



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

التسلسلي: ...../ 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر الإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال

دراسة حالة شركة سونلغاز (فرع امتياز التوزيع) - تبسة -

إشراف الدكتورة

• مديحة بخوش

إعداد الطالبتين

• لبنى منصر

• نهاد جابري

أعضاء لجنة المناقشة :

| الصفة        | الرتبة العلمية    | الإسم واللقب |
|--------------|-------------------|--------------|
| رئيسا        | أستاذ محاضر - أ - | براهمية عمار |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر - أ - | مديحة بخوش   |
| عضوا مناقشا  | أستاذ محاضر - أ - | مقران علجية  |



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الشكر والعرفان

الحمد لله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه الرسالة ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر وأسمى معاني التقدير والإحترام إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة: بخوش مديحة على توجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة وجميل صبرها وسعت بالها التي واكبت هذا العمل الأكاديمي منذ بدايته وحتى نهايته، فنعم الأستاذة التي لن ننسى فضلها علينا منذ كنا طالبتين في دراسات التدرج، فأدامها الله لنا بعلمها وحسن خلقها ولأفراد عائلتها الموقرة.

كما نتوجه بالشكر إلى السيد حمزة غرابية إطار مكلف باعداد لوحة القيادة والقارير الإحصائية الذي ساعدنا منذ بداية دراستنا الميدانية إلى نهاية عملنا وعلى روحه الإيجابية في العمل.

كما نخص بالشكر أيضا للجنة المناقشة التي تكرمت علينا بمناقشة هذه الرسالة واثراءها ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

# إهداء

الحمد لله الذي أعانني على إرساء سفينة مذكرتي في بر الأمان وإتمام مساري خطوة ورائها خطوة، عثرة ورائها فرجة، حزن ورائه فرح

أمي، أبي أنتما قلبي نبضي، الكتف التي ساندتني حين خذلتني قدماي، جنتي، لم تتذمرا يوما من مصاريف دراستي، قدمتما لي كل ما تملكان دون تقصير، أبي كلمة أحبك لا تكفي فمذكرة تخرجي هدية لك لأنك ساندتتا رغم الظروف التي عشناها كنت دوما تشجعنا للتميز ..... أمي أبي تستحقان هذا

إلى أخي الدكتور سامي عزوتي وسندي في الحياة أعتبرك أبي الثاني ولا أزال

وإلى أخي حسين في تركيا الذي نشأتق لرؤيته كثيرا مهما كنت بعيدا ، فأنت في قلبي دوما

إلى ابن خالتي الدكتور عبد العالي الذي مد يد العون لي في وقت إحتياجي شكرا لك

إلى أخواتي وأجزاء من روحي (عليا، منال، سوسن) رفيقاتي في الحياة أحبكم

إلى عائلة خالي علي (جوجو، نصيرة، سهيلة) وخالتي الذين ساندوني رغم المسافات

إلى حفيدة العائلة وقمرنا إلين

وإلى كل من كانوا لي أوفياء.....أصدقائي جميعا

لبني ...



# إهداء

الحمد لله الذي أعانني على إكمال هذه الرسالة واللهم أرفع عنا الوباء فلا حول ولا قوة إلا بك  
أهدي عملي هذا إلى من تكون الجنة تحت قدميها وإلى من تحملت مشاق الحياة من أجل أن أكون سعيدة  
أمي التي يتغنى قلبي فرحا بوجودها أطال الله عمرها  
إلى من سهر الليالي وتصيب عرقا من أجل استمرارتي وإلى الذي علمني القناعة والثقة أبي الغالي أدامك  
الله لي تاج فوق الرأس  
إلى أختي رفيقتي في الحياة أحبك  
إلى توأم روحي الذي يدخل الفرحة عند دخوله  
إلى أخي الأكبر أدام الله صحتك  
إلى إبنة خالي محبوبة التي ساعدتني في إنجاز هذه الرسالة  
وإلى كل عائلة جابري التي ساندتني بدعواتهم ولكل من تذكرني بكلمة طيبة  
وأهدي عملي إلى من لم تكتبه كلماتي وتذكره قلبي.

نهاد ...





قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

| الصفحة   | الموضوع  |
|----------|--|
|          | الشكر والعرفان.  |
|          | الإهداء.   |
| III-II   | قائمة المحتويات.   |
| V        | قائمة الأشكال.   |
| VIII-VII | قائمة الجداول.   |
| X        | قائمة الملاحق.   |
| أ-ط      | المقدمة.   |
| 35-11    | الفصل الأول: المفاهيم المتعلقة بالقيم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.                        |
| 11       | مقدمة الفصل.   |
| 22-12    | المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالقيم.  |
| 16-12    | المطلب الأول: ماهية الإدارة بالقيم.  |
| 19-16    | المطلب الثاني: الإدارة بالقيم كمنهج في منظمات الأعمال.                                     |
| 22-19    | المطلب الثالث: أنواع القيم التنظيمية.  |
| 34-23    | المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالقيم.                                |
| 27-23    | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية.  |
| 31-27    | المطلب الثاني: قياس الفعالية التنظيمية.  |
| 34-31    | المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية والإدارة بالقيم.   |
| 35       | خلاصة الفصل.   |
| 72-37    | الفصل الثاني: الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة- وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. |
| 37       | مقدمة الفصل.   |
| 52-38    | المبحث الأول: القيم المعتمد عليها في إمتياز التوزيع -تبسة- ومؤشراتها.                      |
| 42-38    | المطلب الأول: تقديم عام لإمتياز التوزيع -تبسة-.  |
| 44-43    | المطلب الثاني: القيم التنظيمية على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة- وأهدافها.                   |
| 52-44    | المطلب الثالث: معايير تقييم الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة- ومؤشراتها.         |
| 71-53    | المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها.                                      |

|        |   |
|--------|---|
| 57-53  | المطلب الأول: إجراءات الدراسة.                                    |
| 68-57  | المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمتغيرات الدراسة. |
| 71-68  | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.                             |
| 72     | خلاصة الفصل.  |
| 77-74  | الخاتمة.  |
| 82-79  | قائمة المراجع.  |
| 100-84 | قائمة الملاحق.  |





قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 18     | مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم.                  | 01        |
| 19     | وظائف الإدارة بالقيم.                              | 02        |
| 27     | منظور العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية.       | 03        |
| 34     | علاقة أنواع القيم التنظيمية بفعالية المنظمة.       | 04        |
| 40     | الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز.                     | 05        |
| 42     | الهيكل التنظيمي لإمتهياز التوزيع -تبسة-.           | 06        |
| 54     | نموذج الدراسة.                                     | 07        |
| 58     | رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.           | 08        |
| 59     | رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر.           | 09        |
| 60     | رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.   | 10        |
| 61     | رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية. | 11        |
| 62     | رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.  | 12        |



قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 25     | تقسيم مجموعات قياس الفعالية حسب نموذج "Steers".                                | 01         |
| 44     | معيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز.                           | 02         |
| 45     | المتوسط السنوي لمعيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز (يوم).     | 03         |
| 45     | معيار الدعم عند الطوارئ.   | 04         |
| 46     | المتوسط السنوي لمعيار الدعم عند الطوارئ (ساعة).                                | 05         |
| 46     | معيار معالجة الشكاوي.  | 06         |
| 47     | المتوسط السنوي لمعيار معالجة الشكاوي.  | 07         |
| 47     | معيار جودة الفوترة (معيار الخطأ).  | 08         |
| 48     | المتوسط السنوي لمعيار جودة الفوترة (معيار الخطأ).                              | 09         |
| 48     | معيار القطع المخطط للتزويد بالطاقة الكهربائية والغازية.                        | 10         |
| 49     | المتوسط السنوي لمعيار القطع المخطط للتزويد بالطاقة الكهربائية والغازية (ساعة). | 11         |
| 49     | زبائن إمتياز التوزيع -تبسة-.   | 12         |
| 50     | رقم أعمال إمتياز التوزيع -تبسة- (مليون د.ج).                                   | 13         |
| 50     | ديون إمتياز التوزيع -تبسة- (مليون د.ج).  | 14         |
| 53     | تداول الإستبيان.   | 15         |
| 55     | سلم "ليكرت" الخماسي.   | 16         |
| 55     | الحدود الدنيا والعليا لمقياس "ليكرت".  | 17         |
| 56     | قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.                            | 18         |
| 57     | توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.   | 19         |
| 58     | توزيع المبحوثين حسب متغير العمر.   | 20         |
| 59     | توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.  | 21         |
| 61     | توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.  | 22         |
| 62     | توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.   | 23         |
| 63     | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات بعد قيم العدالة.                     | 24         |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 64    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القيم القيادية.        | 25 |
| 65    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النزاهة والإستقلالية.  | 26 |
| 66    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قيم الإحترام والتقدير. | 27 |
| 67    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة بالقيم.            | 28 |
| 68-67 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الفعالية التنظيمية.   | 29 |
| 69    | نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.  | 30 |
| 69    | نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة.              | 31 |
| 70    | نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.                               | 32 |



قائمة الملاحق

## قائمة الملحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                                       |
|------------|--|
| 01         | أداة الدراسة -الإستبيان-.                          |
| 02         | قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة -الإستبيان-. |
| 03         | نتائج البيانات الشخصية.                            |
| 04         | نتائج محاور الإستبيان.                             |
| 05         | إختبار التوزيع الطبيعي.                            |
| 06         | معاملات الثبات والصدق.                             |
| 07         | إختبار الفرضية الرئيسية.                           |
| 08         | إختبار الفرضية الفرعية.                            |
| 09         | إنفاقية التريص.                                    |



المقدمة



## المقدمة

## أولاً: تمهيد

تتنافس المنظمات على إختلاف أنواعها ومجالات عملها على تحقيق التميز فيما تقدم من خدمات أو ما تنتج من سلع، معتمدة في ذلك على قدراتها التنافسية، ومن المعلوم أن العاملين في أية منظمة يمثلون عصب قدراتها التنافسية لما لها من دور مميز في تحقيق أهدافها، وتتنوع أساليب إدارة المنظمات وقيادتها في توجيه موارد المنظمة واستثمار قدراتها وإمكانياتها وبالرغم من هذا التنوع، إلا أن غالبية أساليب الإدارة تتمحور حول الأفراد العاملين من خلال تعزيز دورهم في رفع المنظمة، وتحسين أدائهم للقيام بالدور المطلوب على أكمل وجه وللحفاظة على ذلك الدور وتطويره تسعى المنظمات على أن يرتبط العاملون فيها بمنظمتهم إرتباطاً وثيقاً يجعلهم حريصين عليها ومستعدون للتضحية في سبيل نجاحها وإرتقاءها لمستويات عالية من العطاء والبقاء على القمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ومن أساليب إدارة المنظمات الحديثة التي ترتبط بالجانب السلوكي للعاملين أسلوب الإدارة بالقيم، إذ تعد القيم التي يتحلى بها المدير ويلتزم بها خلال ممارسته لمهامه المعتمدة من أهم موجبات ومحددات الأداء الوظيفي له وللعاملين معه، كما تعد قيم القادة الجوهر الأساس في تشكيل ثقافة المنظمة فالفائدة بممارستهم للقيم يسهمون في تماسك البناء التنظيمي.

ولا شك أن المنظمات الفعالة هي التي تحقق أهدافها في ظل مواردها المتاحة وذلك بالإعتماد على مؤشرات ومعايير للقياس أداء المنظمات إلا أنها تتأثر إيجابياً أو سلبياً بمدى إنتشار القيم داخل أجزاء المنظمة، ومن خلال ما سبق تتضح معالم الإشكالية محل الدراسة، والتي يمكن بلورتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإدارة بالقيم على فعالية منظمات الأعمال؟، وما واقع ذلك في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) فرع امتياز التوزيع -تبسة-؟، ولتبسيط الإشكالية ومعالجتها بشكل مفصل يمكن الإعتماد على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما دواعي إهتمام المنظمات بالقيم والإدارة بالقيم؟.
- ماهي أهم المجالات الإدارة بالقيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.
- فيما تتمثل معايير قياس الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-؟.
- ماهي أهم القيم التنظيمية السائدة في إمتياز التوزيع -تبسة-؟ وما حصيلة تطبيقها؟.
- إلى أي مدى تساهم الإدارة بالقيم في زيادة الفعالية التنظيمية؟ وما واقع ذلك في إمتياز التوزيع -تبسة-؟.

## ثانياً: أهمية الدراسة

نظراً لحدائة موضوع الدراسة الذي يهتم بسلوك العاملين ومدى توافقهم داخل المنظمة بات أسلوب الإدارة بالقيم أداة ترتقي بها المنظمات وتسعى لتطبيقه فإستمدت أهميتها من خلال ما يلي:

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة في منظمات الأعمال.
- أهمية القيم وإدارتها وضرورة عدم إهمال تواجدها ونشرها بين العمال بشكل ملائم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- أهمية الفعالية التنظيمية التي تعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة ومن خلالها يتم إتخاذ القرارات ورسم الخطط.
- إختبار مجموعة النتائج التي تبين أثر المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).
- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة خصوصا مع شح الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

### ثالثا: أهداف الدراسة

- في ظل المتغيرات العالمية وبروز مصطلح العولمة والتكنولوجيا تتعدد أساليب الإدارة للمنظمات ومن أهمها أسلوب الإدارة بالقيم الذي يعد إستراتيجية حديثة تدرس الجانب السلوكي لتتجلى أهداف هذه الدراسة في الآتي:
- تقديم إطار نظري يضم أهم العناصر التي تضمنتها الأدبيات والدراسات فيما يخص مفهومي الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية.
  - إثراء هذا المجال حيث يلاحظ قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.
  - إبراز دور الإدارة بالقيم في تحقيق فعالية المنظمة.
  - إستعراض حالة يتم فيها إبراز واقع تطبيق الإدارة بالقيم في إمتياز التوزيع -تبسة- وأثرها على تحقيق فعاليتها.
  - التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-.
  - الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة يمكن الإستفادة منها لتحسين مستوى أداء المنظمات.
  - تقديم إقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع والذي يعتبر أساس نجاح وإستمرار المنظمات في عالم اليوم.

### رابعا: فرضيات الدراسة

- للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثمة الحكم على مدى صحتها بالاعتماد على نسبة معنوية قدرها 05%:
- 1- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية.
  - 2- الفرضيات الفرعية: وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
    - 1-2- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العدالة والفعالية التنظيمية.
    - 2-2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية والفعالية التنظيمية.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم النزاهة والإستقلالية والفعالية التنظيمية.

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الإحترام والتقدير والفعالية التنظيمية.

#### خامسا: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة ومحاولة الإجابة على إشكالياتها وإختبار فرضياتها، سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف جمع كل المعلومات المتوفرة عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها، ومنهج دراسة الحالة الذي تناول إمتياز التوزيع-تبسة-، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الملائمة.

#### سادسا: مصادر ومراجع جمع البيانات

لصياغة الأسس المنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، حيث تمت الإستعانة بالكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات المحكمة والمؤتمرات العلمية، فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير ومواقع الأنترنت المعتمدة على وجه الخصوص في حصائل النشاطات الدورية التي تصدرها المنظمة محل الدراسة وكذا القوانين والتنظيمات السارية المفعول التي تحدد مهام تنظيمها، بالإضافة إلى موقعها الإلكتروني وأبضا الإستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

#### سابعا: مصطلحات الدراسة

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- القيم: هي مجموعة من الأخلاق الفاضلة التي أعتمدت على التربية الإسلامية في توجيه السلوك البشري للقيام بكل عمل أو قول يدل على الخير، وهي بشكل عام تعبر موجّهات للسلوك والعمل.
- 2- الإدارة بالقيم: هي فلسفة إدارية ومنهج إداري يتخذ من القيم الأساسية مثل الإستقامة والنجاح والعدالة والرضا الوظيفي وغيرها من القيم كأسلوب للإدارة للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء.
- 3- القيم التنظيمية: وهي ذلك الهيكل المثالي من المبادئ يحدد السلوك التنظيمي المؤثر على الفرد داخل الإدارة، ويظهر ذلك في تفاعلاتهم الشخصية في عملية صنع القرار.
- 4- الفعالية التنظيمية: هي مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة للمؤسسة مقارنة بالأهداف المحققة.

#### ثامنا: حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات الآتية:

**1- المجال الموضوعي:** حيث ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة وتأثير الإدارة بالقيم بمختلف قيمها التنظيمية (قيم قيادية وقيم العدالة، قيم الانضباط، النزاهة والاستقلالية، المشاركة الجماعية) في الفعالية التنظيمية بمختلف جوانبها (البعد المالي، جودة الخدمات، التكيف مع بيئة العمل، الرضا الوظيفي).

**2- المجال المكاني:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في إمتياز التوزيع -تبسة-.

**3- المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات حيث طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية: 2020/2019.

#### تاسعا: الدراسات السابقة

يعد موضوع الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية من بين إهتمامات الباحثين بحدثة ومدى سعي منظمات الأعمال نحو تعزيز مفهوم القيم لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث لوحظ وجود شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع ونجد منها تناولت كل متغير على حدى، وسيتم عرضها فيما يلي:

#### 1- الدراسات العربية:

##### 1-1- دراسة أسماء بن تركي (2007)<sup>1</sup>:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية وهدفت إلى تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية "الإنضباط والإتقان، المشاركة الجماعية، العلاقات الشخصية المتبادلة" بفعالية الإدارة المدرسية، حيث تم الإعتماد على أداة الإستبيان لتحديد مجتمع الدراسة لمكون من 115 إداري و48 أستاذ بولاية بسكرة.

كما أن الباحثة توصلت إلى نتائج من بينها:

- هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية تنظيمية والقيم التنظيمية في الإدارة المدرسية ب: 0.06.

- ممارسة القيم التنظيمية داخل الإدارة المدرسية موجودة بدرجة فوق المتوسط.

وقد أوصت الباحثة ب:

- أنه لا بد من عدم التركيز على القيم التنظيمية فقط "الإنضباط، الإتقان، المشاركة الجماعية" في قياس فعالية تنظيمية.

##### 1-2- دراسة سويسي عبدالوهاب (2003)<sup>2</sup>:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: فعالية تنظيمية تحديد المحتوى والقياس بإستعمال لوحة القيادة، هدفت

<sup>1</sup>- أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

<sup>2</sup>- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس بإستعمال لوحة القيادة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

هذه الدراسة إلى مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل لقياس الفعالية التنظيمية.

حيث توصلت لمجموعة من النتائج أهمها:

- أن لوحة القيادة تشكل وسيلة أكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية وأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية.
- التنظيم عبارة عن تجسيد لواقع المؤسسات من خلال قياس فعاليتها.
- كما أنها أوصت بـ:
- ضرورة الإهتمام بمصطلح القيادة من قبل المسيرين.
- على المسيرين داخل المنظمة إختيار مؤشرات لقياس فعالية تنظيمية وتركيبها في شكل لوحة قيادة.

### 3-1- دراسة نور الدين تاويريت (2005)<sup>1</sup>:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: قياس فعالية تنظيمية من خلال التقييم التنظيمي حيث هدف إلى النظر لأهمية التقييم التنظيمي كمنهج وإستراتيجية متبعة في قياس فعالية تنظيمية في المؤسسة الصناعية "SONAACOM" بولاية قسنطينة و"SONATEX" بولاية بسكرة بإستخدام أداة المقابلة.

كما أنها توصلت إلى نتائج أبرزها:

- أن التقييم التنظيمي نموذج متكامل لقياس فعالية المنظمة.
- أن التقييم التنظيمي يركز على الجوانب السلوكية النفسية والإجتماعية في قياس فعالية المنظمة.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

- عدم إهمال التقييم التنظيمي بإعتباره إستراتيجية لقياس فعالية تنظيمية.
- ضرورة معرفة العلاقة القائمة بين النسق القيمي وفعالية تنظيمية.

### 4-1- دراسة مشاعل بن ذياب العتيبي (2009)<sup>2</sup>:

جاءت هذه الورقة البحثية بعنوان: الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات بهدف الإستفادة من نظرية الإدارة بالقيم، وذلك بتحليل العلاقة بين القيم الشخصية والتنظيمية بين السلوك القيادي بإعتبار القائد عنصر بشري مؤثر في مسار المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- هناك نقاط إختلاف بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

<sup>1</sup> نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2005.

<sup>2</sup> مشاعل بن ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل ضمن متطلبات المؤتمر

الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، 2009.

- هناك توافق الأهداف العامة والقيم اللازمة للمنظمة.  
وكما أنها أوصت بـ:

- ضرورة إقامة مركز للإدارة بالقيم لمساعدة المنظمات في تطبيقها.
  - لابد من وضع إستراتيجيات تكفل إزالة التعارض بين القيم وتحقيق أثرها على السلوك القيادية بالمنظمة.
- 5-1- دراسة بعاج الهاشمي (2010)<sup>1</sup>:**

جاءت هذه الدراسة بعنوان: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة بهدف إبراز أهمية العملية التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر وواقع ذلك في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الأغواط حيث إتمتدت على أداة الإستبيان لتحديد عينة الدراسة الذي يتكون من 67 عامل.  
وقد توصلت الدراسة لنتائج منها:

- هناك أبعاد أساسية لتحديد فعالية المنظمة أهمها البعد الإجتماعي والإقتصادي والثقافي.
  - تعتبر مخرجات نظام التدريب وسيلة لتحقيق الفعالية في المنظمة.
- كما أنها أوصت بـ:

- ضرورة صياغة أهداف قابلة للقياس الكمي من قبل المنظمة.
  - لابد من مشاركة أعضاء المنظمة في إتخاذ القرارات لإكسابهم الولاء ومن ثم زيادة الفعالية.
- 6-1- دراسة شيماء خالد أبو العمرين (2018)<sup>2</sup>:**

جاءت هذه الدراسة بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، وتهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي في ضوء متغيرا الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، حيث إستخدمت الباحثة أداة الإستبيان وحدد مجتمع الدراسة المكون من 383 معلما ومعلمة.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس غزة جاءت بمستوى مرتفع يقدر بـ: 81.80% مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين مرتفع جدا بـ: 84.80%.
  - هناك علاقة إيجابية قوية بين الإدارة بالقيم ومستويات الرضا الوظيفي للمعلمين بـ: 0.72.
- كما أن الباحثة أوصت بـ:

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010.

<sup>2</sup> شيماء خالد أبو العمرين، درجة ممارسة مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.

- ضرورة الاعتماد على القيم الإدارية كأحد معايير التوظيف للعاملين في المدارس.
- لابد من عقد مؤتمر علمي لتقييم ممارسة المدارس للإدارة بالقيم.

### 7-1- دراسة ناجي رجب سكر (2018)<sup>1</sup>:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الإتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم ومستوى الإتجاه نحوها وكذا درجة ممارسة الولاء التنظيمي ولتحديد العلاقة بينهما، إستخدمت المنهج الوصفي وتم توزيع عينة الدراسة على 266 معلم ومعلمة.

كما أن الدراسة توصلت إلى النتائج الأساسية التالية:

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم والولاء التنظيمي.
- أنه توجد علاقة بين ممارس مديري المدارس الثانوية لأبعاد الإدارة بالقيم ومستوى التوجه نحو القيم الممارسة لدى المدرسين في تلك المدارس.
- وقد أوصت الباحثة ب:

- لابد من تدريب مديري المدارس على أسلوب الإدارة بالقيم.
- ضرورة إعداد برنامج دوري لتعليم العاملين بالمدارس القيم خاصة ما يتعلق بالقيادة، قيم التميز والتطلع للمستقبل.

### 8-1- دراسة فوزية جمعان الغامدي (2018)<sup>2</sup>:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: دراسة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للإدارة بالقيم واعتمدت الباحثة على الإستبانة لتحديد عينة الدراسة المكونة من 499 معلمة.

كما أنها توصلت لإستخلاص بعض النتائج من بينها:

- أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم من قبل القائدات بالمدارس مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.90.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة.
- وقد أوصت الباحثة ب:
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للنزاهة والإستقلالية في ممارسة القائدات لمهامه الإدارية بالمدارس.
- لابد من إعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة لتدريب القائدات على مفاهيم الإدارة بالقيم.

<sup>1</sup> ناجي رجب سكر، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال التوجه للقيم الممارسة كمتغير وسيط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، عدد 09، فلسطين، 2018.

<sup>2</sup> فوزية جمعان الغامدي، درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، إدارة التعليم الباحة، المجلة الدولية للدراسات التربوية، المجلد 3، العدد 2، السعودية، 2018.

## 2- الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة كاميرون (1978)<sup>1</sup>:

إتبع "كاميرون" المدخل الوصفي حيث قام بدراسة بعض مؤسسات التعليم العالي للولايات المتحدة الأمريكية لقياس فعاليتها التنظيمية عن طريق وضع معايير مناسبة لتقديم التفاوت في أنماط الفعالية وحاولت الوقوف على أسباب الاختلاف في فعاليات الكليات والجامعات موضوعا لدراسة ومن ثم تفسيره، واستمدت بياناته من آراء الإداريين ورؤساء الأقسام بالجامعات (عينة الدراسة) بدلا من الحكم الشخصي والتقدير المسبق من قبل الباحث.

2-2- دراسة "Steers"<sup>2</sup>:

أجرى الباحث دراسة حول علاقة المؤشرات المؤثرة في الفعالية وأثر التغيير في مستواها على نتائج المنظمة والمتمثلة في الرغبة في البقاء والرعاية والإهتمام، القدرة على الإحتفاظ بالأفراد والأداء الوظيفي. حيث شملت الدراسة عينة من المنظمات الصحية وقع إختياره على 182 فردا وكذا عددا من منظمات البحث العلمي وإختار منها 19 فردا. ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

- أن هناك علاقة إيجابية بين نتائج المنظمة التي سبق وأشرنا إليها كالرغبة في البقاء والأداء الوظيفي والمؤشرات الدافعة لتحقيق الفعالية التنظيمي، ولقد قام بقياس هذه العلاقة من خلال الدوران كتعبير عن الفعالية، والقيم والأعراف دلالة عن الإلتزام، وقد تمت الاستعانة بـ: 10330 فردا يعملون في منظمات صناعية يابانية.

- ومن نتائجها أيضا وجود علاقة إيجابية بين العناصر المكونة للإلتزام والعناصر المعبر عنها.

## 3- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

## 3-1- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يمكن ذكر أهم أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- الإعتقاد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- البحث في علاقة القيم التنظيمية بأنواعها على الفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة.
- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى وجود علاقة تأثير قوية للإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية.

## 3-2- أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يمكن ذكر أهم أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

<sup>1</sup>- CamIron.K.s, **Organizational effectiveness**, ITS Measurement and prectiction, yole universty, 1978.

<sup>2</sup>-Mills G.B, **Organizational effectiveness**, Mc Dirmoth.



- عملت الدراسة السابقة في جانبها التطبيقي على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر أطراف مختلفة تؤثر في المنظمة وتتاثر بها، بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة تلك العلاقة من وجهة نظر الإطارات العاملين بالمنظمة محل الدراسة.
- إضافة إلى استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات تم كذلك إجراء دراسة وصفية تحليلية مبنية على معطيات مستخرجة من المنظمة محل الدراسة.
- هناك إختلاف في مكان الدراسة، حيث تمت الدراسة الميدانية في إمتياز التوزيع -تبسة-.
- نموذج الدراسة: حيث تم تقسيم المتغيرين التابع والمستقل إلى محورين فرعيين تختلف من حيث شكل النموذج، وعدد الفقرات لكل بعد من أبعاد متغيرا الدراسة.

### عاشرا: هيكل الدراسة

سعيًا لمعالجة الموضوع بشكل منهجي إستهلكت الدراسة بمقدمة عامة تليها فصلين سيضم كل منهما مباحث ومطالب وذلك كالآتي:

#### 1- الفصل الأول:

سيتطرق هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالقيم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية والذي سيكون به مبحثين، سيتناول المبحث الأول الإطار النظري للإدارة بالقيم من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها تحديد مفهوم الإدارة بالقيم ومبادئها وكذا مراحل تطبيقها ووظائفها وأنواعها، في حين يتناول المبحث الثاني الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالقيم من خلال ثلاث مطالب يحدد فيها مفاهيم حول الفعالية التنظيمية وطرق قياس الفعالية التنظيمية ومؤشراتها وعلاقتها بالقيم فضلا عن مشاكل قياس الفعالية التنظيمية.

#### 2- الفصل الثاني:

سيتم التعرض إلى دراسة تطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق وسوف يتضمن مبحثين، حيث سيعرض المبحث الأول من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها تقديم عام المنظمة محل الدراسة مع توضيح لأهم القيم المتبعة فيها وكذا قياس فعاليتها من خلال تحليل إحصائيات تمثل حصيلة نشاطها، أما المبحث الثاني يتناول مختلف الإجراءات المتبعة في الدراسة الإحصائية فضلا عن تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها، بالإضافة إلى تقديم أبرز النتائج والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسة.



الفصل الأول: المفاهيم  
المتعلقة بالقيم وعلاقتها  
بالفعالية التنظيمية

## مقدمة الفصل

ينظر للقيم اليوم على أنها قاعدة الإرتكاز الأساسية للتنمية الإنسانية والحضارية، وحجر الأساس لبناء مجتمع يستند للقيم فالمنظمات ليست ذات مردودية، إذ لم يكن العاملين ذو قيم تدفعهم للمشاركة وروح المبادرة وبإمكانهم التمييز بين ما يتوفر من موارد وما يجب إنجازه لتحقيق الفعالية وهذا هو الأهم، فتتازع المنظمات اليوم ليس حول الأرباح، بل حول القيم وكيفية نشرها داخل التنظيم الإداري على إعتبار أنها الثروة الدائمة والدافعة للبقاء والإستمرارية.

وعليه سيحاول هذا الفصل والمرسوم بالإدارة بالقيم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بملامسة جملة من المفاهيم الأساسية والنظرية وكذا طبيعة العلاقة القائمة بين الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية من خلال ما يلي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالقيم.
- ❖ المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالقيم.

## المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالقيم

تعد الإدارة بالقيم عنصراً فعالاً يساعد على بقاء ونمو المنظمات الحديثة حيث تسعى بدورها لمواكبة التطورات من خلال ضرورة الإقتناع بالقيم التي تعد الخيار الأفضل التي تستند إليه الإدارة لتحقيق أهدافها، ومنها جاء إهتمام الباحثين في نظرية المنظمة بإحتواء المبادئ الأخلاقية كسلوك إدراكي لغرس القيم والإلتزام بها بشكل ناجح، وسيتم التطرق لهذا المصطلح من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول: ماهية الإدارة بالقيم.**
- ❖ **المطلب الثاني: الإدارة بالقيم كمنهج في منظمات الأعمال.**
- ❖ **المطلب الثالث: أنواع القيم التنظيمية.**

### المطلب الأول: ماهية الإدارة بالقيم

يعتبر موضوع الإدارة بالقيم أحد أهم وأبرز المواضيع إهتماماً من الباحثين والممارسين في مجالات العلوم الإدارية عموماً خاصة مع تباين في الأساليب الإدارية، وفيما يلي سيتم تحديد معنى القيم وإدارته والوقوف على مفهوم موحد لها من خلال الآتي:

**أولاً: نشأة ومفهوم إدارة القيم:** سيتم التطرق فيما يلي إلى مفهوم الإدارة بالقيم ونشأتها.

**1- نشأة الإدارة بالقيم:** خلق الله الإنسان وزوده بمصفوفة من القيم تتلائم مع الهدف من خلقه وتمكنه من التعايش مع بني جنسه وإدارة شؤون حياته، وعليه فالإدارة بالقيم القديمة قدم الإنسان وتناقلها عبر الأجيال بطرق مختلفة ظهرت كمفهوم إداري في القرن الواحد والعشرون.

وقدم "بلانكارد وأوكونور" مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة بالقيم، وتمثلت في

التالي<sup>1</sup>:

- الشفافية وإزالة الغموض وتحديث الأولويات والشراكة.
  - تحديث الأولويات والشراكة وإعتبار الرئيس في المنظمة هو القيم.
  - إعتبار الرئيس في المنظمة هو القيم وكذا أهمية الإتصال الفعال.
  - التوجه عبر القيم والتوافق مع متطلبات التغيير مع تعديل المناهج السلوكية والموقف.
- وبالرغم من صياغة أوكونور لنظرية الإدارة بالقيم بصورتها الحديثة، إلا أن جذور هذه النظرية جاءت منظمة في القرآن الكريم والسنة النبوية، لقوله تعالى: **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: ﴿قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قَبِيماً...﴾** صدق الله العظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلانكارت كينت، وأوكونور مايكل، الأخلاق الحديثة للإدارة بالقيم، ترجمة عدلان سليمان، دار الرضا للنشر، الأردن، 2000، ص: 55.

<sup>2</sup> سورة الأنعام الآية: (161).

كما كانت القيم أساس الدين الإسلامي حيث دعى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الناس إلى مكارم الأخلاق في قوله: ﴿إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ﴾ [صحيح بخاري، 104/272/1]<sup>1</sup>، فكان أكثرهم خلقاً وأحسنهم أدباً، وأكد الله تعالى ذلك وأمدح بنية مكارم الأخلاق فقال في كتابه العزيز: بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ صدق الله العظيم<sup>2</sup>.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة بالقيم كنظرية حديثة ظهرت في القرن واحد وعشرون على يد "مايكل أوكونور" بالتركيز على مبادئ ظهرت في ثلاث (3) مراحل، التنافسية بتحديد الأهداف، الإتصال الفعال، التوجه عبر القيم، إلا أنها ذات أصول قديمة بإعتبارها قد دعى الدين الإسلامي بالكتاب والسنة لضرورة التحلي بها.

**2- مفهوم الإدارة بالقيم:** قبل التعريف بالإدارة بالقيم لابد من التعرج إلى مفهوم القيم، حيث تعرف القيم لغة: بأنها: "كلمة قيمة والتي هي الشيء ذو المقدار أو الثمن، فقيمة الشيء أقدره وقيمة المرء ما يحسنه، ويقال عديم القيم بما لا خير فيه أولاً أهمية له"<sup>3</sup>.

أما إصطلاحاً فالقيم هي: "الفضائل الدينية والخلقية والإجتماعية التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني، لقوله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مَلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا ۖ وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ صدق الله العظيم"<sup>4</sup>.

أما "وليامز" عرفها على أنها: "أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو مظاهر السعادة أو التفضلات أو الواجبات والإلتزامات الأخلاقية والرغبات والمطالب أو الحاجات وأشكال النفوذ والإنجاز"<sup>5</sup>.

ومنه يتضح أن القيم عبارة عن أفكار ونظم ومعتقدات نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني ويكسبها الإنسان ويطبّقها في حياته سواء صرح بها أو لم يصرح بها حيث تحكم سلوكه في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وكون أن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة حيث تؤدي دوراً هاماً في هوية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف ويمكن تعريفها كما يلي:

1- السنة النبوية، حديث البخاري، 104/279/1.

2- سورة القلم الآية: (4).

3- ناجي رجب سكر، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال التوجه للقيم الممارسة كمتغير وسيط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، عدد 09، فلسطين، 2018، ص: 516.

4- سورة الأنعام الآية: (161).

5- معتز سيد عبد الله، وعبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الإجتماعي، دار غريب، مصر، 2001، ص: 360.

## الفصل الأول.....المفاهيم المتعلقة بالقيم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

يرى كل من "إدوارد" و "أموسو" أن القيم التنظيمية هي: "بمثابة معتقدات تساعد المرؤوسين في إحداث التوافق مع المنظمة وفي تطوير الإلتزام نحو تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غيات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجه في إنجاز أعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم وإتخاذهم لقراراتها"<sup>2</sup>.

ويتضح أن القيم التنظيمية هي هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر عن سلوكها التنظيمي.

وقد تعددت التعاريف حول الإدارة بالقيم بإعتبارها من أفضل الأساليب التي يجب على المدراء ممارستها في منظماتهم وهي كما يلي:

يعرفها "بلانكارد وأوكونور" بأنها: "تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في الناس فهي بمثابة المغناطيس التي تجذبهم"<sup>3</sup>.

وتعد الإدارة بالقيم: "منهجاً مميزاً ومنفرداً بكل الفضائل والإيجابيات التي تحقق أعلى مستوى من الأداء، وكفاءة والمهارات مما يؤدي إلى تطور المجتمع وتقدمه"<sup>4</sup>.

كما ينظر لها على أنها: "إدارة إستراتيجية تتضمن قضايا إدارية من نظم ومكافآت وعلاقات بين الموظفين ويؤثر على الموظفين والمنظمة بجميع مستوياتها وتساعد على تطوير الأداء"<sup>5</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: "أداة إستراتيجية حديثة لقيادة المنظمة تركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات لتكون هي المحرك الحقيقي للمنظمة وبالتالي فبدلاً من أن تدار المنظمة من خلال الأهداف، إذ عرفها "بيتر دراكر" في كتابه الإدارة بالأهداف تدار من خلال القيم كما طرحها "دكتور مايكل" و"أوكونور"<sup>6</sup>.

إذاً يمكن القول أن الإدارة بالقيم هي مجموعة من أدوات الإدارة التي تستخدم لتسهيل قرارات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

1- Giblin, edword.J, et lmda E, **Amuso putting Meaning to coporat values**, business forum, ol.22.ISS.I. Winter, 1997, P: 14.

2- وائل محمد صبحي إدريسي، وظاهر محسن منظور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي لبطافة التقييم المتوازن، ط1، ج2، دار وائل، الأردن، 2009، ص: 69.

3- بلانكارت كينت، وأوكونور مايكل، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

4- رويدة أبو راضي، المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير غير منضورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 27.

5- Benjalux Sakunasingha, **An empirical study into factors influencing the use of value-based management tools**, DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW. Copyright B Sakunasingha, 2006, P: 9.

6- محمد بن فايل العريمي، التحول نحو الإستثمار في رأس مال بشري، الأردن، 2018، ص: 216.

ثانيا: أهمية وخصائص الإدارة بالقيم: سيتم التطرق فيما يلي إلى الهدف من الإدارة بالقيم وأهميتها وكذا خصائصها.

1- أهمية الإدارة بالقيم: للإدارة بالقيم أهمية ومكانة تسمو فوق كل المكونات الحياتية للإنسان وتتجلى أهميتها في كونها لديها القدرة على تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- الإحتفاظ بولاء زبائنها لها.
  - تحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر .
  - زيادة أرباح مالكي الحصص أو الأسهم، والأكثر من ذلك.
  - تحقيق هذه الأرباح لمزيد من الإلتناء والفخر والشعور بالمسؤولية، للمالكين أو المساهمين.
  - تشجيع البيئة المحيطة للإحتفاظ بعلاقتها التجارية والعلاقات الأخرى بالمنظمة.
  - التركيز على القيم التشغيلية المرتبطة بتأدية المهام والقيم الأساسية المرتبطة برسالة وهدف المنظمة.
- ومنه يتبين أن أهمية الإدارة بالقيم تظهر من خلال رسم هوية المنظمة والفصل في قيمها التشغيلية "قيم العمليات" والقيم الأساسية "رسالة المنظمة" لتحقيق الأهداف المنشودة.

2- خصائص الإدارة بالقيم: تشمل الإدارة بالقيم على عدة خصائص يمكن عرضها فيما يلي<sup>2</sup>:

- أنماط محددة الخصائص وليست كميات مقاسة.
- رؤية لبناء المنظمة، بمعنى أن تصبح المنظمة أفضل من خلال القيم التي تتبناها حيث يؤكد "Fink" على رؤية المنظمة كونها مولودة للقيم في سعيها نحو الأفضل أي أن تسمى لعدم التحيز مثل الميل لعنصر الربحية على حساب عنصر الجودة.
- أنها فلسفة إدارية حديثة تهتم بالعاملين، الزبائن، الخدمة، البيئة المحيطة.
- أنها إدارة إستراتيجية تؤثر على جميع مستويات المنظمة وتساعد على تطوير الأداء.
- أنها أداة قيادية جديدة وإستراتيجية كون أن المنظمات التي تؤمن بالقيم وتسعى لتحقيق الفعالية في ظل التعقيدات العمالية.

ومن الخصائص السابقة يلاحظ أن للإدارة بالقيم عدد من الخصائص التي تبدأ كونها شاملة ونمط يحدد رؤية المنظمة وأداة قيادية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

---

<sup>1</sup> - حصة محمد الصادق، وعائشة منير فخرو، تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم، نموذج مقترح من أوراق المؤتمر الدولي نحو أفضل لمعلم المستقبل، المجلد الرابع، المنعقد في جامعة السلطان قابوس، في الفترة 1-3 مارس، مسقط كلية التربية، الأردن، 2004، ص: 42.

<sup>2</sup> - Shimon L .Dolan, and Salvador Garcia, **Managing by Values in the next Milenium "Cultural Change"**, Journal of Economics literature Redesign for Strtegic Organizational classification, D23.M14.033, 2002, P: 103.

**3- أهداف الإدارة بالقيم:** تشمل الإدارة بالقيم على مجموعة من الأهداف ترمي المنظمة إلى تحقيقها وهي كما يلي<sup>1</sup>:

**3-1- التبسيط:** أي قدرة الإدارة بالقيم على إمتصاص التعقيدات التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسة والتي تنشأ من الحاجة المتزايدة والمتلاحقة في تبني التفسير في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

**3-2- التوجيه:** أنها تساعد في توجيه الجهود مجهودات اليومية نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بمعنى أنها تحول إستراتيجية الرؤية نحو الإتجاه المستقبلي للمنظمة.

**3-3- ضمان الإلتزام:** أنها تهدف إلى تطوير إلتزام كل فرد في المنظمة لإنجاز أداء عالي الجودة خلال عمله اليومي.

**3-4- تبني التغيير:** أنها تقترح لإعادة هندسة الثقافة الهادفة لتطوير المؤسسة، تحول المبادئ الأخلاقية والبيئية إلى قيادة وأنشطة إستراتيجية للمؤسسة.

إن يمكن القول أن الإدارة بالقيم تهدف إلى رسم ثقافة مستندة على قيم لتحقيق أهداف المنظمة بجودة عالية من خلال غرس روح التعاون والإستقرار الوظيفي لزيادة الإلتزام والولاء للعاملين في المنظمة، في ظل تحول المبادئ الأخلاقية والبيئية إلى أسس قيادية داخل المنظمة.

### **المطلب الثاني: الإدارة بالقيم كمنهج في منظمات الأعمال**

لقد حاولت النظريات الإدارية طويلا العمل على وضع نموذج ومنهج يحقق التميز والتفوق الإداري ويضمن الإستقرار أو نمو هذا التميز ويحافظ على مميزات وقدرات التنافسية للمنظمات، ومن تلك المناهج "الإدارة بالقيم" والذي يعتبر خلاصة الخبرات الفكرية والتجارب التطبيقية لنظريات عديدة حاولت تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة كمنهج، وفيما يلي عرض لأهم مبادئه وكذا مراحل تطبيقه في منظمات الأعمال، وسيتم التطرق لهذا المطلب من خلال ما يلي:

**أولا: مبادئ نظرية الإدارة بالقيم:** تقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ أساسية تتخذها هذه النظرية منهجا تعمل من خلاله، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>2</sup>:

- الشفافية وإزالة الغموض.
- تحديد الأولويات والشراكة.
- الرئيس في المنظمة هو القيم.

<sup>1</sup> محمد عبد الله حسين، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، جامعة زيادي، دبي، 2016، ص: 68.

<sup>2</sup> عتيبي مشاعل، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في منظمات، ورقة عمل إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، جامعة أم القرى، 2009، ص: 28.



- الإتصال الفعال.
- التوجه عبر القيم.
- التوافق مع متطلبات التغيير.
- تعديل النماذج السلوكية والمواقف.
- ليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي بل هم الناس.

ولعل من أهم ما تميزه هذه النظرية هي إهتمامها بتحقيق التوافق والشراكة القوية على جميع المستويات داخل النظام الإداري، ورغم تطبيق النظرية كانت من خلال "آلية تعليمية"، إلا أن "أوكونور" أفاد أن بداية تطبيق النظرية حقق "فعالية ونجاح" في البيئة التربوية وفهم عدد من منظمات حققت داخل قطاع الأعمال. **ثانيا: مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:** اعتمادا على هيكل عام للنظرية في مبادئ ووظائف كمنهج حديث يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم التي تلتف حولها الجميع "المنظمة، الموظف، الزبون"، ويمكن عرض ملخص لأهم مضامين مراحل هذه النظرية فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- المرحلة الأولى: تحديد أهداف وقيم المنظمة:** تتمثل المرحلة الأولى في تحديد أهداف وقيم المنظمة، وهي مرحلة يعدها "أوكونور" أساسا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام، ويضيف "أوكونور" أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الإقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا.

**2- المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم:** تعمل نظرية "MBV" على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميا.

**3- المرحلة الثالثة: توجيه فلسفة الإدارة وفقا للأهداف والقيم:** وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والإنسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم.

ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام<sup>2</sup>:

**3-1- الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي:** فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات.

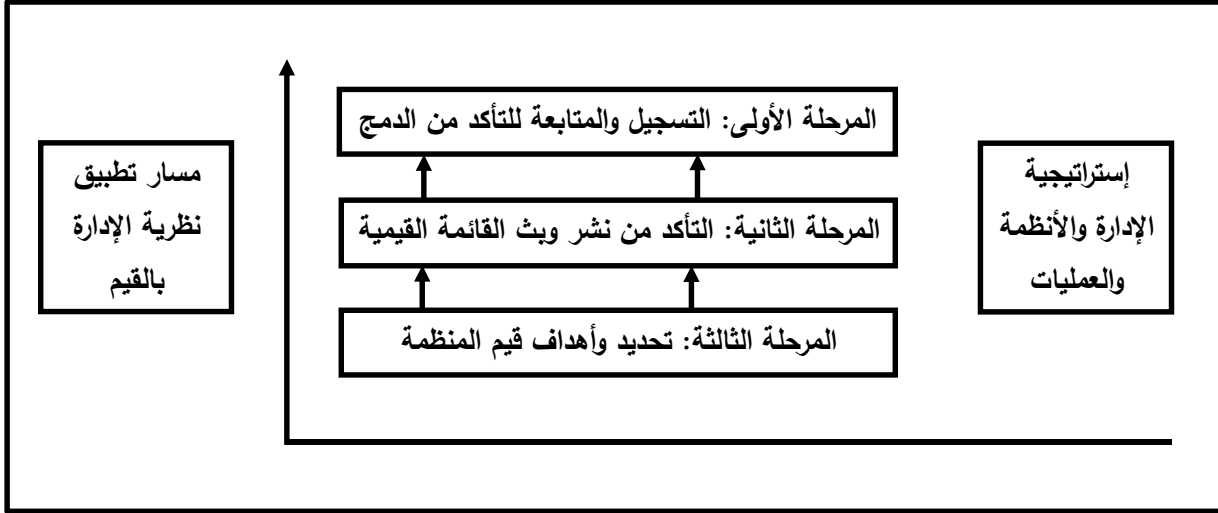
<sup>1</sup> محمد عبد الله حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72-74.

<sup>2</sup> بلانكارت كينت، وأوكونور مايكل، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

## الفصل الأول.....المفاهيم المتعلقة بالقيم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

3-2- الأسلوب الثاني هو الفرق: إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أداءه المتميز وفض ما يعتريه من خلافات.

3-3- الأسلوب الثالث هو التوجيه: حيث تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.  
الشكل رقم (01): مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم.



المصدر: تم إعداده بناء على ما تقدم.

ومما تقدم ومن الشكل أعلاه يتبين أن تطبيق نظرية الإدارة بالقيم في المنظمات يمر بثلاث مراحل أولاً تحديد الأهداف وقيم المنظمة، وثانياً إيصال الأهداف والقيم، وثالثاً توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم.

**ثالثاً: وظائف الإدارة بالقيم:** إن القيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب وأن تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تناقراً شديداً بين الطرفين وتخلق فجوة بينهم مما يؤدي إلى سوء التفاهم.

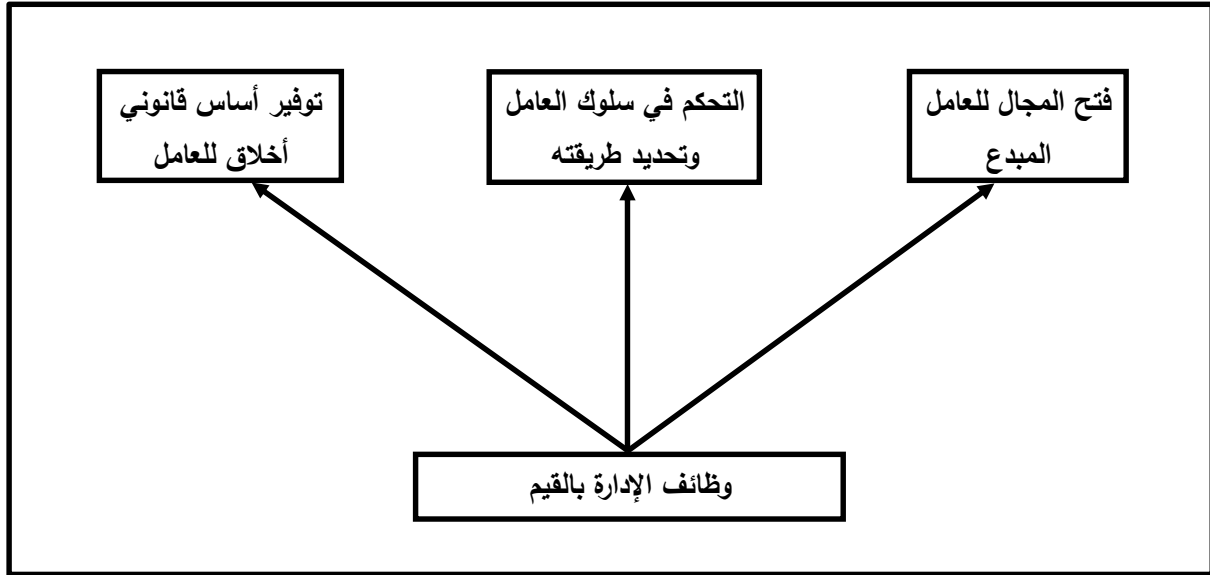
وظائف الإدارة بالقيم تقتبس من الموروث الثنائي الذي يحدد طريق الأمم ويرسم معالم مستقبلها، حيث أن الحضارة يرث من الماضي الحقائق التي لا تخطئ والتي تمررها إلى المستقبل، وعليها أن تجد فيها ما يرشدها إلى الحلول المناسبة لمشاكل عصرنا هذا<sup>1</sup>.

وبين "نومورا" ووظائف القيم المتطورة فيقول: "إذا إستطعنا أن نتعلم كيف نطور ونعتمد على الحب والحكمة الكامنين في كل واحد منا كأبناء لهذا الكون فإننا ربما ننتظر إلى ما وراء حالة الإنسان "كمخلوق بيولوجي"، إلى حالة الإنسان المبدع، وبذلك نفتح الباب لبقاء نوعنا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نومورا يوشيكى، التعليم التكاملي المستمر كصانع مستقبل "مبادئ نومورا في التعليم التكاملي المستمر"، ترجمة يوشيكى، دار الفكر الإسلامي، مصر، 2004، ص: 107.

<sup>2</sup>- ياغي محمد، الأخلاقيات في الإدارة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص: 08.

الشكل رقم (02): وظائف الإدارة بالقيم.



**المصدر:** تم إعداده بناء على ما تقدم.

ومن خلال ما ذكر ومن الشكل أعلاه يمكننا تلخيص وظائف الإدارة بالقيم في التالي:

- تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب، وتحديد طريق الأمم وترسم معالم مستقبلها.
- توفير أساسا قانونيا وأخلاقيا للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف.
- تطوير الحب والحكمة الكامنين في كل واحد منا، وتفتح المجال للإنسان المبدع.

### المطلب الثالث: أنواع القيم التنظيمية

يصنف الباحثان "ديف فرانسيس" و"مايك ركوك" القيم التنظيمية حسب أربعة أنواع، يشتمل كل نوع على مجموعة من القيم، وفيما يلي سوف يتم تناول كل نوع على حدة.

**أولاً: إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة:** بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة، والإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق، ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - دافيد فرانسيس، ومايكل ركوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص: 10.

**1- القوة:** هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم<sup>1</sup>، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من إتخاذ القرارات وإدارة المشروع، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمّل مسؤولية المنظمة<sup>2</sup>.

**2- الصفوة:** تمثّل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب، والحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والأداء المتميزة<sup>3</sup>.

**3- المكافأة:** إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء<sup>4</sup>، وتعتبر الحوافز عن القوى والعوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة<sup>5</sup>.

**ثانياً: إدارة المهمة:** وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة، ويشتمل على قيم: الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد<sup>6</sup>.

#### **1- الفعالية.**

**2- الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية<sup>7</sup>، ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، لذا فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص: 115.

<sup>2</sup> دافيد فرانسيس، ومايكل ركوك، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>3</sup> إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1999، ص: 115.

<sup>4</sup> عمر وفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "البعدا إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 17.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد سالم، وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص: 190.

<sup>6</sup> دافيد فرانسيس، ومايكل ركوك، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

<sup>7</sup> مهدي سحن زوليف، إدارة الأفراد "مدخل كمي"، ط3، دار المجدلاوي، الأردن، 1998، ص: 232.

**3- الإقتصاد:** تعني كلمة إقتصاد التدبير الحسن للمنزل، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقاً<sup>1</sup>، لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها فكثيراً ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي.

**ثالثاً: إدارة العلاقات الإنسانية:** إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة والإحترام والعدل، والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والإحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة وهو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية إدارة العلاقات<sup>2</sup>، ويشمل هذا البعد قيم: فرق العمل، القانون والنظام، والعدل.

**1- العدل:** وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وإمكانياتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والإلتزام للمنظمة، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو قيمة.

**2- فرق العمل:** ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض، فالجماعة المنظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد<sup>3</sup>.

**3- القانون والنظام:** ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية: المؤسسة والعاملين، والعاملين مع بعضهم البعض.

**رابعاً: إدارة البيئة:** إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها<sup>4</sup>، فالمنظمة لا تستطيع إتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب أن تضع إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، وتسمى هذه العملية: "إدارة البيئة"، وتشمل القيم: الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص<sup>5</sup>.

**1- الدفاع:** يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار، وذلك من خلال مايلي:

- إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد.

<sup>1</sup>- أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد 1، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، منشورات عويدات، لبنان، 2001، ص: 320.

<sup>2</sup>- عبد القادر الشبخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار المجدلوي، الأردن، 1999، ص: 34.

<sup>3</sup>- نيكى هايبس، إدارة الفريق "إستراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد الماضي حامد عزام، دار المريخ، السعودية، 2005، ص: 82.

<sup>4</sup>- حسين حريم، تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، ط2، دار حامد، الأردن، 2000، ص: 15.

<sup>5</sup>- دافيد فرانسيس، ومايكل ركوك، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.
- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات<sup>1</sup>.
- 2- التنافس:** يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة<sup>2</sup>، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم، وتكون فردية (فرد وفرد آخر) أو جماعية، (بين الوحدات المختلفة)، وبين المجموعات الصغيرة، والتي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تنظيم الإنجاز وتحسين الأداء وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق<sup>3</sup>.
- 3- إستغلال الفرص:** إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في إتخاذ القرار، وحسب "ديف فرانسيس" و"مايك ركوك" فالقيم السابقة هي الأساس للنجاح التنظيمي وتشكل إطار المنظمات ذات الأداء العالي.
- من خلال ما سبق يلاحظ أن القيم التنظيمية أربعة أنواع تبدأ بإدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، وبدورها تشمل على العديد من القيم كالعدالة، إستغلال الفرص، المشاركة، الدافع إلى الرفع من المنظمة وأحد عوامل نجاحها.
- نظرا لما ورد سابقا يتبين أن الإدارة بالقيم ظهرت على يد "مايكل أوكونور" عام 2000م، إلا أن أصولها الإسلامية حيث دعا الدين الإسلامي بالكتاب والسنة إلى ضرورة التحلي بالقيم الأخلاقية، فهي عبارة عن أداة ونهج وأسلوب إداري حديث تسعى المنظمات لتطبيقه كنظرية تعتمد على جملة من المبادئ كالشفافية وإزالة الغموض...إلخ.
- ويمر تطبيقها بعدة مراحل أولها تحديد الأهداف وقيم المنظمة وثانيها إيصال الأهداف والقيم وصولا إلى توجيه فلسفة الإدارة نحو القيم بهدف تحقيق وظائفها المتمثلة في التحكم في سلوك العامل وتحديد طريقه، وتوفير أساس قانوني أخلاقي للعامل، وفتح مجال العامل المبدع.
- إلا أن كل هذه القيم والوظائف لا بد لها من تنظيم فنجد ما يسمى بالقيم التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لسلوك وقواعد توجه حسب مقتضاياتها النوعية والكمية لتقييم الأعمال من خلال عدة أنواع من بينها إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، كأحد العوامل الدافعة لنجاح المنظمة وفعاليتها.

<sup>1</sup>- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص: 242.

<sup>2</sup>- رونالدي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الأردن، 1999، ص: 373.

<sup>3</sup>- محسن أحمد الخضير، الإدارة في دول النمو الآسيوية، ط2، إتراك للنشر، مصر، 1999، ص: 86.

## المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالقيم

تعتبر الفعالية التنظيمية مفهوم معاصر، لذلك لاقى هذا المفهوم إهتمام كبير من قبل منظري نظريات المنظمة، حيث أشار العديد من المفكرين والكتاب إلى أن مفهوم الفعالية معقد وما زال يكتسبه الغموض لعدم إسناده إلى نظرية ثابتة وكذا لتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى لكثرة الاختلافات حول تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وأبعادها وضبط مؤشراتنا، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بالفعالية التنظيمية، وسيتم توضيح هذا المصطلح من خلال مايلي:

❖ **المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية.**

❖ **المطلب الثاني: قياس الفعالية التنظيمية.**

❖ **المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية والإدارة بالقيم.**

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية

قد تعددت المفاهيم والتعاريف حول موضوع الفعالية التنظيمية من قبل الباحثين، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف والأهداف والخصائص، وكذا نماذج وأبعاد الفعالية التنظيمية، وسيتم التطرق لهذا المصطلح من خلال ما يلي:

**أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية:** سيتم التطرق فيما يلي إلى تعريف وخصائص وأهداف الفعالية التنظيمية.  
**1- تعريف الفعالية التنظيمية:** اختلفت آراء الباحثين حول التعريف بمصطلح الفعالية التنظيمية ويمكن إيجازها فيما يلي:

يعرفها "دونيلي Donnelly" بأنها: "درجة التطابق بين الأهداف والنتائج المحققة في حدود الموارد المتاحة"<sup>1</sup>.

أما "طرف شوقي" يرى أنها: "المدة الذي ينجز به القائد المهام الموكلة له من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد لإشباع الحاجات المشروعة للأفراد في مدى قريب وبعيد والحاجة المشروعة للمجتمع الذي تعمل الجماعة في إطاره"<sup>2</sup>.  
بالإضافة إلى "جورج بوليس" الذي ينظر لها على أنها: "أي مدى تستطيع المنظمة كنظام إجتماعي له موارده ووسائله أن يحقق أهدافه بدون عجز في موارده ووسائله بدون وجود ضغط على أعضائه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عون الله صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 4، السعودية، 1987، ص: 08.

<sup>2</sup> العايب رايح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية، بعض الدراسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 133.

<sup>3</sup>Georgpoulos Basif, and Tanenbaun Arnold, A study of Organization Editedby, Amitai Etzioni , USA : prentice – Hall Inc, 1979, P: 82.

ومن التعاريف السابقة يتضح أن الفعالية التنظيمية عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

**2- خصائص الفعالية التنظيمية: للفعالية التنظيمية مجموعة من المميزات يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:**

- أهداف محددة بوضوح مع توفر هيكل متعلق بالأهداف.
- المسح المستمر للبيئة والتكيف المناسب بإستخدام إجراءات واضحة ثابتة تتطور عن قصد.
- ممارسة السلطة بطريقة تعترف بالتأثير المتبادل والمرونة والمشاركة في صنع القرار.
- إنفتاح المعلومات ومبادرة في العلاقات الخارجية.
- مبادرة في العلاقات الخارجية.
- عمل هادفا ومتوعا مع فرص التعلم والالتزام بالنمو الشخصي لحظة تنمية المهارات.
- الثقة المتبادلة والإحترام والدعم.
- ردود فعل دقيقة في الوقت المناسب للأداء.
- مكافآت عادلة ومنصفة.

ومن الخصائص السابقة يلاحظ أن للفعالية التنظيمية عدد من الخصائص المتعددة الأبعاد التي تبدأ من تحديد الأهداف مع التكيف مع البيئة والالتزام بالنمو والردود الدقيقة في الوقت المناسب.

**3- أهداف الفعالية التنظيمية: تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول لها في ظل أن تكون فعالة، ويمكن إيجازها في الآتي:**

**1-3- أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية ويهتم بها أكثر من المالكين والمساهمين والإدارة.

**2-3- أهداف اجتماعية:** وتتمحور حول:

- تحقيق القدرة الشرائية للعمال مع توفير المرافق العمومية.
- القضاء على الروتين وبث روح الإنتماء للفريق.

**3-3- أهداف نظامية:** تتعلق بالعمل على تشغيل المنظمة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية والبحث عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال.

ومنه فإن الفعالية التنظيمية تهدف لتحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمات من خلال الانطلاق من

الهدف الرئيسي للأهداف الفرعية والمتمثلة في: "أهداف اقتصادية، اجتماعية، نظامية،... إلخ".

**ثانيا: نماذج وأبعاد الفعالية التنظيمية:** سيتم التطرق فيما يلي إلى نماذج وأبعاد الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup>- Robertson, M. Callinan, and D. Bartram, **Organizational effectiveness**, The role of psychology, London, Wiley.2002,P: 05.



## الفصل الأول..... المفاهيم المتعلقة بالقيم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

1- نماذج قياس فعالية المنظمة: هناك ثلاث نماذج تعبر عن الفعالية التنظيمية ويمكن استعراضها فيما يلي<sup>1</sup>:

1-1- نموذج "Campbell" ونموذج "Steers": طرح هذا النموذج عام 1971 حيث شمل 30 معيار للفعالية ومن بينها ما يلي:

- الفعالية الإجمالية، الإنتاجية، النجاعة والأرباح.
  - الجودة، حوادث العمل، الرضا عن العمل والدافعية.
  - أخلاقيات المهنة، المرونة، الإستقرار والمشاركة بالإضافة إلى البحث والتطوير.
- وبالرغم من تعدد معايير ومحددات هذا النموذج إلا أنه إنتقد من الباحثين لإهماله البعد التكنولوجي كجانب مهم في الفعالية.

وفي نفس السياق قدم نموذج "Steers" عام 1977 بدراسة نتائج 17 دراسة ميدانية لقياس فعالية المنظمات حيث قسمها إلى 5 مجموعات يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تقسيم مجموعات قياس الفعالية حسب نموذج "Steers".

| المؤشرات   | المجموعة                     |
|--|------------------------------|
| النية، الهياكل، اللامركزية، التخصص، الرسمية، وحدة القيادة، حجم المنظمة، حجم الوحدات  | خصائص المنظمة                |
| العمليات، المواد، المعارف  | التكنولوجيا                  |
| المحيط الخارجي: "التعقد، الإستقرار، عدم اليقين"<br>المحيط الداخلي: "النتائج، الإنجازات، الموظفين، العقوبات، الحوافز، الأمن، خطر الإنفتاح"      | مميزات المحيط                |
| التماسك، الإنجذاب، الإستقرار، الإلتزام، الأداء، الدافعية، الأهداف، الحاجات، المهارات، وضوح الأدوار   | مميزات الموظفين              |
| تعريفاً لأهداف والإستراتيجية، حساب واستخدام الموارد، خلق بيئة مناسبة للأداء، نظام الاتصالات، القيادة، اتخاذ القرارات، التكيف والتجديد التنظيمي | السياسات والممارسات الإدارية |

المصدر: نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2005، ص: 258.

1-2- نموذج "Quinnet Rahanbauah" يرى هذا النموذج أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد ورغباته من خلال بعدين أساسيين الفعالية في المنظمات ويتمثلان في المرونة والتحكم.

<sup>1</sup> نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2005، ص: 258.

3-1- نموذج "Morin Gundon et Bouliane": حسب "Morin" هناك أربع مقاربات نظرية لتعريف الأداء والفعالية التنظيمية:

1-3-1- المقاربة الاقتصادية: التي تفضل المعايير الاقتصادية.

2-3-1- المقاربة الاجتماعية: التي طرحت مشكل إدماج الأهداف الفردية والجماعية.

3-3-1- المقاربة النظامية: تهدف للبقاء والإستمرار.

4-3-1- المقاربة السياسية: بإرضاء مختلف الجماعات الخارجية مثلا لبنوك، زبائن والمجتمع.

إذن يمكن القول أن كل نموذج من نماذج الفعالية التنظيمية يضم مجموعة من الأبعاد والمعايير التي من شأنها قياس فعالية المنظمة، فنجد نموذج "Steers" الذي ركز على خمسة مجموعات كمؤشرات للفعالية ويليه نموذج "Rahanbauah" والذي اعتمد على بعدي المرونة والتحكم، وكذا نموذج "Morin" بوضع المقاربات بهدف قياس فعالية المنظمة.

2- أبعاد الفعالية التنظيمية: تهتم المنظمات بالبحث في أبعاد أساسية لقياس فاعليتها ولعل من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

1-2- البعد الاقتصادي: قدم تايلور في دراسته العلمية مفهوم الفعالية التنظيمية حسب البعد الاقتصادي كما يلي:

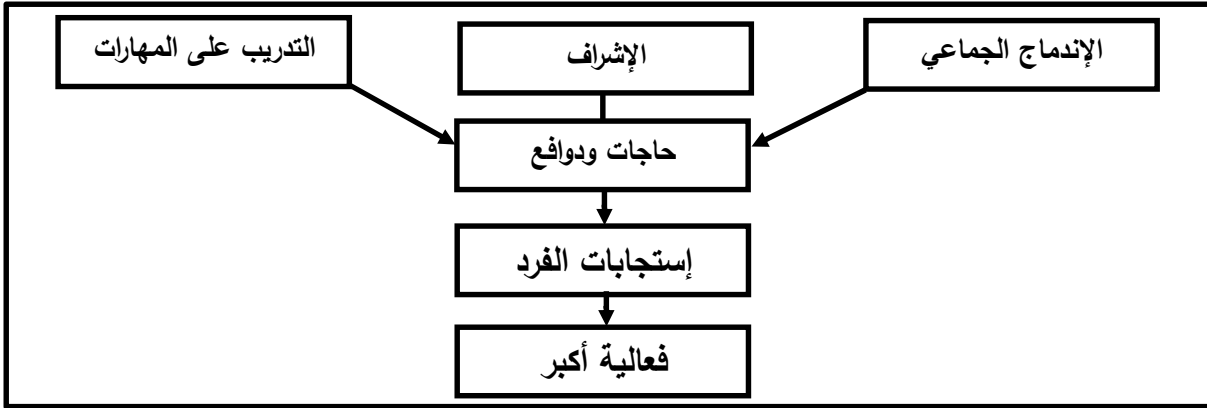
- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق بإستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.

- التركيز على العامل كرجل إقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي أكثر طلب في ذلك الوقت (الكفاءة والإنتاجية).

2-2- البعد الاجتماعي: قدم فكر التيار الإنساني مثل "التون مايو" مفهوم للفعالية التنظيمية على أنها: العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الإندماج الاجتماعي وإعتماد القيادة لتتطابق أهداف الفرد مع الجماعة ثم أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010، ص: 37.

الشكل رقم (03): منظور العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية.



المصدر: بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، قسم علوم التسيير فرع إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010، ص: 37.

**3-2- البعد الثقافي:** إهتم بالقيم التنظيمية كالانضباط، الصرامة، الجدية، القيادة الفعالة وقد فسر الفعالية التنظيمية من خلال الثقة والمصلحة العامة مع العدالة وكذا الألفة والمودة.

ومن المنطلق السابق فالفعالية التنظيمية عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ظل تفاعلها مع بيئتها إلا أن خصائصها تتغير بحسب الأشياء الموصوفة لتحقيق الإستمرارية والبقاء بالتركيز على مجموعة من النماذج التي تحدد أبعادها.

### المطلب الثاني: قياس الفعالية التنظيمية

تتمثل عملية قياس المنظمة بمثابة تقسيم لأدائها، حيث تهدف المنظمات من خلال عملية قياس الفعالية إلى تحديد الانحرافات ومقارنة ما خطط له بما توصلت له المنظمة، إلا أنها قد تواجه العديد من المشكلات تعيق أهدافها بفعالية، وسيتم التطرق لهذا المطلب من خلال ما يلي:

**أولاً: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية ومؤشرات الحكم عليها:** سيتم التطرق فيما يلي إلى متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية ومؤشرات الحكم عليها.

**1- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:** بالرغم من توفر الموارد المالية والمالية والبشرية والتقنية للمنظمة، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح إلا أنه لا بد من العلم والمعرفة بالأساليب التي يجب بنائها لإستغلال الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الهدف، وهناك عدة متطلبات يجب توفرها من أجل زيادة لفعالية التنظيمية منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية "مدخل سيولوجيا"، دار الفجر للطباعة، مصر، 2015، ص ص: 40-

**1-1- اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز رويك وشركائهم " Sears roebuck & company" مثالا مهما، فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

**1-2- توسيع العمل:** رواده هما شركتي: "أي. بي. أم (I.B.M) وديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

**1-3- تقييم الأداء:** 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 كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة "جنرال ميلز" وشركة "أنسول" للكيماويات.

**1-4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين لي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وإفصاح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

**1-5- زيادة فعالية الاتصال:** يمكن 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 ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الإعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

**2- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة:** وبدورها تشتمل على مؤشرات داخلية وأخرى خارجية وتتضح كما يلي:

**1-2- مؤشرات داخلية:** وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر، ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص: 238.

## الفصل الأول.....المفاهيم المتعلقة بالقيم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى مدير بخبرات الفنية لإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدل تركيزها على شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الباحثين أن المشاركة في إتخاذ القرار يدعم الفعالية التنظيمية.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** التدريب له أهمية بالغة في رفع مستوى أداء العمل.
- **التأخر والغياب بين العاملين:** يقاس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- **الرضا الوظيفي:** يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- **2-2- مؤشرات خارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن بينها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:
- **إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- **تحقيق الأرباح:** تحقيق للأرباح يساعد على نمو وإستمرار المنظمة.
- **الجودة:** إرتفاع مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- **التأهب للإنجاز:** الإستعداد الجيد للمنظمة لإنجاز المهام فورا ومواجهة المخاطر يزيد من فعاليتها.
- **المسؤولية الاجتماعية:** تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- **البقاء:** استمرار المنظمة لمدة طويلة يعني أن منتجاتها تلائم البيئة التي تعيش فيها.
- **القدرة على التكيف:** يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التقلبات الحادثة في البيئة.

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي "دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال"، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996، ص: 235.

■ **التطور:** أي نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

ويمكن تقسيم مؤشرات الفعالية حسب العامل الزمني إلى:

✓ **مؤشرات الفعالية على المدى القصير:** الإنتاج، الكفاءة، الرضا.

✓ **مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط:** التكيف والنمو.

✓ **مؤشرات الفعالية على المدى الطويل:** البقاء والاستمرار.

إذن يمكن القول أنه حتى يتم الحكم على فعالية المنظمة لابد من توفر مؤشرات داخلية (المدخلات) كالتهيئة وتحديد الأهداف، الرضا الوظيفي، ومؤشرات خارجية (مخرجات) كالجودة، تحقيق الأرباح لقياسها، إلا أن الرفع من هذه الفعالية يتطلب اللامركزية وتوسيع العمل، والإدارة بالإستشارة والمشاركة وتفعيل الإتصال بين مستويات المنظمة.

**ثانيا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها:** تتأثر فعالية التنظيم بالعديد من العوامل والمتغيرات وتختلف في درجة تأثيرها على الإنتاجية من منظمة لأخرى، وهذا ما يزيد من وجود مشاكل عند قياس الفعالية في المنظمات، ومن بين هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

**1- العوامل الداخلية وخصائص المنظمة:** وتشمل ما يلي:

- الخصائص التنظيمية: مثل طبيعة الهيكل التنظيمي، وعلاقات السلطة والمسؤولية.

- نمط السلوك الإداري، أو سياسات الإدارة، وممارساتها الخاصة بتفويض السلطة، وإتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، والتفاوض، وحل المشكلات، والإتصال.

- طبيعة الإستراتيجيات التي تتبناها الإدارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بإنجاز الأنشطة.

- نظم العمل وتشمل الإجراءات، ونظم المعلومات، ونظم الرقابة، وإعداد الموازنات.

- العلاقات الإنسانية، ومدى تكيف الأفراد مع البيئة التنظيمية.

- المهارات المتوفرة لدى المنظمة، وإمكاناتها المادية، والفنية، والتكنولوجية والتدريب ومستويات طموح الأفراد.

- خصائص الأفراد العاملين بالمنظمة وعدد الورديات، التهوية، الإضاءة،...الخ.

**2- العوامل الخارجية:** وتحتوي على كافة متغيرات البيئة الخارجية ومنها:

- درجة المنافسة في السوق.

- مدى توافر الموارد الطبيعية والمادية لإنجاز أنشطة المنظمة.

- النظام الإقتصادي المطبق في الدولة.

- القوانين السائدة في المجتمع.

<sup>1</sup>- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 39.

- 3- مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:** يعتبر عدم قدرة المنظمة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يجعل المنظمات تواجه صعوبات في قياس فعاليتها ومنها:
- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها.
  - مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
  - مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم.
  - الاعتماد على البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع.
  - وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية يرتبط أساسا بمدى التحكم في العوامل الداخلية والخارجية وكذا المعرفة والفهم للأساليب المتبعة في إستغلال الموارد للوصول إلى الهدف ومن ثم تحقيق المنظمة لفعاليتها.

### **المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية والإدارة بالقيم.**

تعتبر القيم من أحد المصادر الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية فالقيم التي تسهم في إنجاح الأعمال وتؤثر في كل من العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، وبناء على ذلك فتفاعل تلك العمليات والهيكل بالقيم يحدد فعالية المنظمة، ويتضح ذلك من خلال التطرق لأهم القيم ودورها في الرفع من فعالية المنظمة.

**أولا: القيم التنظيمية وعلاقتها بتنظيم عناصر الإدارة داخل المنظمة:** إن دراسة القيم بالنسبة للفرد أو الجماعة لا بد من أن تحدد ضمن مجموعة مترابطة من القيم دون عزلها عن الأخرى ليتحقق ما يسمى بتناسق القيم التنظيمية، التي تعرف على أنها مجموع القيم التي يتبناها أعضاء الفريق تحكم وتحدد سلوكهم في أداء مهامهم، والتي ترتب وفقا لأولوياتها<sup>1</sup>.

- 1- ثبات القيم بالرغم من تباين عناصر المنظمة:** يعتبر توحيد القيم والإلتقاء بين أعضاء المنظمة على قاعدة قيمية موحدة من أحد العوامل المساعدة في القضاء على أسباب عدم التفاهم بينهم ويعزز توحدهم ويزيد تماسكهم لتحقيق أهدافه، ومن النتائج التي تترتب على ذلك في المنظمة:
- التقارب والتفاعل بين أعضاء فريق بالمنظمة.
  - تنمية وعي العاملين والتزامهم وتعزيز إنتمائهم مما يزيد من قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويقلل من الانحرافات السلوكية مما ينعكس على الفعالية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999، ص ص:

- تدعيم فرص العدالة داخل المنظمة.

**2- علاقة تغيير القيم بتغيير السلوك:** تغيير القيم التنظيمية السائد داخل المنظمة أو إجراء تعديل عليها يؤدي إلى تغيير سلوك أعضائها وذلك ما أثبتته الإختلاف في طريقة تفسير الإدارة من منظمة لأخرى برغم توحد القوانين واللوائح وبالتالي يمكن القول أن تغيير القيم التنظيمية من منظمة لأخرى يؤدي إلى تغيير أداء أعضائها مما يؤثر على فعالية كل إدارة إما إيجابيا أو سلبيا.

**ثانيا: دور القيم التنظيمية داخل المنظمة:** للقيم التنظيمية السائدة داخل المنظمة دور مهم في توجيه العاملين وتنظيم عملية التفاعل بين أعضاء الفريق وهذا الدور يظهر من خلال ما يلي:

**1- توجهات أنظمة المنظمة والعاملين بها:** والمقصود بالتوجهات، الطريقة التي تؤثر بها القيم التنظيمية على عملية تحقيق الأهداف، فإذا كانت القيم متوافقة مع أهداف المنظمة، فهي تعتبر قوة إيجابية لها وبالتالي تكون أحد عوامل فعاليتها، أما إذا كانت غير متوافقة، مع الأهداف فهي بذلك قوة سلبية داخل المنظمة، أو قد تدفعها بعيدا عنها.

**2- الإنتشار:** فانتشار القيم التنظيمية بالمنظمة أو أحد إدارتها، يعني تبني أفرادها بشكل كبير لهذه القيم، والتي تصبح جزءا من معتقداتهم، والظاهرة في أدائهم لوظائفهم المنوطة بهم.

**3- القوة:** تشير القوة إلى تأثير القيم التنظيمية على أعضاء المنظمة فالعديد من المديرين يمتلكون القوة لإرغام أعضائها لفعل أشياء كثيرة، وهناك قائدين يؤثران على العاملين دون اللجوء للقوة في اكسابهم قيم تنظيمية أكثر.

**4- الإلتزام:** تلعب القيم التنظيمية دور مهم في التأثير على أفراد المنظمة في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء تنظيم معين.

فالقيم التنظيمية السائدة في المنظمة لها تأثير في الدرجة التي يكون فيها أفرادها على إستعداد لبذل الجهود والولاء للمنظمة وإظهار إلتزامهم لها، فالقيم التنظيمية بإمكانها خلق ظروف وأجواء داخل الإدارة، تؤدي إلى جعل العاملين بها إما مستعدين، أو غير مستعدين للإلتزام في أدائهم لوظائفهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

**5- دور مدير المنظمة في بناء القيم التنظيمية وإكسابها لأعضاء إدارته:** يعتبر مدير المنظمة المسير والمسؤول الأول عنها، فله دور أساسي ومهم في بناء القيم التنظيمية لكل أفراد أعضاء وعمال المنظمة وإكسابها لهم، ويتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> خالد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، من موقع: <http://www.naussu.edu.sa/nassu/arabic> ،

2020/03/30 الساعة: 12:45.



**1-5- المدير القدوة:** ينبغي أن يكون المدير هو القدوة لمنظّمته وبإمكانه أن يعلم ويكسب مساعديه وعماله داخل المنظمة بالقدوة الحسنة والمثل فهي أحد الأساليب المؤثرة على الأفراد لإكسابهم القيم التنظيمية التي تميزهم عن غيرها من المنظمات.

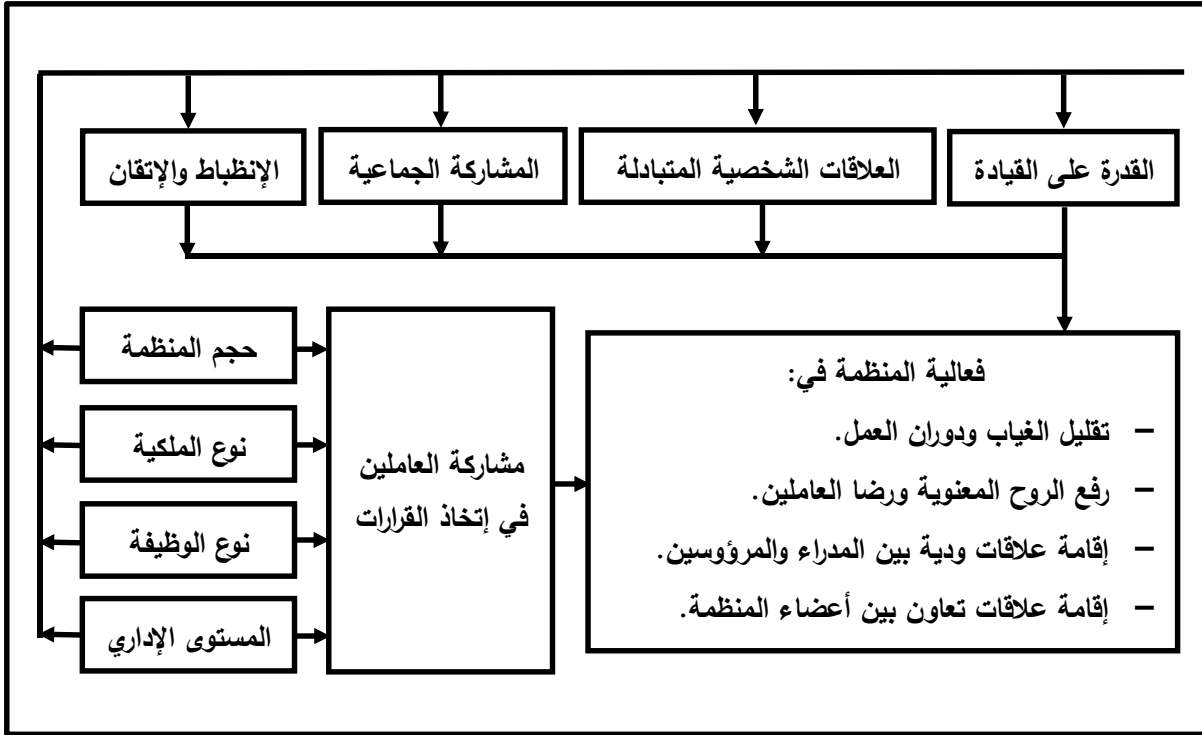
**2-5- خلق مناخ مناسب داخل المنظمة:** إن إيجاد مناخ إيجابي مناسب يوفر لعمال المنظمة المصدقية والحيوية والنشاط، إضافة إلى الفعالية فيما يطرح من قضايا أو مشكلات تواجه المنظمة حتى يكون قادرين على تجنب المشكلات السلوكية التي قد تظهر بسبب شعور العامل بالملل والروتين المتكرر في أداء الوظائف.

**3-5- بناء علاقات إنسانية إيجابية بين أعضاء المنظمة:** من أهم مقومات نجاح المنظمة في أداء أفرادها لمهام نجاحهم في بناء مناخ عمل تسوده علاقات إنسانية محفزة على العمل، تسوده قيم الإحترام المتبادل والثقة والتواصل الفعال فيما بينهم.

**4-5- إنضباط المدير في أداء مهامه:** فمفهوم الانضباط في العمل لدى المدير الفعال يمثل أسلوب أو طريقة من أهم الطرق لبناء قيم تنظيمية معينة يرغب المدير في غرسها وإكسابها لأعضاء المنظمة وكل العاملين فيها، فهو لا يقتصر على الالتزام بالقوانين الإدارية والتقيّد بها، وإنما هي عملية يقوم بها المدير لمساعدة أعضاء المنظمة على تبني قيم تنظيمية تساعدهم على إيجاد بيئة عمل منظمة، تحقق الأهداف المتواصلة بها وتسهم كذلك في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا لا يحتاج إلى رقابة دائمة<sup>1</sup>.  
ومن الشكل الآتي يتم توضيح أهم القيم التنظيمية التي تؤثر في الفعالية التنظيمية كما يلي:

<sup>1</sup> - أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص تربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 82.

الشكل رقم (04): علاقة أنواع القيم التنظيمية بفعالية المنظمة.



المصدر: صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص: 228.

من خلال ما سبق التطرق إليه، يتضح أن الفعالية التنظيمية تعتبر منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ظل تفاعلها مع بيئتها، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الفعالية التنظيمية من بينها، نظم العمل، الخصائص التنظيمية، نمط السلوك الإداري المعتمد في المنظمة.

كما أن الفعالية التنظيمية تتميز بخصائص منها المرونة والاستمرارية، إلا أن مؤشرات قياسها والحكم عليها تختلف حسب كل نموذج الذي بدوره يركز على عدة متطلبات لزيادة فعالية المنظمة من بينها اللامركزية، توسع العمل، الإدارة بالإستشارة والمشاركة، وهناك علاقة بين أنواع القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية باعتبار أن إنتشار القيم داخل المنظمة وتوافقها مع الأهداف المسطرة يكون أحد العوامل لفعاليتها.

## خلاصة الفصل

أصبحت الإدارة بالقيم ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى التغيير والاهتمام بالجانب الإنساني للمورد البشري وجعله ينتمي للمنظمة، والتي تتمثل في سلسلة من القيم الأخلاقية والتنظيمية التي يعمل القائد على غرسها في مرؤوسيه لتعزيز أدائهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار باعتبارها أسلوب وأداة لنجاح والإستمرار، وفي ظل ذلك لا بد أن نقيس مدى استمرار المنظمة وتقدمها بمجموعة من المؤشرات والمعايير والأبعاد للحكم على الفعالية التنظيمية التي ترتبط بمدى تحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة، فتبرز العلاقة بين الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية في كون أن إنتشار تلك القيم وأنواعها وتوافقها مع الأهداف يزيد من فعالية المنظمة.



الفصل الثاني: الإدارة  
بالقيم على مستوى إمتياز  
التوزيع -تبسة- وعلاقتها  
بالفعالية التنظيمية

## مقدمة الفصل

نظرا لما ورد في الجانب النظري من الدراسة، وكذا لأهمية وجود إدارة مستندة على القيم وما يحدث من تغيرات على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) كطرف فعال في الإقتصاد الوطني، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة إمتياز التوزيع - تبسة- من أجل إختبار علاقة الإدارة بالقيم بالفعالية التنظيمية، وهذا من خلال إعتماد دراسة وصفية لعلاقة الإدارة بالقيم بالفعالية بناء على إحصائيات الإمتياز محل الدراسة، وكذا دراسة إحصائية مبنية على إستبيان لمعرفة طبيعة العلاقة ودرجة تأثير القيم بأبعادها في فعالية المنظمة.

ولإتمام الجانب التطبيقي إرتأينا أن نتناول هذا الفصل من خلال مبحثين، حيث يتناول الأول التعريف وما تضمنه من مجال مكاني يتعلق بعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض أهم الأدوات والطرق المعتمدة في الدراسة من نماذج وإختبارات، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج وإختبار فرضياتها بإمتياز التوزيع - تبسة-، وذلك على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: القيم المعتمد عليها في إمتياز التوزيع -تبسة - ومؤشراتها.

❖ المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضيتها.

### المبحث الأول: القيم المعتمد عليها في إمتياز التوزيع -تبسة- ومؤشراتها

تم إعتداد إمتياز التوزيع -تبسة- كمصلحة خارجية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)، على أساس إختصاص إقليمي وإحتكاري تسهل من قيامها بمهامها، وبسط سيطرتها في مجال التوزيع على كل الإقليم الوطني، وعليه سيتم التطرق لهذا الإمتياز من خلال مايلي:

- ❖ **المطلب الأول: تقديم عام لإمتياز التوزيع-تبسة-.**
- ❖ **المطلب الثاني: القيم التنظيمية على مستوى إمتياز التوزيع-تبسة- وأهدافها.**
- ❖ **المطلب الثالث: معايير تقييم الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة- ومؤشراتها.**

### المطلب الأول: تقديم عام لإمتياز التوزيع -تبسة-

يعتبر مجمع سونلغاز من أكبر المجمعات الإقتصادية في الجزائر التي لعبت دور تاريخيا في ميدان الطاقة الكهربائية والغازية، مر فيها بعدة مراحل تاريخية ساهمت في بنائه سواء قبل وبعد الإستقلال، وبناء عليه سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى ما يلي:

**أولا: لمحة تاريخية عن مجمع سونلغاز:** للوقوف على أهم المراحل التي مر بها مجمع سونلغاز سيتم التطرق الي مايلي<sup>1</sup>:

**1- نشأة مجمع سونلغاز:** قامت فرنسا بإنشاء بعض الصناعات في الجزائر، مما أظهر الحاجة إلى الصناعة الكهربائية والغازية لتلبية الحاجيات الطاقوية للصناعة آنذاك، حيث أنشأت فرنسا في 5 جوان 1947 المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA).

وعند الإستقلال كان على شركة كهرباء وغاز الجزائر أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين، فكان من الحتمي ضمان الإستخلاف والمساهمة بذلك في أملاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية، حيث تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها، وما إن إنقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير للجزائريين من تولي تسيير المؤسسة.

وفي سنة 1969 تحولت "كهرباء و غاز الجزائر" إلى "المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" والمسماة "سونلغاز" بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، وقد كان الهدف من تحويلها لشركة هو إعطائها تنظيم وتسيير يمكنها من موافقة ومساندة التنمية الإقتصادية للبلاد وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية، وإعتبارها شركة تجارية في علاقاتها مع الغير.

وفي سنة 1983 وفي إطار برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تقلت "سونلغاز" هي الأخرى من إعادة الهيكلة، التي أدت هذه الأخيرة إلى ميلاد مؤسسات جديدة تتولى الإحتكار في مجال أنشطة إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه، وبفضل هذه المؤسسات صارت "سونلغاز" تتوفر على تجهيزات كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الإقتصادية.

<sup>1</sup> - تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وفي سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية لـ"سونلغاز" لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 19-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991.

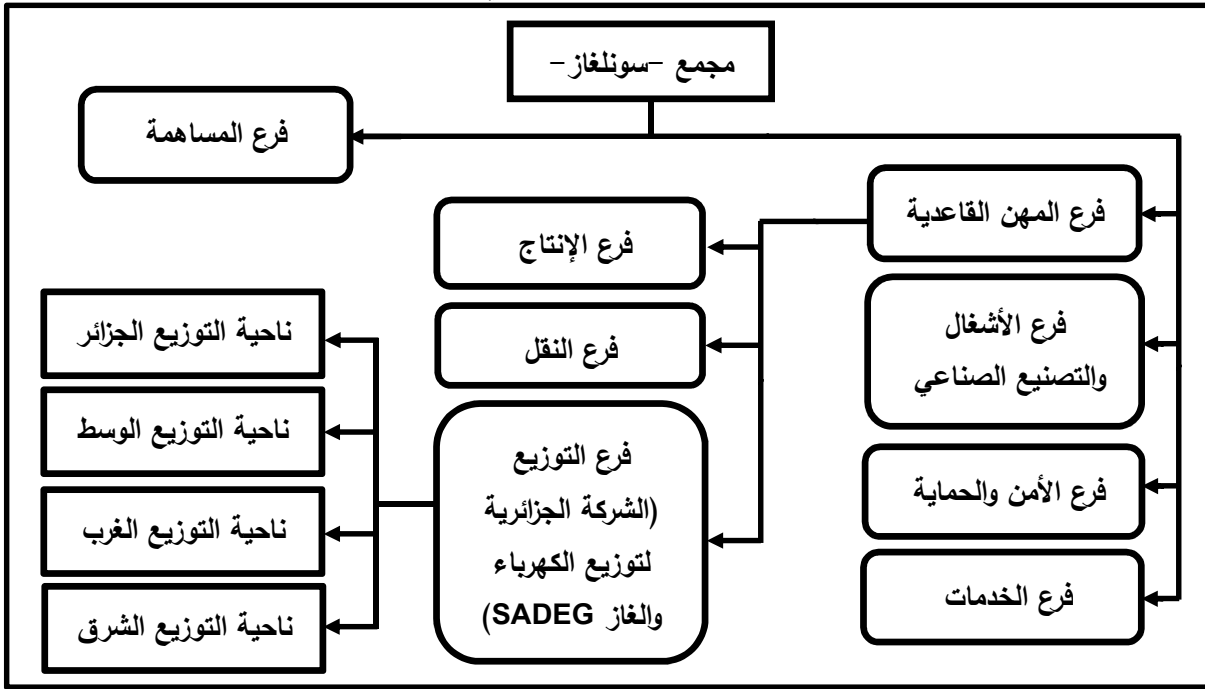
وفي سنة 1995 أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لـ "سونلغاز" بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث حدد المرسوم ما يلي:

- الوصاية: توضع مؤسسة "سونلغاز" تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة.
- المقر: مقر مؤسسة "سونلغاز" -مدينة الجزائر-.
- الشخصية: تتمتع مؤسسة "سونلغاز" بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.
- المهام: تقوم مؤسسة "سونلغاز" بمهام عديدة سيتم ذكرها لاحقا.
- التنظيم والعمل: تزود مؤسسة "سونلغاز" بمجلس توجيه ومراقبة، ويسيرها مدير عام الذي يتم تعيينه بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير لمكلف بالطاقة.
- الذمة المالية: تتمتع مؤسسة "سونلغاز" بذمة مالية خاصة بها تتكون من أموال تكتسبها أو تتجزأها من أموال خاصة وكذلك المخصصات والإعانات التي تمنحها إياها الدولة.
- الرقابة: يتولى رقابة الحسابات لمؤسسة "سونلغاز" محافظي الحسابات للذين يعينهم وزير الطاقة.

وفي سنة 2002 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 والمتضمن القانون الأساسي "سونلغاز"، حيث تحولت مؤسسة "سونلغاز" من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إلى مؤسسة ذات أسهم وتحولت تسميتها مؤسسة "سونلغاز" إلى "مجمع سونلغاز" يتوفر على رأسمال يقدر بمائة وخمسين مليار دينار جزائري (150.000.000.000 دج)، موزعة على مائة وخمسين (150.000) ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دينار جزائري (1.000.000 دج)، تكتسبها وتحررها الدولة دون سواها.

وفي الفترة التي تمتد بين 2017 و2019 تمت إعادة الهيكلة لمجمع سونلغاز وذلك بدمج العديد من المؤسسات وإمتصاص بعض المؤسسات لمؤسسات أخرى مما أدى إلى ميلاد مؤسسات جديدة، وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز.



المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من الهيكل التنظيمي أعلاه يمكن القول أن مجمع سونلغاز يضم العديد من الفروع أهمها فرع المهن القاعدية الذي يعتبر القاعدة الأساسية للمجمع من خلال إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها مع الطاقة الغازية وتوزيعهما، حيث يعتبر فرع التوزيع أهم فروع والذي يتمثل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)، والتي تضم أربع نواحي توزيع كل منها تضم وتندرج تحتها العديد من إمتيازات التوزيع الموزعة عبر جميع ولايات الوطن.

## 2- أهداف ومهام مجمع سونلغاز:

### 1-2- أهداف مجمع سونلغاز: يتبنى مجمع سونلغاز جملة من الأهداف هي كما يلي<sup>1</sup>:

- إنتاج الكهرباء سواء في الداخل أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لمجمع سونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتهيئته.

<sup>1</sup>- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.



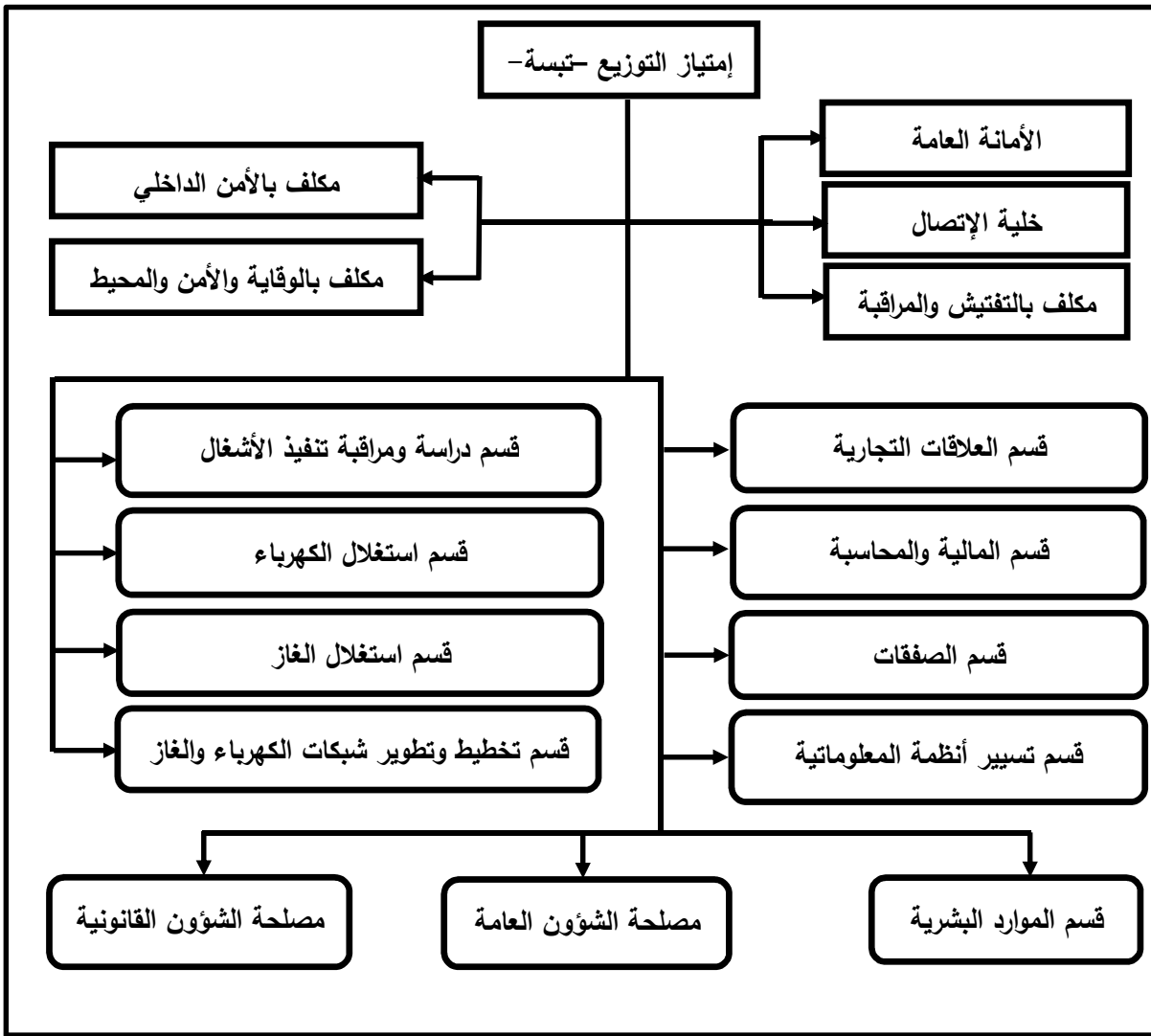
## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- 2-2- مهام مجمع سونلغاز:** يقوم مجمع سونلغاز بالمهام الآتية<sup>1</sup>:
  - يقوم بإنتاج طاقة كهربائية ذات جودة عالية وتوزيعها.
  - يقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع إحترام شروط الأمن وبأقل تكلفة.
  - يحفظ ويصون ويصلح ويجدد منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، والتوزيع العمومي للغاز.
  - يعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية التابعة لمجال نشاطها.
  - يشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية وكذلك أجهزة الاستعمال بما فيها أجهزة القياس والعد.
  - ينجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها (نشاطه).
  - يشتري أو يستغل أو يودع كل براءة إختراع أو نموذج أو طريقة صنع ترتبط بموضوعها.
  - يقوم ببيع الأجهزة المنزلية الكهربائية والغازية وتركيبها وصيانتها وفق القانون العام وتبعا للقواعد التجارية السارية المفعول.
  - ينشئ فروع له ويأخذ مساهمات في أي تجمع أو شركة.
- ثانيا: إمتياز التوزيع -تبسة-:** إمتياز التوزيع-تبسة- هي مؤسسة منبثقة عن التطور المستمر للمجمع والذي مر بعدة مراحل، وهي تابعة لناحية التوزيع للشرق (RDE) التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)، حيث نشأت إمتياز التوزيع -تبسة- عندما أنشأت فرنسا في 5 جوان 1947 المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA)، وبعد الاستقلال سميت بمركز التوزيع -تبسة- الذي كان تابع للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز والمسماة "سونلغاز" بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، وفي سنة 2002 تحولت إلى المديرية الجهوية -تبسة- عندما تحولت مؤسسة "سونلغاز" من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إلى مؤسسة ذات أسهم، وفي سنة 2006 تحولت الى مديرية التوزيع -تبسة- عندما تم تحولت مديريات الجهوية الأربعة إلى مؤسسات التوزيع الأربعة، وبعد الهيكلة التي تمت في الفترة الممتدة بين 2017 و 2019 والتي إنبتقت عنها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) تحوت من مديرية التوزيع -تبسة- إلى إمتياز التوزيع -تبسة- (CD-Tébessa)<sup>2</sup>، وفيمايلي يتم توضيح الهيكل التنظيمي لإمتياز التوزيع -تبسة-:

<sup>1</sup>- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

<sup>2</sup>- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لإمتياز التوزيع -تبسة-.



المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من الهيكل التنظيمي أعلاه يمكن القول أن إمتياز التوزيع-تبسة- تضم العديد من الأقسام والمصالح منها التقنية ومنها المحاسبية ومنها المالية ومنها التسييرية ومنها الخدماتية، حيث يمثل قسم العلاقات التجارية القسم الأكبر والأهم والذي يعمل على تحقيق أهداف الإمتياز من خلال إدارة وتسيير زبائن ورقم أعمال وديون المؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح والأقسام الأخرى.

إمتياز التوزيع -تبسة- فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي تابعة لناحية التوزيع للشرق (RDE) التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)، مرت بالعديد من المراحل التي ساهمت في بنائها وتكونها متأثرة بتلك التي حدثت على مستوى المجمع، كان أبرزها التغييرات الجوهرية التي حدثت في نهاية 2019 وتحولها من مديرية إلى إمتياز والتي لم تبرز معالمها وأهدافها بشكل واضح.

## **المطلب الثاني: القيم التنظيمية على مستوى إمتياز التوزيع-تبسة- وأهدافها**

يعتمد ويراعي إمتياز التوزيع -تبسة- مجموعة من القيم التنظيمية تجاه زبائنها وموظفيها وشركائها ومورديها ذات أهداف عديدة، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً: القيم التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-:** وهناك العديد من القيم التنظيمية يتم ذكر منها في ما يلي:

**1- قيم النزاهة:** تسعى الشركة أن تكون علاقاتها مع زبائنها ومورديها وشركائها على مبادئ الأخلاق الوثيقة الصلة بالأمانة والنزاهة، كما تقدم مكافآت لموظفيها وتعترف بنزاهتهم وتعتبر ذلك إلتزام معنوي وخلق.

**2- قيم الإحترام والتقدير:** تحترم الشركات التابعة لمجمع سونلغاز مستخدميها وتعاملهم معاملة كريمة وتبدي لهم إعترافها وتحفظ صحتهم وتكفل أمنهم وسلامتهم وتحميهم في عملهم، كم أن الشركة تشجع كل عنصر من عناصر مستخدميها وموظفيها على نسج علاقات تطبعها صداقة الإحترام والأمانة مع زملائهم وزبائنهم والموردين والشركاء.

**3- قيم العدالة:** يعامل جميع الموظفين والعاملين معاملة واحدة يسودها الإحترام والتقدير وكل موظف يعتبر حلقة هامة في الشركة التي ينمي فيها قدراته وكفاءاته، كما أنها تراعي حقوق الجميع وكرامتهم بالإضافة إلى الإنصاف في تقديم فرص للرجال والنساء في إمكانيات التوظيف والتطوير المهني بتكريس مبدأ عدم التمييز إتجاه جميع موظفيها والمرشحين لتولي الوظائف.

**4- قيم الإلتزام والإنضباط:** تلتزم الشركة حيال موظفيها بتوزيع أجورهم وضمن لهم الإحترام والتقدير والأمان أثناء القيام بمهامهم وكذا الإلتزام حيال سكانها من خلال الأعمال الخيرية في صون الطبيعة والحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي وضرورة الإنضباط والإلتزام بمواعيد العمل.

**5- قيم الإمتياز والمبادرة:** تعزز الشركة روح المهنية والإحترافية لدى العاملين وتشجيع المهارة الفردية وروح الإبداع والمبادرة والتجديد وتبذل مجهودا متميزا في تحسين طريقة تسييرهم الإداري وتنظيمهم وسيرها كلها وتحفز البحث عن الجودة وكذا القيام بدورها في التنمية الوطنية.

**6- حسن القيادة:** تحترم الشركة مبدأ المنافسة النزيهة وإحترام مبدأ الأخلاق في إدارة أنشطتها وأعمالها، كما تمارس حسن الإدارة ضمن مراعاة القوانين.

**ثانيا: أهداف القيم التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-:** وتهدف الشركة من خلال ذلك إلى تحقيق ما يلي:

- الوفاء لمهمة الخدمة العمومية التي تلزم جميع العاملين وفي كل لحظة.

- عدم التمييز في الربط بالشبكات.

- تحقيق الشفافية في ربط العلاقات بين سلطة الضبط والمستعملين للشبكات.

<sup>1</sup>- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من قاعدة السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

- اليقظة في إكتساب التكنولوجيا والتحكم فيها.
- إرضاء الزبائن والتطلي بروح حسن ممارسة التجارة.
- تقاسم المهارة مع المؤسسات الجزائرية الأخرى.
- إحترام الشركاء.
- تقاسم المهارة مع المؤسسات الجزائرية الأخرى.
- إحترام البيئة ورعايتها والنهوض بالتنمية المستدامة.

تعتمد إمتياز التوزيع -تبسة- في إدارة نشاطها على جملة من القيم التنظيمية تجاه زبائنها التي يضبطها عقد الإشتراك الذي يعتبر إتفاق بين المؤسسة والزبون وكذلك عقد التسيير السنوي، وأخرى تجاه موظفيها وعمالها يضبطها النظام الداخلي والإتفاقية الجماعية وقاعدة السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز، وأخرى تجاه شركائها ومورديها يضبطها قانون الصفقات العمومية.

### المطلب الثالث: معايير تقييم الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة- ومؤشراتها

تقاس الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة- بتحقيق أهداف ثلاث مؤشرات رئيسية ويضبطها ويتم تقييمها بمجموعة من المعايير، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: معايير تقييم الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-: يحدد عقد التسيير السنوي لإمتياز التوزيع -تبسة- مجموعة من المعايير (مقاييس) لتقييم وضبط تحقيق الفعالية التنظيمية أهمها:

1- معيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز: ويحدد هذا المعيار مدة معالجة طلبات الزبائن من بداية تقديمهم لملفاتهم إلى غاية ربطهم وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازية.

#### الجدول رقم (02): معيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز.

| المعيار                        | التوصيف             |
|--------------------------------|---------------------|
| مؤشر مدة الربط بشبكة الكهرباء  | أقل أو يساوي 44 يوم |
| مؤشر مدة الربط بشبكة الغاز     | أقل أو يساوي 39 يوم |
| مؤشر مدة إنجاز توصيلة الكهرباء | أقل أو يساوي 7 أيام |
| مؤشر مدة إنجاز توصيلة الغاز    | أقل أو يساوي 8 أيام |

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة إمتياز من التوزيع -تبسة-.

**الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.**

**الجدول رقم (03): المتوسط السنوي لمعيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز (يوم).**

| الهدف                |       | السنة                          |                                |       |       |       | معيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز |
|----------------------|-------|--------------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|---|
|                      |       | نسبة النمو<br>2019/2018<br>(%) | نسبة النمو<br>2018/2017<br>(%) | 2 019 | 2 018 | 2 017 |   |
| نسبة تحقيق الهدف (%) | 2 019 |                                |                                |       |       |       |   |
| %72,73               | 44    | -3,03%                         | 3,13%                          | 32    | 33    | 32    | مؤشر مدة الربط بشبكة الكهرباء                       |
| %76,92               | 39    | 7,14%                          | 0,00%                          | 30    | 28    | 28    | مؤشر مدة الربط بشبكة الغاز                          |
| %71,43               | 7     | 0,00%                          | 25,00%                         | 5     | 5     | 4     | مؤشر مدة إنجاز توصيلة الكهرباء                      |
| %62,50               | 8     | 0,00%                          | 0,00%                          | 5     | 5     | 5     | مؤشر مدة إنجاز توصيلة الغاز                         |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من الجدول أعلاه يتبين إستقرار في مؤشر مدة الربط بشبكة الكهرباء بين 32 و 33 يوما بين سنة 2017 وسنة 2019، كما عرف مؤشر مدة الربط بشبكة الغاز هو الآخر إستقرارا بين 28 و 30 يوما في نفس الفترة، أما فيما يخص مؤشري مدة إنجاز توصيلة الكهرباء وتوصيلة الغاز فاستقرا ما بين 4 و 5 أيام في نفس الفترة، أما فيما يخص الهدف فيتبين بلوغ هدف سنة 2019 فيما يتعلق بالمؤشرات الأربعة المشكلة لمعيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز وذلك راجع لفتح المجال أمام المؤسسات المقاولاتية المتوسطة والصغيرة وإستحداث قسم إدارة وتسيير الصفقات الذي يحدد ويسهر على إحترام هذه المؤشرات.

**2- معيار الدعم عند الطوارئ:** ويحدد هذا المعيار مدة التدخل لمعالجة إنقطاعات الكهرباء وتسربات الغاز وغيرها من الحوادث والأعطاب.

**الجدول رقم (04): معيار الدعم عند الطوارئ.**

| المعيار                 | التوصيف           |
|-------------------------|-------------------|
| معيار الدعم عند الطوارئ | 10 ساعات كحد أقصى |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

**الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.**

**الجدول رقم (05): المتوسط السنوي لمعيار الدعم عند الطوارئ (ساعة).**

| الهدف                |       | السنة                    |                          |       |       |       | معيار الدعم عند الطوارئ |
|----------------------|-------|--------------------------|--------------------------|-------|-------|-------|-------------------------|
| نسبة تحقيق الهدف (%) | 2 019 | نسبة النمو 2019/2018 (%) | نسبة النمو 2018/2017 (%) | 2 019 | 2 018 | 2 017 |                         |
| 50,00%               | 10    | 0,00%                    | -54,55%                  | 5     | 5     | 11    | الكهرباء والغاز         |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من الجدول أعلاه يتضح إنخفاض في المتوسط السنوي لمعيار الدعم عند الطوارئ في سنة 2018 بنسبة 54.55% وإستقراره في سنة 2019 عند 5 ساعات مع تحقيق هدف سنة 2019 المراد بلوغه وهذا راجع إلى العديد من ماييلي:

- الصيانة الدورية لشبكات الكهرباء والغاز .
  - وضع مخطط سنوي لإستبدال الشبكات القديمة للكهرباء والغاز .
  - وضع مخطط الطوارئ على مدار 24 ساعة.
  - إستحداث قسم تخطيط وتطوير شبكات الكهرباء والغاز .
- 3- معيار معالجة الشكاوي:** ويحدد هذا المعيار نسبة الشكاوي التي يتم معالجتها مباشرة عن طريق المعالجة الفورية والإلكترونية، وكذلك نسبة ومدة معالجة الشكاوي الكتابية.

**الجدول رقم (06): معيار معالجة الشكاوي.**

| المعيار                           | التوصيف                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| مؤشر نسبة الشكاوي المباشرة        | لا تتعدى (10% من عدد زبائن الكهرباء) |
| مؤشر نسبة معالجة الشكاوي المكتوبة | 99% من الشكاوي فما فوق               |
| مؤشر مدة معالجة الشكاوي المكتوبة  | أقل أو يساوي 7 أيام                  |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (07): المتوسط السنوي لمعيار معالجة الشكاوي.

| الهدف                |       | السنة                    |                          |        |        |        | معيار معالجة الشكاوي              |
|----------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|-----------------------------------|
| نسبة تحقيق الهدف (%) | 2 019 | نسبة النمو 2019/2018 (%) | نسبة النمو 2018/2017 (%) | 2 019  | 2 018  | 2 017  |                                   |
| 110,40%              | %10   | -18,64%                  | -20,74%                  | 11,04% | 13,57% | 17,12% | مؤشر نسبة الشكاوي المباشرة        |
| 99,47%               | 99%   | 8,99%                    | -6,45%                   | 98,48% | 90,36% | 96,59% | مؤشر نسبة معالجة الشكاوي المكتوبة |
| 57,14%               | 7     | -20,00%                  | -37,50%                  | 4      | 5      | 8      | مؤشر مدة معالجة الشكاوي المكتوبة  |

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من الجدول أعلاه يتضح إنخفاض تدريجي ومستمر في نسبة الشكاوي المباشرة يتم معالجتها مباشرة عن طريق المعالجة الفورية والإلكترونية بنسبة 20.74% سنة 2018 و18.64% سنة 2019، وذلك راجع للتحديث الدوري لمجمل البرامج الإلكترونية المعتمدة في أنظمة الفوترة وغيرها، كما يتضح أيضا توجه إمتياز التوزيع لبلوغ الهدف المسطر في سنة 2019، أما فيما يخص نسبة معالجة الشكاوي المكتوبة فيتضح إنخفاض في سنة 2018 بنسبة 6.45% وذلك راجع للعديد من الشكاوي التي تم تقديمها في آخر السنة والتي تطلب معالجتها في سنة 2019 التي حققت إرتقاعا في نسبة المعالجة قدره 8.99%، كما تم الإقتراب من تحقيق الهدف في هذه السنة بمعدل إنجاز 99.47%، وأخيرا يتبين أن متوسط مدة معالجة الشكاوي المكتوبة في إنخفاض تدريجي قدره 37.50% في سنة 2018 و20.00% في سنة 2019 وذلك راجع لسياسة الإمتياز التي قامت باستحداث منصب الملحق القانوني ومكاتب الإستشارة على مستوى وكالاتها وأقاليمها ومعظم أقسامها وتكليفهم بمهمة معالجة الشكاوي المكتوبة وتقديم النصائح والارشادات.

4- معيار جودة الفوترة (معيار الخطأ): ويحدد هذا المعيار نسبة الخطأ الوارد في الفواتير المشكلة لرقم الأعمال.

الجدول رقم (08): معيار جودة الفوترة (معيار الخطأ).

| التوصيف               | المعيار  |
|-----------------------|--|
| أقل من أو يساوي 1.50% | مؤشر نسبة الخطأ في فوترة مبيعات الزبائن العاديين |
| أقل من أو يساوي 0.01% | مؤشر نسبة الخطأ في فوترة مبيعات المؤسسات         |

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

**الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.**

**الجدول رقم (09): المتوسط السنوي لمعيار جودة الفوترة (معيار الخطأ).**

| الهدف                   |       | السنة                          |                                |       |       |       | معيار جودة الفوترة<br>(معيار الخطأ)                    |
|-------------------------|-------|--------------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|--|
|                         |       | نسبة النمو<br>2019/2018<br>(%) | نسبة النمو<br>2018/2017<br>(%) | 2 019 | 2 018 | 2 017 |  |
| نسبة تحقيق<br>الهدف (%) | 2 019 |                                |                                |       |       |       |  |
| 88,00%                  | 1,50% | -26,26%                        | 82,65%                         | 1,32% | 1,79% | 0,98% | مؤشر نسبة الخطأ في<br>فوترة مبيعات الزبائن<br>العاديين |
| 1200,00%                | 0,01% | 9,09%                          | 266,67%                        | 0,12% | 0,11% | 0,03% | مؤشر نسبة الخطأ في<br>فوترة مبيعات<br>المؤسسات         |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

بالنسبة لمؤشر نسبة الخطأ في فوترة مبيعات الزبائن العاديين يتضح من الجدول أعلاه إرتفاع بنسبة 82.65% في سنة 2018 يليه إنخفاض بنسبة 26.26% في سنة 2019 مع بلوغ الهدف المراد تحقيقه، وهذا راجع لإعتماد إمتياز التوزيع نظام سحب كمية الإستهلاك أليا مع وضع برنامج سنوي لإخراج العدادات من المنازل لتقادي التقديرات الخاطئة.

أما فيما يتعلق بمؤشر نسبة الخطأ في فوترة مبيعات المؤسسات يتضح من الجدول أعلاه إرتفاع في سنة 2018 بنسبة 266.67% وإرتفاع بنسبة 9.09% في سنة 2019 مع عدم بلوغ الهدف المراد تحقيقه، وذلك راجع للأخطاء التي وردت في النسخة المحدثة لنظام فوترة مبيعات المؤسسات، كما أنه وبالرغم من إعتماد نظام سحب كشوف العدادات عن بعد بالنسبة للمؤسسات غير أنه رد بالرفض من قبل بعض الإدارات خوفا على خصوصياتها كالمؤسسات العسكرية من جهة ومن جهة أخرى تأثر الفوترة عن بعد بجودة شبكة الإتصالات.

**5- معيار القطع المخطط للتزويد بالطاقة الكهربائية والغازية:** ويحدد هذا المعيار مدة إعلام المواطنين عبر وسائل الإتصال المرئية والمسموعة والمكتوبة بقطع التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية عند الأشغال وصيانة الشبكات والتي يتم تحديده بدقة من طرف الأقسام التقنية للمؤسسة بالتنسيق مع المكلف بالإتصال على مستوى إمتياز التوزيع.

**الجدول رقم (10): معيار القطع المخطط للتزويد بالطاقة الكهربائية والغازية.**

| المعيار  | التوصيف                         |
|--|---------------------------------|
| معيار القطع المخطط للتزويد بالطاقة الكهربائية والغازية | الإعلام 48 ساعة قبل عملية القطع |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.



**الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.**

**الجدول رقم (11): المتوسط السنوي لمعيار القطع المخطط للتزويد بالطاقة الكهربائية والغازية (ساعة).**

| الهدف                |       | السنة                    |                          |       |       |       | معيار القطع المخطط للتزويد بالطاقة |
|----------------------|-------|--------------------------|--------------------------|-------|-------|-------|------------------------------------|
| نسبة تحقيق الهدف (%) | 2 019 | نسبة النمو 2019/2018 (%) | نسبة النمو 2018/2017 (%) | 2 019 | 2 018 | 2 017 |                                    |
| 100,00%              | 48    | 00,00%                   | 00,00%                   | 48    | 48    | 48    | الكهرباء والغاز                    |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من خلال الجدول أعلاه يتبين إستقرار في تطبيق هذا المعيار بين سنة 2017 وسنة 2019 لماله من أهمية وأثر سلبي على رقم أعمال المؤسسة من جهة وحرصها على التموين المستمر بالطاقة الكهربائية والغازية لجميع الزبائن من جهة كمبدأ أساسي في نشاطها.

وعليه يمكن القول أن التحكم في جملة هذه المعايير التي تعتبر الأداة الأساسية لتقييم فعالية الإمتياز ورسم السياسة التي يجب أن تتبناها في تحقيق جملة أهدافها المسطرة في عقد التسيير السنوي.

**ثانيا: مؤشرات الفعالية التنظيمية على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة -:** تعتبر إمتياز التوزيع -تبسة- ذات طابع تجاري تعتمد في نشاطها على توزيع الكهرباء والغاز ويمثل عدد الزبائن ورقم الأعمال والديون أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية فيها، وبناء عليه سيتم التطرق إلى ما يلي:

**1- زبائن إمتياز التوزيع -تبسة-:**

**الجدول رقم (12): زبائن إمتياز التوزيع -تبسة-.**

| الهدف                |         | السنة                    |                          |         |         |         | عدد الزبائن |
|----------------------|---------|--------------------------|--------------------------|---------|---------|---------|-------------|
| نسبة تحقيق الهدف (%) | 2 019   | نسبة النمو 2019/2018 (%) | نسبة النمو 2018/2017 (%) | 2 019   | 2 018   | 2 017   |             |
| 100,22%              | 172 387 | 4,07%                    | 4,32%                    | 172 758 | 166 008 | 159 135 | الكهرباء    |
| 98,54%               | 128 145 | 4,38%                    | 4,70%                    | 126 269 | 120 972 | 115 545 | الغاز       |

**المصدر:** تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد زبائن الكهرباء وزبائن الغاز ينموان بمعدل متقارب يتعدى 4.00% لكل منهما بين سنة 2017 وسنة 2019، كما يتضح أيضا تحقيق الهدف لسنة 2019 فيما يتعلق بزبائن الكهرباء بنسبة 100.22%، وأما فيما يخص هدف زبائن الغاز فلم يتم تحقيقه وذلك بمعدل إنجاز قدره

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

98.54% وذلك راجع لوقف عملية إستيراد عدادات الغاز من جهة وعدم قدرة المجمع على إنتاج الكمية المطلوبة وذلك لتسارع وتيرة البرامج السكنية في السنوات الأخيرة من جهة أخرى.

### 2- رقم أعمال إمتياز التوزيع -تبسة-:

الجدول رقم (13): رقم أعمال إمتياز التوزيع -تبسة- (مليون د.ج).

| الهدف                |          | السنة                    |                          |          |          |          | رقم الأعمال |
|----------------------|----------|--------------------------|--------------------------|----------|----------|----------|-------------|
| نسبة تحقيق الهدف (%) | 2 019    | نسبة النمو 2019/2018 (%) | نسبة النمو 2018/2017 (%) | 2 019    | 2 018    | 2 017    |             |
| 94,89%               | 3 451,20 | 4,16%                    | -2,00%                   | 3 275,01 | 3 144,30 | 3 208,48 | الكهرباء    |
| 98,67%               | 1 371,22 | 7,17%                    | 7,24%                    | 1 352,93 | 1 262,37 | 1 177,09 | الغاز       |

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

من الجدول أعلاه يتبين أن رقم أعمال الكهرباء إنخفض بنسبة 2.00% في سنة 2018 وارتفع بنسبة 4.16% في سنة 2019، بينما رقم أعمال الغاز ينمو بمعدل سنوي يتعدى 7.00% بين سنة 2017 وسنة 2019، كما يتبين عدم تحقيق الهدف لسنة 2019 بالنسبة لرقم أعمال الكهرباء والغاز وذلك راجع إلى مايلي:

- التغيير في الظروف المناخية.
- ضياع الطاقة نتيجة إنقطاع الكهرباء والتسربات التي تحدث في شبكات الغاز.
- سرقة الكهرباء والغاز من طرف العديد من الزبائن.
- الأخطاء الواردة عند سحب كمية الإستهلاك من العدادات.
- نسيان إدماج الزبائن الجدد في نظام فوترة مبيعات الطاقة الكهربائية والغازية المباعة.
- الأعطاب المختلفة في العدادات التي تحول دون إعطائنا القيمة الحقيقية للطاقة المباعة.

### 3- ديون إمتياز التوزيع -تبسة-:

الجدول رقم (14): ديون إمتياز التوزيع -تبسة- (مليون د.ج).

| الهدف                |        | السنة                    |                          |        |        |        | الديون          |
|----------------------|--------|--------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|-----------------|
| نسبة تحقيق الهدف (%) | 2019   | نسبة النمو 2019/2018 (%) | نسبة النمو 2018/2017 (%) | 2 019  | 2 018  | 2 017  |                 |
| 143,71%              | 443,71 | 29,34%                   | -6,27%                   | 637,67 | 493,01 | 525,97 | الكهرباء والغاز |

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

من الجدول أعلاه يمكن القول أن ديون الإمتياز عرفت إنخفاض ملحوظ بنسبة 6.27% في سنة 2018 وذلك بتحصيل جزء كبير منها نتيجة إستراتيجية الإمتياز بإعتماد المؤسسات المقاولاتية المتعاقدة معها في عملية تحصيل ديونها وكذلك إعتماد نظام التحصيل بتجميع أفواج مختلفة من عمال الأقسام التقنية للمشاركة في عملية التحصيل، أما بالنسبة لسنة 2019 فقد عرفت ديون الإمتياز إرتفاعا كبيرا بنسبة 29.34%، وذلك راجع إلى العامل الرئيسي الذي أدى بالإمتياز دون تحقيق هدفه لسنة 2019 والذي يتمثل في الوضع السياسي التي مرت به البلاد وإمتناع الزبائن العاديين عن تسديد ديونهم من جهة، وديون المؤسسات الإقتصادية الأخرى التي تأثرت هي الأخرى وواجهت صعوبات في تسديد ديونها إتجاه إمتياز التوزيع -تبسة- من جهة أخرى.

وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف هذه المؤشرات يتحكم في ما يلي:

- تحديد مردودية العمال الدورية.
  - تحديد معدل الأرباح الموزعة على المال سنويا.
  - تعتمد هذه المعايير في إتخاذ القرارات.
  - تقييم نشاط الإمتياز.
  - تقييم عمل الإطارات والعمال والحكم على طرق ومستويات التسيير.
- وبناء على ذلك فإن إمتياز التوزيع -تبسة- قامت بإعتماد سياسة جديدة الهدف منها رفع قيمة رقم أعمالها من جهة وتخفيض نسبة ديونها من جهة أخرى وإعطاء صورة حقيقية عنهما<sup>1</sup>:
- تكوين جميع عمال قسم العلاقات التجارية في سنة 2019 كونه القسم المسير لزبائن ومشتريات ومبيعات وديون الإمتياز.
  - إعتماد نظام جديد خاص بتسيير الزبائن وفوترة المبيعات،...إلخ.
  - إنشاء فرقة الطاقة المتخصصة في مكافحة سرقة الكهرباء والغاز.
  - إعتماد نظام سحب الإستهلاك من العدادات آليا لتقليل وتفادي الأخطاء.
  - إعتماد نظام إرسال المعلومات للزبائن فيما يخص الديون، مبلغها، آجال التسديد،...إلخ.
  - الإعتماد على وسائل الدفع الإلكترونية كإضافة إلى مكاتب البريد.
  - وضع برنامج سنوي لإستبدال الشبكات والعدادات القديمة وإخراجها من المنازل.
  - إنشاء قسم تخطيط وتطوير شبكات الكهرباء والغاز.

مما تم عرضه في هذا المبحث يتبين أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع إمتياز تبسة- مؤسسة إقتصادية ذات طابع وطني لها هيكل تنظيمي تسعى من خلالها لتجسيد أهدافها التي تظهر من خلال خدماتها ومنتجاتها المقدمة للزبائن بالإضافة الى أنها تعتمد على قيم تنظيمية منها: حسن القيادة،

<sup>1</sup>- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

المبادرة، العدالة والنزاهة بين موظفيها بهدف رسم قاعدة لسلوك العاملين والتأثير بهم إيجابيا لتصبح فعالة من خلال مجموعة من المعايير التي تقيس درجة فعاليتها منها: مدة معالجة طلبات الزبائن، الدعم عند الطوارئ في سبيل إستمرارها ومواكبة التغير في رغبات زبائنها.

### المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

تماشياً مع أهداف الدراسة وتعزيزاً لنتائجها النظرية، فقد تم الإستعانة بالدراسة الإحصائية لإختبار علاقة الإدارة بالقيم بالفعالية التنظيمية بإمتياز التوزيع -تبسة- عن طريق الإستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال مايلي:

#### ❖ المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

#### ❖ المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمتغيرات الدراسة.

#### ❖ المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإجراءات التالية:

**أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** نظراً لتغيرات والإصلاحات الهامة التي شهدتها ويشهدها قطاع توزيع الكهرباء والغاز، ولما له من أهمية في الحياة اليومية للمجتمع وكذا ضرورة حتمية أن نتزود بالكهرباء والغاز للعيش، فقد وقع الإختيار على إمتياز التوزيع -تبسة- كمجتمع للدراسة بإعتبارها من المصالح الخارجية الإقتصادية، حيث تم توزيع إستمارات الإستبيان لإستهداف مجتمع الدراسة ككل أي كل العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 508 عامل، لكن مع الحجر الصحي الذي رافق جائحة كورونا تم الحصول على إجابات العدد المتوفر من العمال والبالغ عددهم (31) عامل فقط لأن الإمتاز قامت بتسريح الفوري للعاملين والإبقاء على الذين يشغلون مناصب حساسة تؤثر على عمل سير الإمتياز ككل، ومنه (31) مفردة عكست آراء كل أفراد مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الإستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم إسترجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (15): تداول الإستبيان.

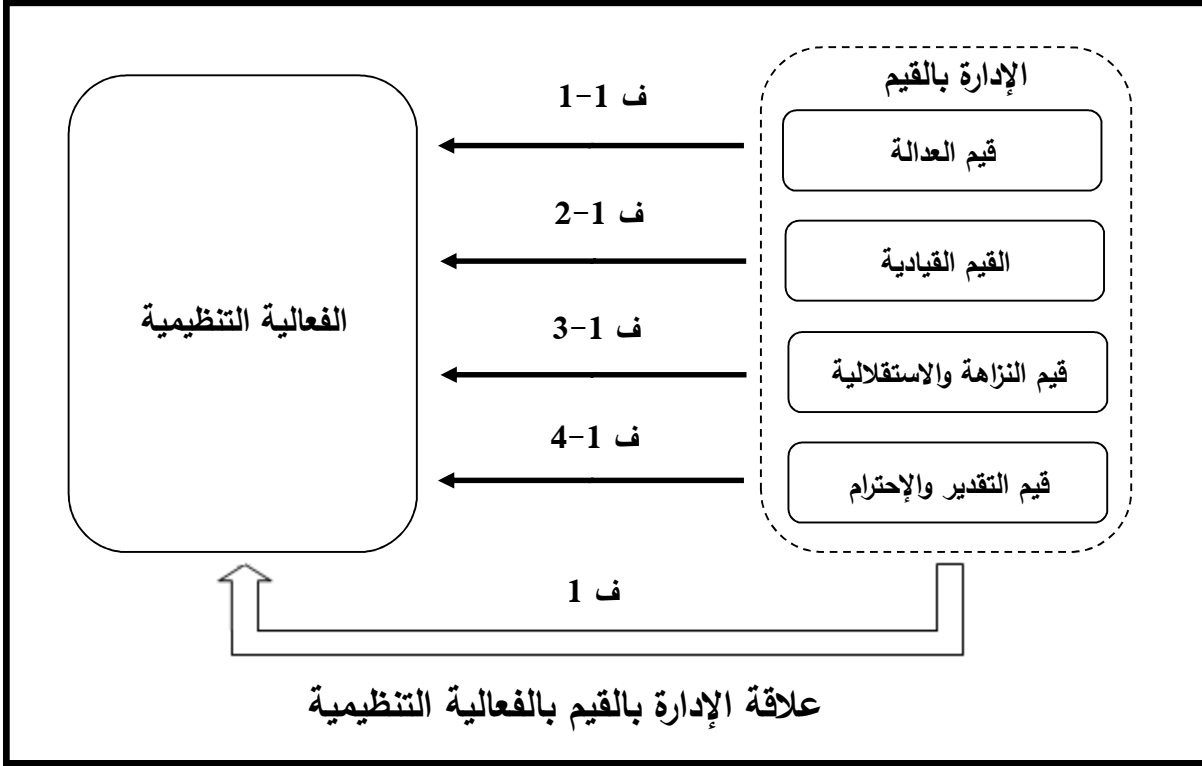
| الإستبيانات         | العدد |
|---------------------|-------|
| الموزعة             | 31    |
| التي تم إسترجاعها   | 30    |
| الغير صالحة للتحليل | 1     |
| الصالحة للتحليل     | 30    |

**المصدر:** من إعداد الطالبتان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع (31) إستبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم إسترجاع (30) إستبيانا، وقد تم إستبعاد (1) إستبيان لعدم صلاحيته، وقد قدر عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل (30) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي خاصة في الوضع الراهن الذي يعيشه بلدنا.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

ثانيا: أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة لحل إشكالية البحث المطروحة، تم الإعتماد على الإستبيان لغرض جمع البيانات وقد شمل على جزئين أساسيين متعلقين بمتغيري الدراسة ومتغيرات فرعية<sup>1</sup>، كما هو موضح في نموذج الدراسة التوضيحي:  
الشكل رقم (07): نموذج الدراسة.



**المصدر:** من إعداد الطالبان بناء على الإطار النظري للدراسة وبالرجوع إلى الدراسات السابقة.

وبالتالي يشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (الإدارة بالقيم) قسم إلى قيم منها: قيم القيادة، قيم العدالة، قيم الإحترام والتقدير، قيم النزاهة والإستقلالية، ومتغير تابع (الفعالية التنظيمية) تم قياسه من خلال فقراتها، بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

**1- صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلتها ما وضعت لقياسه، وتم الإعتماد على الصدق الظاهري<sup>2</sup>، ويقصد به التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في إدارة الأعمال وعلوم التسيير بغية التحقق من صدقها<sup>1</sup>، وقد تمت الإستجابة لأراء المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم (01): أداة الدراسة -الإستبيان -.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم (02): قائمة الأسانذة المحكمين لأداة الدراسة -الإستبيان -.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وقد تم الإعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (16): سلم "ليكرت" الخماسي.

| الإجابات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة   | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالبتان.

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس ويهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس (1-5=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على درجات المقياس (0.8=5/4)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (17): الحدود الدنيا والعليا لمقياس "ليكرت".

| المتوسط المرجح | 1 1,79-1]      | 2,59-1,80] | 3,39-2,60] | 4,19-3,40] | 5-4,20]    |
|----------------|----------------|------------|------------|------------|------------|
| إتجاه الإجابة  | غير موافق بشدة | غير موافق  | محايد      | موافق      | موافق بشدة |
| المستوى        | منخفض جدا      | منخفض      | متوسط      | مرتفع      | مرتفع جدا  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على أراء المختصين.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الدراسة على نفس مجتمع الدراسة وفي نفس الظروف، وبعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغيره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم إختيار مدى الإعتماد على أداة جمع البيانات بإستعمال معامل الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)"<sup>1</sup> لجميع فقرات ومحاور الإستبيان على مجموعة المكونة من (30) مفردة، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

1 - أنظر الملحق رقم (06): معاملات الثبات والصدق.

الجدول رقم (18): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

| رقم الفقرة في إستمارة الإستبيان | إسم المتغير        | معامل الثبات ألفا كرونباخ (%) |
|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| من الفقرة 01 إلى 20             | الإدارة بالقيم     | 53.05%                        |
| من الفقرة 21 إلى 37             | الفعالية التنظيمية | 54.77%                        |
| من الفقرة 01 إلى 37             | معامل الثبات الكلي | 53.80%                        |

المصدر: تم إعداده بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (53,80%)، وهذا مؤشر متوسط ، وبذلك يكون تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لجمع البيانات وتحليل نتائجها والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية: تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبيان ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)<sup>1</sup>، وتم معالجتها وفق الإختبارات التي تحقق غرض الدراسة، بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- إختبار التوزيع الطبيعي<sup>2</sup>: يعني إختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل ذلك يمكن إستخدام إختبار "كلمجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov).

2- معامل الارتباط "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

3- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد ذلك في وصف مجتمع الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبيان، وكذلك الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

4- مصفوفة الارتباط "بيرسون": لمعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

5- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

6- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد: لإختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

7- تحليل التباين للإنحدار: لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، بالإضافة إلى إختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وإختبار صحة كل فرضية على حدى.

8- تحليل الإنحدار الخطي البسيط : لإختبار أثر المتغير المستقل في التابع .

<sup>1</sup>- Statistical Package For Social Sciences.

<sup>2</sup>- أنظر الملحق رقم (05): إختبار التوزيع الطبيعي.



## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وخلاصة القول أن هذا المطلب تناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم الإعتماد على مصادر جمع البيانات والمعلومات الثانوية منها والأولية، كما تم تقديم أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان وإختباري الصدق والثبات التي تم إخضاعه لهما للتأكد من صلاحيته مع التأكد من طبيعة التوزيع والأساليب الإحصائية التي تلائم موضوع الدراسة وتساعد في إختبار فرضيات الدراسة.

### **المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمتغيرات الدراسة**

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي للجزئين الأول والثاني من الإستبيان وفيمايلي تفصيل لهذه الجوانب من خلال مايلي:

**أولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة:** يتحلى موظفوا إمتياز التوزيع -تبسة- بمجموعة من الخصائص، حيث تم تقسيم خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية).

**1- الجنس:** الجدول الموالي يقدم عرض نسبة الذكور والإناث لعينة الدراسة، وهي موزعة كما يأتي:

#### **الجدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس<sup>1</sup>.**

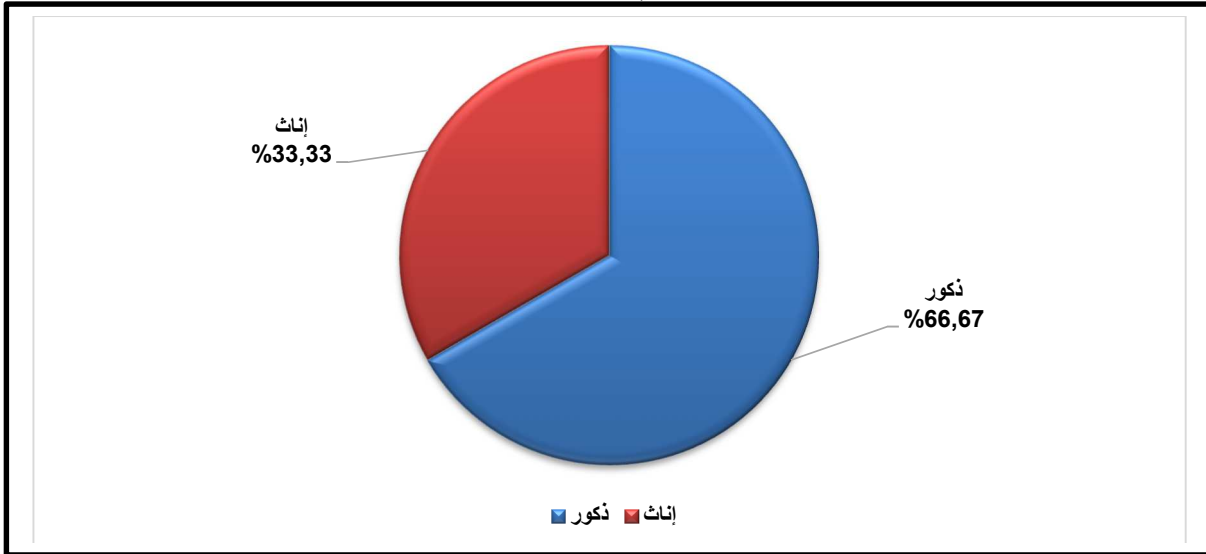
| الجنس   | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| ذكر     | 20      | 66,67%     |
| أنثى    | 10      | 33,33%     |
| المجموع | 30      | 100,00%    |

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يلاحظ إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 33.33% مقابل 66.67% للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بإمتياز التوزيع -تبسة- يشغلها نسبة معتبرة من الذكور والشكل رقم (08) يلخص ذلك:

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (03): نتائج البيانات الشخصية.

الشكل رقم (08): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (19).

من الشكل أعلاه يتضح أن جنس الذكور يمثل 66.67% و جنس الإناث يمثل 33.33% من مجموع أفراد العينة وهي نسبة منخفضة جدا وهذا راجع إلى أن أغلبية وظائف إمتياز التوزيع-تبسة- تقنية التي تتعلق أكثر بالعمل الميداني والتي يتعذر على العنصر النسوي القيام بها.

2- العمر: يوضح توزيع الباحثين حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): توزيع الباحثين حسب متغير العمر<sup>1</sup>.

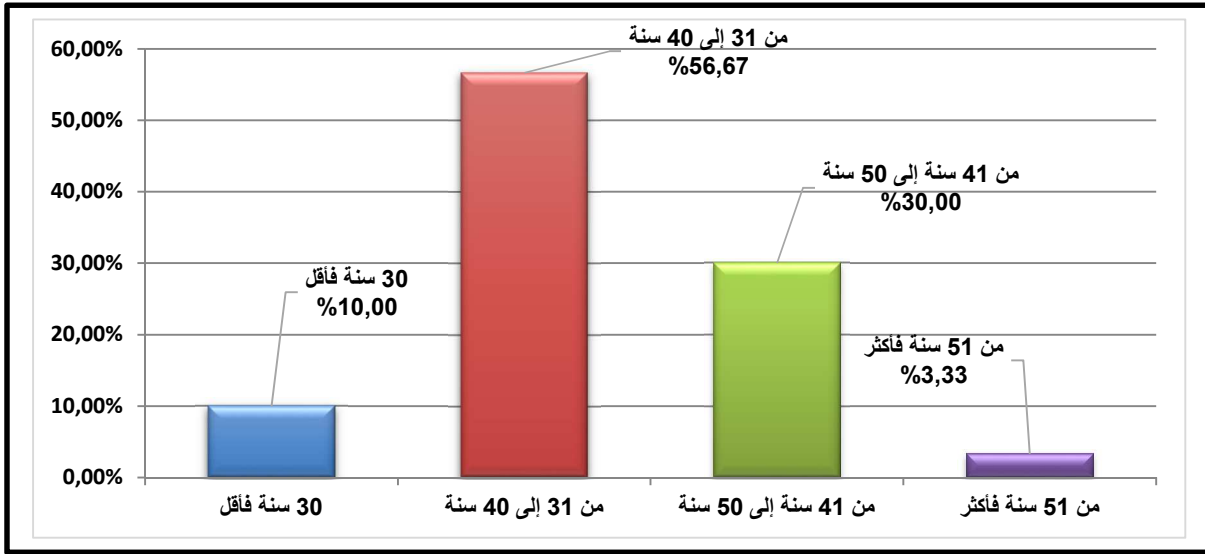
| العمر            | التكرار | النسبة (%) |
|------------------|---------|------------|
| 30 سنة فأقل      | 3       | 10,00%     |
| من 31 إلى 40 سنة | 17      | 56,67%     |
| من 41 إلى 50 سنة | 9       | 30,00%     |
| من 51 فأكثر      | 1       | 3,33%      |
| المجموع          | 30      | 100,00%    |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأعلى من الباحثين كانت في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة حيث قدرت بـ 56.67%، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى فهي متفاوتة فيما بينها، وفيما يخص الفئة العمرية "من 41 إلى 51 سنة بلغت نسبة الباحثين 30.00%، والفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بنسبة 3.33% أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 10.00%، وبالتالي فأكثر الفئات العمرية في الشركة تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة كفئات متوسطة العمر ويلخص الشكل رقم (09) أهم هذه المعطيات:

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (03): نتائج البيانات الشخصية.

الشكل رقم (09): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر.



**المصدر:** تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (20).

من الشكل أعلاه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في إمتياز التوزيع -تبسة- فئات متوسطة العمر تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة، وهذا راجع إلى ما يلي:

- تشترط إمتياز التوزيع -تبسة- عند التوظيف الخبرة المهنية في المؤسسات الأخرى.
- تشترط إمتياز التوزيع -تبسة- شهادات الخبرة والتحكم في مجال تقنيات الكهرباء والغاز.
- دورة التوظيف في إمتياز التوزيع -تبسة- تقدر بسنة كاملة.
- إحالة العديد من العمال بناء على طلبهم إلى التقاعد النسبي بعد التغييرات الأخيرة في قانون التقاعد.

3- **المؤهل العلمي:** يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، وهي موزعة كما يأتي:

الجدول رقم (21): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي<sup>1</sup>.

| المتغير       | المستوى                                   | التكرار | النسب (%) |
|---------------|---|---------|-----------|
| المؤهل العلمي | ثانوي                                     | 4       | 13,33%    |
|               | مهندس دولة                                | 9       | 30,00%    |
|               | شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر أو ماجستير) | 8       | 26,67%    |
|               | تقني سامي                                 | 8       | 26,67%    |
|               | شهادة دكتوراه وما يعادلها                 | 1       | 3,33%     |
|               | شهادة أخرى                                | 0       | 0,00%     |
|               | المجموع                                   |         | 30        |

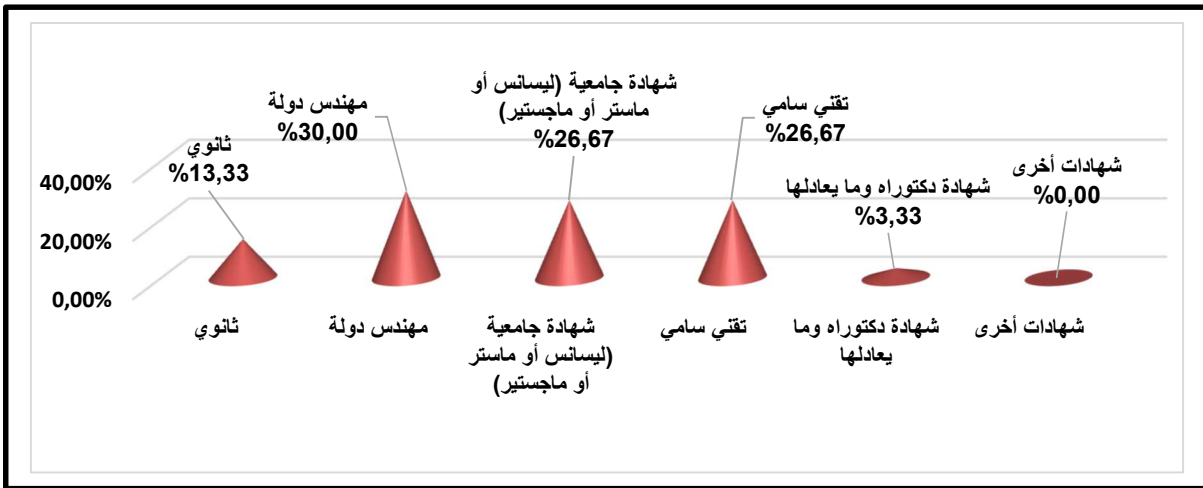
**المصدر:** تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (03): نتائج البيانات الشخصية.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

من الجدول يلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين متحصلين على شهادة مهندس دولة، إذ بلغ عددهم (09) فردا بنسبة 30.00%، تليها نسبة معتبرة من المتحصلين على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر أو ماجستير) بـ 26.67% وكذا شهادة تقني سامي بنفس النسبة، وتأتي بعدها في الترتيب نسبة 13.33% من أصحاب المستوى الثانوي، كما سجلت حالة من فئة مستوى (دكتوراه) أو ما يعادلها أي بنسبة 3.33% من أفراد المبحوثين، وجاءت باقي المستويات كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهذه المعطيات يلخصها الشكل رقم (10).

الشكل رقم (10): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (21).

من الشكل أعلاه يتبين أن الوظائف الإدارية بإمتياز التوزيع-تبسة- يشغلها نسبة كبيرة من أصحاب مستوى مهندس دولة يليها باقي المستويات الأخرى، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف وتطوير الكفاءات البشرية التي يتم ذكر أهمها في ما يلي:

- إعتقاد إمتياز التوزيع -تبسة- على كفاءات ذات مستوى تعليم عالي في تقلد مناصب المسؤولية.
- فتح المجال لجميع العمال إمكانية رفع مستواهم من خلال دفع شهادات علمية أخرى.
- تكوين العمال على مستوى المعاهد والمراكز التكوينية التابعة للمجمع.

4- الوظيفة الحالية: يمثل الجدول التالي رقم (22) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية، وهي موزعة كما يأتي:

الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

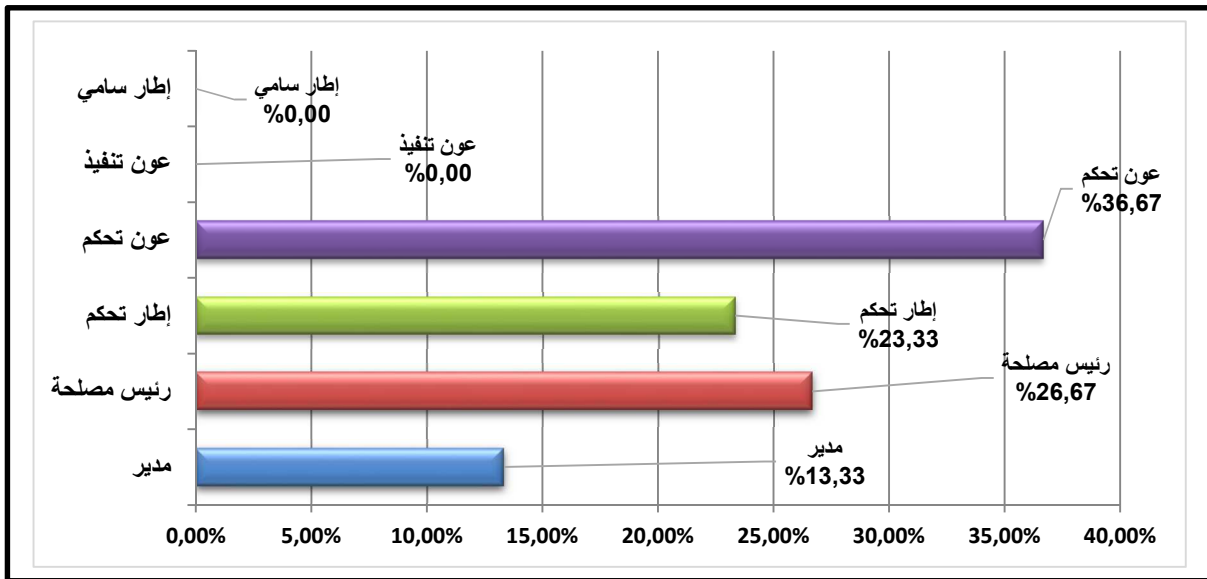
الجدول رقم (22): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية<sup>1</sup>.

| المتغير         | المستوى    | التكرار | النسب (%) |
|-----------------|------------|---------|-----------|
| الوظيفة الحالية | مدير       | 4       | %13.33    |
|                 | رئيس مصلحة | 8       | %26.67    |
|                 | إطار تحكم  | 7       | %23.33    |
|                 | عون تحكم   | 11      | %36.67    |
|                 | عون تنفيذ  | 0       | %0.00     |
|                 | إطار سامي  | 0       | %0.00     |
|                 | المجموع    | 30      | %100.00   |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب المبحوثين هم عون تحكم وبلغت نسبتهم %36.67، تليها نسبة معتبرة من رئيس مصلحة قدرت بـ %26.67 بينما بلغت نسبة إطار تحكم %23.33، وتأتي أقل نسبة منهم مدير والتي بلغت %13.33 من المبحوثين، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع المبحوثين كان متنوع حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعاً في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الإستبيان، وهذه المعطيات يلخصها الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (22).

من الشكل أعلاه يتبين أن الوظائف الإدارية بإمتياز التوزيع -تبسة- يشغلها نسبة كبيرة من الإطارات، وهذا يدل على أن الإمتياز تعتمد أكثر على الفئات النوعية في إدارتها.

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم (03): نتائج البيانات الشخصية.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

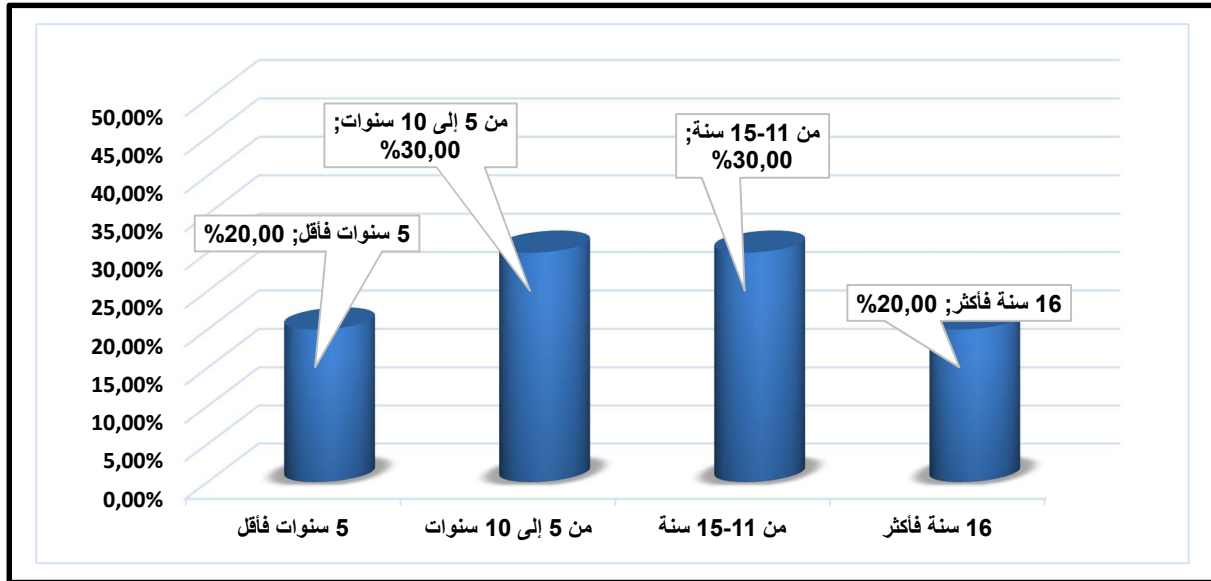
5- الخبرة المهنية: يمثل الجدول التالي الجدول رقم (23) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، وهي موزعة كما يأتي:

الجدول رقم (23): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية<sup>1</sup>.

| المتغير        | المستوى           | التكرار | النسب المئوية (%) |
|----------------|-------------------|---------|-------------------|
| الخبرة المهنية | 5 سنوات فأقل      | 6       | 20,00%            |
|                | من 5 إلى 10 سنوات | 9       | 30,00%            |
|                | من 11-15 سنة      | 9       | 30,00%            |
|                | 16 سنة فأكثر      | 6       | 20,00%            |
|                | المجموع           | 30      | 100,00%           |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة كل من الفئتين أقل من (05 سنوات) والفئة (16 سنة فأكثر) جاءت متساوية بنسبة قدرت بـ 20,00%، لتليها كل من الفئتين من (من 5 إلى 10 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة) بنسبة متساوية قدرت بـ 30,00%، والشكل رقم (11) يلخص هذه المعطيات: الشكل رقم (12): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (23).

من الشكل أعلاه يتبين أن هناك تنوعاً في الخبرة المهنية لدى الفئات المبحوثة. ومن خلال العرض السابق تم تحديد طبيعة المتغيرات العامة للمبحوثين على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة- من حيث العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفية الحالية، الخبرة المهنية.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (03): نتائج البيانات الشخصية.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

ثانيا: تحليل متغيرات الدراسة: سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات المبحوثين نحو المتغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS) والأدوات الإحصائية المناسبة.

**1- تحليل إجابات المبحوثين حول محور الإدارة بالقيم:** يشمل هذا الجزء نتائج تحليل المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) بأنواعها وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

**1-1- عرض نتائج تحليل مجال قيم العدالة:** يوضح الجدول رقم (24) إجابات المبحوثين على فقرات بعد (قيم العدالة)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قيم العدالة<sup>1</sup>.**

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه      | معامل الإختلاف (%) | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|--------------------|---------|
| 01    | هناك عدالة في توزيع الوظائف.                       | 3.03            | 1.217             | محايد        | 40.16              | 03      |
| 02    | يتم تقييم أداء العمال دون تحيز لأي طرف.            | 2.93            | 1.143             | محايد        | 39.01              | 02      |
| 03    | تشارك المؤسسة عمالها في إتخاذ القرارات.            | 2.87            | 1.196             | محايد        | 41.67              | 05      |
| 04    | تحفز المؤسسة عمالها على أداء مهامهم الموكلة إليهم. | 3.53            | 1.106             | موافق        | 31.33              | 01      |
| 05    | تشجع المؤسسة العمال على العمل بالطريقة المناسبة.   | 3.30            | 1.343             | محايد        | 40.69              | 04      |
| 06    | يتمتع العمال بروح المبادرة في إتخاذ القرارات.      | 3.23            | 1.455             | محايد        | 45.04              | 06      |
| -     | <b>إجمالي درجة المحور</b>                          | <b>3.15</b>     | <b>1.075</b>      | <b>محايد</b> | <b>34.12</b>       | -       |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول يتضح أن بعد قيم (العدالة)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (1.075)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39]، حسب مقياس "ليكارت" الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة (محايد)، والتي تدل على عدم موافقة المبحوثين على فقرات قيم العدالة، حيث يلاحظ وجود موافق واحدة فقط في عبارة رقم (04) وهذا يدل على أن عينة الدراسة، ترى بأن قيم العدالة لا يعد بعدا من أبعاد الإدارة بالقيم في إمتياز التوزيع -تبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات كلها تميزت بدرجة المحايدة، وجاء ترتيب العبارات كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.15)، وهذا ما يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (04): نتائج محاور الإستبيان.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

1-2- عرض نتائج تحليل مجال القيم القيادية: يوضح الجدول رقم (25) إجابات المبحوثين على فقرات بعد (القيم القيادية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القيم القيادية<sup>1</sup>.

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه | معامل الإختلاف (%) | ترتيب العبارات |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------------|----------------|
| 07    | يتم إدارة الأزمات بطريقة فعالة.                    | 3.77            | 1.135             | موافق   | 30.10              | 01             |
| 08    | يتم مناقشة القرارات بطريقة مؤثرة ومقنعة للآخرين.   | 3.33            | 1.213             | محايد   | 36.42              | 03             |
| 09    | يتم إدارة وإستغلال الوقت بشكل جيد.                 | 3.83            | 1.262             | موافق   | 32.95              | 02             |
| 10    | يحرص المسؤولون على إقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيهـم. | 3.30            | 1.393             | محايد   | 42.21              | 04             |
| -     | إجمالي درجة المحور                                 | 3.55            | 1.016             | موافق   | 28.61              | -              |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول يتضح أن مجال (القيم القيادية)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (1.016)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-19.4]، حسب مقياس "ليكارت" الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المجال كانت عبارة (موافق) بدرجة مرتفعة من طرف المبحوثين، وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن القيم القيادية قد تعد بعدا من أبعاد الإدارة بالقيم في إمتياز التوزيع -تبسة، حيث تم قياس هذا المجال من خلال (04) عبارات بعضها تميزت بدرجة الموافقة عليها، وجاء ترتيب العبارات كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.55)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا البعد.

1-3- عرض نتائج تحليل بعد قيم النزاهة والإستقلالية: يوضح الجدول رقم (26) يمثل إجابات المبحوثين على فقرات بعد (قيم النزاهة والإستقلالية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق (04): نتائج محاور الإستبيان.



الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النزاهة والإستقلالية<sup>1</sup>.

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه | معامل الإختلاف (%) | ترتيب العبارات |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|--------------------|----------------|
| 11    | توفر المؤسسة المعلومات للعاملين.                | 3.70            | 1.291             | موافق   | 34.89              | 03             |
| 12    | يتعامل العاملون بثقة ومصداقية مع رؤوسهم.        | 3.47            | 1.358             | موافق   | 39.13              | 05             |
| 13    | تقدم المؤسسة برامج تتوافق مع إحتياجات العاملين. | 3.37            | 1.189             | موافق   | 31.87              | 01             |
| 14    | يتم تنفيذ نظام المساءلة بفعالية وعلنية.         | 3.03            | 1.273             | محايد   | 42.01              | 06             |
| 15    | يتم إتباع سياسة الوضوح في ممارسة أعمالهم.       | 3.20            | 1.095             | محايد   | 34.21              | 02             |
| 16    | هناك جانب من المرونة في إدارة المؤسسة لعاملها.  | 3.10            | 1.185             | محايد   | 37,85              | 04             |
| -     | إجمالي درجة المحور                              | 3.31            | 0.983             | موافق   | 29.69              | -              |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول يتضح أن بعد (قيم النزاهة والاستقلالية)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.31) وإنحراف معياري (0.983)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39]، حسب مقياس "ليكارت" الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المجال كانت عبارة (موافق) تقابلها درجة محايدة في العبارة (14) و(15) و(16) بمتوسط حسابي منخفض، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن هناك قيم النزاهة والاستقلالية كبعد من أبعاد الإدارة بالقيم في إمتياز التوزيع -تبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات تميز نصفها بدرجة الموافقة عليها تقريبا، وجاءت باقي العبارات بدرجة محايدة عليها، وكان ترتيبها كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.31)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن هناك وجود لقيم النزاهة والاستقلالية -تبسة-.

4-1- عرض نتائج تحليل بعد قيم الإحترام والتقدير: يوضح الجدول رقم (27) إجابات المبحوثين على فقرات بعد (قيم الإحترام والتقدير) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق (04): نتائج محاور الإستبيان.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قيم الإحترام والتقدير<sup>1</sup>.

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه | معامل الإختلاف (%) | ترتيب العبارات |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------------|----------------|
| 17    | تلبية المؤسسة الحاجات الإجتماعية لعامليها.         | 3.17            | 1.147             | محايد   | 36.18              | 01             |
| 18    | تربط العاملين بالمؤسسة علاقات طيبة وجيدة.          | 3.53            | 1.279             | موافق   | 36.23              | 02             |
| 19    | يقدم المدراء المساعدة للعاملين أثناء إنجاز مهامهم. | 3.27            | 1.388             | محايد   | 42.44              | 04             |
| 20    | تنظم إدارة المؤسسة برامج تخدم البيئة والمجتمع.     | 3.30            | 1.264             | محايد   | 38.30              | 03             |
| -     | إجمالي درجة المحور                                 | 3.31            | 1.138             | محايد   | 34.38              | -              |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول يتضح أن بعد (قيم الإحترام والتقدير)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.138)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39]، حسب مقياس "ليكارت" الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المجال كانت عبارة (محايد)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة، ترى بأن قيم الإحترام والتقدير قد يعد بعدا من أبعاد الإدارة بالقيم في إمتياز التوزيع -تبسة- لكن غير واضح وتم تحفظ عليه وهذا راجع إلى سلوكيات العمال ومبادئهم التي لا يمكن حكم عليها، حيث تم قياس هذا المجال من خلال (04) عبارات كلها تميزت بدرجة المحايدة عليها، وجاء ترتيب العبارات كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.31)، حيث كانت إتجاهات المبحوثين كلها متجهة نحو الحياد، وذلك يدل على عدم وضوحها لكن يمكن الحكم على وجودها بدرجات منخفضة من قبل المحايدين في ما يخص العبارة رقم (17) و(19) وكذا (20) وهوما يدل على أنهم لم يوافقوا على أن الإمتياز تلبية الحاجات الإجتماعية لعامليها بالإضافة إلى عدم تقديم المدراء للمساعدة لهم وكذا عدم درايتهم الكافية على أن الإمتياز تقدم برامج تخدم البيئة والمجتمع.

والجدول رقم (28) يوضح ترتيب مجالات محور الإدارة بالقيم كمتغير مستقل في هذه الدراسة حيث كان بعد القيم القيادية في المركز الأول ليليه بعد قيم النزاهة والإستقلالية ومن ثم بعد قيم العدالة وأخيرا بعد قيم الإحترام والتقدير مع وجود إنحرافات معيارية مختلفة حول أبعاد هذا المحور.

من خلال ما ورد سابقا يتبين أن إمتياز التوزيع -تبسة- في طور تبني القيم في إدارتها بصورة واضحة التي أحدثت الفعالية التنظيمية على مستواها حسب نتائج التحليل.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق (04): نتائج محاور الإستبيان.

**الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.**

**الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة بالقيم<sup>1</sup>.**

| الترتيب | معامل الإختلاف (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                     |
|---------|--------------------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| 03      | 34.12              | 1.075             | 3.15            | قيم العدالة.              |
| 01      | 28.61              | 1.016             | 3.55            | قيم القيادة.              |
| 02      | 29.69              | 0.983             | 3.31            | قيم النزاهة والإستقلالية. |
| 04      | 34.38              | 1.138             | 3.31            | قيم الإحترام والتقدير.    |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

**2- تحليل إجابات المبحوثين حول محور الفعالية التنظيمية الشركة محل الدراسة:** يوضح الجدول رقم (30) توزيع إجابات المبحوثين نحو محور الفعالية التنظيمية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

**الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.**

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 21    | تحقق المؤسسة نسبة جيدة من الأرباح.                            | 3.90            | 0.995             | موافق  |
| 22    | تعتمد المؤسسة على زيادة معدل عوائدها بتقديم خدمات مختلفة.     | 3.70            | 0.985             | موافق  |
| 23    | يتم زيادة معدل مبيعاتها بإضافة خصائص جديدة الى منتجاتها.      | 3.57            | 0.935             | موافق  |
| 24    | هناك تطور في الحصة السوقية.                                   | 3.77            | 0.935             | موافق  |
| 25    | تقوم المؤسسة باستطلاع آراء متعاملليها حول جودة خدماتها.       | 3.40            | 1.303             | موافق  |
| 26    | تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بما يتلاءم ومتطلبات متعاملين. | 3.57            | 1.223             | موافق  |
| 27    | تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها تماشياً مع التغيرات البيئية.      | 3.70            | 0.988             | موافق  |
| 28    | تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات لمتعاملليها ذات جودة عالية.      | 3.90            | 1.029             | موافق  |
| 29    | تحقق المؤسسة متطلبات ومواصفات الجودة في خدماتها.              | 3.60            | 1.968             | موافق  |
| 30    | هناك تحسين مستمر في ظروف العمل.                               | 3.07            | 1.172             | محايد  |
| 31    | هناك مجال المبادرات والمشاركة في إتخاذ القرارات.              | 2.77            | 1.251             | محايد  |
| 32    | الروح المعنوية لدى العاملين إيجابية دائماً.                   | 3.00            | 1.145             | محايد  |
| 33    | تتكفل المؤسسة بإنشغالات العاملين.                             | 3.03            | 1.402             | محايد  |
| 34    | تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة.            | 3.53            | 1.106             | موافق  |
| 35    | تتكيف المؤسسة مع إحتياجات المتعاملين متجددة.                  | 3.37            | 1.306             | محايد  |

<sup>1</sup>- أنظر الملحق (04): نتائج محاور الإستبيان.

<sup>2</sup>- أنظر الملحق (04): نتائج محاور الإستبيان.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

|                    |  |      |       |       |
|--------------------|--|------|-------|-------|
| 36                 | تتكيف المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.             | 3.43 | 1.431 | موافق |
| 37                 | تتكيف المؤسسة مع متطلبات الوضع الإقتصادي للبلاد بإستمرار . | 4.03 | 0.890 | موافق |
| إجمالي درجة المحور |  | 3.49 | 0.866 | موافق |

**المصدر:** تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول يتضح أن المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.49) وإنحراف معياري (0.866)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.1]، حسب مقياس "ليكارت" الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن المبحوثين يرون بأن محور الفعالية التنظيمية محقق في إمتياز التوزيع -تبسة-، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (17) عبارة كلها تميزت بدرجة الموافقة عليها، وبناء على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن هناك مستوى مرتفع لمحور الفعالية التنظيمية في الإمتياز، ويتبين ذلك من خلال إتجاهات إجابات المبحوثين والتي تشير أغلبها إلى الموافقة وينسب جيدة على كل فقرات هذا المحور، في حين إتجه المبحوثين إلى الحياد فيما يخص العبارة رقم (30) و(31) و(32) و(33) و(35) وهو ما يدل على أن المبحوثين لم يوافقوا على أن الروح المعنوية للعمال إيجابية دائما وكذا عدم تكيف الإمتياز مع إنشغالاتهم وكذا إحتياجاتهم المتجددة ومع عدم إهتمامهم بدورهم في إتخاذ القرارات والمبادرة داخل الإمتياز.

ويتضح مما تقدم أن خصائص متغيرات الدراسة من إدارة بالقيم وفعالية تنظيمية بنيت على إجابات المبحوثين.

وعلى العموم، هناك إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود فعالية تنظيمية على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة-، والنتائج المذكورة في الجدول أعلاه تدل على توافق إجابات أفراد عينة الدراسة مع درجات موافق في الغالب، ومع وجود فروق تشير إليها لتلك الإنحرافات.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى إختبار لفرضيات الدراسة التي تقوم على أربعة فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع والتي تم صياغتها بطريقة تخدم البحث وتتوافق مع الأسئلة الفرعية للدراسة، وفيمايلي إلى مايلي:

**أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي:** حيث تم إعتداد معامل الإختبار كلمجروف -سمرنوف- "Kolmogorv-Simirnov" من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضها تحليل الإنحدار أو بعبارة أخرى التحقق من مدى

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وقد كانت نتائج الإختبارات كما يوضحها الجدول التالي<sup>1</sup>:

**الجدول رقم (30): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.**

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (Z)     | محتوى المحور         | محاور الإستبيان |
|---------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| 0.145               | 0.139        | الإدارة بالقيم       | المحور الأول    |
| 0.196               | 0.132        | الفعالية التنظيمية   | المحور الثاني   |
| <b>0.144</b>        | <b>0.162</b> | <b>الإستبيان ككل</b> |                 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إستخدام الإختبارات العلمية.

**ثانياً: إختبار الفرضيات الفرعية:** لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) تم الإعتماد على نتائج الإنحدار الخطي المتعدد (Regression Multiplied Liner)، كما تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)، وكذا معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي يستخدم لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية الأربعة من خلال الجدول التالي<sup>2</sup>:

**الجدول رقم (31): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة.**

| المتغير المستقل | المتغير التابع     | قيمة (T) | القيمة المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة (Sig) | قرار الفرضية |
|-----------------|--------------------|----------|-----------------|-------------|---------------------|--------------|
| قيم العدالة     | الفعالية التنظيمية | 0.331-   | 95.584          | 29          | 0.743               | تقبل         |
|                 |                    | 1.241    |                 |             | 0.226               | تقبل         |
|                 |                    | 2.102    |                 |             | 0.046               | ترفض         |
|                 |                    | 2.055    |                 |             | 0.050               | ترفض         |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت البيانات الواردة في السابق أن المتغيرات المستقلة (قيم العدالة، قيم القيادة، قيم النزاهة والإستقلالية، وقيم الإحترام والتقدير) تفسر ما نسبته (0.773) من التباين الحاصل في الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-، وإختبار العلاقة بين المتغيرين في حالة الإنحدار المتعدد يتم الإعتماد على

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (5): إختبار التوزيع الطبيعي.

<sup>2</sup>- أنظر الملحق رقم (8): إختبار الفرضية الفرعية.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

قيمة (F) تساوي (95.584) ودرجات حرية (29)، وهي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة يساوي (0.05) لذلك كانت القرارات المتعلقة بالفرضيات كمايلي:

1- الفرضية الأولى (ف1): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العدالة والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة -".

2- الفرضية الثانية (ف2): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة -".

3- الفرضية البديلة الثالثة (ف3): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم النزاهة والإستقلالية والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة -".

4- الفرضية البديلة الرابعة (ف4): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الإحترام والتقدير والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة -".

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية: لتدعيم النتائج المتحصل عليها من الفرضيات الفرعية الأربعة سيتم إختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة -"، ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (32): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

| المتغير المستقل | المتغير التابع     | ثابت الانحدار ( $\alpha$ ) | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | معامل الارتباط (Pearson) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة (t) | القيمة المحسوبة (F) | مستوى الدلالة (Sig) |
|-----------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|----------|---------------------|---------------------|
| الإدارة بالقيم  | الفعالية التنظيمية | 0.785                      | 0.879                      | 0.879                    | 0.773                   | 9.777    | 95.584              | 0.003               |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت نتائج تحليل الإنحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة -، ولإختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الإعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (95.584)، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار ومعامل الارتباط (0.879)، والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما أوضحه إختبار (T)، وهذا دليل على أن الفعالية التنظيمية لها علاقة بالإدارة بالقيم السائدة بالإمتياز، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.773) مما يعني أن نسبة (77.3%) من التغيرات في الفعالية التنظيمية تعود للإدارة بالقيم وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة (0.003) وهو أقل من (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الرئيسية لتحل

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (7): إختبار الفرضية الرئيسية.

## الفصل الثاني.....الإدارة بالقيم على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة - وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

محلها الفرضية البديلة التالية: "توجد علاقة أثر للإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-".

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي إختبار الفرضية الرئيسية ترفض فرضية الدراسة وتقبل الفرضية البديلة، أي أن الإدارة بالقيم لها علاقة بالفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-. وعليه تم التأكد من وجود علاقة بين الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-، وقيم النزاهة والإستقلالية تحديدا.

## خلاصة الفصل

تعتبر إمتياز التوزيع -تبسة- شركة إقتصادية إحتكارية، والتي تمثل قطاع فعال في إطار حلقات التجارة والأعمال، مواكبة السياسة العامة للدولة التي تهدف لتكريس كافة التسهيلات اللازمة للمتعاملين من أجل تنوع الإقتصاد الوطني، كما تهدف لضمان بقائها واستمراريتها على المستوى المحلي والدولي، لها هيكل تنظيمي متناسق يعمل على تحقيق أهدافها وفق سياساتها بعد تغييره لمواكبة التغييرات في مختلف مجالاتها، وقد بينت الدراسة الميدانية المعتمدة على الإستبيان أن هناك سيطرة للجنس الذكور مقارنة بالإناث لأسباب تم ذكرها، وأن أكثر الفئات العمرية تتراوح أعمارهم بين من 31 إلى 40 سنة، وأن نسبة كبيرة متحصلين على شهادة مهندس دولة لأنها أكثر كفاءة في الإمتياز تليها الشهادات الأخرى وبينت نتائج إختبار الفرضيات أن هناك علاقة موجبة للإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية في الشركة محل الدراسة وتحديدًا بعد قيم النزاهة والإستقلالية، وهذا ما تم التوصل إليه في الإمتياز.





## الخاتمة

إن الإدارة بأسلوب القيم هي نظام متميز عن بقية الأنظمة الإدارية المختلفة، لأنها تأخذ في التسيير بأنبال القيم، بحيث يقدم منها متكاملا وشاملا لكافة متطلبات الحياة الإدارية، حيث أصبح بقاء المنظمة في ظل التطورات التي يشهدها العصر الحالي مرهون بمدى قدرتها على إستخدام أساليب إدارية حديثة، لعل من أبرزها نظرية الإدارة بالقيم وذلك بدأ من تحديد الأهداف من وراء القيم مروراً بعملية الإتصال الفعال عند ممارسة القيم ومعايبتها وصولاً إلى التوجه عبر القيم لتغيير السلوك والتأثير في العاملين إيجابياً من خلال أشعارهم بالإنتماء للمنظمة وخلق روح الفريق، كما يعد تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم بنجاح يفوق في أهميته كل الأصول المادية التي تمتلكها المؤسسة بإعتبارها الأداة التي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة ورسم صورة إيجابية لها وإكسابها مزايا تنافسية تسمح لها بالإستمرار في ظل التقدم التكنولوجي وتغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن.

فإن إنتشار القيم التنظيمية بأنواعها داخل المنظمة يزيد من فعاليتها من خلال ربط علاقات طيبة بين أعضائها والمشاركة في إتخاذ القرارات ومواجهة الصعوبات التي تعرقل وصول المنظمة لأهدافها المنشودة وكل هذه القيم تختلف بحسب طبيعة القيادة وثقافة المنظمة.

وعليه إستهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية من خلال القسمين الأول نظري والثاني تطبيقي الذي تم في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) فرع إمتياز التوزيع -تبسة-، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات الفرعية وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها كما حاولت تقديم بعض التوصيات وفي ما يأتي عرض لمختلف النتائج والمقترحات وكذا بيان أفاق الدراسة كما يلي:

### أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

1- تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-"، إذ أن مجالات الإدارة بالقيم وعباراتها ساهمت بدرجات مختلفة كأحد عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

2- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العدالة والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-"، لأنه تم التوصل إلى مستوى عدم تشبع العبارات عند مجالات القيم، حيث تختلف من مجال إلى آخر.

- 3- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية والفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-" لأنه تم التوصل إلى درجة موافقة منخفضة من طرف المبحوثين على فقرات هذا المجال مقارنة بالمجالات الأخرى.
- 4- تم قبول الفرضية البديلة الثالثة والتي تنص على أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم النزاهة والإستقلالية وفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-" لأنه تم التوصل إلى درجة موافقة من طرف المبحوثين على فقرات هذا المجال.
- 5- تم قبول الفرضية البديلة الرابعة والتي تنص على أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الإحترام والتقدير وفعالية التنظيمية في إمتياز التوزيع -تبسة-" لأنه تم التوصل إلى درجة موافقة من طرف المبحوثين على فقرات هذا المجال.
- 6- تم التوصل إلى أن متوسطات الحسابية لمجالات الإدارة بالقيم مختلفة عن بعضها البعض، من خلال الملحق رقم (04)، حيث أن معظم القيم الخاصة بالأوساط الحسابية تجاوزت المعدل الأساسي والبالغ قيمته 3.
- 7- من خلال تحليل ودراسة البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية) لإمتياز التوزيع -تبسة-، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وأن الشركة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى والمؤهل العلمي العالي من الحاصلين على شهادة مهندس دولة وهو المستوى الأعلى في تقلد مثل تلك المناصب.
- 8- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الفعالية التنظيمية قدر بـ (3.49) بدرجة موافق على سلم "ليكرت" مع وجود حياد نحو بعض عبارات (30) و(31) و(32) و(33) و(35) لمحور الفعالية في إمتياز التوزيع -تبسة-.
- 9- تركز الإستفادة من إهتمام المنظمات بالقيم والإدارة بالقيم كونها أسلوب إداري حيث يرمي إلى رسم ثقافة مستندة على القيم لتحقيق أهداف المنظمة بجودة عالية من خلال تحويل المبادئ الأخلاقية إلى أسس قيادية داخل المنظمة.
- 10- تختلف مجالات الإدارة بالقيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن بينها: قيم العدالة، القيم القيادية، قيم الإحترام والتقدير، قيم النزاهة والإستقلالية.
- 11- يعتمد إمتياز توزيع -تبسة- على جملة من المعايير التي من شأنها قياس فعاليتها وهي معيار مدة معالجة طلبات ربط الزبائن بالكهرباء والغاز، معيار الدعم عند طوارئ، معيار معالجة الشكاوي، معيار جودة الفوترة، معيار القطع المخطط لتزويد بالطاقة الكهربائية والغاز وذلك بهدف رسم سياستها وتحقيق الأهداف المسطرة في عقد التسيير السنوي.
- 12- يستند إمتياز التوزيع -تبسة- على جملة من القيم التنظيمية يمكن حصرها في الأتي: قيم النزاهة، قيم الإحترام والتقدير، قيم الإلتزام والإنضباط، قيم العدالة، حسن القيادة، قيم الإمتياز والمبادرة يضبطها دفتر

الشروط الخاص بالشركة والنظام الداخلي، قانون الصفقات العمومية بهدف الوفاء بالمهمة والخدمة العمومية إتجاه جميع المتعاملين وربط علاقات وطيدة مع المنظمات الأخرى، واليقضة في إكتساب التكنولوجيا.

13- تساهم الإدارة بالقيم في زيادة الفعالية من خلال مجالاتها التي تدفع بها لتحقيق الرضا الوظيفي والتكيف المستمر مع البيئة بتقديم خدمات ذات جودة عالية فتصبح القيم التنظيمية أحد عوامل فعالية المنظمة، ويتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن الإدارة بالقيم تفسر ما نسبته (77.3) من الفعالية التنظيمية على مستوى الإمتياز.

14- هناك تباين وتعدد في إتجاهات الباحثين حول مفهوم القيم والإدارة بالقيم، وهو ما صعب من إمكانية دراسة والتحكم في أبعادها باعتبارها من إدارات المستحدثة.

#### ثانيا: الإقتراحات:

في ظل ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- التركيز على نشر الأخلاقيات بين المدراء والعمال وكذا قيم المتعامل بها داخل المنظمة لتحقيق فعالية أكثر.
- البحث في أسباب عدم توفر بعض القيم بالقدر الكافي الذي يضمن مدى فعاليتها وتطبيقها على مستوى الأقسام والمصالح الموجودة بالإمتياز.
- ضرورة الإهتمام بآليات ونماذج القيم التنظيمية لتسهيل عملية الحصول على نتائج إيجابية وتوحيدها ونشرها داخل الشركة.
- مساعدة ومنح أهمية أكثر للمورد البشري بإعتباره متغير الدراسة، من خلال لقاءات دورية لجميع الموارد البشرية للحوار وتبادل الأفكار والخبرات داخل المنظمة.
- يجب إحداث تحسينات أكثر فيما يتعلق بالقيم القيادية وتكوين المدراء حتى تتلائم وتطلعات أهداف المنظمة، ومع التطورات التي تشهدها الإدارات في هذا المجال.
- ضرورة القيام بالتقييم الدوري للقيم الموجودة في منظمة على كافة المستويات، من أجل ضمان تحقيق الأهداف ونتمينها.

#### ثالثا: أفاق الدراسة:

بحكم القلة في الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة، وفي ظل ماورد فيها يمكن تقديم عدد من المواضيع التي تنتج الآفاق لدراسات مستقبلية إمتدادا لموضوعنا كمايلي:

- أثر الإدارة بالقيم على السلوك التنظيمي في المؤسسات.
- دور القيم التنظيمية في خلق قيمة داخل المنظمات.
- أثر القيم القيادية على أداء العاملين.
- دور القيم الشخصية في تعزيز فاعلية الأفراد.

ويبقى المجال مفتوحا أما الباحثين لدراسة كل ما يتعلق بعلاقة الإدارة بالقيم بالفعالية التنظيمية للمؤسسات لأن لها دور كبير في تطورها وتميزها نظرا لإنعدام القيم التي تضمن الإستمرارية وكذا فعالية عاملها ومنافسيها في ظل المتغيرات المعاصرة، للقضاء على هذا الفساد الذي يلاحقنا لحد الآن حتى نعدل إدارتنا ونثمنها قيما.



قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1- المعاجم:

- بودون وبوريلو، المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجزائر.

## 2- الكتب:

- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجامعات داخل منظمات الأعمال، الإسكندرية، مطبعة الإشعاع الفنية، 1996.
- أحمد مصطفى خاطر، ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الإجتماعية وتقويم المشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- بلانكارد كينيث، وكونور مايكل، الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)، ترجمة عدلان سليمان، دار الرضا للنشر، عمان، 2000.
- بلقاسم سلاطينه وآخرون، الفعالية التنظيمية "مدخل سييسولوجي"، دار الفجر، القاهرة، الدار الجزائرية، 2015.
- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الإجتماع الاتصال البحث الترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005.
- حسين حريم، تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- دافيد فرانسيس، ومايكل ركوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- رونالدي راجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان الأردن، 1999.
- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- عبد القادر الشخيلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار المجدلاوي، عمان، 1999.
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة في دول النمو الآسيوية، الطبعة 2، إتراك للنشر، القاهرة، 1999.

- محمد عبد الله حسين، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، جامعة زيادي، دبي 2016.
- محمد فايل العريمي، التحول نحو الإستثمار في رأس مال البشري، دار النشر، 2018.
- معتز سيد عبد الله، وعبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الإجتماعي، دار غريب، القاهرة، 2001.
- مهدي سحن زوليف، إدارة الأفراد "مدخل كمي"، الطبعة 3، دار المجذلاوي، عمان، 1998.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- مؤيد سعيد سالم، وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث، عمان، عمان، 2002.
- نيكي هاييس، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم مراجعة عبد الماضي حامد عزام، دار المريخ، السعودية.
- وائل محمد صبحي إدريسي، وظاهر محسن منظور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط1، ج2، دار وائل، عمان، 2009.
- 3- المجالات العلمية:**
- حصة محمد الصادق، وعائشة منير فخر، تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم، نموذج مقترح من أوراق المؤتمر الدولي نحو أفضل لمعلم المستقبل، المجلد الرابع المنعقد في جامعة السلطان قابوس، في الفترة 1-3 مارس 2004، مسقط، كلية التربية.
- سمير عسكر، وعادل زايد (1994)، المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية بدولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 1، العدد 2.
- العايب رباح (2004)، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية، بعض الدراسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- عتيبي مشاعل (2009)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في منظمات، ورقة عمل إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، جامعة أم القرى.
- عون الله صلاح الدين (1987)، مداخل نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية، العدد 4، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- فوزية جمعان الغامدي (2018)، درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، إدارة التعليم الباحة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للدراسات التربوية، المجلد 3، العدد 2.
- 4- المذكرات والرسائل الجامعية:**
- أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.



- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2010.
- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- شيماء خالد أبو العمرين، درجة ممارسة مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2005.
- رويده أبو راضي، المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
- 5- الموسوعات:

- إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1999.
- أندرية لاند، موسوعة لاند الفلسفية، المجلد 1، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، منشورات عويدات، بيروت، 2001.

#### ثانيا: المراجع بالأجنبية

##### 1-الكتب:

- Benjalux Sakunasingha ,**An empirical study into factors influencing the use of value –based management tools** ,DBA thesis, Southern Cross University ,Lismore,NSW.Copyright B Sakunasingha, 2006.
- Camirone.K.s, **Organizational effectiveness ,ITS Measurement and prectiction**, yole universty, 1978.
- Georgpoulos Basif and Tanenbaun Arnold : **A study of Organization Editedby. Amitai Etzioni** , USA : prentice – Hall Inc -1979
- Giblin,edword.J et ImdaE, **amuso putting Meaning to coporat values ,business forum** ,ol.22.Iss.I winter,1997
- Henry Moles ,**dictonnaire de gestion** ,economica ,paris,1988.
- Mills G.B:**Organizational effectiveness**,Mc Dirmoth.
- Robertson, M.**Callinan & Bartram, Organizational effectiveness**, the role of psychology, London, Wiley.

##### 2-المجلات

- Shimon Dolan, and Salvador Garcia ,**Managing by Values in the next Milenium "Cultural change"**,journal of Economic Redesign Organizational classification, D23.M033,2002.

#### ثالثا: المواقع الإلكترونية

- عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء من موقع:

[http:// www.nauss.edu .sa /Nassau/Arabic/ 30/03/2020/](http://www.nauss.edu.sa/Nassau/Arabic/30/03/2020/).heur: 12.45.



الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة -الإستبيان-.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



نموذج استبيان حول: أثر الإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال  
دراسة ميدانية في شركة سونلغاز (فرع امتياز التوزيع) -تبسة-

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الادارة بالقيم على فعالية شركة سونلغاز وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة  
الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال؛ ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة نرجو التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة  
في هذا الاستبيان علما بأن الاجابات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

اشراف الدكتوراة :

بخوش مديحة

الطالبتان:

جابري نهاد

منصر لبنة

السنة الجامعية: 2020/2019

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1: الجنس

 ذكر أنثى

2: العمر

30 سنة فأقل من 41 سنة إلى 50 سنة من 31-40 سنة من 51 سنة فأكثر 

3: المؤهل العلمي

ثانوي مهندس دولة تقني سامي شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر أو ماجستير) شهادة أخرى شهادة دكتوراه وما يعادلها 

4: الوظيفة الحالية

قائمة الملاحق.....

|                          |                   |                          |                 |                          |              |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | إطار تحكم         | <input type="checkbox"/> | رئيس مصلحة      | <input type="checkbox"/> | مدير         |
| <input type="checkbox"/> | إطار سامي         | <input type="checkbox"/> | عون تحكم        | <input type="checkbox"/> | عون تنفيذ    |
| <b>5: الخبرة المهنية</b> |                   |                          |                 |                          |              |
| <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> | من 11-15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر      | <input type="checkbox"/> |                 | <input type="checkbox"/> |              |

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

يرجى وضع الاشارة (X) في الخانة التي تنطبق مع اختياراتكم:

| المحور الأول |   |            |       |       |                |
|--------------|---|------------|-------|-------|----------------|
| الرقم        | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 01           | هناك عدالة في توزيع الوظائف .                       |            |       |       |                |
| 02           | يتم تقييم أداء العمال دون تحيز لأي طرف.             |            |       |       |                |
| 03           | تشارك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات .            |            |       |       |                |
| 04           | تحفز المؤسسة عمالها على أداء مهامهم الموكلة إليهم . |            |       |       |                |
| 05           | تشجع المؤسسة العمال على العمل بالطريقة المناسبة .   |            |       |       |                |
| 06           | يتمتع العمال بروح المبادرة في اتخاذ القرارات.       |            |       |       |                |
| 07           | يتم ادارة الأزمات بطريقة فعالة.                     |            |       |       |                |
| 08           | يتم مناقشة القرارات بطريقة مؤثرة ومقنعة للآخرين.    |            |       |       |                |
| 09           | يتم ادارة واستغلال الوقت بشكل جيد.                  |            |       |       |                |
| 10           | يحرص المسئولون على إقامة علاقات جيدة مع رؤوسهم .    |            |       |       |                |
| 11           | توفر المؤسسة المعلومات للعاملين.                    |            |       |       |                |
| 12           | يتعامل العاملون بثقة ومصداقية مع رؤوسهم             |            |       |       |                |
| 13           | تقدم المؤسسة برامج تتوافق مع احتياجات العاملين.     |            |       |       |                |
| 14           | يتم تنفيذ نظام المساءلة بفعالية وعلنية.             |            |       |       |                |
| 15           | يتم اتباع سياسة الوضوح في ممارسة اعمالهم.           |            |       |       |                |
| 16           | هناك جانب من المرونة في ادارة المؤسسة لعاملها.      |            |       |       |                |
| 17           | تتلبى المؤسسة الحاجات الاجتماعية لعاملها.           |            |       |       |                |
| 18           | تربط العاملين بالمؤسسة علاقات طيبة وجيدة.           |            |       |       |                |
| 19           | يقدم المدراء المساعدة للعاملين اثناء إنجاز مهامهم . |            |       |       |                |

|               |  |  |  |  |    |   |
|---------------|--|--|--|--|----|---|
|               |  |  |  |  | 20 | تنظم إدارة المؤسسة برامج تخدم البيئة والمجتمع .               |
| المحور الثاني |  |  |  |  |    |   |
|               |  |  |  |  | 21 | تحقق المؤسسة نسبة جيدة من الأرباح.                            |
|               |  |  |  |  | 22 | تعتمد المؤسسة على زيادة معدل عوائدها بتقديم خدمات مختلفة .    |
|               |  |  |  |  | 23 | يتم زيادة معدل مبيعاتها بإضافة خصائص جديدة الى منتجاتها.      |
|               |  |  |  |  | 24 | هناك تطور في الحصة السوقية.                                   |
|               |  |  |  |  | 25 | تقوم المؤسسة باستطلاع آراء متعاملها حول جودة خدماتها.         |
|               |  |  |  |  | 26 | تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بما يتلاءم ومتطلبات متعاملين. |
|               |  |  |  |  | 27 | تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها تماشيا مع التغيرات البيئية.       |
|               |  |  |  |  | 28 | تسعى المؤسسة الى تقديم خدمات لمتعاملها ذات جودة عالية         |
|               |  |  |  |  | 29 | تحقق المؤسسة متطلبات ومواصفات الجودة في خدماتها               |
|               |  |  |  |  | 30 | هناك تحسين مستمر في ظروف العمل.                               |
|               |  |  |  |  | 31 | هناك مجال المبادرات والمشاركة في اتخاذ القرارات.              |
|               |  |  |  |  | 32 | الروح المعنوية لدى العاملين ايجابية دائما.                    |
|               |  |  |  |  | 33 | تتكفل المؤسسة بانشغالات العاملين.                             |
|               |  |  |  |  | 34 | تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة.            |
|               |  |  |  |  | 35 | تتكيف المؤسسة مع احتياجات المتعاملين متجددة.                  |
|               |  |  |  |  | 36 | تتكيف المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.                |
|               |  |  |  |  | 37 | تتكيف المؤسسة مع متطلبات الوضع الاقتصادي للبلاد باستمرار.     |

## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة -الإستبيان-.

| الرتبة             | إسم الأستاذ (ة)  |
|--------------------|------------------|
| أستاذ محاضر قسم أ- | بخوش مديحة       |
| أستاذ محاضر قسم أ- | براهمي زرزور     |
| أستاذ محاضر قسم أ- | بوعلاق نوال      |
| أستاذ محاضر قسم أ- | جنينة عمر        |
| أستاذ محاضر قسم أ- | غريب الطاوس      |
| أستاذ محاضر قسم ب- | شوكال عبد الكريم |
| أستاذ محاضر قسم أ- | بوطورة فضيلة     |
| أستاذ محاضر قسم ب- | سياحي الخامسة    |
| أستاذ مساعد قسم أ- | عمروش عمر        |
| أستاذ محاضر قسم أ- | مهدي مراد        |
| أستاذ محاضر قسم أ- | صالح محرز        |

## الملحق رقم (03): نتائج البيانات الشخصية.

## الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر   | 20        | 66,7        | 66,7               | 66,7               |
|        | أنثى  | 10        | 33,3        | 33,3               | 100,0              |
|        | Total | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## العمر

|        |                      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 30 سنة فأقل          | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
|        | من 31-40 سنة         | 19        | 63,3        | 63,3               | 73,3               |
|        | من 41 سنة إلى 50 سنة | 7         | 23,3        | 23,3               | 96,7               |
|        | من 51 سنة فأكثر      | 1         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
|        | Total                | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## المؤهل العلمي

|        |   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي                                     | 4         | 13,3        | 13,3               | 13,3               |
|        | مهندس دولة                                | 9         | 30,0        | 30,0               | 43,3               |
|        | شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر أو ماجستير) | 8         | 26,7        | 26,7               | 70,0               |
|        | تقني سامي                                 | 8         | 26,7        | 26,7               | 96,7               |
|        | شهادة دكتوراه وما يعادلها                 | 1         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
|        | Total                                     | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الوظيفة الحالية

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مدير       | 4         | 13,3        | 13,3               | 13,3               |
|        | رئيس مصلحة | 8         | 26,7        | 26,7               | 40,0               |
|        | إطار تحكم  | 7         | 23,3        | 23,3               | 63,3               |
|        | عون تحكم   | 11        | 36,7        | 36,7               | 100,0              |
|        | Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |



## الخبرة المهنية

|                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق بشدة | 6         | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
| غير موافق      | 9         | 30,0        | 30,0               | 50,0               |
| Valide محايد   | 9         | 30,0        | 30,0               | 80,0               |
| موافق          | 6         | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
| Total          | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15  
 B16 B17 B18 B19 B20  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## الملحق رقم (04): نتائج محاور الإستبيان.

## تحليل وتفسير عبارات القسم الثاني: الإدارة بالقيم

## Statistiques descriptive

|   | N  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|---------|---------|------------|
| هناك عدالة في توزيع الوظائف                       | 30 | 1       | 5       | 3,03    | 1,217      |
| يتم تقييم أداء العمال دون تحيز لأي طرف            | 30 | 1       | 5       | 2,93    | 1,143      |
| تشارك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات            | 30 | 1       | 5       | 2,87    | 1,196      |
| تحفز المؤسسة عمالها على أداء مهامهم الموكلة إليهم | 30 | 1       | 5       | 3,53    | 1,106      |
| تشجع المؤسسة العمال على العمل بالطريقة المناسبة   | 30 | 1       | 5       | 3,30    | 1,343      |
| يتمتع العمال بروح المبادرة في اتخاذ القرارات      | 30 | 1       | 5       | 3,23    | 1,455      |
| يتم إدارة الأزمات بطريقة فعالة                    | 30 | 1       | 5       | 3,77    | 1,135      |
| يتم مناقشة القرارات بطريقة مؤثرة ومقنعة للآخرين   | 30 | 1       | 5       | 3,33    | 1,213      |
| يتم إدارة واستغلال الوقت بشكل جيد                 | 30 | 1       | 5       | 3,83    | 1,262      |
| يحرص المسؤولون على إقامة علاقات جيدة مع رؤوسهم    | 30 | 1       | 5       | 3,30    | 1,393      |
| توفر المؤسسة المعلومات للعاملين                   | 30 | 1       | 5       | 3,70    | 1,291      |
| يتعامل العاملون بثقة ومصداقية مع رؤوسهم           | 30 | 1       | 5       | 3,47    | 1,358      |
| تقدم المؤسسة برامج تتوافق مع احتياجات العاملين    | 30 | 1       | 5       | 3,37    | 1,189      |
| يتم تنفيذ نظام المساءلة بفعالية وعلنية            | 30 | 1       | 5       | 3,03    | 1,273      |
| يتم اتباع سياسة الوضوح في ممارسة أعمالهم          | 30 | 1       | 5       | 3,20    | 1,095      |
| هناك جانب من المرونة في إدارة المؤسسة لعاملها     | 30 | 1       | 5       | 3,10    | 1,185      |
| تتلبى المؤسسة الحاجات الاجتماعية لعاملها          | 30 | 1       | 5       | 3,17    | 1,147      |
| تربط العاملين بالمؤسسة علاقات طيبة وجيدة          | 30 | 1       | 5       | 3,53    | 1,279      |
| يقدم المدراء المساعدة للعاملين أثناء إنجاز مهامهم | 30 | 1       | 5       | 3,27    | 1,388      |
| تنظم إدارة المؤسسة برامج تخدم البيئة والمجتمع     | 30 | 1       | 5       | 3,30    | 1,264      |
| N valide (liste)                                  | 30 |         |         |         |            |

## تحليل وتفسير عبارات القسم الثالث: الفعالية التنظيمية

## Statistiques descriptive

|  | N  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|---------|---------|------------|
| تحقق المؤسسة نسبة جيدة من الأرباح                            | 30 | 2       | 5       | 3,90    | ,995       |
| تعتمد المؤسسة على زيادة معدل عوائدها بتقديم خدمات مختلفة     | 30 | 2       | 5       | 3,70    | ,988       |
| يتم زيادة معدل مبيعاتها بإضافة خصائص جديدة الى منتجاتها      | 30 | 2       | 5       | 3,57    | ,935       |
| هناك تطور في الحصة السوقية                                   | 30 | 2       | 5       | 3,77    | ,935       |
| تقوم المؤسسة باستطلاع آراء متعاملها حول جودة خدماتها         | 30 | 1       | 5       | 3,40    | 1,303      |
| تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بما يتلاءم ومتطلبات متعاملين | 30 | 1       | 5       | 3,57    | 1,223      |
| تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها تماثيا مع التغيرات البيئية       | 30 | 2       | 5       | 3,70    | ,988       |
| تسعى المؤسسة الى تقديم خدمات لمتعاملها ذات جودة عالية        | 30 | 1       | 5       | 3,90    | 1,029      |
| تحقق المؤسسة متطلبات ومواصفات الجودة في خدماتها              | 30 | 1       | 5       | 3,60    | ,968       |
| هناك تحسين مستمر في ظروف العمل                               | 30 | 1       | 5       | 3,07    | 1,172      |
| هناك مجال المبادرات والمشاركة في اتخاذ القرارات              | 30 | 1       | 5       | 2,77    | 1,251      |
| الروح المعنوية لدى العاملين ايجابية دائما                    | 30 | 1       | 5       | 3,00    | 1,145      |
| تتكفل المؤسسة بتشغلات العاملين                               | 30 | 1       | 5       | 3,03    | 1,402      |
| تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة            | 30 | 1       | 5       | 3,53    | 1,106      |
| تتكيف المؤسسة مع احتياجات المتعاملين متجددة                  | 30 | 1       | 5       | 3,37    | 1,326      |
| تتكيف المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الخارجية                | 30 | 1       | 5       | 3,43    | 1,431      |
| تتكيف المؤسسة مع متطلبات الوضع الاقتصادي للبلاد باستمرار     | 30 | 2       | 5       | 4,03    | ,890       |
| N valide (liste)   | 30 |         |         |         |            |

DESCRIPTIVES VARIABLES=الادارة.القيم العدالة.قيم القيادة.القيم  
والاستقلالية.النزاهة.قيم  
التنظيمية.الفعالية والتقدير.الاحترام.قيم  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Statistiques descriptive

|                          | N  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| الادارة.القيم            | 30 | 1,50    | 4,90    | 3,3133  | ,97104     |
| قيم.العدالة              | 30 | 1,00    | 5,00    | 3,1500  | 1,07510    |
| القيم.القيادية           | 30 | 1,25    | 5,00    | 3,5583  | 1,01642    |
| قيم.النزاهة.والاستقلالية | 30 | 1,67    | 4,67    | 3,3111  | ,98332     |
| قيم.الاحترام.والتقدير    | 30 | 1,00    | 5,00    | 3,3167  | 1,13891    |
| الفعالية.التنظيمية       | 30 | 1,76    | 5,00    | 3,4902  | ,86664     |
| N valide (liste)         | 30 |         |         |         |            |

## الملحق رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي.

## Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

|                                      |                                      | الادارة.ب<br>القيم       | قيم.العد<br>القيمة  | القيم.القياد<br>القيمة | قيم.النزاهة<br>ة.والاستق<br>لالية | قيم.الاحترام<br>والتقدير | الفعالية.ال<br>تنظيمية | الاستبانة          |      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|------|
| N                                    |                                      | 30                       | 30                  | 30                     | 30                                | 30                       | 30                     | 30                 |      |
| Paramètres<br>normaux <sup>a,b</sup> | Moyenne                              | 3,3133                   | 3,15<br>00          | 3,5583                 | 3,3111                            | 3,3167                   | 3,4902                 | 3,3946             |      |
|                                      | Ecart type                           | ,97104                   | 1,07<br>510         | 1,0164<br>2            | ,98332                            | 1,13891                  | ,86664                 | ,89536             |      |
| Différences les<br>plus extrêmes     | Absolue                              | ,139                     | ,107                | ,123                   | ,143                              | ,182                     | ,132                   | ,162               |      |
|                                      | Positif                              | ,101                     | ,107                | ,123                   | ,111                              | ,082                     | ,100                   | ,096               |      |
|                                      | Négatif                              | -,139                    | -,101               | -,091                  | -,143                             | -,182                    | -,132                  | -,162              |      |
| Statistiques de test                 |                                      | ,139                     | ,107                | ,123                   | ,143                              | ,182                     | ,132                   | ,162               |      |
| Sig. asymptotique (bilatérale)       |                                      | ,145 <sup>c</sup>        | ,200 <sup>c,e</sup> | ,200 <sup>c,e</sup>    | ,121 <sup>c</sup>                 | 13 <sup>c</sup> ,1       | ,196 <sup>c</sup>      | 44 <sup>c</sup> ,1 |      |
| Sig. Monte Carlo<br>(bilatérale)     | Sig.                                 | ,560 <sup>d</sup>        | ,848 <sup>d</sup>   | ,707 <sup>d</sup>      | ,525 <sup>d</sup>                 | ,247 <sup>d</sup>        | ,628 <sup>d</sup>      | ,371 <sup>d</sup>  |      |
|                                      | Intervalle de<br>confiance à 95<br>% | Borne<br>inférieure      | ,551                | ,841                   | ,698                              | ,515                     | ,239                   | ,618               | ,361 |
|                                      |                                      | Borne<br>supérieure<br>e | ,570                | ,855                   | ,716                              | ,535                     | ,256                   | ,637               | ,380 |

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Basée sur 10000 tables échantillonnées avec valeur de départ 92208573.

e. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

## الملحق رقم (06): معاملات الثبات والصدق.

## Statistiques de total des éléments

|                          | Moyenne de<br>l'échelle en cas de<br>suppression d'un<br>élément | Variance de<br>l'échelle en cas<br>de suppression<br>d'un élément | Corrélation<br>complète des<br>éléments corrigés | Alpha de<br>Cronbach en cas<br>de suppression de<br>l'élément |
|--------------------------|--|---|--|---|
| الإدارة بالقيم           | 20,2209  | 30,870  | ,993   | ,967  |
| قيم العدالة              | 20,3842  | 30,852  | ,881   | ,975  |
| القيم القيادية           | 19,9759  | 31,588  | ,867   | ,975  |
| قيم النزاهة والاستقلالية | 20,2231  | 31,209  | ,942   | ,970  |
| قيم الاحترام والتقدير    | 20,2176  | 30,469  | ,856   | ,977  |
| الفعالية التنظيمية       | 20,0440  | 32,857  | ,897   | ,974  |
| الاستبانة                | 20,1396  | 31,730  | ,991   | ,968  |

## الملحق رقم (07): إختبار الفرضية الرئيسية.

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | طالقيم, الإدارة       | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : التنظيمية, الفعالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,879 <sup>a</sup> | ,773   | ,765          | ,41981                          |

a. Prédicteurs : (Constante), طالقيم, الإدارة

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle | Somme des carrés | ddl    | Carré moyen | F      | Sig.   |                   |
|--------|------------------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|
| 1      | Régression       | 16,846 | 1           | 16,846 | 95,584 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student       | 4,935  | 28          | ,176   |        |                   |
|        | Total            | 21,781 | 29          |        |        |                   |

a. Variable dépendante : التنظيمية, الفعالية

b. Prédicteurs : (Constante), طالقيم, الإدارة

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.  |      |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|------|
|        | B                             | Erreur standard | Bêta                      |      |       |      |
| 1      | (Constante)                   | ,890            | ,277                      |      | 3,213 | ,003 |
|        | الإدارة, طالقيم               | ,785            | ,080                      | ,879 | 9,777 | ,000 |

a. Variable dépendante : التنظيمية, الفعالية

## الملحق رقم (08): إختبار الفرضية الفرعية.

## Corrélations

|                        |                          | الفعالية التنظيمية | قيم العدالة | القيم القيادية | قيم النزاهة والا<br>ستقلالية | قيم الاحترام وا<br>لتقدير |
|------------------------|--------------------------|--------------------|-------------|----------------|------------------------------|---------------------------|
| Corrélation de Pearson | الفعالية التنظيمية       | 1,000              | ,763        | ,793           | ,872                         | ,831                      |
|                        | قيم العدالة              | ,763               | 1,000       | ,819           | ,859                         | ,743                      |
|                        | القيم القيادية           | ,793               | ,819        | 1,000          | ,835                         | ,717                      |
|                        | قيم النزاهة والاستقلالية | ,872               | ,859        | ,835           | 1,000                        | ,835                      |
|                        | قيم الاحترام والتقدير    | ,831               | ,743        | ,717           | ,835                         | 1,000                     |
| Sig. (unilatéral)      | الفعالية التنظيمية       | .                  | ,000        | ,000           | ,000                         | ,000                      |
|                        | قيم العدالة              | ,000               | .           | ,000           | ,000                         | ,000                      |
|                        | القيم القيادية           | ,000               | ,000        | .              | ,000                         | ,000                      |
|                        | قيم النزاهة والاستقلالية | ,000               | ,000        | ,000           | .                            | ,000                      |
|                        | قيم الاحترام والتقدير    | ,000               | ,000        | ,000           | ,000                         | .                         |
| N                      | الفعالية التنظيمية       | 30                 | 30          | 30             | 30                           | 30                        |
|                        | قيم العدالة              | 30                 | 30          | 30             | 30                           | 30                        |
|                        | القيم القيادية           | 30                 | 30          | 30             | 30                           | 30                        |
|                        | قيم النزاهة والاستقلالية | 30                 | 30          | 30             | 30                           | 30                        |
|                        | قيم الاحترام والتقدير    | 30                 | 30          | 30             | 30                           | 30                        |

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variabes introduites   | Variabes éliminées | Méthode    |
|--------|--|--------------------|------------|
| 1      | قيم الاحترام والتقدير ,<br>القيم القيادية , قيم العدالة ,<br>قيم النزاهة والاستقلالية <sup>b</sup> | .                  | Introduire |

a. Variable dépendante : التنظيمية الفعالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard<br>de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|------------------------------------|
| 1      | ,899 <sup>a</sup> | ,808   | ,777          | ,40929                             |

a. Prédicteurs : (Constante), الاحترام. قيم, والتقدير. القيم, القيادية. القيم, والعدالة. قيم, والنزاهة. القيم, والاستقلالية. القيم

b. Variable dépendante : التنظيمية الفعالية

ANOVA<sup>a</sup>



| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 17,593           | 4   | 4,398       | 26,255 | ,000 <sup>b</sup> |
| de Student   | 4,188            | 25  | ,168        |        |                   |
| Total        | 21,781           | 29  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : التنظيمية.الفعالية

b. Prédicteurs : (Constante), قيم.الاحترام.قيم, والتقدير.الاحترام.قيم, والقيادة.قيم, العدالة.قيم, النزاهة.قيم, والاستقلالية.النزاهة.قيم

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                   | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardisés |       |      | Corrélations       |           |           |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|--------------------|-----------|-----------|
|                          | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     | Sig. | Corrélation simple | Partielle | Partielle |
| 1 (Constante)            | ,791                          | ,285            |                           | 2,776 | ,010 |                    |           |           |
| قيم.العدالة              | -,049                         | ,148            | -,061                     | -,331 | ,743 | ,763               | -,066     | -,029     |
| القيم.القيادية           | ,181                          | ,146            | ,212                      | 1,241 | ,226 | ,793               | ,241      | ,109      |
| قيم.النزاهة.والاستقلالية | ,416                          | ,198            | ,472                      | 2,102 | ,046 | ,872               | ,388      | ,184      |
| قيم.الاحترام.والتقدير    | ,251                          | ,122            | ,329                      | 2,055 | ,050 | ,831               | ,380      | ,180      |

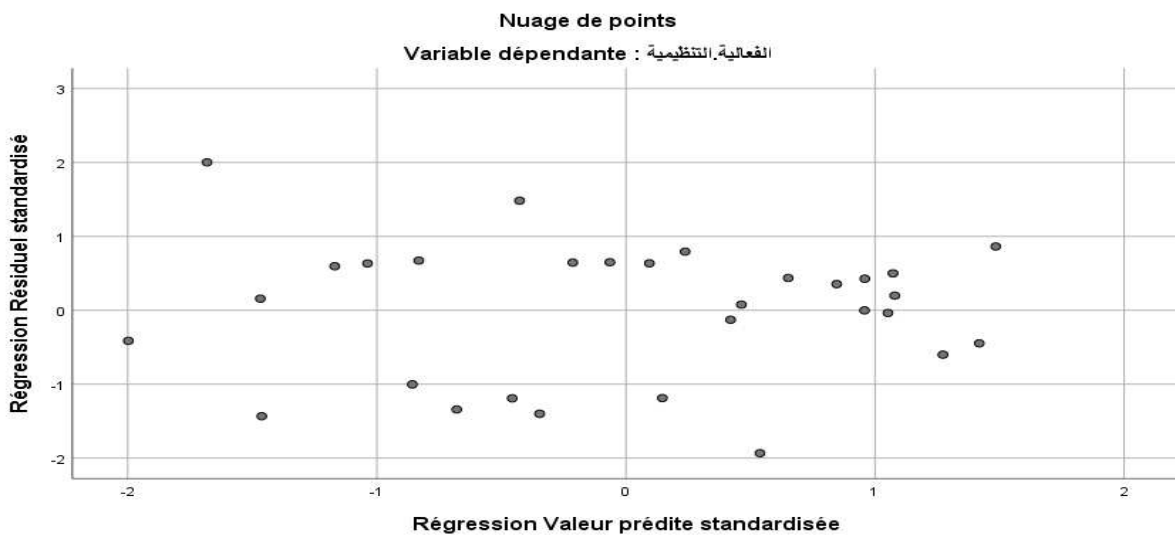
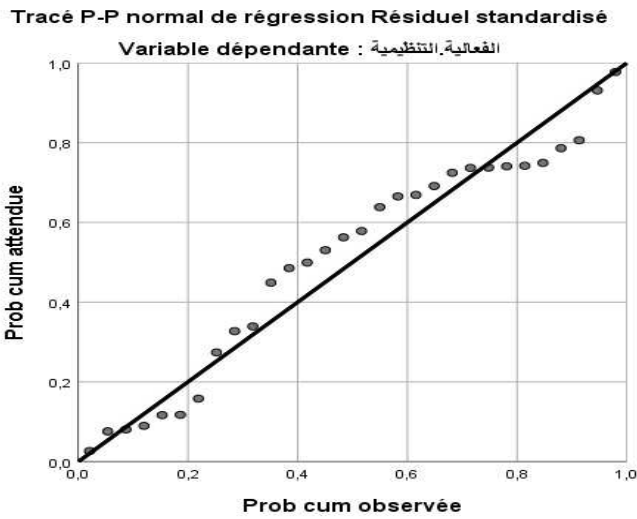
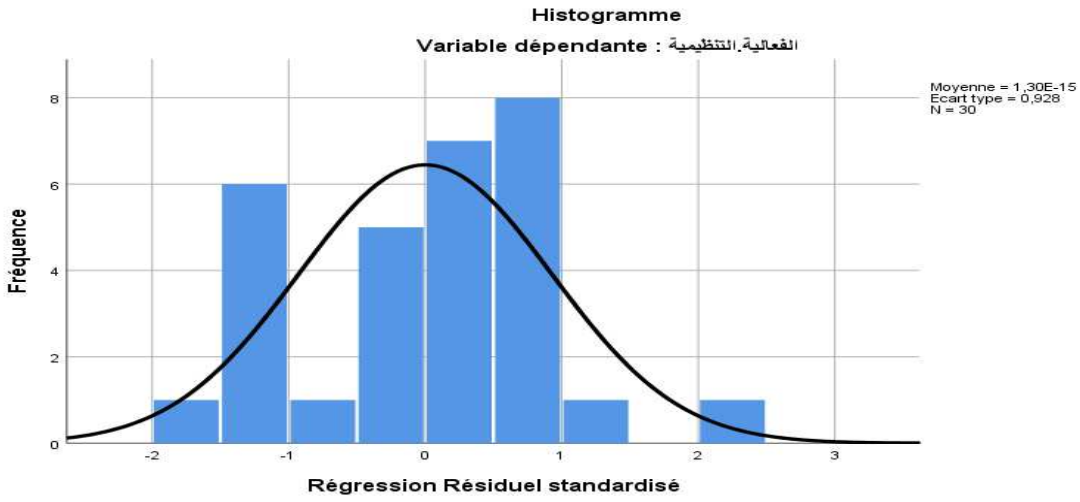
a. Variable dépendante : التنظيمية.الفعالية

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                                 | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type | N  |
|---------------------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Valeur prédite                  | 1,9344  | 4,6466  | 3,4902  | ,77888     | 30 |
| Valeur prévue standard          | -1,998  | 1,485   | ,000    | 1,000      | 30 |
| Erreur standard de la prévision | ,102    | ,239    | ,163    | ,037       | 30 |
| Valeur prédite ajustée          | 1,9692  | 4,6536  | 3,4899  | ,78418     | 30 |
| de Student                      | -,79169 | ,81953  | ,00000  | ,38002     | 30 |
| Résidu standard                 | -1,934  | 2,002   | ,000    | ,928       | 30 |
| Résidu Student                  | -1,998  | 2,246   | ,001    | 1,014      | 30 |
| Résidu supprimé                 | -,84478 | 1,03082 | ,00031  | ,45490     | 30 |
| Résidu Student supprimé         | -2,136  | 2,463   | -,004   | 1,050      | 30 |
| Distance de Mahalanobis         | ,820    | 8,887   | 3,867   | 2,122      | 30 |
| Distance de Cook                | ,000    | ,260    | ,040    | ,059       | 30 |
| Valeur influente centrée        | ,028    | ,306    | ,133    | ,073       | 30 |

a. Variable dépendante : التنظيمية.الفعالية

## Graphiques



الملحق رقم (09): إتفاقية التربص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة الشريعة الإسلامية  
 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وإعلام التسير  
 قسم : علوم التسير  
 الرقم: ..... /ف.ع.ت.ك.ع.إ.م.ت.ع.ت.أ.ج.ت/ 2020/2019

**إتفاقية التربص**

المادة الأولى:  
 هذه الإتفاقية تصبغ علاقات جامعة تيسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية وعلوم التسير مع المؤسسة : المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز التوزيع مقرها في : ..... الخطة - الصناعيين بولاية تيسة ممثلة من طرف : ..... عن طريق شركة الرتبة : ..... هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- ..... لينة
- 2- ..... بنجاد
- 3- .....
- 4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:  
 يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المصطللة في القسم والتمهيد للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.  
 التخصص: ..... لدارة أعمال

المادة الثالثة:  
 التربص التطبيقي يجرى في : مصلحة ..... الموارد البشرية  
 الفترة من : ..... 2020 / 03 / 01 إلى : ..... 2020 / 03 / 31

المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب المتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكابة .

المادة السادسة::

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطالبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطالبة في حدود إمكانياتها وحسب مجال الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطالبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : .....

رئيس القسم



ممثل المؤسسة

ع. ق. ترايبس Favorable

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الإدارة بالقيم والفعالية التنظيمية مع دراسة حالة في إمتياز التوزيع –تبسة-. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين أحدهما نظري عرف متغيرات الدراسة والدراسات السابقة. وفصل تطبيقي عرف بالشركة محل الدراسة وعرض واقع متغيرات الدراسة بها و تم فيه إختبار الفرضيات. لتتوصل الدراسة لوجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية. كما تم تقديم عدد من التوصيات والإقتراحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم، الفعالية التنظيمية، قيم العدالة، قيم النزاهة والإستقلالية، قيم الإحترام والتقدير، القيم القيادية.

## Abstract

This study aims to test the relation ship between management by values and organizational effectiveness with a case study in the concession of distribution – Tebessa-, To achieve the study goals, it was divided into two chapters, one of which was theoretical that defined the study variables and previous studies. Also an applied chapter presents the company under study, the reality of the variables in it, the hypotheses were tested. The study concluded that there is statistically significant effect of management with values on the organizational effectiveness and a number of results and suggestions related to the topic were presented.

**Keywords:** Management by values, Organizational effectiveness, Values of fairness, Values of integrity and independence, Values of respect and appreciation, Leadership values.