

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق
بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي ادناه

الطالب (ة) 1: حسيب اس ليلي

حامل ب.ت. و. رقم: 377650 صادرة بتاريخ: 2016/09/09 عن دائرة: تندوف

الطالب (ة) 2: هاليد حديجة

حامل ب.ت. و. رقم: 1188801677 صادرة بتاريخ: 2016/09/09 عن دائرة: تندوف

طلبة مسجلين بـ: معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير إدارة مواد بشرية
المكلفين بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر بعنوان: أثر القيم الثقافية التنموية
على الأداء في المؤسسة

أصرح بمقتضى شرفي لأنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه، وعدم وجود سرقة علمية.

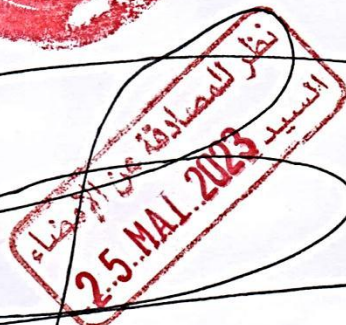
تندوف في: 2023/05/24

امضاء الطالب (ة) 2



امضاء الطالب (ة) 1

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
بوبكري شهيناز رابحة فتيحة





المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرّج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية.

أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف

الأستاذ المشرف:
• بلحمدي سيد علي

من إعداد الطالبتين
• حيداس ليلى
• طالب خديجة

أمام لجنة المناقشة الموقرة:

اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
- بياض مصطفى	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيساً
أ. بلحمدي سيد علي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفاً ومقرراً
-بن زاير عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحناً

الموسم الجامعي: 1443 - 1444 هـ / 2022 - 2023 م



المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرّج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية.

أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف

الأستاذ المشرف:
• بلحمدي سيد علي

من إعداد الطالبتين
• حيداس ليلي
• طالب خديجة

أمام لجنة المناقشة الموقرة:

اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
- بياض مصطفى	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيساً
أ. بلحمدي سيد علي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفاً ومقرراً
-بن زاير عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحناً

الموسم الجامعي: 1443-1444هـ / 2022-2023م

إهداء

الحمد لله أولاً وآخراً الذي وفقني لهذا وما كنت لأوفق من دونه...
أهدي عملي هذا إلى والدي الكريمين أطال الله أعمارهما
إهدائي الخاص إلى زوجي العزيز محمد مولود كبادي،
إلى أختي الغالية "أم الفضلي".
إلى أبنائي الأعمام ضحى، ديباج، ادريس، عبد الجواد.
إلى الأخوات: كرموسة، حورية، حنان، نزيهة، عائشة، نور، كل
بأبنائهن وأزواجهن.
إلى الكتكوتة خديجة بوناقة،
إلى الاخوة أيوب وعائلته، أحمد، بله، أطال أعمارهم جميعاً.
إلى كل زملائي وزميلاتي في دفعة 2023/2022 قسم علوم
التسيير.

تندوف في: 2023/04/20

ليلي حيداس

إِهْلَاءُ

إلى من سهرت الليالي لتراني على ما وصلت إليه....
إلى روح نبع الحنان.... أمي رحمها الله.
إلى سندي و عزتي و تاج رأسي أبي
..... إلى أخوتي وأخواتي
إلى زوجي الكريم...
إلى كل من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسر، أصدقائي، كل أساتذتي
و كل من علمني حرفا إلى أن وصلت إلى هذا المنبر .
طالب خديجة.

كَلِمَةٌ تُشْكِرُ

الشكر لله المولى تعالى حمداً وثناءً على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في انهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

الى جميع أساتذتنا الأفاضل بمعهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلهم دون استثناء.

نخص بشكرنا وتقديرنا الأستاذ المشرف السيد

بلحمدي سيد علي

جزاه الله عنا خير جزاء وأنار دربه.

كما لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ : بياض مصطفى على قبوله رئاسة لجنة المناقشة وكذا الأستاذ: بن زاير عبد الوهاب على قبوله مناقشة هذا العمل المتواضع.

نشكر الأستاذة هلال نسيم على مساعدتها القيمة في إنجاز هذا العمل، وكذا عمال مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف كل بصفته وشخصه على مساعدتهم لنا، وعلى رأسهم السيد مدير الشؤون الدينية لولاية تندوف وأعضاء الطاقم الإداري والتقني.

كما نتمنى لجميع زملائنا في دفعة تسيير الموارد البشرية 2022-2023 حياة موفقة.

شكرنا موصول لكل من ساهم من قريب أو بعيد في اتمام هذا العمل المتواضع.

تندوف في : 02:51 2023/05/23

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيم الثقافية التنظيمية على أداء مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 35 نسخة استبيان على موظفي المديرية كعينة من الاداريين، وبعد معالجة البيانات وتحليل النتائج توصلنا الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تقييم مرتفع للقيم الثقافية التنظيمية على الأداء خاصة البعد الثالث المتمثل في قيم روح الفريق والجماعة.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها اعطاء اهتمام كبير لتحفيز العاملين، ووضع معايير في المديرية تسهل عملية التكيف والتأقلم في العمل، ومحاولة إيجاد قيم مساندة ومدعمة للعاملين تشجعهم على البقاء في المديرية أو المنظمة التي يعملون فيها.

الكلمات المفتاحية: القيم، القيم الثقافية، القيم التنظيمية، قيم العمل، قيم الوقت، قيم روح الفريق والجماعة، الأداء التنظيمي.

Abstract :

The study aims to identify the impact of organizational cultural values on the performance of the Directorate of Religious Affairs in the wilaya of Tindouf. To achieve the objectives of the study, 35 copies of a questionnaire were distributed to the employees of the Directorate as a sample of administrators performance, especially the third dimension of team and group spirit values.

The study also presented a number of recommendations, the most important of which is giving great attention to motivating workers, setting standards in the directorate that facilitate the process and work adaptation, and trying to find supportive values for workers that encourage them to stay in the directorate or the organization in which they work.

Keywords: values, cultural values, organizational values, work values, time values, team and group spirit values, organizational performance.



الفهرس

الفهرس

الاهداء


الشكر

ملخص

الفهرس

II	فهرس الجداول	11
IV	فهرس الأشكال	14
VI	فهرس الملاحق	16
أ-ط	مقدمة	17
1	الفصل الأول: القيم الثقافية التنظيمية و الأداء التنظيمي	17
2	تمهيد	17
3	المبحث الأول: القيم الثقافية التنظيمية	17
3	المطلب الأول: تعريف القيم ومراحل تطورها	17
7	المطلب الثاني: أهمية القيم وخصائصها	17
9	المطلب الثالث: تصنيف القيم و مظاهرها	17
21	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي	17
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته	17
23	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء و أهميته	17
30	المطلب الثالث: التطوير التنظيمي للأداء و خصائصه	17
32	خلاصة الفصل الأول	17
34	الفصل الثاني: أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء التنظيمي في مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف	17
34	تمهيد	17
35	المبحث الأول: التعريف بمديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف	17
35	المطلب الأول: مديرية الشؤون الدينية، التعريف والنشأة	17
35	المطلب الثاني: أهداف مديرية الشؤون الدينية	17
36	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية	17
	المبحث الثاني: منهجية ومنهج الدراسة، ثبات هدف أداة الدراسة وتحليل محاورها، اختبار الفرضيات وتقييم النتائج.	17
39		17
47	المطلب الأول: منهجية ومنهج الدراسة	17
43	المطلب الثاني: ثبات وصف الاستبانة وتحليل محاورها	17
49	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحضير نتائج الدراسة	17

53	خلاصة الفصل
55	الخاتمة
	الملاحق
	قائمة المصادر و المراجع



فهرس الجداول

فهرس الجداول:

- جدول 1: تصنيف في ضوء موضوعات القيم 9
- جدول 2: التصنيف على أساس الفائدة أو المنفعة 10
- جدول 3: عينة الدراسة وفقاً للجنس 39
- جدول 4 : عينة الدراسة وفقاً للعمر 40
- جدول 5 : عينة الدراسة وفقاً للمستوى الدراسي 40
- جدول 6 : دراسة العينة وفقاً لمعيار الخبرة المهنية 41
- جدول 7 : درجات سلم ليكارت الخماسي 42
- جدول 8: معامل الثبات لصدق الاستبانة 43
- جدول 9: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 43
- جدول 10: تقييم مستوى القيم الثقافية التنظيمية لديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف 44
- جدول 11: تقييم مستوى الأداء التنظيمي 47
- جدول 12: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية 49
- جدول 13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة 49
- جدول 14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قيم العمل على الأداء في المنظمة 50
- جدول 15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قيمة الوقت على الأداء في المنظمة 50
- جدول 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قيمة روح الفريق والجماعة على الأداء في المنظمة 51

قائمة الأشكال

الرسومات التوضيحية:

رسم توضيحي 1 : محددات مظاهر الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي ح

الأشكال

الشكل رقم 1: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية 37

الشكل رقم 2 : التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقاً للجنس. 39

الشكل رقم 3: التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقاً للعمر 40

الشكل رقم 4 : التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقاً للمستوى الدراسي 40

الشكل رقم 5: التمثيل البياني للعينة وفقاً للخبرة المهنية 41



فهرس الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 1: نموذج القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الدينية بولاية تندوف 58

مقدمة

مقدمة

يعد موضوع القيم الثقافية من المواضيع التي حظيت باهتمام بالغ من طرف العديد من الباحثين وذلك لاعتبارها أحد العوامل المساهمة بشكل كبير في نجاح وتطور المنظمات، حيث نجد المنظمات التي تمتلك قيم ثقافية قوية و متماسكة وبمشاركة أعضائها في اتخاذ القرارات والروح المعنوية التي تساعد على الانسجام مع فريق العمل لتضمن الثقة في أعضاء المجموعة والالتزام بالوقت والانضباط بالغ بالإضافة إلى ضمان عدم التسيب والدوران في العمل. ليساهم ذلك في رفع وزيادة كفاءة المنظمة وبالتالي الاندماج في المنظمة وتحقيق الكفاءة في الأداء وبلوغ الأهداف.

فالمنظمة لا بد لها أن توفر بيئة عمل سليمة ومناخ تنظيمي صحي من خلال رسم سياسات وأساليب من طرف الإدارة العليا باعتبارها الجهاز المسؤول عن اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تبني وتعزز القيم التنظيمية التي تعتبر إطار مرجعي يستند عليه الأفراد لتوجيه سلوكياتهم، ومعيار يسمح لهم بالحكم على سلوكهم من خلال القدرة على تحديد الخطأ والصواب بما في ذلك تحمل المسؤولية الذي ينمي الاحساس بالرضا في ظل المحافظة على الإطار الذي تنادي به تلك القيم.

ومن خلال ما تم ذكره سنحاول في هذا البحث التطرق الى دراسة أثر القيم الثقافية في المنظمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي. الفصل الأول هو بمثابة المدخل العام للدراسة، واشتمل على مقدمة البحث والإشكالية و توضيح الإطار النظري للبحث والذي تم على اثره طرح جملة من التساؤلات، وكذا تبني جملة من الفرضيات كما تم توضيح أهمية البحث والأهداف المراد تحقيقها بالإضافة إلى تبيان مجال حدود البحث وفي الختام تعريفات إجرائية لكل من المتغيرين القيم الثقافية والأداء التنظيمي.

1. إشكالية الدراسة:

إن التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات قد أدخل تغييرا جذريا في مسار العلوم والمعرفة البشرية بشكل عام، وأعطاهما بعداً جديداً يدخل الحضارة الإنسانية وسرع التواصل الحضاري البشري في الثقافة والاقتصاد والعلوم الأخرى. فرغم التطور التقني مازال الإنسان هو الأساس الحضاري، فالعنصر البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل هم أهم مورد في المنظمة، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيء للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح.

تعتبر القيم المحرك الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة وهي بمثابة إطار مرجعي في تنظيم وتقييم سلوكه، فالدراسة التي قام بها فريد 1987 تناولت "القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة" كان من أهم نتائجها هو أن المبادئ و الأصول والأسس العلمية للإدارة بمفردها غير كافية لتطوير المنظمات وتحديثها، بل يتطلب الأمر دراسة نسق القيم الذي يحدد مدى نجاح أو فشل هذه المبادئ.

كما جاءت دراسة أرغاندونا 2003 لتؤكد ضرورة رعاية القيم في المنظمات بحيث تناولت "رعاية القيم في المنظمات" و كذلك دراسة آيرون 2007 "أثر القيادة على الإدارة المبنية على القيم" و التي كان هدفها دراسة دور قادة المنظمة في استقطاب الدعم لتنمية السلوك اللازم لإدارة المبنية على القيم لدى المرؤوسين وكذلك كانت النتيجة وجود أثر معتبر لقادة المنظمة على سلوكيات وممارسات مرؤوسيهم الادارية المبنية على القيم.

بناء على ما سبق، فإن إشكالية هذه الدراسة تدور حول معرفة طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية التنظيمية و الأداء في المنظمة، و منه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

" ما مدى أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في مديرية الشؤون الدينية بولاية تندوف؟ "

من خلال هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقيمة العمل على الأداء في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟.
- ✓ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقيمة الوقت على الأداء في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟.
- ✓ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقيمة روح الفريق على الأداء في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟.

2. فرضيات الدراسة

من خلال طرح الأسئلة الفرعية السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية على الأداء في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيمة العمل على الأداء في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيمة الوقت على الأداء في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيمة روح الفريق على الأداء في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

3. أسباب اختيار الموضوع

• أسباب موضوعية

- لأهمية الموضوع في ضرورة نشر القيم الثقافية التنظيمية في المنظمة.
- باعتبار الأداء التنظيمي عامل مهم في تنمية و تطوير المنظمة.

• أسباب ذاتية

- الميول الشخصي لمواضيع الثقافة التنظيمية و الدور الكبير الذي تلعبه في حياتنا الاجتماعية و العملية.

4. أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الجوانب التالية :

- أهمية القيم الثقافية والدور الذي تلعبه من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.
- القيم التنظيمية هي أساس شخصية المنظمة وتحديد مستوياتها يسمح للإدارة العليا بتقييم الامتيازات والمخاطر وبالتالي يعطيها الصورة الحقيقية التي يراها الأفراد العاملون ومنها يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة.

- أهمية تناول العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء التنظيمي لتبيان وزن القيم واعطائها حقتها في النسيج التنظيمي للمنظمة، وأن الأداء مرتبط بها كثيرا.
- النتائج المترتبة على هذا البحث تساعد المنظمة محل الدراسة للوقوف على أهمية القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، وذلك لأن القيم تعتبر عاملا مهما فيجذب واستقطاب العاملين الملائمين للمنظمة و الطموحين كما أن المنظمات التي تكافؤ التميز والتطوير يتوجه اليها العاملون المبدعون والطموحون.
- يعتبر هذا البحث حجر أساس للانطلاق في دراسات أخرى لتطوير نماذج وأنساق قيمية جديدة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء وتحسنه في الكثير من المنظمات.

5. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث للوصول إلى جملة من الأهداف وهي كما يلي:

- ✓ تسليط الضوء على القيم الثقافية التنظيمية المعتمدة في البحث وتوضيح مضامينها.
- ✓ الوقوف على الأداء التنظيمي وقياسه وأبعاده.
- ✓ الكشف عن علاقة القيم التنظيمية بالأداء التنظيمي وتحديد لها لعمال مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف.
- ✓ تحديد القيم المدركة لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- ✓ تحديد الأداء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- ✓ التحقق من مدى مساهمة كل من قيم العمل و الوقت و العمل الجماعي في الأداء والفعالية.

6. المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في الجانب النظري لدراستنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جميع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة و تحليلها وتفسيرها قصد الوصول لنتائج محددة و الإجابة على الدراسة و اختبار صحة الفرضيات، أما الجزء التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي التحليل الذي يعتمد على الاستبيان كأحد تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات و من ثم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

7. حدود مجال الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- ✓ **مجال موضوع الدراسة:** لقد تم حصر موضوع الدراسة كما هو مبين في إطار دراسة القيم من ناحية العمل، والوقت والعمل الجماعي. فالعامل يجب عليه احترام العمل وتمجيده، ذلك أن العقيدة الاجتماعية الإسلامية تدعو إلى الاجتهاد في العمل، كما أن أهمية الوقت يعد من المؤثرات المهمة في تنظيم الوقت في المجتمعات النائية مرتبط إلى درجة كبيرة بأوقات الصلاة والفصول لهذا فهناك صعوبة في التقيد بأوقات العمل والمواعيد كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية كما أن جماعات العمل تؤثر على سلوك الأفراد، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التفاعل معه. فلذلك جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد فهي تقوم على علاقات إنسانية مبنية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق .

- ✓ **المجال البشري :** شمل البحث الافراد العاملين بمديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف.

- ✓ **المجال المكاني** : لقد تم إجراء البحث بمديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف.
- ✓ **المجال الزمني** : هو الفترة الممتدة من الفصل الثاني من السنة الدراسية 2022 الى غاية 2023.
- 8. التعريفات الإجرائية**
- أ. **القيم** : هي مجموعة من المعتقدات والسلوكيات والأفكار والمبادئ والتعاليم التي توجه سلوك الفرد وأدائه.
- ب. **القيم الثقافية** : هي ذلك الكل المركب من العادات والتقاليد والعرف والمشاعر، والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تميز مجتمع عن غيره أو فئة عن غيرها.
- ج. **القيم التنظيمية** : هي مجموعة من الممارسات والاعتقادات التي تشمل بيئة ومكان العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة. كقيم احترام الوقت والاهتمام بأداء الآخرين والعمل بروح الفريق والجماعة.
- د. **الأداء التنظيمي** : هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- 9. الدراسات السابقة**
- تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث، لأنها تساعده على صياغة فروض الدراسة، التي ينوي إجراؤها، كما تساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، و بالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي، و تساعده على تدعيم البحث و الاستفادة من مناهجها العلمية، و القيام بعقد مقارنة بينها و بين دراسته إذ تصبح مكملة أو مدعمة للموضوع بشكل أو بآخر.
- أ. **دراسات حول القيم الثقافية التنظيمية**
- ✓ دراسة عيساوي وهيبية 2012 بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، تلمسان.
- و قد هدفت الدراسة إلى:
- ✓ التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل الخروج بنتائج.
- ✓ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها.
- ✓ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل و قيمته.
- و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
- ✓ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.
- ✓ درجة الرضا الوظيفي للأفراد لبشيه طبيين هي منخفضة.
- ✓ الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لجه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.
- ✓ دراسة ذيب أحمد 2014 بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حوض بركاوي HBK بورقلة، رسالة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

و قد هدفت الدراسة إلى :

✓ التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي السائدة في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج، حوض بركاوي ولاية ورقلة.

✓ توجيه اهتمام المؤسسة لتحقيق الولاء لدى موظفيها.

✓ معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي.

و لتحقيق أهداف الدراسة وزعت الاستبيان على 60 عاملا كهيئة من الإداريين بالمؤسسة و بعد معالجة البيانات و تحليل النتائج توصل إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

✓ وجود تقييم مرتفع للثقافة التنظيمية، و متوسط الولاء التنظيمي.

✓ كما وجد دور للثقافة على الولاء بجميع أبعادها و لكل بعد على حدى.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

✓ إعطاء اهتمام أكبر لتحفيز العاملين.

✓ وضع معايير في المؤسسة تسهل عملية التكيف و التأقلم في العمل.

✓ دراسة الثقافة الحالية محاولة إيجاد قيم مساندة و أعراف مساعدة لتشجيع العاملين على البقاء فب المنظمة.

✓ دراسة شطي أمينة 2013 بعنوان : الثقافة التنظيمية و علاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية بسكرة.

و قد هدفت الدراسة إلى :

✓ تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل.

✓ التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين و أثرها على ديناميكية جماعة العمل.

✓ معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي و ديناميكية جماعة العمل.

✓ التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق في القيم و المعايير.

و توصلت الدراسة إلى:

✓ أن هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل من خلال تفاعل العاملين داخل المنظمة و توقع سلوكهم و التحكم فيه.

✓ أن هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل من خلال تكوين اختيارات العامل و تمييز هذا الأخير بين الصحيح و الخطأ.

✓ هناك ارتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل و الذي يتجلى من خلال : تحديد العلاقات الرسمية للأفراد و نوع الوظائف و توضيح مستويات هذه الوظائف و التنسيق و التعاون بينها.

ب. دراسة خاصة بالأداء التنظيمي

✓ دراسة فطوم بوزيدي 2016 بعنوان : القيم التنظيمية و أثرها على الأداء دراسة الاستطلاعية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة، رسالة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط.

و قد هدفت هذه الدراسة إلى :

- ✓ تحديد أثر القيم التنظيمية على الأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة الجلفة.
- ✓ التعرف على قيم الموظفين بشكل يساعد في التركيز على الأسس السليمة التي تحسن من مستوى الأداء.
- ✓ معرفة المدى الذي يصل إليه فهم مختلف القيم التنظيمية لدى الموظفين.
- ✓ التعرف على رؤية الموظفين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة و إدارة المهام، و إدارة العلاقات و إدارة البيئة على مستوى الجامعة.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بنموذج الاستبيان المصمم من طرف فرانسيس و وودكوك، مع إجراء بعض التعديلات بما يخدم الموضوع، ووزع الاستبيان على عينة بلغت 100 عامل و تمت استعادة 77 استبيان و خضعت ملها لتحليل SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك علاقة تأثير للمتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، الإدارة، المهام، العلاقات و البيئة) على المتغير التابع (الأداء).

و قدمت هذه الدراسة توصيات منها :

- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري و ذلك من خلال بناء نموذج للقيم يخدم العامل و المنظمة.
- ✓ الاهتمام بالمجال الديني من خلال التمسك بالقيم الإسلامية و الاسترشاد بها في سلوك العاملين.
- ✓ تطوير مقياس للقيم يناسب ثقافة المنظمة الجزائرية و العمل على تطبيقها.
- ✓ دراسة فاطمة الزهراء هاشمي 2021 بعنوان : محددات أداء العاملين في المؤسسة، دراسة قياسية في المؤسسة خدمية، رسالة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال جامعة ابن خلدون تيارت، ملحقه قصر الشلالة.

و قد هدفت الدراسة إلى:

- ✓ تسليط الضوء على عملية تقييم الأداء لتشجيع العاملين في المؤسسات.
- ✓ مناقشة آليات تقييم الأداء.

- ✓ معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء و تطويرها.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

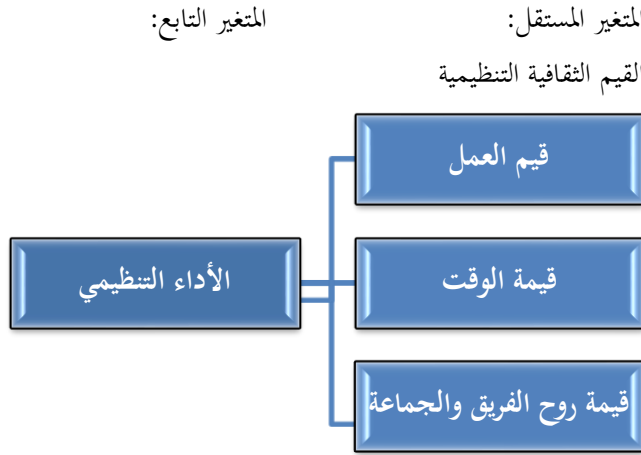
- ✓ توفير و تحسين ظروف العمل للوصول إلى افضل أداء.
- ✓ ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة.
- ✓ الشفافية و الموضوعية في تطبيق معايير تقييم الأداء.

10. نموذج الدراسة

لقد تم بناء نموذج الدراسة الذي يعكس مظاهر القيم الثقافية التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي.

- المتغير المستقل : القيم الثقافية التنظيمية و التي تم تحديد مظاهرها في :
 - قيم العمل.
 - قيمة الوقت.
 - قيمة روح الفريق و الجماعة.
- المتغير التابع : يتمثل في الأداء التنظيمي.

و قمنا بتحديدده في الشكل التالي :



رسم توضيحي 1 : محددات مظاهر الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي

11. صعوبات الدراسة


عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- ✓ عدم توفر الكتب و المصادر في مكتبة الجامعة.
- ✓ عدم الإجابة على الاستبيان في وقت مبكر.
- ✓ التأخر في الإجابة على الاستبيان.

12. هيكل الدراسة

في هذا الشأن اعتمدنا على فصلين، فصل نظري عن القيم الثقافية التنظيمية و الأداء، و الفصل الثاني تطبيقي حيث في الفصل الأول قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول حول القيم الثقافية التنظيمية من حيث المفهوم و مراحل تطور القيم، الأهمية و الخصائص، ثم تصنيف القيم و مظاهرها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الأداء التنظيمي من حيث المفهوم، و المحددات، ثم مؤشرات و أهمية قياس الأداء بعد ذلك التطوير التنظيمي للأداء و خصائصه.

أما في الفصل الثاني فهو عبارة عن إسقاط للفصل النظري حيث قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة الشؤون الدينية لولاية تندوف، فعرفنا المؤسسة محل الدراسة و عرض الإجراءات المنهجية التي تسير عليها مع تحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان و في النهاية أهم النتائج التي تم الوصول إليها.



الفصل الأول:
الجانب النظري

تمهيد:

أدى بروز ظاهرة العولمة إلى ظهور عدة تطورات وتغيرات سواء من الناحية التكنولوجية والاقتصادية أو الاجتماعية وحتى الثقافية إلى وجود خلل في القيم الموروثة والمكتسبة على حد سواء، لذا أصبح من واجب أي منظمة أن تتميز بالفعالية في أداء عملها وتشجيع المنافسة على كافة مستوياتها والعمل على ضمان التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ومسايرة التغير والنمو من أجل البقاء والاستمرارية وهذا لن يأتي إلا من خلال ترسخ وإعادة إحياء منظومة القيم الدائمة والشائعة وتدعيم القيم الحديثة المساعدة على التطور والنمو ومن أمثلة هذه القيم تقديس العمل وتقديس الوقت والإيمان بفعالية العمل الجماعي وروح الفريق، بالإضافة إلى تميز كل منظمة بنوع من الثقافة الخاصة بها وبطبيعة عملها.

المبحث الأول: القيم الثقافية التنظيمية

تعد القيم من الموضوعات التي تسعى إليها الكثير من المجتمعات باعتبارها حلقة أساسية و ركيزة مهمة لبناء أسس و مبادئ الحضارة، و قد تعددت تعاريفها هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف القيم و مراحل تطورها

الفرع الأول: تعريف القيم

- القيم من الناحية اللغوية: جمع مفردة: قيمة وهي المقدار أو الثمن.

أما اصطلاحاً: فهناك العديد من التعاريف للقيم وهذا نتيجة لاختلاف المنظور التصوري للقيم الذي يستند إليه العلماء في تحديدهم لهذا المفهوم فنجد في تعريف القيم أنها :

القيم عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الاشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط. وتعتبر بمثابة المعيار الذي في ضوئه يمكن الحكم بخيرية الخير، وحسن الحسن وقبح القبيح، وما يجوز ولا يجوز وما هو مرغوب وغير مرغوب وغير ذلك ما يتبدعه الجماعة لنفسها ليربط بين أفرادها و يقيم بينهم رأياً عاماً له أسس ثابتة ومستمرة نسبية وليحكم تصرفاتهم ويطهر كياناتهم الخاص.¹

يتضح من هذا التعريف أنه ركز على المنظور الاجتماعي للقيم، وهذا باعتبارها تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية، تمثل حقيقة اجتماعية.

وفي تعريف آخر ذكرت بأنها " مفهوم يدل على مجموعة منال اتجاهات المعيارية المركزية التي تتكون لدى الافراد في المواقف الوجدانية فتحدد له أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح من خلال سلوكه العملي أو اللفظي.²

كما نعرف القيم بأنها: "محطات ومقاييس نحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والموضوعات والمواقف الفردية والجماعية من حيث حسنها وقيمتها أو من حيث سوءها وعدم قيمتها وعدم قيمتها وكرهيتها أو في منزلة مهنية بين هذين الحدين".

وليزيد من التحديد في مفهوم القيم يجب التمييز بينها وبين عدد من المفاهيم:

أ. القيمة والاتجاه.

ب. القيم و المعايير الاجتماعية.

ج. القيمة و المعتقد.

د. القيمة والسلوك.

¹ بودهان سهيلة و طاهر سارة، القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص العمل و التنظيم، جيحل، 2015/2014، ص 11.

² نورة عبدالكريم، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، الوادي، 2017.2018، ص 27.

أ. **القيمة والاتجاه:** على المستوى الوصفي الفرق بين الاتجاهات والقيم هو كالفرق بين العام والخاص، حيث تقف القيم كمحددات لاتجاهات الفرد. فهي عبارة عن تجريدات وتعميمات عامة تتضح من خلال تعبير الأفراد عن اتجاهاتهم في الموضوعات محددة.¹

ويمكن النظر إلى الاتجاهات والقيم في ضوء مستويات مختلفة تمتد من الخصوصية إلى العمومية فالمستوى الأولي تمثل في المعتقدات والثاني في الاتجاهات والمستوى الثالث القيم، ثم المستوى الرابع يتمثل في الشخصية، فالقيمة أكثر بناء وعمومية من الاتجاه فهي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات المرتبطة فيما بينها، وتنظيم هذه الاتجاهات يتم من خلال أربع مستويات.

- المستوى الأول: حيث الاتجاهات النوعية.
- المستوى الثاني: يتمثل في الآراء الثابتة نسبياً.
- المستوى الثالث: حيث تربط الآراء بعضها مع بعض في شكل زمالة مكونة اتجاه معين.
- المستوى الرابع: حيث ترتبط مجموعته من الاتجاهات بعضها مع بعض مكونة ما يسمى بالإيديولوجيا.

ب. **القيم والمعايير الاجتماعية:** ثمة ثلاث جوانب تختلف فيها القيم عن المعايير الاجتماعية، فالقيمة تشير إلى نمط مقفل للسلوك أو غاية من غايات الوجود، بينما يشير المعيار الاجتماعي إلى نمط سلوك واحد القيم تتسامى على المواقف الخاصة، بينما المعيار هو تحديد لسلوك أو منع لسلوك آخر في موقف معين، والقيم أيضاً هي أكثر شخصية وداخلية بينما المعايير اتفافية وخارجية ويعني هذا أن المعايير هي قواعد للسلوك فهي تحدد ما يجب وما لا ينبغي إتيانه من أنماط سلوكيه في ظروف محددة، بينما القيم هي مستويات للتفضيل مستقلة إلى حد ما عن المواقف الخاصة.

فمن القيم السائدة في المجتمعات عموماً العدالة والحرية والتهديب اللياقة. وفي المجتمعات العربية الكرم والتسامح. القيم والمعايير تشكل لب الثقافة ونواتها والعادات والتقاليد تمثل كتلتها الصلبة التي تميز كل اتحاد اجتماعي ثابت.

ت. **القيمة والمعتقد:** تنقسم المعتقدات الى ثلاث انواع: وصفية وهي التي توصف بالصحة أو الزيف، وتقييمية أي التي توصف على أساسها موضوع الاعتقاد بالحسن أو القبيح، وأمرة وناهية حيث يحكم الفرد بمقتضاها على بعض الوسائل أو الغايات بجدارة الرغبة أو عدم الجدار، لذلك يرى **ميلتون روكيش** أن القيمة أشبه بمعتقد من النوع الثالث ثابت نسبياً، يحمل في فحواه تفضيلاً شخصياً أو اجتماعياً لغاية من غايات الوجود، أو لشكل من أشكال السلوك الموصلة لهذه الغاية فالقيم كالمعتقدات تنسم بثلاث خصائص، أنها معرفية من حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة، ووجدانية من حيث وقوفها كمتغير وسيط أو كمعيار مرشد للسلوك أو الفعل، وهو بهذا يتفق مع تعريف للقيمة باعتبارها مفهوم أو تصور للمرغوب، صريحاً أو ضمناً يتميز به الفرد أو الجماعة ويؤثر في الاختيار بين الوسائل والغايات المتاحة، فهي ليست تفضيلاً فحسب لكنها تفضيل مبرر أخلاقياً أو عقلياً في المقابل يفرق بعضهم بين القيم والمعتقدات على أن أساس القيم تشير إلى الحسن مقابل السيء، أما المعتقدات تشير إلى الحقيقة مقابل الزيف.

ث. **القيمة والسلوك:** القيمة هي أكثر تجريد من السلوك فهي ليست مجرد سلوك انتقائي كما يرى **شارل موريس بل** تتضمن المعايير التي يحدث التفضيل على أساسها فالاتجاهات أو السلوك هي محصلة للتوجهات القيمية. فالفعل أو السلوك لا يتحدد فقط بواسطة الاتجاهات أو القيم، لكن إلى جانب ذلك توجد الحاجات والظروف الموقفية والدوافع والاهتمامات. إن القيم تنسم بخاصية الجوب أو الالتزام التي تكتسب في ضوء معايير المجتمع والإطار الثقافي الذي تنتمي له هذه القيم.

¹ عبد الغني عماد، سيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت - لبنان، الطبعة الثانية، تموز 2008، ص142.

● تعريف الثقافة

لقد تعددت تعريفات الثقافة إلا أن أقدم تعريف هو للعالم الأنثروبولوجي الإنجليزي إدوارد تايلور الذي يذهب فيه إلى التعريف التالي: "الثقافة أو الحضارة بالمعنى الواسع هي كل مركب يشمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق و التقاليد وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين".

إن هذا التعريف الذي هو أقرب إلى الوصف، نقل الثقافة إلى مستوى الوقائع الاجتماعية التي يمكن ملاحظتها مباشرة في فترة زمنية محددة، كما يمكننا تتبع تطورها وهذا ما فعله تايلور نفسه.¹

حسب إدغار شايين: الثقافة مفهوما لها تاريخ طويل و متفاوت فالأشخاص العاديون يستخدمونها ككلمة تشير إلى الحنكة أو الدراية كما هو الحال عند ما تقول عن أحد الأشخاص أنه مثقف ويستخدمها علماء الأنثروبولوجيا للإشارة إلى العادات والطقوس التي تطورها المجتمعات عبر تاريخها.²

عرفها ميشيل هان بأنها: "تشتمل على الأفكار والممارسات والأدوات والرموز والفنون و كافة أنواع الانتاج البشرية المخلفة تبعا لاختلاف الزمان والمكان".³

كما عرفتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة بأنها "مبع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمع بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وهي تشمل الفنون و الآداب و طرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الاساسية للإنسان وتنظم القيم والتقاليد والمعتقدات".

كما عرفتها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة بأنها: "الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، في زمن هويتها وركيزة وجودها، وفي جماع فكرها، و خلاصة إبداعها و مستودع عبقريتها و مصدر قوتها ومنبع تميزها بين الأمم.

كما عرفت الثقافة على أنها ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعب عنها أو موصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذلك، كما أنها مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياتي ومحيطي الفكري ونظرتة إلى الحياة ولا بد أن تكون خاصة به ونابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية وتطور بلاده التاريخي والجغرافي فهي تخص أمة دون أخرى.⁴

و تعرف أيضا أنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار إلى ويتكون مفهوم الثقافة في ثلاث عناصر" هي:

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تبلور لدى الأفراد.
2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي يحيط بها سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

¹ عبد الغني عماد، مرجع سابق ص31

² رواجية عيسى فريد كورتل، دور الثقافة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسستين إفساديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، عدد جوان 2016 ص39.

³ ذيب أحمد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2015-2016، ص4.

⁴ حسان شوبوي، إدريس شيبشوب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جيجل، 2015، ص6.

نستنتج أن الثقافة هي مزيج مما يكتسبه الفرد من أفكار وقيم واتجاهات نتيجة التفاعل والاحتكاك ن أي أن الثقافة هي كل ما يتعلمه الفرد من أفكار و تصورات و مشاعر وتوجهات وسلوكيات ومعتقدات التي يشارك بها المجتمع.

• القيم التنظيمية

هي مفهوم واسع حيث تعددت التعاريف منها :

تعريف **ديف فرانسيس وماك وود كوك** حيث عرفا القيم التنظيمية بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه سلوك في المنظمة وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفتها وتوفر المبادئ والمعايير التي توجه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها دون الوقوع في التناقض بين القيم الخاصة وقيم المنظمة .

وعرفها **آنز** "بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات و المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في ادارة المنظمة واتخاذ الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة".¹

ويعرف **القريوتي** القيم بأنها " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بالثبات النسبي فهي لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغير الاتجاهات لأن القيم قناعات راسخة في أغلب الأحيان".²

ويعرفها كل من **جاكس أرسن وبيير هالفرد** " القيم التنظيمية هي الأفكار والاعتقادات التي يؤمن بها ويشترك فيها أعضاء المؤسسة وتعمل على توجيه سلوكياتهم".³

تعريف اجرائي: هي عبارة عن معيار يوجه سلوكيات الأفراد ويبين ما هو الصبح وما هو الخطأ.

الفرع الثاني: مراحل تطور القيم

إن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم ، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الادارية فقد حصل عدة تغيرات كان لها أثر في تشكيل هذه القيم التنظيمية ، ويمكن تحديد مراحل تطور القيم التنظيمية في سبع مراحل على النحو التالي:⁴

1. **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بواسطة المادة لأداء مهامه. وكان تايلور من رواد هذه النظرة التي نظمت للإنسان نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية حيث اعتبر **تايلور** مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة وروتينية سائدة إلا أن هذه القيم السائدة في هذه المرحلة تغيرت من قيم مادية إلى قيم معنوية في المرحلة الثانية من خلال نتائج مصانع **هاوثورن**.

2. **المرحلة العاطفية:** بدأت هذه المرحلة بناء على دراسات **هاوثورن** والتي ركزت على أهمية المشاعر والأحاسيس وان العنصر البشري كتلة من المشاعر و الأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية

¹ رايح كعباش ريمة، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري من مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2018/2017، ص473.

² فطوم بوزيدي، القيم التنظيمية وأثرها على الأداء دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة 2016، ص28.

³ نجاة قريشي، القيم التنظيمية من المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية سم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص19

⁴ بودهان سهيلة، صامر سارة، مرجع سابق ص35

3. **مرحلة المواجهة:** ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتجاهات المهنية وليس من قبل الإدارة فقد اكتسب النقابات العمالية قوة بسبب الحسائر الكثيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل، فكان لا بد للإدارة من إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المتكلمات التي تواجهها ، فظهرت قيم الحرية في بيئات الأعمال.
4. **مرحلة الاجماع في الرأي:** وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الادارة الفعلية من المدراء إلى العاملين وفي هذه المرحلة أظهرت نظرية **دوجلاص ماكر** يجدر أهمية القيم التنظيمية من خلال تطرقه لفرضية X و Y ، حيث تشير فرضية X كسول ولا يجب العمل ويجفز ماديا أما فرضية Y أظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل .
5. **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين خاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات أي أن الإدارة تقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعاملين.
6. **مرحلة التطور التنظيمي:** ويعرف التطور التنظيمي بأنه مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تغيير المنظمة إلى الأفضل عن طريق على سلسلة من التدخلات المخططة في العمليات أو العلاقات أو كلاهم وقد تميزت هذه المرحلة بوجود قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطور التنظيمي من خلال وضع خطة مستقبلية وقد صاحب هذه المرحلة ظهور قيم جديدة كالاتهام بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد ونوعية ظروف العمل والجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط للبيئة التنظيمية.
7. **مرحلة الواقعية:** يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من المراحل السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

المطلب الثاني: أهمية القيم و خصائصها

الفرع الأول: أهمية القيم

- أهمية القيم تتمتع بأهمية أساسية في حياة الافراد والجماعات والمنظمات كذلك وتمثل في :¹
- 1- تحديد رسالة المنظمة والاتجاه الذي تريد الوصول إليه عن طريق فهم فلسفة الإدارة العليا، وفي الوقت نفسه صرف الارادة الفردية والجماعية للعاملين والتي من شأنها الابتعاد عن تحقيق هذا الهدف.
 - 2- إن القيم معيار للتمييز بين بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الايجابي ومقاومة السلوك السلبي في المنظمات.
 - 3- القيم أداة للضبط والرقابة الفردية والتنظيمية والاجتماعية وغيرها وبالتالي فهي تشكل مطلق للثواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة وتدعيم المسؤولية الفردية والعامه.
 - 4- إن القيم أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق توازن والانتظام في المسلكيات ضمن قنوات معروفة ومقبولة.
 - 5- إن وجود القيم تعطي حافز للإنسان من أجل إشباع حاجاته و تحقيقها، حيث أن القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعا حيويًا للسلوك الإنساني.

¹ بن علي الصميلي أحمد، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، 2014 ، ص14.

- 6- للقيم التنظيمية إذ تؤثر في سلوك عاملها وعملي اتخاذ القرارات بالمنظمة فالإيمان والقناعة في التحلي وازدياد تأثيرها في سلوكيات العاملين يزيد من الانساني تمسكهم والتزامهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وذلك لكون طبيعة هذه المكونات متقاربة ومشاركة في عدة نقاط فكلها تعد قاعدة راسخة للسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للمنظمة.
- 7- تساهم القيم التنظيمية في تكوين أرضية عمل تكوين للتغيير المستقبلي والحد من حالات التمرد كونها مقاييس معتمدة من قبل الجميع لكن هذا إنما لن تتغير بل يتم تعديلها عبر الزمن.
- 8- يمكن أن يساعد القيم التنظيمية داخل المنظمات من تحقيق الحاجة للوائح كما يمكن أن يقلل من استخدام أنماط الإدارة الأكثر تدخلا من خلال اللوائح والتعليمات.
- وعليه تتضح الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية في المنظمات والدور الذي تلعبه خصوصا في إحداث التغيير التنظيمي للمنظمة وتكوين الأرضية المناسبة لإحداثه، وهي كذلك من أدوات الإدارة الحديثة لتحقيق أهداف المنظمات وأفرادها في آن واحد.
- الفرع الثاني: خصائص القيم**

للقيم مجموعة من الخصائص ترتبط بمفهومها وتميزها عن غيرها من أنماط السلوك الإنساني نعرف أهمها:

- 1- **القيم نسبية:** أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجات هو وطلباته وظروفه كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة ومن زمن لآخر ومن ثقافة إلى أخرى. **فدوركاوي** يعتبرها من معطيات البحث الاجتماعي و**ماركس** يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية و**فرويد** من إسقاطات الغريزة الجنسية.
- 2- **القيم المكتسبة:** يعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع الفرد ذاته حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.¹
- 3- **القيم التجريدية:** للقيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية كالحق والخير والعدل والجمال، وهي معان غير محسوسة لا يمكن للإنسان لمسها ومشاهدتها ولكن لكل قيمة مؤشراتهما.
- 4- **القيم متدرجة:** ومعنى القيم المتدرجة أي أنها تنظم في سلم قيمي ومتفاعل حيث تترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تحيمن فيه بعض القيم على بعضها الآخر، نظرا لأن حاجات المجتمع من المجتمعات ليس تعلى نفس من الدرجة من الأهمية، فإن القيم ذات طبيعة متدرجة، فهنا كقيم أساسية وقيم فرعية ومن القيم الإنسانية فإنها قد لا تكون على نفس الدرجة من الأهمية لهذا من الضروري معرفة التنظيم الهرمي للقيم التي تسود مجتمع معين أو لدى فرد معين أو لدى مؤسسة معينة.²
- 5- **القيمة مرنة:** تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجديد والتغيير وفق أساسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.
- 6- **القيم النلقائية:** هي ليست من صنع فرد بصفة أفراد لكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.

¹ بوخالفة هاجر، مرجع سابق، ص24.

² بودهان سهيلة، صامر سارة، مرجع سابق، ص31

المطلب الثالث: تصنيف القيم و مظاهرها

الفرع الأول: تصنيف القيم

قدم نيكولاس ريتشارد محاولة قيمة لعرض مختلف أسس تصنيف القيم على النحو الآتي.¹

1- تصنيف على أساس محتضني القيم

وينص هذا التصنيف على أساس الذين يحتضنون قيمة من القيم مثل القيم الشخصية، قيم العمل قيم القومية التي تنتشر على نطاق المجتمع بأسره.

2- التصنيف في ضوء موضوعات القيم

وفيه ينصب الاهتمام على موضوعات محددة تكتسب خاصية قيمة فيتم مثلا تقويم الرجال على أساس نسبة الذكاء والأهم على أساس عدالة النظم السائدة فيها ومدى شرعيتها ومن أمثلة ذلك :

جدول 1: تصنيف في ضوء موضوعات القيم

نماذج القيم	تقسيم موضوع التقييم	نمط القيمة
السرعة- الجودة - النقاء	الخصائص المرغوبة في الأشياء	قيم الأشياء
الجمال- التنافس - الهدوء	الخصائص المرغوبة في البيئة	قيم بيئية
الشجاعة- الذكاء - الكرم - الرصانة	السمات المرغوبة في الأفراد	القيم الفردية
الخلق- القدرات - العادات	الخصائص المرغوبة في المجتمع	القيم الإنسانية
التعاون- الانسجام- القيادة	الخصائص المرغوبة في العلاقة بين الأفراد والجماعة (الأسرة - الجوار...)	القيم الجماعية
العدالة- المساواة - الحرية	الخصائص المرغوبة في ما يتصل ببناء المجتمع ونظمه	القيم المجتمعية

*المصدر: عبد الغني عماد، سيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان يوليو

2008، ص 148

¹ عبد الغاني عماد، مرجع سابق، ص 148

3- تصنيف القيم على أساس الفائدة أو المنفعة

ترتبط القيم بفائدة أو منفعة يحققها أولئك الذين يحتضونها سواء أكانت هذه المنفعة تتعلق بإشباع حاجة أو اهتمام أو مصلحة وأفضل تصنيف في هذا الصدد هو تصنيف الحاجات والرغبات والاهتمامات الأساسية للإنسان ويمكن أن نحصل على تصنيف للقيم على النحو التالي:

جدول 2: التصنيف على أساس الفائدة أو المنفعة

فئات القيم	نماذج القيم
المادية الطبيعية	الصحة- الراحة - سلامة البدن
الاقتصادية	الأمن الاقتصادي- الإنتاجية
الأخلاقية	الشجاعة - الكرم - نجدة الملهوف
الاجتماعية	الإخلاص- الألفة
السياسية	الحرية - العدالة
الجمالية	الجمال التناسق
الدينية والروحية	الشفقة - حب الخير - صفاء الضمير
الفكرية	الذكاء- الوضوح
المهنية	التقدير المهني - النجاح - الدقة
العاطفية	الحب والقبول

*المصدر: عبد الغني عماد، مرجع نفسه، ص 149.

4- التصنيف على أساس الأغراض والأهداف

و يقصد بذلك تصنيف القيم وفقا للغرض المحدد أو الهدف الخاص الذي يتحقق بوجودها مثل القيمة الغذائية للطعام والقيم التبادلية لبعض السلع والقيم التعليمية لبعض البرامج إذا فالتصنيف هنا ستأسس على الغرض والهدف الذي يتحقق بوجود قيمة معينة

5- التصنيف على أساس محتضن القيمة والفائدة

يقصد بهذا التصنيف ملاحظة أن الشخص يحتضن قيمة معينة لأنه يرى في وجودها فائدة بالنسبة إليه أو بالنسبة للآخرين مثل القيم الأسرية والمهنية والقومية والاجتماعية والجمالية.

6- التصنيف على أساس العلاقة بين القيم ذاتها

ويعتمد هذا التصنيف على مدى ارتباط القيم ببعضها البعض وهذا النوع من التصنيف يثير قضية تدرج القيم وفق المدى عموميتها فقيمة الكرم مثلا تحقق قيمة أعلى هي سعادة الآخرين في هذه الحالة تعتبر القيمة الأولى أو وسيلية وهناك قيم أخرى لذاتها مثل الولاء والأمانة تلك هي القيم الغائية.

7- تصنيف كوين وورويك 1988

حيث تم تقسيم القيم لأربع محاور اشتمل كل محور على قيمتين كما يلي:¹

أ. قيمة الهدف الرشيد وتتضمن: التخطيط و الإنتاجية.

ب. قيمة العلاقات الإنسانية: التماسك وتنمية الموارد البشرية.

¹ أحمد بن علي الصميلي، مرجع سابق، ص 47.

- ج. قيم النظام المفتوح وتتضمن: المرونة والحصول على الموارد.
د. قيم العمليات الداخلية وتتضمن: ضبط إدارة المعلومات.

8- تصنيف العواملة 1999

حيث يرى هناك مجموعة من القيم المركزية أو الأساسية والعامية والتي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات وخصوصاً في مجالات العمل الرسمي والتنظيمي يمكن تصنيف القيم في الفئات الكبرى التالية:

- أ. القيم الدينية و أخلاقية.
ب. القيم السياسية و الفكرية.
ج. القيم الاجتماعية و الإنسانية.
د. القيم الاقتصادية و المالية.
ويرى أن فئات القيم المذكورة سابقاً مترابطة ومتشابكة ومتفاعلة كنظم مفتوحة وأن الفصل بينهما على النحو المذكور هو لأغراض التحليل النظري.

9- تصنيف بوكاهاووس 1978

حيث قسمها إلى خمس أنظمة هي :

- أ. قيم أخلاقيات العمل: وفق لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرف.
ب. نظام قيم التوجيه الجماعي: حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.
ج. نظام القيم الإنسانية: تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في مقر العمل بنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية للمنظمة.
د. نظام قيم المشاركة الاجتماعية: ووفقاً لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفساح أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.
هـ. نظام قيم الراحة والفراغ: وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا اهتماماتهم المتعددة.

الفرع الثاني: مظاهر القيم

1. قيمة العمل

1.1. ماهية قيم العمل

تتغلغل القيم في حياة الناس أفراد وجماعات وترتبط عندهم بمعنى الحياة ذاتها لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوافع واقع السلوك، الآمال والأهداف.¹

وقيم العمل هي مفاهيم دينامية فهي مؤثرة في اختيارات الأفراد في أنماط معينة من السلوك ومتأثرة بالمتغيرات المحيطة بها سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية وعلى ذلك تعددت مفاهيم العمل فهناك من يعرفها بأنها مجموعة المبادئ والتعاليم

¹ خديجة بوحادة، قيم العمل في مؤسسات القطاع الخاص بين الاندماج الاجتماعي والوعي الديني، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: التنظيم و الديناميكا الاجتماعية و المجتمع، جامعة غرداية 2014/2013، ص36.

والمبادئ الأخلاقية التي تحدد السلوك وترسم له الطريق السليم الذي يقوده لأداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة الإنتاجية التي ينتمي إليها وهي إلى جانب ذلك السياج المتبع الذي يحميه من الخطأ ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره أو يتنافى مع مبادئه .

1.2. أهمية قيمة العمل

لقيم العمل أهمية كبيرة في المؤسسات والمنشآت إذ تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي وينظر للقيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك وتعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا ما يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.

فقيم المجتمع تنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت و الجدية وطاعة أوامر المرؤوسين وبالتالي من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد فالقيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة ومن خلالها يتم تحقيق النجاح في المنظمة.

وفي مجال السلوك لعبت القيم دورا هاما في خلق وتكوين اتجاه الفرد حيث تعتبر القيم هي المعايير يلجئ إليها الفرد في تقييم الأشياء وهو من أجل إرشاده في تصرفاته اليومية وهذه المعايير والمبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة.

كذلك تحدد القيم موع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات حيث تلعب دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يتوافق الفرد معهم.

تلعب قيم العمل دورا هاما في المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة.

1.3. قياس قيم العمل

تقاس قيم العمل لعدة طرق منها:

- أ. **المشاهدة أو الملاحظة:** من خلالها يمكن ملاحظة السلوك الفعلي للعامل والموظف دون تزييف خاصة إذا تم إجرائها على حين غفلة وتعتبر من أفضل الطرق ملائمة للعاملين ويمكن أن تأتي بنتائج دقيقة فتطبيقها يتطلب من الباحث تحديد القيم التي يهتم بها في أي مرحلة وتحديد مظاهرها وهل هي ثابتة أو متغيرة.
- ب. **المقابلة الشخصية:** وفيها يقوم الباحث بتوجيه عدد من الأسئلة عدد من العينة حسب خطة معينة للحصول على عدد من المعلومات حول سلوكهم وسماتهم الشخصية ، ويمكن أن تتم عبر تقديم القصص أو الرسومات أو الإجابة على عدد من الأسئلة حول موضوع ما.
- ج. **تحليل المضمون:** ويقوم فيه الباحث بوصف المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظما وكميا، فيقسم المضمون إلى أجزاء حسب طبيعة المادة عبر رموز أو جمل أو كلمات للحصول على بيانات إحصائية وجداول كمية.

د. الاختبارات: وهي أكثر من الطرق المستجدة في قياس القيم عامة ويمكن توظيفها لقياس القيم في العمل وبعضها لقياس قيم العمل ونذكر منها:

أ. **قيم العمل super**: دراسة تفصيلية محاولا من خلالها التركيز أهم الأبعاد الأسية للقيم التي تشكل اتجاه الفرد نحو عمله بصفة خاصة والمحيط المهني بصفة عامة وذلك من خلال قياسه ل 15 قيمة عملية.

ب. اختبار ألهورت وفيرتون ولندزي: والذي يقيس قيم هي (القيم الاجتماعية-الاقتصادية-الجمالية - السياسية -الدينية).

ج. مقياس دراسة قياس ووودورف: ويكشف هذا المقياس عن عدد من القيم هي (قيم الحياة الأسرية والتدين والصدقة).

د. مقياس الشخصية هوكس: والذي يتكون من 90 بندا خصصت لقياس 10 قيم هي القيم الجمالية وقيم الراحة وقيم الصداقة وقيم الحياة الأسرية، الحرية الدينية، التقدم الشخصي، الاعتراف، الإيثار، الاعتراف، التقدير من قبل الآخرين.

2. قيمة الوقت

2.1. ماهية الوقت

يعتبر الوقت من أعلى الموارد ليس فقط في المنظمات بل أعلى ما يمتلكه الإنسان فهو مورد مهم لا بد من استغلال في الوقت الحاضر ويجب التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل ، وتشير الدراسات في مجال الوقت وإدارته أن الإدارة السليمة للوقت في تسهم في إدارة الذات، وبذلك تحسّن مستويات الأداء ولزيادة معدلات الإنتاجية.¹

وكان هناك أكثر من تعريف للوقت من قبل العلماء والفلاسفة أقدم العصور فقد عرف أرسطو وطالبس الوقت بأنه " تعداد للحركة " وعرف إسحاق نيوتن الوقت بأنه " شيء مطلق يتدفق دائما بالتدافع والاتساق نفسه"، وبصرف النظر عن أي عوامل خارجية، في حين عرف كانط أن الزمن " ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته وأن الزمن يعود لأداء العقل".

أما الباحثة سحر فقد عرفت الوقت على أنه فرصة إذا ما استخدمناها بعقلانية ودكاء فإننا ستحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم استغلالا الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل.

ويذكر الصريفي أن مفهوم الوقت " يدمر على عملية التخطيط وتنظيم ورقابة لوقت مما يمكننا من اختيار الشيء المناسب والصحيح المراد عمله وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير ".

ويعرف كذلك أبو شيحة الوقت أنه " المادة التي صنعت منها الحياة وهو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفحات أخرى " ².

الوقت هو فرصة متاحة بنشاط محدد يلبى غايات وحاجات معينة لدى الأفراد والجماعات فهو عبارة عن قيمة متعددة الأبعاد تشمل الجهد والمال والفرصة البديلة.

2.2. أهمية الوقت

قال تعالى " والعصر إن الإنسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر " فقد بين الرسول صل الله علي وسلم في حديث الذي رواه مسلم "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ" ، وتبرز أهمية البحث :

¹ محمد عمر الزعي، محمد عمر، البطاينة القيادة الإدارية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2014، ص100.

² مريم عويبي، "مهارة إدارة الوقت مذكرة لنيل شهادة الماستر شعبة علوم التربية، تخصص إرشاد و توجيه، ورقلة، 2017-2018، ص12.

1. للراحة والاسترخاء والاستمتاع.¹
2. لتحقيق الذات.
3. لإنجاز الاعمال والتغني بإنجازها وتحقيق الأهداف و إكمال الخطط كما يجب.
4. لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة التي تؤثر علينا.
5. الوقت نعمة من نعم الدنيا والآخرة.
6. مادة الحياة ومعنى الوجود.
7. عندما يشعر الإنسان حين لا ينفع الندم بالندم على ضياع الفرص.

2.3. أنواع الوقت

أ. الوقت المادي الميكانيكي:

هو مقياس لحركة جسم مادي آخر كالفترة التي تستغرق الأرض للدوران حول الشمس أو كالتالي يستغرقها القمر للدوران حول الأرض ووحدات هذا الوقت متعددة كالثانية والدقيقة والساعة والأسبوع والشهر والعام ... ومن الحقائق الهامة عن الوقت المادي الميكانيكي هو أن مدته ثابتة فاليوم يتمون من 24 والأسبوع من 168 ساعة وهكذا ، وبالتالي يتساوى جميع الناس من ناحية المدة الزمنية للوقت المتوفر لديهم في اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة سواءك انو من أغنياء القوم أو فقراهم أو كانوا من كبار الموظفين أو صغارهم.²

ب. الوقت البيولوجي:

هو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية و نموها و ساعتها، وهو الجسم نفسه الذي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية فقد يكون العمر الزمني نفسه. لكنهما يكونان مختلفين من العمر البيولوجي، فيصل أحد فيهما إلى مرحلة بيولوجية أكثر من الأخرى لأن معدل نموه أسرع ومن صور الوقت البيولوجي استيقاظ الفرد في الوقت المحدد لصلاة الفجر مباشرة دون منه وذلك لأن ساعة الجسم البيولوجي هي التي تنبه الجسم للاستيقاظ نفسه يوميا.

ج. الوقت النفسي:

وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته ويعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظروف التي يكون فيها الفرد وكذلك الحالة النفسية فإذا كان الظرف سيئا أو خطرا والمرء في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر في ببطء شديد وقد تبدو الدقائق في هذا الظرف كأنها ساعات وعلى عكس ذلك إذا كان المرء سعيدا والحدث مفرحا فإن الوقت يمر بسرعة تجعل الساعة كأنها دقيقة وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء ويمثل مدى وعيه وإدراك مدى تغير الأشياء وهو مقياس ذاتي فردي غير موضعي.

د. الوقت الميتافيزيقي:

وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعية الذي يشمل الغيبيات والأزليات والمطلقات الذي لا نعرف عنه شيئا سوى ما هو مذكور في الكتب السماوية وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافا جذريا فيوم الحساب يختلف عن المفاهيم العادية للوقت.

¹ محمد عمر الزعي، محمد البطاينة، مرجع سابق، ص101.

² مريم عويني، مرجع نفسه، ص12.

هـ. الوقت الاقتصادي:

يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد في النشاطات الإنسانية وخاصة الأنشطة الاقتصادية وبمعدل النمو الذي لا يمكن تخيله لذا أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية ومدخلاً من مدخلات الإنتاج لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة فمن المنظور الاقتصادي يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في العصر الحاضر الذي يجب أن تستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام ومجتمعات الدول النامية بشكل خاص فالمشكلة الرئيسية في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست بين وقت العمل ووقت الفراغ والوقت الحر ، ولكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص وتوزيع الوقت بين الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة ويرى الاقتصاديون ان الوقت الفلكي غير قابل للتطبيق وهذا يتضح من التحليل المشهور الذي أجراه مارشال في الاتزان الاقتصادي فقد اعتمد على الفترات الطويلة أو القصيرة وبذلك لم يستخدم الساعة الفلكية كمييار له ولكن الوقت العملي الفعلي يمثل القوى الأفدية في العمل.

و. الوقت الاجتماعي:

وقت ينظر إليه من وجهات نظر اجتماعية وثقافية وتعتبر الظواهر الاجتماعية إطاراً تتحد من خلاله وحدات الزمن عن طريق وقع الحياة الجمعية ويختلف الوقت الاجتماعي اختلافاً كبيراً وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة فالوقت الاجتماعي لا يمكن النظر إليه من خلال الدقائق والساعات وإنما من معايير اجتماعية هي الأحداث والخبرات التي تبقى عالقة في أذهان الناس ويشيرون إليها من حين لآخر وهي تختلف من مجتمع لآخر كمولد الرسول صلى الله عليه وسلم في المجتمعات الإسلامية أو نشوب الحرب العالمية وهكذا، تعد الأحداث الاجتماعي والسياسية مرجعاً زمنياً يعود إليه الناس باستمرار عند إشارتهم للوقت ويمتاز المفهوم الاجتماعي للوقت بأن ليس له أبعاد علمية مطلقة، فكل مجتمع أهدافه وأحداثه الهامة التي تجعله **لانا ب** بشكل منظم وموحد من حيث تختلف سرعة التحرك المجتمعي من مجتمع لآخر علماً بأنه لا يمكن تقسيم الزمن الاجتماعي إلى وحدات مطلقة فموسم الحصاد أو فترات الكساد الاقتصادي ليس لها تواريخ تبدأ أو تنتهي بها كما ان مفهوم الوقت الاجتماعي مفهوم نوعي وليس كمي إذ لا يمكن قياسه إدراك كميته دائماً لهذا فهو يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفلكي المادي ويقسم العالم رودولف ريستوهازي إلى 5 أبعاد:

- **التوقيت:** أي الكيفية التي ترتب بها دروب النشاط في علاقتها ببعضها البعض أو الكيفية التي يقيم المنظمون الاجتماعيون الذين يتعين أن يعملوا معاً أو يتناوبون الاتصال فيما بينهم.
- **ترتيب الوقت:** أي الكيفية التي يوزع بها أفراد والجماعات ويرتبون أفعالهم في مجموعات وحين تواجههم مهام فورية يؤديها بتقسيمها إلى مراحل متعاقبة ووجهة النظر هنا هي الأداء في أقصر وقت ممكن.
- **التنبؤ:** يعني قدرة التنبؤ بأحوال المستقبل وعلى أن نضع في أنفسنا أهدافاً أبعد وعلى أن نشكل نشاطاً في طبقاً لأحداث مستقبلية مرغوب بها ونحن هنا معنيون بالمستقبل المتوسط أو البعيد المدى.
- **الزمن التاريخي:** يعني رؤية مسار الحوادث البارزة في التاريخ الإنساني هل يسير التاريخ في دورات من الارتفاع أو الانحدار وهل ارتداد العنصر الذهني مفقود؟ أم هو على العكس تقدم أي أنه رغم الظروف والتقلبات يؤدي عالم أفضل.
- **الوقت من حيث هو قيمة:** أي كيفية تقدير الأفراد للوقت المتاح واستخدامهم إياه والوقت يمكن تنظيمه والسيطرة عليه بدرجات مختلفة طبقاً لما يعطي له من قيمة وقيمة الوقت يعبر عنها ما يعطى للأفضلية في أوجه النشاط وأوقات الفراغ.

2.4. مضيعات الوقت وطريقة التعامل معها

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ويستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله، إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الالتفات إلى ما يلي:¹

يعتبر أي نشاط مضيع للوقت إذا ما أدركته أنت كذلك فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد صباح كل أسبوع مضيعاً للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر رئيسك على هذا النحو ومثال آخر إذا ما كان هناك أشياء مهمة لابد أن تعملها وجائك زائر أخذ من وقتك عدة دقائق فإنه قد يكون توظيفاً للوقت جيداً للوقت الزائد لكنه ليس كذلك بالنسبة لك.

كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقته فالمدير يضع وقته عندما ينفق على العمل أقل أهمية وقت كان بإمكانه ان ينفقه على عمل أكثر أهمية والأهمية مناسبة بأنشطة المدير باتجاه أهدافه.

إن سبب جميع هو انت أو الآخرون أو أنت والآخرون فالوقت لا يضع لوحده بل يحتاج إلى من يضعه.

بالرغم أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول إن الأمر ليس من مسؤوليتي أو أن المجتمع يفرض هذا أو أن زيدا يفرض هذا وهكذا مما لا شك فيه أن مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنظمة منتجة وبالتالي فأنت المسؤول عنها ويبقى الحل في يدك فإهدار الوقت مفتاحها الذات إن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.

إن التحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الأولى للتغلب على مضيعة الوقت إذ بدون أهداف محددة لا وجود لمضيعات الوقت ذلك أن كل نشاط يصبح كغيره من الأنشطة ، إن الأهداف وما يريد ان يصل إليه المدير هي التي تشير بأصابع الاتهام إلى أن هذا النشاط مضيع للوقت وبكلمات أخرى أنه ليس هناك لمضيع الوقت فهي مسؤولة نسبية فما هو مضيع للوقت لشخص ما قد يكون لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.

ويمكن تقسيم مضيعات الوقت إلى قسمين داخلية وخارجية:

أ. **المضيعات الخارجية:** مصدرها الناس (الأسرة - العملاء ...) أو الأشياء مثل القراءة وكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وهي خارجة عن سيطرة المدير.

ب. **المضيعات الداخلية:** مصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها وتتضمن عادة التسوق والاجتماعات وضعف التخطيط وعدم القدرة على قول لا وغيرها.

ولعله من الجدير بالذكر هو أن كل مدير يضيع وقتاً لكنهم لا يستونون فهناك مدير يحقق نتائج وآخر لا يحقق شيئاً ومع أن كل شخص يضع على الأقل ساعتين في اليوم وربما أكثر فإن القليل من الناس يعترفون بمضيعات الوقت لأنهم يدعون بعدم امتلاك الوقت للتعرف على مصادر مشكلاتهم فحتى عندما يشعرون أن نشاط ما يمثل ضياعاً للوقت فإنهم نادراً ما يخللون الوضع بدقة استجابة لداعي السهولة لذا من الأسهل أن يقفز المرء إلى الحكم على أن يتعرف على المشكاة وأبعادها بل إن كثيراً من المديرين لا يرغبون في التعرف على مضيعات الوقت للتحايل منها لأن هذا الأمر يتطلب التغيير والتغيير لا يتم بسهولة فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية والوظيفية وهذا عمل شاق على أية حال وبالتالي فهم أي مديرين يفضلون الاستمرار الوضع الحالي

¹ حولة موجاري، إدارة الوقت و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع، تنظيم و عمل، جامعة أم البواقي 2021-2022، ص78.

على ما هو عليه ويستمر في نقد الأسباب التي تحول الاستجابة لدواعي التغيير وفي بث الشكوى لمشكلاتهم ومن غير أن يتخذوا أي خطوات إيجابية على الطريق.

وقام حسين احمد الطراونة وضع خطوات للتقليل من الوضع الضائع فهي كالاتي:

- قم بعمل أكثر من شيء في الوقت ذاته.
 - قم بدمج مشاويرك وعددها.
 - قلل من عدد مساحات مشاهدتك للتلفاز.
- عندما تقوم بالتسوق قم بإعداد قائمة بمشاركة اللازمة وتحديد المكان لشرائها، ويمكنك التسوق عبر الإنترنت واختصار المسافات والاستفادة من وقت التسوق.

الاستعانة بالمصادر الخارجية في الاتصال بشيء ما في المنزل وكنت تعلم انك تستطيع إصلاحه بدلا من المحاولات وإضاعة الوقت قم بالاستعانة بالشخص اللازم لأداء المهمة ما دمت تملك المال لذلك فإنه يصبح باستطاعتك الاستفادة من الآخرين في إنجاز أمور أنت في غنى عن أدائها.

3. قيمة روح الجماعة أو الفريق

3.1. مفهوم الجماعة

عرفها البعض بأنها وحدة اجتماعية يتقاسمها عدد من الأفراد يتقاسمون قيم واحدة ويؤدون أدوار متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية الوصول إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من الأنظمة المحددة ويمكن تعريف الجماعة على أنها تجمع لعدد من الافراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما و اتجاهات ومتقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.¹ ويختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها.

3.2. جماعة العمل

تتمثل جماعات العمل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم, يهدفون لتحقيق اهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها وتكون تصرفات العمل بالمنظمة سببا في نجاح أو فشل أغلبية منظمات الأعمال ويقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع اهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية وتعرف جماعة العمل فردين أو أكثر يعملون في منظمة ما وفي مكان ووقت واحد ومتماثلة في الآراء وغالبا ما تتواجد هذه المجموعات في نفس الأنشطة المنوطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل وجهها لوجه مع الآخرين.

¹ شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، بسكرة، 2013-2014، ص72.

3.2.1. أنواع جماعة العمل

لقد حاول Sayles أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية ومدى استجابته للإدارة والإشراف واستطاع Sayles أن يميز بين أربع نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك عن معلومات جمعت عن طريق المقابلة والملاحظة أجريت على 300 جماعة عمل في 30 مصنعا لأمريكا وقد توصل لأنواع التالية :

أ. **الجماعات السلبية:** (كثير من العمال الغير ماهرين)وتقل فيها المعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة وهي لا تعبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عالي من الإنتاج كما انها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقاية.

ب. **النقابات الضالة:** (كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات) وهي أكثر اتحادا من المجموعة الأولى، وهي أثار تظلما ولكن أعضائها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية.

ج. **الجماعات الاستراتيجية:** تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطات كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة تأكيدا لمصالحها الخاصة وهي على درجة من الوحدة الداخلية ، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة ، هذا فضلا على أن تقارير الإدارة عنهم تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل.

د. **الجماعات المحافظة:** كصناع الملابس وهي أكثر الجماعات ثباتا من حيث الوحدة الداخلية وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطات رادعة لإنصاف بعض المظالم الخالصة، كما انها أقل إيجابية في أعمال النقابة.

هذه الدراسة تحدد نوعية وطبيعة العمل التلقائية المشكلة في محيط العمل وهي تصنف تلك الجماعات حسب أيديولوجياتها الخاصة التي تؤمن بها وتطبقا في حياتها وهي التي تطبقها في حياتها وهي تمنحها تصورا واضحا عن الجماعات في ميدان العمل أما من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين فهناك نوعين من الجماعات:

1. جماعات العمل الرسمية: وهي التي ينتمي لها العاملون بحكم عملهم وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي الهيكل التنظيمي وسياسات نظم العمل وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن الجماعات الغير الرسمية بما يلي:

- عادة ما يقضي الفرض في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل، عادة مالا يعين قائد رئيسا للجماعة الرسمية بموجب من قرار صادر من سلطة عليا أو بموجب انتخابه من طرف أفراد الجماعة وفقا لأسس موضوعية محددة.
- سلوك العاملين في الجماعة محكوم بسياسات ونظم اللوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها أو في حدودها.
- للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد يجب أن يرتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد هذا المستوى مكتوبا وصرحا أو ضمنا وغير صريح وعادة ما تلجئ الجماعة وقائدها إلى توجيه العامل الذي ينخفض سلوكه أو أدائه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار - التهديد - الخصم).
- تتم الاتصالات داخل الجماعات الرسمية وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة.
- تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعل اتجاهاتهم وقيمهم كما أنها تساهم بدرجات مختلفة في إشباع حاجات أعضائها الفيزيولوجية و الاجتماعية والذاتية.

- تستمر جماعات العمل الرسمية حتى بعد ترك بعض أعضائها لها والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو الإحالة للمعاش. حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو آخر.
- 2. **جماعات العمل غير الرسمية:** توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من الجماعات الغير الرسمية وهذه الجماعات تتضمن أعداد أقل من العاملين ومن أمثلة هذه لجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا أو بصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم للعمل كل يوم أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلوا جماعات عمل غير رسمية خاصة لم تتمك الجماعات الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين وإذا كان هناك توافق في هذه الاتجاهات والتطلعات والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها فجماعات العمل الغير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح وتقوم العلاقات فيها على أساس شخصي وتتميز بما يلي:
 - ليس لها بناء اجتماعي واضح.
 - ليس لها اسم محدد.
 - ليس لها معايير وقواعد معروفة.
 - قراراتها ير رسمية وغير مكتوبة.
 - قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة.
 - ويجب أن يكون واضحا أن الفارق بين الجماعات الرسمية والغير الرسمية واضحا ، فالعلاقة بين أفراد الجماعة على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر الغير الرسمية وعدة ما تؤدي هذه الوظائف
 - تبذل ضبطا اجتماعيا على أعضائها وتفرد عليهم أنماط سلوكية معينة، تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي خاص بالجماعة.

- تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشبع العمل الجماعي
- توفر هذه الجماعة بعض الشيء لأعضائها.
- يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وعلى التعبير بانطلاقات الذاتية.

3.3. أركان جماعة العمل

- هناك عدة أركان يمكن أن تقوم عليها جماعة العمل باعتبارها تنظيم غير رسمي نذكر أهمها فيما يلي:¹
- أ. **العلاقة بين الأعضاء:** تتمثل في المعاملات اليومية بين أعضاء الجماعة والتي تشمل أمور العمل بما في ذلك الجوانب الشخصية للعاملين حيث أن العلاقات بين العاملين هي التي تحدد مدى تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها.
 - ب. **الأدوار:** هي التي تحدد مهام كل فرد ويتم توزيعها بين أعضاء الجماعة بحيث يمكن أن يكون الدور على حسب دور الفرد في التنظيم الرسمي كما يمكن أن يختلف عنه فهناك فرد تستند إليه مهمة حل المشكلات وهناك ما تسند له تولي الأنشطة الترفيهية والثقافية ، ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة وقدرته وعمره و ميوله وخصائصه الشخصية ومدى ارتباطه بالجماعة.

¹ بعض عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحضير الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة بن يوسف بن خدة، 2008-2009، ص30.

- ج. **القيم:** هناك عدة قيم تيسر الجماعة يعمل الأعضاء من خلالها وتحت تأثيرها فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء ويمكن ان تلمس هذه الأعضاء جماعتهم ومدى تمسكهم بها وذلك من خلال تمسكهم بقيمتها وإيمانهم بها.
- د. **قواعد السلوك:** هناك عدة سلوكيات تيسر الجماعة في العمل كالتعاون بين الأعضاء في العمل أي مساعدتهم لبعضهم البعض كما أن هناك النصح والإرشاد لبعضهم البعض للضوابط إذا أخطأ أحدهم كما أن هناك سلوك التشاور بين الأعضاء أثناء اتخاذ القرار وهذه السلوكيات تملي للجماعة على الجماعة التقيد بها.
- هـ. **المشاعر:** هناك بعض الأحاسيس والمشاعر التي تنفذ بين أفراد الجماعة في العمل وتواجههم في مكان واحد وهو محيط العمل وهي نفس المشاعر التي نجدها في المجتمع مثل الحب والكراهة والتواضع والإقبال والإعراض والنزاع والصلح فإذا اكتمل عقد الجماعة اكتسب التنظيم الغير الرسمي صفة الاستمرار فإنه يمكن عدة أغراض هامة منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

لقد نال موضوع الأداء التنظيمي اهتماما واسعا من قبا المفكرين و الباحثين لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة، و لقد تعددت تعريف الأداء و يرجع هذا التعدد إلى في وجهات النظر فمنهم من يربطه بالمفهوم الكمي، و منهم من يربطه بالبعد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته

الفرع الأول: تعريف الأداء

الأداء لغة: مشاققة من فعل " أدى "، و المعنى اللغوي للفعل " أدى " يشير إلى المشي مشيا، ليس بالسريرع و لا البطيء، و " أدى " الشيء قام به، و يقال فلان " أدى " الصلاة أي قام بها، و " أدى " الدين بمعنى قضاها، و بهذا فإن المعنى الدقيق لكلمة " أدى " هو قضاء الشيء أو القيام به.¹

أما في اللغة الإنجليزية "أدى" To perform و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية performer و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

الأداء اصطلاحا: هناك مجموعة من التعاريف منها:

- يعرف على انه النتائج الفعلية الذي يحققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها.³
- هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها.
- هو نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو نشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.
- يعرف الأداء على انه ما يقوم به الفرد ضمن حدود و دور معين يتم تحديده من قبل المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينة.⁴
- صورة حية تعكس نتيجة و مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها و قابليتها بتحقيق الأهداف الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، و فقا لمعايير تلائم المنظمة و طبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول و الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، و مستوى تنفيذ الخطط.⁵

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 ص 22.

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 15.

³ مصطفى يوسف، المرجع نفسه، ص 18.

⁴ وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية مفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دروب للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 263.

⁵ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 143.

- و يقول توماس جيلبرت بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أن مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.¹
- يعرفه كل من ميلر و بروملي على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²
- و يعرف على انه التوازن بين رضا المساهمين و رضا العمال.
- نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات و المنتجات فهو يعبلا عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.³
- و مما سبق يمكن أن نستنتج أن الأداء هو عبارة عن فعل يعبر عن مستوى نشاط المنظمة و استراتيجيتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

الفرع الثاني: محددات الأداء

لقد سعى العديد من المفكرين إلى تحديد اهم العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد في المنظمة، حيث خلصوا إلى أن أداء الأفراد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل، و الدافعية في العمل، و درجة الدعم التنظيمي كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{الدعم التنظيمي} \times \text{القدرة} \times \text{الدافعية} = \text{أداء الفرد}$$

و بالنظر إلى المعادلة نجد أن أداء الأفراد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر احد هذه العناصر و إنما يتحدد كنتيجة لحصلة التفاعل بينها جميعا.

تعرف الدافعية بأنها " منبع و وقود الأداء، و تشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة و الاندفاع الذاتي و الفوري لأداء هذه المهام".⁴

إن تحقيق الدافعية أدى الأفراد أهم أهداف الإدارة، و ذلك من خلال تفعيلها و تحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.

¹ عبد الله عبد الرحمن النهياني، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة الماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 2003، ص 37.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 104.

³ هياج عبد الرحمن، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، رسالة ماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 3.

⁴ فاطمة الزهراء هاشمي، محددات أداء العاملين في المؤسسة، دراسة قياسية في مؤسسة خدمية، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021/2022، ص 18.

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم و إنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، و إنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

● القدرة :

القدرة عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العمل في أداء عمله، مثل القدرة على الاتصال من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له و غيرها، فهذه القدرات لا تتغير عبي فترة زمنية قصيرة.

و تتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في القدرات، المهارات و الخبرات، فالقدرة في كل ما يستطيع الفرد أداءه، بينما المهارة فهي مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، أما الخبرات فهي مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

● الدعم التنظيمي :

و يشير إلى القدرة التي تهتم المنظمة فيها برعاية رفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة و مساعدتهم في حل مشكلاتهم و الإنصات إلى شكواهم، فهو ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين و تقديم المساعدات و المساهمات و العناية بهم و بصحتهم النفسية.

إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، فهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به، و أن المقدرة و الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.¹

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء و أهميته

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح عملية القياس مرهون بدقة و ملائمة المؤشرات المعتمد عليها، بحيث تنقسم هذه المؤشرات إلى تقليدية و حديثة:²

¹ فاطمة الزهراء هاشمي، المرجع نفسه، ص 20.

² بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تطور أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 46.

1. مؤشرات قياس الأداء التقليدية

ترتكز في مراقبتها و متابعتها لقياس الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف و تعظيم الربح و تحقيق الأهداف بصفة عامة، و تعتمد على ذلك على عدد من المؤشرات و التي يمكن تقسيمها إلى:

- مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج و بالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية، و مستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية. و أهم هذه المؤشرات هي:

مؤشر نسبة تحقيق الانتاجية: و يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج فكلما ارتفعت هذه النتيجة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة و العكس صحيح.

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الانتاجية} = \frac{\text{قيمة الانتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الانتاج المتحقق}} \times 100$$

مؤشر نسبة تطور الانتاج: و يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور و زيادة في قيمة الإنتاج

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

- مؤشرات الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية على أنها النتائج التي نحصل عليها بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج، فهي علاقة بين المدخلات و المخرجات و النفقات و الإيرادات، كمية الإنتاج و عدد العمال، قيمة الإنتاج و ساعات العمل، و هي تختلف عن الإنتاج فهو يمثل العملية النصف نهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملة الإنتاجية. و يمكن قياس الإنتاجية من خلال:

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الانتاج ومستلزماته (المدخلات)}}$$

$$\text{الانتاجية الجزئية} = \frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{أحد عوامل الانتاج}}$$

- مؤشرات مالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح و العوائد من استثماراتها و كذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، فهاته المؤشرات متعددة و تصنف عموما إلى اربع معايير هي:

أ. معيار الربحية: يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليها و هو تحقيق اقصى ربح ممكن، هناك معايير مختلفة للربحية أهمها:

$$\frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100 = \text{نسبة تحقيق إجمالي الأرباح}$$

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

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

$$\frac{\text{الأرباح الاجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100 = \text{معدل عائد رأس المال}$$

و يعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

ب. **معييار السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية و هذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط و ترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة و كذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملا، درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية و نسبة الأصول السريعة.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{النسبة الجارية}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك افضل من وجهة نظر الدائنين، و لكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما أصول سائلة من الحاجة.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة للمخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{نسبة الأصول السريعة}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة ففكرة هذه النسبة بسيطة و هي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لجيها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أصول تحت اليد و ذلك لأن التصرف في المخزونات و تحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا و لهذا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

ج. معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض لأنها تحدد فترة المشروع على الحصة على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك و هو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، و من هاته النسب:

$$\frac{\text{إجمالي القروض (طويلة الأجل و قصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{النسبة الديون إلى الأصول}$$

يتكون رأس المال الإجمالي من القروض زائد راس المال المدفوع و تجدر الإشارة آلة أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها ديون كثيرة و الذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

$$\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (رأس المال المدفوع + الاحتياطات)}} = \text{نسبة الديون الى الحقوق الملكية}$$

د. معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل و إدارة المؤسسة بصفة يومية، و عن هاته النسب:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{معروفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

و توضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية:

$$\text{معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة البيع و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع و بيع المنتجات باقل تكاليف ممكنة.

- مؤشرات البيع: من اهم المؤشرات نجد :

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}}$$

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

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

تستخدم هذه النسبة لمدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

2. مؤشرات قياس الأداء الحديثة

إن المؤشرات التقليدية لم تعطي صورة كاملة عن الأداء، لذا وجب البحث عن طرق جديدة لقياس الأداء كلوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن.¹

أ. **لوحة القيادة:** مثل ما هو الحال في عملية قيادة السيارة و التي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها كمستوى البنزين و السرعة الحالية و حالة الفرامل ... الخ، فإن لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة و الفورية من اجل قيادة المنظمة أو الوحدة التي تخصصه نحو تحقيق أهدافها.²

- هي أداة اتصال و اتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب و اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أدائها.³

- هي وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب.

¹ بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 118.

² بونقيب أحمد، المرجع نفسه.

³ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 207.

— عبارة عن مجموعة من المؤشرات و المعلومات الضرورية التي تسمح باستخلاص نظرة شاملة حول المنظمة و اكتشاف المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، و اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، و هذا في ظل الاستراتيجية المحددة بإعطاء قراءة موحدة للمنظمة لمختلف مستعمليها.¹

● **أهمية لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة:

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي.
- وسيلة للحوار و الاتصال.
- وسيلة لإدارة الأزمات في المنظمة.
- تزود المنظمة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضعية الحالية للمنظمة، كما تساعدها على التقدير المسبق للأحداث، و بمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط.

● **أشكال لوحة القيادة:** للوحة القيادة أشكال عديدة منها:²

1. **الجدول:** تتميز بكونها تظهر مباشرة و فوراً القيم و الانحرافات بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر، غير أن لها عيوب تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال اشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مرتبطة.

2. **المخططات البيانية:** تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجدول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات و الانحرافات.

3. **الإشارات أو الرموز:** و هي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تنبؤ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر اذا كان غير ملائم، باللون الأخضر اذا كان ملائماً مثلاً). و يمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضواءت أعلمت عن وجود حالة غير عادية، تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل و الضروري.

ب. بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن احدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من كابلان و نورتن كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية، و نوقشت أول مرة في جامعة " هارفرد " في عام 1992، و تعرف على أنها:

- مقياس للأداء، و نظام للإدارة الاستراتيجية يعمل على ترجمة رسالة المنظمة و استراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء.³

¹ بوقابة زينب، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 119.

² مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 211.

³ سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي و الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، رسالة دكتوراه تخصص الإدارة المالية، جامعة إفريقيا العالمية، جانفي 2014. ص 51.

- مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم.¹ وسيلة اتصال و تواصل بين القيادة و الإدارة تتحاور و توصل من خلالها ما تريد إنجازة و تحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة و واقعية مترابطة تنعكس إيجابا على الأداء الشمولي للمنظمة.

• خصائص المميزية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن تجميع السمات الأساسية التي تتميز مقياس الأداء المتوازن في:²

1. يعد نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المتطورات الأربعة التي يقوم عليها، و هي منظور الأداء المالي، و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية، و منظور عمليات التعلم و النمو.
2. تقسم كب من منظور إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات و القيم الفعلية.
3. يمزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كليا و ماليا.
4. يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
5. يوفر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.
6. وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة.

• المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و يمكن عرض هذه المحاور كالتالي:³

1. المحور المالي: يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات و حتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحديد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف و كيف يمكن أن تحقق أهدافها، و النقطة الهامة هي كيف يمكن المؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، و على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية و التي تعبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس و الاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي و المرتقب.
2. محور العملاء: تعتبر خدمة العمل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته و تطويره هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدها العميل.

و تركز استراتيجية خدمة العمل على تحقيق توقعاته، و هدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية/ من خلال تحقيق رضا العميل و من ثم فإن المؤشرات و المقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد افصح عن:

- مؤشرات تبين عدد و حجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء و ولائهم للمؤسسة.

¹ بوبكر محمد الحسن، مرجع سابق، ص 51.

² مصطفى يوسف، مرجع سابق ص 201.

³ بوبكر محمد الحسن، مرجع سابق، ص 53.

- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة

3. **محور عمليات التشغيل الداخلي:** يركز هذا المحور على العام و الأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات و المشاكل أثناء الإنتاج، و محاولة التغلب عليها برفع مهارات و كفاءة عمليات التشغيل و الإنتاج.

4. **محور التعلم و النمو:** يركز على القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة العملاء و الزبائن، حيث يؤكد هذا الجانب على ثلاث قدرات: قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين و إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجزاء للمسؤولية¹.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

قياس الأداء هو عبارة عن طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية و غير الصناعية.

كما انه أداة للحكم على مدى فعالية الأنشطة و العمليات المعتمدة لتحقيق الأهداف و التشبع المستمر لمستوى تطور الأداء و تحديد الانحرافات لتصحيحها، و تتجلى أهمية قياس الأداء في:²

1. تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه، و بحيث المؤسسات على توفير الوقت و الموارد و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء.

3. يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليف هاته البرامج.

4. يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستثناء عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

5. يحسن من واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة و عملائها و متعاملها.

6. بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و ذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 199.

² مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 34.

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي للأداء و خصائصه

الفرع الأول: التطوير التنظيمي

• تعريفه

مصطلح التطوير التنظيمي Organisation Development و يرمز له بالحرفين (OD)

- هو سلسلة الجهود المستمرة و البعيدة المدى الهاففة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد و مواكبة التطور و تمكينها من السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية و تحقيق المشاركة و استيعاب الحضارة التنظيمية.¹
- هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط التنفيذ و التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها، و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العمائة، و يتم ذلك.²
- المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات الاستراتيجية و بين الثقافة، و تطوير حلول تنظيميه و إبداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التطوير.

الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي

- التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي و الذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير و المشاركة في تنفيذه من خلال الاستعانة بمجموعة مدرية من المتخصصين، لذلك فإن التطوير التنظيمي يتسم بالعديد من الخصائص منها:³
1. أن جهود التطوير التنظيمي لإحداث التغيير تعد عملية علمية و مستقبلية، فهي تبني على منطلقات نظرية و تعتمد على المعلومات الحية و الدقيقة، و تستخدم الأساليب الإحصائية و الكمية و المناهج البحثية الرصينة.
 2. يعتم بالتغيرات الداخلية و الخارجية و يوازن بين العلاقات الرسمية و الغير رسمية.
 3. عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم و ليس عمل مفروض من الإدارة العليا.
 4. تهتم حركة التطوير التنظيمي بتعديل و ترشيد السلوك التنظيمي العقلي بدلا من مجرد طرح المعايير، و ذلك بعقد البرامج التدريبية.
 5. يعد جهدا مستمرا أو دائما و ليس مؤقت.
 6. يهتم بما في المنظمة و تدرس حاضرها و واقعها تمهيدا لطرح الاستراتيجيات المستقبلية لتوقف بين الإمكانيات و القدرات و بين الطموحات و التوقعات.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 371.


² مسعود أمال، التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم اجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2020، ص 91.

³ محمد قدرى حسن، مصدر نفسه، ص 372.

7. و لأن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحقيق المنظمة لأهدافها، و زيادة فعاليتها و حيويتها، و تلبية التغيرات التي تحتاجها فإن هذا التغيير يعتمد على:
- إيراد البحوث الفعلية.
 - تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية
 - استهداف تغيير قيم اتجاهات و معتقدات الموظفين و لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد و تنفيذ التغيرات الفنية و الهيكلية و التنظيمية.
 - تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل، و زيادة الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق نستخلص أن للقيم أهمية بالغة حيث أنها تعكس كل من قيم العمل والإتقان وقيم العمل الجماعي بروح الفريق ودرجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة وبالتالي عندما يكون الترابط للقيم قوي وشديد زاد ذلك من فعالية وأداء المنظمة والعمل على بقائها واستمراريتها حتى تطورها في شتى الميادين.



الفصل الثاني:
الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد تطرقنا الى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة، وتدعيماً للجانب النظري سنحاول اسقاط ذلك في الواقع، حيث تم اختيار مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف، نظراً لمكانتها الاجتماعية ودورها الكبير في نشر وترسيخ القيم الاسلامية والعادات والتقاليد الحميدة المتعارف عليها. وفي محاولة للوصول الى المعلومات اللازمة ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة تم اعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة من العاملين الاداريين بالمديرية، ثم تفرغ وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج.

وقد تم تقديم الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: التعريف بمديرية الشؤون الدينية.
- المبحث الثاني: منهجية ومنهج الدراسة، ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل محاورها، اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: التعريف بمديرية الشؤون الدينية

في هذا المبحث سنقوم بالتعريف بمديرية الشؤون الدينية، نشأتها والتطورات التي مرت بها، أهدافها وهيكلتها التنظيمي.

المطلب الأول: مديرية الشؤون الدينية، التعريف والنشأة

كانت مديرية الشؤون الدينية عبارة عن مفتشية تابعة لمديرية التربية بتندوف، ثم في سنة 1191 صارت "نظارة" بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-114 المؤرخ في 12 شوال عام 1411هـ الموافق لـ 27 أبريل 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع الشؤون الدينية المعدل والمتمم.

وفي سنة 2000 أصبحت مديرية قائمة بذاتها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 200-2000 المؤرخ في 26 جويلية 2000 المتضمن تحديد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها.

— عنوانها الحالي: حي تندوف لطفي - تندوف.

— رقم الهاتف: 049-38-72-52

— رقم الفاكس: 049-38-72-50

عنوان البريد الإلكتروني: dtindouf@marw.dz

المطلب الثاني: أهداف مديرية الشؤون الدينية

— تطوير دور المساجد كمنارة دينية وتربوية وثقافية.

— مراقبة وحماية الأملاك الوقفية.

— جمع الزكاة وتقسيمها.

— تسليم شهادات الديانة الإسلامية واعتناق الإسلام.

— تنظيم المحاضرات والدروس والاحتفالات الدينية.

— تسيير عمليتي الحج والعمرة.

— اخراج وتكوين حفظة القرآن الكريم.

— الوساطة في اصلاح ذات البين (في حالة الخلافات).

— متابعة عمل الجمعيات المعتمدة على مستوى الولاية.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية

ستتم دراسة المورد البشري اضافة الى الهيكل التنظيمي .

الفرع الأول: المورد البشري

عندما كانت المديرية عن نظارة تكون من 12 عاملاً سنة 1991، ثم في سنة 2000 صارت 61 عاملاً وانقسمت الى سلكين: سلك ديني وسلك اداري، وفي سنة 2003 أصبحوا 68 عاماً، أما في سنة 2007 صاروا 84 عاملاً، وفي سنة 2013 تم احصاء 93 عاملاً، وفي سنة 2015 الى غاية 2023 أصبحت تتكون من 123 عاملاً. في السلك الديني يوجد 59 عاملاً من مفتشين ووكلاء أوقاف وأئمة والمرشدين وأعاون المساجد والمؤذنين. أما في السلك الاداري والتقني يتكون من 64 عاملاً موزعين بين اطرارات واطارات سامية ويبلغ عددهم 11 موظفاً، وأعاون تحكم وتقنيون سامون يبلغ عددهم 40 عاملاً.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يمثل المدير رأس الهيكل التنظيمي وله أمانة خاصة به.
يرأس المدير ثلاثة مصالح، على رأس كل مصلحة رئيس مصلحة، و تتمثل المصالح في:

— مصلحة المستخدمين، الوسائل والمحاسبة: وتتكون من :

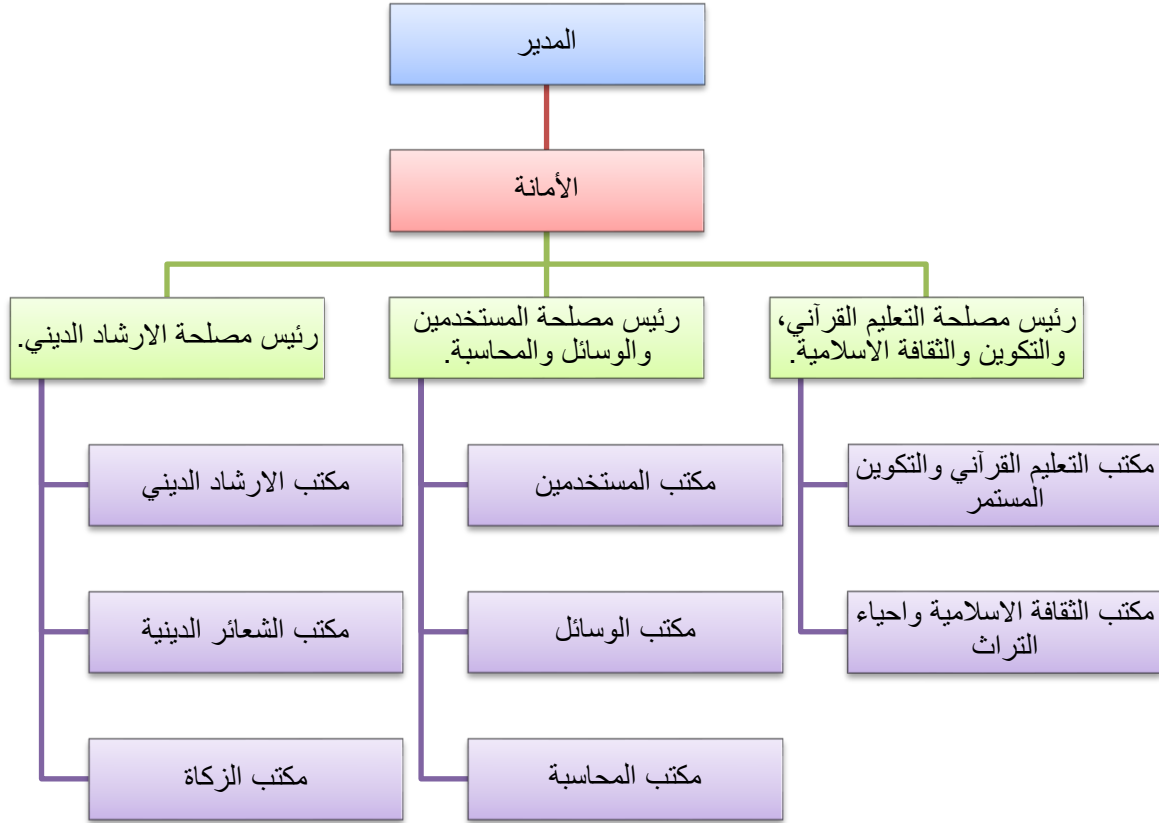
- مكتب المستخدمين.
- مكتب المحاسبة.
- مكتب الوسائل.

— مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الاسلامية: تتكون من :

- مكتب التعليم القرآني والتكوين المستمر.
- مكتب الثقافة الاسلامية واحياء التراث.

— مصلحة الارشاد الديني : وتتكون من :

- مكتب الارشاد الديني.
- مكتب الشعائر الدينية.
- مكتب الزكاة.



الشكل رقم 1: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية

يوضح الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية حيث يتكون من:

- المدير: ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة في المديرية حيث يتولى مع عماله مهمة تحقيق الأهداف المرسومة ومن مهامه:
 - الاشراف على مهام وأنشطة الشؤون الدينية.
 - اعداد الاستراتيجيات والخطط المستقبلية بما يتوافق مع تعاليم الاسلام.
 - رعاية المساجد ومراكز حفظ القرآن.
 - تنظيم الأعمال ذات الطابع الديني ورعاية الاعمال الخيرية.
- الأمانة:
 - الاشراف على استقبال الدعاوى وتمييزها ودراستها.
 - تقديم الدعم والمساندة الادارية والفنية لأعضاء دوائر اللجان والمصلحين.
 - تنظيم الاجتماعات واتخاذ الاجراءات.
 - الرد على المكالمات الهاتفية الواردة للمديرية.
- القسم الاداري: يتكون من مصلحة المستخدمين والوسائل حيث تنقسم الى:
 - مكتب المستخدمين: خاص بترقية العمال والمسار المهني.
 - مكتب الوسائل: مهمته شراء الادوات واللوازم التي تخص المديرية.
 - مكتب المحاسبة: خاص بأجور العمال.

- القسم التقني: يتكون من مصلحتين:
- مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الاسلامية: والذي يتكون هو الآخر من:
 - ✓ مكتب التعليم القرآني والتكوين المستمر: مهمته تعليم القرآن وتكوين الأئمة.
 - ✓ مكتب الثقافة الاسلامية و احياء التراث: والذي يختص بالأعياد الدينية والوطنية.
 - مصلحة الارشاد الديني: وتتكون من:
 - ✓ مكتب الارشاد الديني: والذي يتكلف بخطب الجمعة وخطب الأعياد.
 - ✓ مكتب الشعائر الدينية: الخاص بالحج والعمرة.
 - ✓ مكتب الزكاة: مهمته تحصيل الزكاة وتوزيعها.

المبحث الثاني: منهجية ومنهج الدراسة، ثبات هدف أداة الدراسة وتحليل محاورها، اختبار الفرضيات وتقييم النتائج.

سنتطرق في هذا المبحث الى المنهجية والمنهج المعتمدين في اجراء الدراسة، ثم سنتطرق الى أداة الدراسة وتحليل محاورها، بعد ذلك اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: منهجية ومنهج الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع ذلك المحيط الذي تنمو أو تظهر فيه الظاهرة المراد دراستها، لكونها ناتجة منه وعائدة له.¹ ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين الدائمين في الأقسام الادارية فقط دون التقنية، وهذا لصعوبة الوصول اليهم.

2. عينة الدراسة:

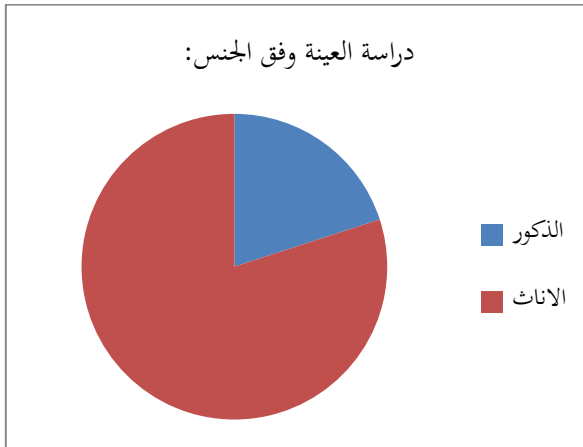
تعرف العينة بأنها نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من محددات المجتمع الاصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة تلك الوحدات.²

وقد تم اختيار عينة ملائمة من عمال مديرية الشؤون الدينية في سلكها الاداري، والتي بلغ عددها 45 عاملاً، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم في زيارة ميدانية، حيث استرجعت 35 استبانة فقط، أما الآخرون فقد تم الاستغناء عنهم لعدم توفر الشروط الصحيحة للإجابة.

أ. دراسة العينة وفق الجنس:

جدول 3: عينة الدراسة وفقاً للجنس.

الجنس:	التكرار:	النسبة المئوية:
ذكر:	7	20%
أنثى:	28	80%
المجموع:	35	100%



الشكل رقم 2: التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقاً للجنس.

*من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

¹ علي احسان شوكت و فوزي عبد الخالق فائق، البحث العلمي ومنهجه وأساليبه وأدواته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص139.

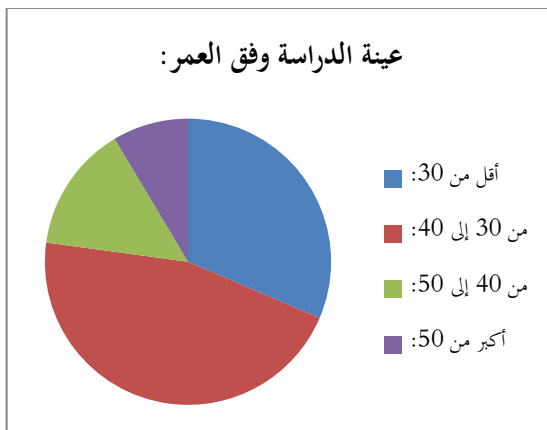
² عصام حسن الدليمي، البحث العلمي: أسسه ومنهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص74.

يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس، استناداً الى نتائج SPSS الموضحة في الجدول والدائرة النسبية نلاحظ أن نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور حيث قدرت بـ 20% بينما بلغت نسبة الاناث 80% وهذا راجع الى أن تعامل مديرية الشؤون الدينية يكون مع المواطن مباشرة فلا بد أن تستقطب الاناث لأنهن يعرفن كيف يتعاملن، كما أن نشاطهن لا يتطلب جهداً عضلياً لأجل إنجاز المهام الموكلة إليهن.

ب. عينة الدراسة وفقاً للعمر:

جدول 4 : عينة الدراسة وفقاً للعمر

العمر:	التكرار:	النسبة المئوية:
أقل من 30:	11	31.43%
من 30 إلى 40:	16	45.71%
من 40 إلى 50:	5	14.29%
أكبر من 50:	3	8.57%
المجموع:	35	100%



الشكل رقم 3: التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقاً للعمر

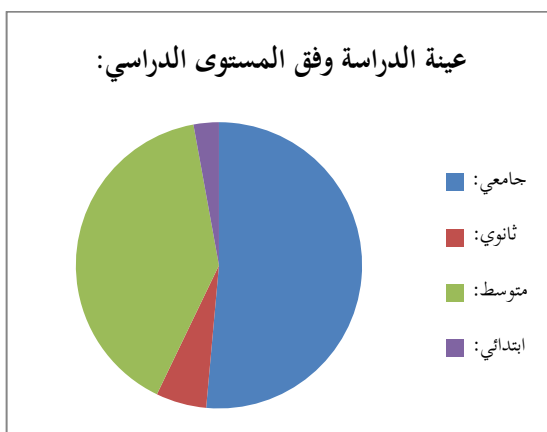
*من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة وفق العمر استناداً على نتائج SPSS الموضحة في الجدول والدائرة النسبية نلاحظ أن النسبة 45.71% من أفراد عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية (30-40) وهي أعلى نسبة بحكم أن المديرية تستقطب فئة الشباب أكثر، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 31.43%، ثم الفئة العمرية (40-50) بنسبة 14.29%، وأخيراً فئة من هم أكبر من 50 سنة بنسبة 8.57%، ونلاحظ أن الفئة الأخيرة قليلة نظراً لسن التقاعد.

ج. دراسة العينة وفقاً للمستوى الدراسي:

جدول 5 : عينة الدراسة وفقاً للمستوى الدراسي

المستوى الدراسي:	التكرار:	النسبة المئوية:
جامعي:	18	51.43%
ثانوي:	2	5.71%
متوسط:	14	40%
ابتدائي:	1	2.86%
المجموع:	35	100%



الشكل رقم 4 : التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقاً للمستوى

الدراسي

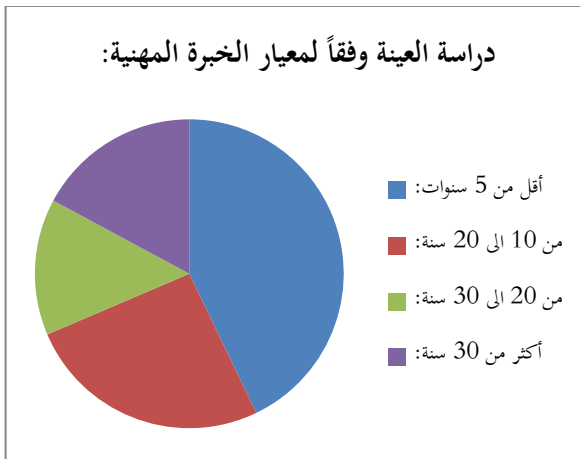
*من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم 5 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الدراسي (التعليمي)، استناداً الى نتائج SPSS الموضحة في الجدول والدائرة النسبية، نلاحظ أن أعلى نسبة من العاملين هم من ذوي التعليم الجامعي بنسبة 51.43%، تليها نسبة 40% تمثل العاملين هم ذوو التعليم المتوسط، ثم نسبة 5.71% هم من العاملين من ذوي التعليم الثانوي وأخيراً نسبة 2.85% وتمثل العاملين ذوو التعليم الابتدائي، فمديرية الشؤون الدينية تركز على الاطارات من ذوي الشهادات الجامعية.

د. دراسة العينة وفقاً للمعيار الخبرة المهنية:

جدول 6 : دراسة العينة وفقاً لمعيار الخبرة المهنية

الخبرة المهنية:	التكرار:	النسبة المئوية:
أقل من 5 سنوات:	15	42.86%
من 10 الى 20 سنة:	9	25.71%
من 20 الى 30 سنة:	5	14.29%
أكثر من 30 سنة:	6	17.14%
المجموع:	35	100%



الشكل رقم 5: التمثيل البياني للعينة وفقاً للخبرة المهنية

* من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم 6 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة المهنية حيث استناداً الى معطيات SPSS الموضحة في الجدول والدائرة النسبية نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 42.86% هم من العاملين أقل من 5 سنوات، وهذا راجع إلى أن المديرية دجت نسبة كبيرة من العمال الذين كانوا في فترة ادماج مؤقت، تليها نسبة 25.71% بالنسبة لمن لهم خبرة بين 10 الى 20 سنة، ثم نسبة 17.14% للعاملين ذوي خبرة تفوق 30 سنة وأخيراً نسبة 14.29% للعاملين الذين يملكون خبرة تتراوح بين 20 الى 30 سنة.

الفرع الثاني: منهج الدراسة:

1. تعريف المنهج المعتمد في الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها وصفاً دقيقاً كماً وكيفياً، اذ يعرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".¹

وباعتمادنا على هذا المنهج تمكننا من معرفة أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف. وذلك من أجل وصف وتحليل المعطيات المتحصل عليها.

¹ محمد عمر فلاونة وأشرف خشروم، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص50.

2. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- أ. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية الأكاديمية، وذلك من أجل تقديم الاطار المفاهيمي والنظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.
- ب. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تقديم الاستبانة ثم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

3. تصميم الاستبانة:

تم الاعتماد على استبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، ويمكن تعريف الاستبانة على أنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وذلك على ضوء موضوع البحث والمشكلة التي اختارها"¹.

وقد تم تقسيم استبانة البحث الى جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جنس وعمر ومستوى تعليمي وكذا سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني يتضمن 33 سؤالاً وزعت على محورين:
- المحور الأول يتعلق بمظاهر القيم الثقافية التنظيمية وهي قيم العمل (6 أسئلة)، قيم الوقت (6 أسئلة)، قيم روح الفريق والجماعة (6 أسئلة).

● المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي ويتضمن 15 سؤال.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 7 : درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة:	غير موافق بشدة:	غير موافق:	محايد:	موافق:	موافق بشدة:
الدرجة:	01	02	03	04	05

*المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4. أدوات التحليل الاحصائي:

- قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وقد تم استخدام الأدوات الاحصائية التالية:
- أ. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة المدروسة.
 - ب. اختبار ألفا-كرونباخ Alpha Cronbach لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - ج. استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - د. معامل الارتباط بيرسون.
 - هـ. استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Variance analysis).

¹ عام قنديلجي وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، ص 288.

المطلب الثاني: ثبات وصف الاستبانة وتحليل محاورها:

الفرع الأول: صدق وثبات الاستبانة

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة وثبات أداة الدراسة على مرحلتين: المرحلة الأولى: التأكد من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على الاساتذة المشرفين بالمركز الجامعي علي كافي بتندوف، معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة. المرحلة الثانية: عن طريق تطبيق اختبار ألفا-كرونباخ لكل من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60% وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول 8: معامل الثبات لصدق الاستبانة.

المحاور:	عدد العبارات:	معامل ألفا-كرونباخ:	معامل الصدق:
القيم الثقافية التنظيمية:	18	0.786	0.983
الأداء التنظيمي:	15	0.741	0.942
المجموع:	33	0.764	

*المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول 6 أن معامل الثبات لمحور القيم الثقافية التنظيمية كانت نسبتها 78.6% وهي نسبة ثبات عالية، كما أن معامل الثبات لفقرات الأداء التنظيمي كانت نسبتها 74.1% وهي كذلك نسبة ثبات عالية، ونلاحظ أيضاً أن معامل صدق المحك عالي وبالتالي عبارات الاستبيان صادقة.

– اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov:

قبل اختبار الفرضيات لايجاد أثر القيم الثقافية التنظيمية على أداء مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف، فإنه لا بد لنا من اختبار بيانات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال اختبار كولموغوروف-سميرنوف، لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات، حيث تتوزع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات حيث تتوزع البيانات طبيعياً اذا كان مستوى الدلالة أكبر 0.05.

جدول 9: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات:	قيمة Z:	مستوى الدلالة Sig.:
قيم العمل:	0.250	0.181
قيم الوقت:	0.638	0.165
قيم روح الفريق:	0.836	0.116
القيم الثقافية التنظيمية:	0.574	0.154
الأداء التنظيمي:	0.590	0.261

*المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول 7 نلاحظ أن كل فقرات الاستبانة موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية للفقرات Sig. أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات توزع طبيعياً.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم مستوى القيم الثقافية التنظيمية والأداء التنظيمي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب عبارات الاستبانة، وكذلك اخترنا أعلى نسبة من درجات سلم ليكارت الخماسي.

جدول 10: تقييم مستوى القيم الثقافية التنظيمية لمديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف:					عدد	الأسئلة:	محور القيم الثقافية التنظيمية
			موافق بشدة:	موافق:	محايد:	غير موافق:	غير موافق بشدة:			
			النسبة							
5	0.731	2.61	5	25	3	2	0		1	القيم التي يمتلكها العمال تؤثر على أهداف المنظمة
			14.28	71.42	8.57	5.71	0			
6	0.797	2.43	5	12	4	13	1		2	القوانين التي تفرضها المنظمة مناسبة
			14.28	34.28	11.42	37.14	2.85			
12	0.816	2.01	7	21	2	1	4		3	تقوم باقتراح عند مواجهة متعلقة بعملك
			20	60	5.71	2.85	11.42			
10	0.864	2.27	6	12	5	10	2		4	أنت راضٍ عن عملك بجهة المنظمة
			17.14	34.28	14.28	28.57	5.71			
9	0.834	2.34	6	19	3	5	2		5	تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل
			17.14	54.28	8.57	14.28	5.71			
14	0.744	1.41	3	20	6	5	1		6	لديك الرغبة في الاستمرار في عملك
			8.57	57.14	17.14	14.28	2.85			
(3)	0.798	2.343	قيم العمل							
12	0.962	2.01	3	21	2	7	2		7	تلتحق بعملك في الوقت المحدد
			8.57	60	5.71	20	5.71			
13	0.935	1.82	10	23	1	1	0		8	تقوم بأعمالك بدون تأخير
			28.57	65.71	2.85	2.85	0			
11	0.735	2.13	2	23	1	8	1		9	تستريح في العمل
			5.71	65.71	2.85	22.85	2.85			
6	0.814	2.43	3	17	2	10	3		10	توقيت العمل يساعدك
			8.57	48.57	5.71	28.57	8.57			
7	0.821	2.42	10	23	0	0	2		11	يقوم المدير بعمل اجراءات في حالة الغياب المتكرر
			28.57	65.71	0	0	5.71			

5	0.731	2.61	4	21	4	2	4		12	تتم عملية الترقية وفق الكفاءة والأقدمية
			11.42	60	11.42	5.71	11.42			
(2)	0.832	2.562	قيم الوقت							
3	0.661	2.71	5	26	3	1	0		13	تساعد الآخرين في أعمالهم
			14.28	74.28	8.57	2.85	0			
2	0.592	2.77	7	26	2	0	0		14	تشارك الآخرين المعلومات التي لديك
			20	74.28	5.71	0	0			
4	0.696	2.65	15	19	0	0	1		15	تحترم زملاءك في العمل
			42.85	54.28	0	0	2.85			
2	0.569	2.77	9	18	3	4	1		16	تبدع أكثر في العمل الجماعي
			42.85	54.28	0	0	2.85			
1	0.571	2.79	5	9	15	6	0		17	يلتزم العمال بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة
			14.28	25.71	42.85	17.14	0			
8	0.882	2.35	12	17	3	3	0		18	تفضل المكافأة الجماعية عن الفردية
			34.28	48.57	8.57	8.57	0			
(1)	0.636	2.673	قيمة روح الفريق							
	0.755	2.526	القيم الثقافية التنظيمية							

*المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 8 الذي يبين تقسيم مستوى القيم الثقافية التنظيمية حيث نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للقيم الثقافية يجمع أبعادها بلغ 2.5262 وهذا يدل على وجود قيم ثقافية تنظيمية عالية لدى عمال المديرية محل الدراسة، بعد روح الفريق والجماعة التي تحصلت على المرتبة الأولى تقريباً بجميع عباراتها حيث نجد أن العبارة رقم 17 تحصلت على متوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 0.634 وهذا يدل على أن بعد روح الفريق مرتفع، ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.569 مع العبارة رقم 14 كذلك بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.592 وهذا يدل على أن أفراد المديرية يتشاركون ويتبادلون المعلومات فيما بينهم ويسعون إلى الإبداع الجماعي، ثم في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.661 بعدها العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.696، والعبارة رقم 18 تأتي في المرتبة 8 بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.882.

ثم نلاحظ في بعض قيم الوقت أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.562 وانحراف معياري 0.832 وهي نسبة عالية كذلك وهذا راجع لأهمية الوقت على الأداء حيث جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.814 وهذا يدل على أن المديرية تفرض توقيت مناسب يساعد عاملها في كل الأوقات، فهو يلعب دور كبير في إنجاز الأعمال، وكلما كان الوقت منظماً زاد ذلك من نشاط المنظمة، تليها العبارة رقم 11 في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.821 ويدل هذا على أن العاملين لا بد لهم من الالتزام في العمل والا ستخذ إجراءات في غير صالحهم.

ثم تأتي العبارة رقم 9 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.735 والتي تدل على أن المديرية تعمل بالروح الانسانية، ثم تليها العبارة رقم 7 في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي 2.01 وانحراف معياري 0.962 وهذا يدل على أن العمال في المديرية ملتزمون بالوقت ومحافظون عليه، بعد ذلك العبارة 8 تأتي في المرتبة 13 بمتوسط حسابي 1.82 وانحراف معياري 0.935 وهذا يدل على أن العاملين في المديرية صارمون في أعمالهم، أما فيما يخص قيم العمل تأتي العبارة رقم 1 في المرتبة 5، بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.731 والتي تدل على أن القيم التي يحملها الأفراد العاملون تشكل الأثر الكبير على أهداف المنظمة ، وتأتي العبارة رقم 2 في المرتبة 6، بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.797 وهذا يدل على أن المديرية تفرض قوانين تتناسب مع قيم وأفكار ومعتقدات العاملين، ثم تليها العبارة رقم 03 في المرتبة 12 بمتوسط حسابي 2.01 وانحراف معياري 0.816 والتي تدل على أن الافراد في المديرية يساعدون بعضهم البعض في حل المشاكل الادارية، بعد ذلك تأتي العبارة رقم 4 في المرتبة 10 بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.864 والتي تدل على أن المديرية تسعى لإرضاء موظفيها واشباع رغباتهم الادارية، وتأتي العبارة 5 في المرتبة 9 بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.834 والتي تدل على أن المديرية تقوم بتوفير الجو المناسب للعمال من أجل انجاز المهام المطلوبة منهم، بعد ذلك تأتي العبارة رقم 6 في المرتبة 14 بمتوسط حسابي 1.41 وانحراف معياري 0.744 والتي تدل على أن العامل في المديرية مخلص في عمله مهما حصل.

الأداء التنظيمي :

يبين الجدول أدناه تقييم مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول 11: تقييم مستوى الأداء التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة:					عدد	النسبة	محور القيم الثقافية التنظيمية
			موافق بشدة:	موافق:	محايد:	خير موافق:	خير موافق بشدة:			
5	1.179	3.15	2	17	9	6	1		1	اهتم بانتمائي للمنظمة
			5.71	48.57	25.71	17.14	2.85			
1	1.100	3.47	9	21	1	2	0		2	احافظ على ممتلكات المنظمة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة
			25.71	60	5.71	8.57	0			
2	1.153	3.38	4	19	2	7	3		3	الأجر التي أتلغاه يتناسب مع عملي
			11.42	54.28	5.71	20	8.57			
10	1.088	2.77	1	13	8	10	3		4	تتوفر المؤسسة على امكانيات تجعلها تحقق هدفها
			2.85	37.14	22.85	28.57	8.57			
4	1.191	3.19	2	10	13	9	1		5	أنا مستعد للعمل في المنظمة مهما حصل
			5.71	28.57	37.14	25.71	2.85			
6	1.894	2.98	7	13	7	8	0		6	أتابع كل الملاحظات التي تخص منظمة وأحاول أن أقوم بإصلاح ما يمكن اصلاحه
			20	37.14	20	22.85	0			
8	1.195	2.91	3	14	7	10	1		7	العاملون معك يعرفون أهداف المنظمة
			8.57	40	20	28.57	2.85			
3	1.318	3.21	6	23	3	3	0		8	أنا اعتبر نجاح المنظمة هو بمثابة نجاح لي
			17.14	65.71	8.57	8.57	0			
15	1.203	2.34	6	8	11	6	4		9	المؤسسة تكافئ العاملين المميزين
			17.14	22.85	31.42	17.14	11.42			
12	1.185	2.66	2	6	12	10	5		10	أفكر بترك العمل بعد أول المشاكل التي تواجه المنظمة
			5.71	17.11	34.28	28.57	14.28			
11	1.250	2.70	3	9	13	7	3		11	هذه المؤسسة تعد من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها
			8.57	25.71	37.14	20	8.57			

9	1.141	2.79	1	12	10	9	3	عند تقديم الميزانية الختامية أرى أن المنظمة حققت أهدافها	12
			8.57	25.71	37.14	20	8.57		
14	1.114	2.38	1	20	7	5	2	تستطيع المنظمة الاستمرار في عملها	13
			2.85	57.14	20	14.28	5.71		
13	1.098	2.43	3	21	3	6	2	توجهي للعمل بهذه المؤسسة كان صائباً	14
			8.57	60	8.57	17.14	5.71		
7	1.223	2.94	5	7	9	10	4	هناك تمييز في تطبيق قوانين الادارة	15
			14.28	20	25.71	28.57	11.42		
			الأداء التنظيمي						
1.242		2.890							

*من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم 9 محور الأداء التنظيمي يتضح أن المتوسط الحسابي قدر بـ 2.89 وهذا يدل على أن الأداء مرتفع لدى عمال المديرية ونورد فيما يلي ترتيب فقراته كما يلي:

"أحافظ على ممتلكات المنظمة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة" ذات أعلى نسبة في المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.47 وهذا يدل على التزام وحرص العمال في محافظتهم على أملاك المديرية، ثم "الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.38 ثم "أعتبر نجاح المنظمة بمثابة نجاح لي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.21، بعدها "أنا مستعد للبقاء في المنظمة مهما حصل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.19، ثم "أشعر بانتمائي للمنظمة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.15، ثم "أتابع كل الملاحظات والشكاوى التي تخص المنظمة وأحاول أن أقوم بإصلاح ما يمكن اصلاحه" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.98، ثم "هناك تمييز من حيث تطبيق قوانين الادارة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.94، ثم "العاملون معك يعرفون أهداف المنظمة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.91، ثم "عند تقديم الميزانية الختامية أرى أن المنظمة حققت أهدافها" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.79، ثم "تتوفر المؤسسة على امكانيات تجعلها تحقق هدفها" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.77، تليها "هذه المؤسسة تعد من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2.7، ثم "أفكر بترك العمل عند أول مشكل تواجهه المنظمة" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.66، ثم "توجهي للعمل فب هذه المؤسسة كان صائباً" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.43، ثم "تستطيع المنظمة أن تستمر في عملها" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 2.38، في الأخير "المؤسسة تكرم العاملين المميزين" في المرتبة الخامسة عشر و الأخيرة بمتوسط حسابي 2.34.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحضير نتائج الدراسة:

1. اختبار صلاحية النموذج:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ودلالة احصائية للقيم الثقافية التنظيمية على الأداء لدى عمال مديرية الشؤون الدينية عند مستوى دلالة $a=0.05$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار "variance analysis" للتأكد من صلاحية النموذج، لاختبار هذه الفرضية نبن هذا في الجدول التالي:

جدول 12: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين:	مجموع المربعات:	درجات الحرية:	متوسط المربعات:	قيمة F المحسوبة:	مستوى الدلالة:
الانحدار:	5461.707	0	5461.707	37.63	0.000
الخطأ:	15675.393	35	145.143		
المجموع الكلي:		35	/		

*المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

معامل التحديد: $R^2=0.43$ ، معامل الارتباط: $R=0.508$

التحليل:

من خلال النتائج الواردة في الجدول 12 أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 37.63 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو القيم الثقافية التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 50.8% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي وهو قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك دور معنوي لقيم الثقافة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الأداء.

2. اختبار الفرضية الرئيسية:

بناءً على صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول 13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة.

المتغيرات المستقلة:	معامل الانحدار B:	قيمة T:	قيمة F:	معامل الارتباط R:	معامل التحديد R^2 :	قيمة Sig.:
القيم الثقافية التنظيمية:	0.336	6.134	57.59	0.508	0.343	0.000

*المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

التحليل:

حسب النتائج في الجدول 13 أعلاه، نجد أن هناك دور معنوي للقيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت 6.134 ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، ما يشير معامل الارتباط R بقيمة 0.508 الى أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين، ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل للقيم الثقافية التنظيمية يفسر 34.3% من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير القيم الثقافية التنظيمية على الأداء B التي بلغت قيمة 0.336 أي كل زيادة في المتغير المستقل للقيم الثقافية التنظيمية

بوحدة واحدة تتبعها زيادة في الأداء $B=0.336$ ومنه نفرض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه "لا يوجد أثر معنوي للقيم الثقافية التنظيمية على الأداء التنظيمي" عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر معنوي للقيم الثقافية التنظيمية على الأداء التنظيمي" عند مستوى دلالة 0.05.

3. اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لقيم العمل على الأداء في المنظمة لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

جدول 14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قيم العمل على الأداء في المنظمة.

المتغيرات المستقلة:	معامل الانحدار B:	قيمة T:	قيمة F:	معامل الارتباط R:	معامل التحديد R^2 :	قيمة Sig.:
قيم العمل	0.255	3.145	9.890	0.250	0.056	0.000

*المصدر : من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

التحليل:

حسب نتائج الجدول 14 نجد أن هناك أثر معنوي للقيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت 3.145 بمستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، كما يشير معامل الارتباط R بقيمة 0.250 الى ضعف العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل قيمة العمل فسر 0.5% من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير قيم العمل على الأداء في المنظمة $B=0.255$.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه "لا يوجد دور معنوي لقيم العمل على الأداء في المنظمة عند مستوى دلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر معنوي لقيم العمل على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لقيمة الوقت على الأداء في المنظمة لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$.

جدول 15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قيمة الوقت على الأداء في المنظمة.

المتغيرات المستقلة:	معامل الانحدار B:	قيمة T:	قيمة F:	معامل الارتباط R:	معامل التحديد R^2 :	قيمة Sig.:
قيمة الوقت	0.727	10.072	101.449	0.638	0.403	0.000

*المصدر : من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

التحليل:

حسب نتائج الجدول 15 نجد أن هناك أثر معنوي لقيمة الوقت على عمل المنظمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت 10.072 بمستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، كما يشير معامل الارتباط R بقيمة 0.638 الى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن

المتغير المستقل قيمة الوقت فسر 40.3% من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير قيمة الوقت على الأداء في المنظمة $B=0.727$.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه " لا يوجد أثر معنوي لقيمة الوقت على الأداء في المنظمة لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$ " ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر معنوي لقيمة الوقت على الأداء في المنظمة لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$ ".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لقيمة روح الفريق والجماعة على الأداء في المنظمة لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$.

جدول 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قيمة روح الفريق والجماعة على الأداء في المنظمة.

المتغيرات المستقلة:	معامل الانحدار B:	قيمة T:	قيمة F:	معامل الارتباط R:	معامل التحديد R^2 :	قيمة Sig.:
قيمة روح الفريق والجماعة	0.789	18.568	344.788	0.836	0.698	0.000

*المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

التحليل:

حسب نتائج الجدول 16 نجد أن هناك أثر معنوي لقيمة روح الفريق والجماعة على عمل المنظمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما تؤكدته قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت 18.568 بمستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، كما يشير معامل الارتباط R بقيمة 0.836 الى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل قيمة روح الفريق والجماعة فسر 69.8% من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير قيمة روح الفريق على الأداء في المنظمة $B=0.789$.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر معنوي لقيمة روح الفريق والجماعة على الأداء في المنظمة لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$ " ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر معنوي لقيمة روح الفريق والجماعة على الأداء في المنظمة لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$ ".

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة:

بعد تحليل نتائج الاستبيان سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتحصل عليها:

– تفسير نتائج البيانات الشخصية:

أفراد العينة أغلبهم من الجنس "أنثى" وهذا راجع الى طابع المديرية باعتبارها تهمم بالجانب الديني والتوعوي وبحكم نشاطها الاداري فهي لا تعتمد الجهد العضلي مثل مؤسسات التنقيب -مثلاً-.

كما أن أغلب أفراد العينة ينتمون الى الفئة العمرية (30-40) سنة وهذا يدل على أن العينة أغلبها من الفئة العمرية الشابة النشطة وذات الارادة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد سياسة في التوظيف تجعلها محل استقطاب للعديد من الموظفين الماهرين.

وتشير النتائج إلى أن أكثرية عينة الدراسة هم من المستوى الجامعي، وهذا يدل على أن المديرية تجذب الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة للعمل.

في حين أن معظم أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهذا في صالح المديرية لكي تجذب المهارات وخاصة المؤهلة منها وبالتالي القضاء على البطالة ومنه توفير مناصب الشغل المناسبة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

– تقييم مستوى القيم الثقافية التنظيمية والأداء التنظيمي:

من خلال تحليل الاستبانة نلاحظ أن مستوى القيم الثقافية التنظيمية مرتفع، كون المؤسسة محل الدراسة لها ثقافة خاصة بها وعريقة، ويتجلى ذلك في ارتفاع مستوى مظاهرها وأبعادها حيث يشكل بعد قيم روح الفريق والجماعة أعلى مستوى. إن العينة المدروسة أغلبيتها محصورة في الفئة العمرية (30-40) وهي فئة شبابية تتسم بـ"قيم فريق وجماعة" متقاربة، هذا ما يساهم في رفع مستوى القيم الثقافية التنظيمية في المديرية، حيث أن معظم أفراد العينة المدروسة ذات خبرة أقل من 5 سنوات، وهذا يرجع الى عمل المديرية على استقطاب الخريجين بشكل خاص، وذلك من أجل النهوض بالمديرية وتطويرها. ومن دراستنا نستنتج وجود مستوى لأداء العاملين في المديرية.

– تفسير نتائج أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء التنظيمي

اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقاً من اجابات المستقصين بخصوص وجود أثر للقيم الثقافية على أداء المنظمة بحيث يمكننا من رفض فرضيات الدراسة:

- ✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لقيم العمل لدى العاملين، لأن قيم العمل لها تأثير على الأداء التنظيمي وذلك راجع الى أنه كلما التزم العاملون بقيم العمل وعدم تعارضها مع قيمهم الشخصية زاد الأداء، وكلما كانت قيم المنظمة ثابتة كلما أحس العامل بأهميته في المنظمة وبالتالي زاد أدائه، كما أظهرت النتائج اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تساهم في رفع الأداء وبالتالي ارتفاع مستوى القيم الثقافية التنظيمية في المنظمة.
- ✓ على ضوء ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لقيم الوقت على الأداء التنظيمي، لأن الوقت له دور كبير في الأداء التنظيمي وهذا ما أظهرته النتائج، فالمنظمة التي تحسن من استغلال الوقت وتنظمه وفق معايير تناسبها، تعمل على اعطاء نتائج كبيرة سواء على المدى القريب أو البعيد.
- ✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لقيم روح الفريق والجماعة على أداء المنظمة، لأن قيم روح الفريق تلعب دوراً كبيراً في الأداء، فكلما كانت الجماعة متماسكة ومتفاعلة فيما بينها وتشارك المعلومات مع بعضها البعض زاد ذلك من أداءها ومرونتها وبالتالي تحقق الهدف المنشود.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى موجز عن مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف وتعرضنا في هذه الدراسة الى معرفة أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة لدى العاملين فيها، وذلك من خلال الاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة البحث واسترجاعه بغرض صب ودراسة أجوبتهم، ومن ثم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ذلك اتضح وجود تقييم مرتفع للقيم الثقافية التنظيمية وكذلك الأداء المرتفع، كما يراه العمال في المؤسسة محل الدراسة.

كما يوجد أثر معنوي للقيم الثقافية التنظيمية بمظاهرها وأبعادها المختلفة على الأداء في المنظمة لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة، واحتلقت درجة التأثير حيث ظهرت قيم روح الفريق والجماعة كأهم متغير له أثر، يليه متغير قيم الوقت ثم متغير قيم العمل، حيث دعمت هاته النتيجة كل ما توصلنا إليه من دراسات سابقة في هذا المجال، والتي أكدت على أهمية القيم الثقافية التنظيمية في الأداء التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة:

تشكل القيم في المنظمة أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح المنظمات، إذ أكدت الدراسات أن نجاح المنظمات على اختلافها يتوقف على شيء غير محسوس، غامض، ولكنه أكثر انتشاراً في أذهان الأفراد، هذا الشيء يتمثل في القيم الثقافية التنظيمية التي تعمل على تماسك وترابط أفراد المنظمة وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تزيد من أدائهم في المنظمة.

وفي ضوء ما جاء في الدراسة من مفاهيم حول القيم الثقافية التنظيمية وأهميتها ومراحلها ومظاهرها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء التنظيمي ومحدداته ثم مؤشرات قياس الأداء وأهميتها، مروراً بالتطوير التنظيمي للأداء، ومن خلال ما تقدم في الدراسة التي قمنا بها على مستوى مديرية الشؤون الدينية بولاية تندوف، من أجل معرفة كيفية تأثير هذه القيم -القيم الثقافية التنظيمية- على الأداء وعليه يمكن استخلاص النتائج التالية:

— النتائج المتعلقة بالجانب النظري للدراسة:

- تعتبر القيم الثقافية التنظيمية قوة دفع وسبباً رئيساً في نجاح عمليات المنظمة نحو تطويرها وتغييرها نحو الأفضل.
- للقيم الثقافية التنظيمية أهمية بالغة في زيادة فعالية الأداء وذلك من خلال قيم العمل والالتقان وقيم الوقت والانضباط وقيم التعامل بروح الفريق والجماعة والتي نالت بشكل عام اهتمام العديد من المتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية، كما تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أفراد هذه المنظمة.

— النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي كانت على مستوى مديرية الشؤون الدينية لولاية تندوف، ومن خلال تفسير نتائج الاستمارة الموجهة للعاملين بها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أسفر تحليل الاستبانة باستعمال مختلف الاساليب الاحصائية، عن ملاحظة ارتفاع مستوى القيم الثقافية التنظيمية ككل، حيث يشكل بُعد روح الفريق أعلى مستوى.
- وجود مستوى أداء مرتفع حسب آراء العاملين في المنظمة.
- من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجدنا أثراً للقيم الثقافية التنظيمية بجميع أبعادها في الأداء التنظيمي، هذا ما ساهم في الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين في المنظمة.
- كما وجد أثر للقيم الثقافية التنظيمية على الأداء التنظيمي، وبناءً على ما ذكر، يمكن استنتاج بأن هذا الأثر يرجع إلى نظرة المؤسسة للعاملين كمورد أساسي، وتشجيعها للأفكار الابداعية واحترام العاملين لمواقيت العمل التي تفرضها المؤسسة والتي تتناسب مع مصالحهم ومصالح المنظمة وبالتالي الرغبة في البقاء بالمنظمة والاستمرار في الأداء والجهد.
- لروح الفريق أثر كبير على الأداء، ويرجع ذلك إلى أن هناك ترابط وتناسق وتفاهم بين أفراد المؤسسة محل دراسة، ووجود قناعات مشتركة لدى العاملين بضرورة أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاستماع لمختلف الاقتراحات والشكاوى والعمل على معالجتها، وكذا تحديات المنظمة وضرورة مكافأة المبدعين والنشطين.

التوصيات:

ومن خلال ما تقدم من نتائج لدراستنا نحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا أن من خلالها امكانية المساهمة في الرفع من مستوى الأداء والمتمثلة في:

— الاهتمام باقتراحات العاملين واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

- قيام الادارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي، والتخلص من كل ما هو سلبي.
- عقد دورات تدريبية تختص بالتوافق مع القيم الشخصية والقيم التي تسود المنظمة وكذا تطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال عن طريق الدورات التدريبية والتكوينات.
- اهتمام المنظمة بعقد مؤتمرات واجتماعات تعرض فيها الانجازات التي تم التوصل إليها وعرض النتائج المتوصل إليها كذلك.
- العمل على ترسيخ القيم الثقافية التنظيمية التي تسود بيئتنا وتتوافق معها.
- يجب الاهتمام بجانب الحوافز والمكافآت كبنود من بنود القيم الثقافية والتنظيمية والتي قد تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية لدى الموظفين.
- ينبغي اجراء بحوث مستقبلية للتعرف أكثر على مدى تأثير القيم الثقافية التنظيمية على متغيرات تابعة أخرى والتي لا يمكن عددها ولا احصاؤها.

آفاق الدراسة:

- وفي الأخير يمكن أن نشير الى أن هذا البحث ما هو إلا محاولة متواضعة وأن إجراء بحوث معمقة في هذا المجال مهم جداً وذلك من أجل تدعيم الجانب النظري.
- لذلك نود الاشارة الى الآفاق الأخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، واشكاليات جديدة في الموضوع وكذا في مجال ادارة الموارد البشرية عامة، ويمكن أن تنطلق منها بحوث وتكون محاورها مستقبلاً ويمكن إجمالها فيما يلي:
- علاقة القيم الثقافية التنظيمية بالكفاءة والفعالية.
 - تأثير القيم الثقافية التنظيمية على الجودة.
 - القيم الثقافية التنظيمية والرضا الوظيفي.

الملاحق

الملحق رقم 1:



المركز الجامعي لتندوف

وزارة التعليم العالي و التعليم

المركز الجامعي علي كافي تندوف



المركز الجامعي لتندوف

استبيان

استبيان حول: أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة

دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الدينية بولاية تندوف.

في اطار إعداد مذكرة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان:

أثر القيم الثقافية التنظيمية على الأداء في المنظمة.

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة بدقة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع علامة (X) أمام

الإجابة المناسبة التي تنطبق على واقع مؤسستكم علما أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستعمل إلا

لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالبتين : حيداس ليلي وطالب خديجة، تحت إشراف الأستاذ: بلحمدي سيد علي.

2023/2022

• البيانات الشخصية:

1. الجنس:

- ذكر

- أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة - من 30-40 سنة

- من 40-50 سنة - أكثر من 50 سنة

3. المستوى الدراسي:

- ابتدائي - متوسط

- ثانوي - جامعي

4. الخبرة:

- أقل من 05 سنوات - من 5 الى 10 سنوات.

- من 10-20 سنة - أكثر من 20 سنة.

1. المحور الأول: القيم الثقافية					
الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
أ. قيمة العمل					
01	القيم التي يمتلكها العمال تؤثر على أهداف المنظمة				
02	القوانين التي تفرضها المنظمة مناسبة				
03	تقوم باقتراح عند مواجهة مشكلة في عملك				
04	أنت راض بعملك في هذه المنظمة				
05	تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل				
06	لديك الرغبة في الاستمرار بعملك				
ب. قيمة الوقت					
07	تلتحق بعملك في الوقت المحدد				
08	تقوم بأعمالك دون تأجيل				
09	تستريح في العمل				
10	توقيت العمل يساعدك				
11	يقوم المدير بعمل إجراءات في حالة الغياب المتكرر				
12	تتم عملية الترقية وفق الكفاءة و الأقدمية				
ج. قيمة روح الفريق					
13	تساعد الآخرين في أعمالهم				
14	تشارك الآخرين بالمعلومات التي لديك				
15	تحترم زملائك في العمل				
16	تبدع اكثر في العمل الجماعي				
17	يلتزم العمال بمعايير تشجع على التحدي و المخاطرة				

					18	تفضل المكافأة الجماعية عن الفردية
.II. المحور الثاني: الأداء التنظيمي						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الرقم	العبارة
					01	أشعر بانتمائي للمنظمة
					02	أحافظ على ممتلكات المنظمة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة
					03	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي
					04	تتوفر المؤسسة على إمكانيات تجعلها تحقق هدفها
					05	أنا مستعد لبقائي في المنظمة مهما حصل
					06	أتابع كل الملاحظات أو الشكاوي التي تخص المنظمة و أحاول أن أقوم بإصلاح ما يلزم إصلاحه
					07	العاملون معك يعرفون أهداف المنظمة
					08	أنا اعتبر نجاح المنظمة هو بمثابة نجاح لي
					09	المؤسسة تكافئ العاملين المتميزين
					10	تفكر بترك العمل عند أول مشكلة تواجه المنظمة
					11	هذه المؤسسة تعد من أفضل المؤسسات التي يمكن أن اعمل فيها
					12	عند تقديم الميزانية الختامية هل ترى أن المنظمة حققت أهدافها
					13	تستطيع المنظمة أن تستمر في عملها
					14	توجهي للعمل في هذه المؤسسة كان صائبا
					15	هناك تمييز من حيث التطبيق في قوانين الإدارة

قائمة المراجع

المصادر:

القرآن الكريم برواية ورش عن نافع.

الكتب :

- الدليمي، عصام حسن ، البحث العلمي: أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- الزعبي، محمد عمر ، محمد عمر، البطاينة القيادة الإدارية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2014.
- المحاسنة، إبراهيم محمد ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013.
- براقوي، وفاء برهان ، إدارة الموارد البشرية مفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دروب للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013.
- عبد الغني عماد، سيسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت – لبنان، الطبعة الثانية، تموز 2008.
- علي احسان شوكت و فوزي عبد الخالق فائق، البحث العلمي ومناهجه وأساليبه وأدواته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- فلاونة محمد عمر، خشروم أشرف ، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- قنديلجي عام، السامرائي إيمان ، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2014.
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2018.

المجلات:

- رواجية عيسى فريد كورتل، دور الثقافة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسستين إفساديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، عدد جوان 2016.

الرسائل العلمية:

- الشطي، سليمان ، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي و الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، رسالة دكتوراه تخصص الإدارة المالية، جامعة إفريقيا العالمية، جانفي 2014.
- الصميلي، بن علي أحمد، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- النهيان، عبد الله عبد الرحمن ، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة الماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- باج عبد الرحمن، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، رسالة ماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

- بعض عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحضير الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة بن يوسف بن خدة، 2008-2009.
- بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تطور أداء المنظمة، رسالة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- بودهان سهيلة و طاهر سارة، القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص العمل و التنظيم، جيجل، 2014-2015.
- بوحداء، خديجة ، قيم العمل في مؤسسات القطاع الخاص بين الاندماج الاجتماعي والوعي الديني، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: التنظيم و الديناميكا الاجتماعية و المجتمع، جامعة غرداية 2013/2014.
- بوزيدي، فطوم ، القيم التنظيمية وأثرها على الأداء دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة 2016.
- بوقابة زينب، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- ذيب أحمد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2015-2016.
- رابح كعباش ريمة، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري من مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم علم الاجتماع قسم علم الاجتماع،- جامعة قسنطينة، 2017-2018.
- شبوي حسان، شهبوب إدريس، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جيجل، 2015.
- عبدالكريم، نورة، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، الوادي، 2017/2018.
- قريشي، نجاة، القيم التنظيمية من المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة .
- مسعود، أمال، التمكين الإداري و التطور التنظيمي، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم اجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2021.
- هاشمي، فاطمة الزهراء ، محددات أداء العاملين في المؤسسة، دراسة قياسية في مؤسسة خدمية، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021/2022.
- هروم، عز الدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.