, et le respect du temps seul n'est pas considéré comme un critère de discipline et de bonne performance. La participation à la prise de décision joue un rôle dans l'acquisition d'un esprit de responsabilité.

-L'organisation essaie de créer de la justice dans la répartition des droits professionnels et des avantages qui en découlent pour les travailleurs.

-La méthode adoptée par l'organisation pour promouvoir les employés permet d'obtenir la satisfaction au travail. L'organisation s'appuie sur deux types de motivation : matérielle et morale, prenant en compte tous les aspects liés aux salariés afin d'augmenter leurs performances, leur faire ressentir l'esprit d'appartenance à l'organisation et augmenter leur satisfaction au travail.