

1. مشكلة البحث:

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهدافها و فعاليتها، و لكل تنظيم شخصية تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، هذه الشخصية هي مزيج من القيم و الاتجاهات و المعايير التي توجه عمل المنظمات و يشترك فيها العاملون، لذا فالقيم تشكل السلوك و تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات خصوصا قيم المديرين (القيم التنظيمية) و التي تمثل مجموعة من الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها المدبرون والمسؤولون و تؤكد نظرتهم الخاصة المتفردة في مجال النشاط وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، كما تعمل أيضا كموجه لسلوكهم فهي عبارة عن اختيار بين السلوك الحسن و السيئ و المهم و غير المهم.

و تختلف هذه القيم بالنسبة للمنظمات حسب درجة قوتها، مما يشكل لكل منظمة نظامها القيمي الذي يميزها، و يعتبر الكثير من الباحثين من بينهم محمد قاسم القريوتي أن المنظمة التي لها نظام قيمي قوي و متماسك يشترك فيه أغلبية أعضائها تستطيع أن تحقق النجاح، أما المنظمات الفاشلة فغالبا ما يكون فشلها نتيجة ضعف نظامها القيمي أي عدم وجود اتفاق أو إجماع عام على منظومة قيم واحدة و على المعتقدات الإيجابية في العمل ، و هذا ما يسمى بالشلالية أي تعدد الولاءات التنظيمية و تقديم المصلحة الخاصة عن العامة، حيث قال "عبد الرحمن بن أحمد هيجان" في ندوة "الإدارة بالقيم" - وهو مدير عام الاستشارات بمعهد الإدارة العامة بالرياض- بأن "المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المجتمعات العربية هي مشكلة إدارة، و مشكلتنا في الإدارة تأتي من ضعف منظومة القيم التي توجه سلوكنا"^[1]، بالرغم من أننا نملك العقيدة الإسلامية التي نعتز بها و التاريخ العربي الذي نفخر به، كما نملك الثروة البشرية و المادية، لكن ظلت معضلتنا تكمن في أن إدارتنا لم تواكب بعد طموحاتنا، و هذا ما تؤكدته الكثير من الكتابات حول التنظيم في الجزائر، فهو يتسم بالتناقض و التعارض بين ما هو نظري من مفاهيم تنظيمية و بين ما هو عملي من أعمال و ممارسات، و كنتيجة لهذا التعارض فقد ظهرت قيم تنظيمية سلبية منافية للفعالية التنظيمية، و من أبرز هذه المظاهر

¹: مجلة الوطن. Webmaster @ alwatan.com. ندوة الإدارة بالقيم، Available at:

<http://www.alwatan.com/grapics>، 12/12/05.

السلبية: عدم الانضباط في العمل، السلوك البيروقراطي الجامد، التهاون، اللامبالاة، عدم تحمل المسؤولية، تبذير الأموال العمومية، هيمنة العلاقات الشخصية و المحسوبية في عمليات الاختيار و التعيين و الترقية و تخصيص المكافآت..الخ.

و حسب الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" فالقيم التنظيمية تشمل أربعة أبعاد رئيسية كما يشمل كل بعد ثلاث قيم و هي:

. إدارة الإدارة: و تشمل قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

. إدارة المهمة: الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة.

. إدارة العلاقات: العدل، فرق العمل، القانون و النظام.

. إدارة البيئة: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

و قد توصل الباحثان إلى هذه القيم من خلال تتبع مراحل تطور الفكر التنظيمي و محاولة الجمع بين إيجابيات كل مرحلة، كذلك نتيجة لعدة دراسات أجراها الباحثان في العديد من الدول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزيلندا، الولايات م.أ.. الخ.

و بما أن هذه القيم أخذت من دراسات و بحوث أجريت في بيئات أجنبية بالنسبة إلينا (ليست مجتمعات عربية إسلامية) إلا أنها قيم إيجابية لا تتنافى مع مجتمعاتنا و ثقافتنا الإسلامية، و بالتالي ترى الباحثة إمكانية دراستها في منظماتنا لذلك جاءت دراسة الباحثة لتركز على القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربع السابق ذكرها وعلاقتها بفعالية التنظيم، وذلك من خلال معرفة مدى إسهامها في تحقيق بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية (الداخلية و الخارجية)، وذلك لعدم إمكانية الباحثة في استخدام كل المؤشرات، و التي قامت بتحديد بناء على مراجعتها للدراسات السابقة حول فعالية التنظيم من جهة، و بما يتناسب و مجال دراستها من جهة أخرى (مؤسسة صناعية).

كما تجدر الإشارة كذلك إلى أهمية الدراسات و البحوث حول أساليب القيادة و الاتصال، أنماط التسيير، التطور التكنولوجي.. الخ و أثرها على فعالية المنظمة.

و عليه قامت الباحثة بصياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات الإطار المسؤول نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة و

المتعلقة بأسلوب "إدارة الإدارة، وإدارة المهام، و إدارة العلاقات، وإدارة البيئة؟

. ما هي اتجاهات الإطار المسؤول نحو فعالية التنظيم؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

1.1. مبررات اختيار مشكلة البحث:

تتمثل مبررات اختيار مشكلة البحث فيما يلي:
- اعتبار أن موضوع فعالية التنظيم من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائماً، و بالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة.

- . الأثر الكبير للقيم في توجيه سلوك الأفراد العاملين داخل التنظيم.
- . قلة الدراسات و البحوث التي اهتمت بالقيم التنظيمية و دورها في التنظيم حسب مجال إطلاع الباحثة.
- . إن دراسة القيم التنظيمية في نظر الباحثة ذات فائدة لموضوع البحث (فعالية التنظيم) خصوصا من أجل التوصل إلى مؤشرات جديدة.

2.1 أهمية مشكلة البحث:

تتضح أهمية مشكلة البحث فيما يلي:

- التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل، و تحقيق الأهداف بشكل متميز، وتوجيه سلوك العاملين، و هذا ما أكدته الدراسات السابقة.
- . تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين القيم و الفعالية.
- . كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات و توصيات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع القيم التنظيمية السائدة، ومدى فعالية التنظيم وذلك من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.
- . كما تبرز أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث من خلال النتائج التي تتوصل إليها.

3.1 أهداف مشكلة البحث:

اهتمت هذه الدراسة بتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات الإطار المسؤول نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، و إدارة العلاقات، وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة، وكذلك

التعرف على اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.

- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
- تحديد طبيعة هذه العلاقة.

2. فرضيات البحث:

يعرف الفرض بأنه "عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولا يخرج عن كونه نوع من الحدس أو التخمين القائم على التفسير المؤقت أو

الاحتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة، ولا بد أن تتمتع تلك الفروض بخاصية القابلية للاختبار^[1].

لذلك، وبعد الإطلاع على التراث النظري و الدراسات السابقة ، و بناءا على الإشكالية المصاغة، حاولت الباحثة وضع فرضيات هي بمثابة حلول مؤقتة، و التي سيتم اختبارها في الجانب الميداني من الدراسة ، و تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

1.2. الفرضية العامة:

- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

2.2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهمة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

3 تحديد المفاهيم:

13. القيم values:

* لغويا:

¹: بالقاسم سلاطنية و حسان جيلاني: **منهجية العلوم الاجتماعية** ، عين مليلة (الجزائر): دار الهدى، 2004، ص129.

. تشير القيم لغويا إلى المقابل المادي المقدر ثمنا للشيء^[1] .
 - كما يعرفها المعجم الإعلامي بأنها: "المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر ثمينة أو مرغوب فيها، و التي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أو رديئة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، و القيمة بوجه عام هي مجموعة الخصائص الثابتة للشيء الذي يقدر بها"^[2] .
 * اصطلاحا:

. يعرف "روكيش" أحد علماء النفس القيم بأنها: "معتقدات ثابتة نسبيا، و تحمل في فحواها تفضيلا شخصيا أو اجتماعيا لغاية من غايات الوجود، أو لشكل من أشكال السلوك الموصلة لهذه الغاية"^[3] .

. كما عرف البروفيسور "مالينوفسكي" القيم بأنها: "ارتباط قوي و حتمي بين الكائن الحي و بعض الأهداف و المعايير و الأشخاص"^[4] .

. كما تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها و يعتقدون بقيمتها"^[5] .
 . و تعرف كذلك بأنها: "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك"^[6] .

و من خلال هذه التعريفات يتبين أن هناك من يرى أن القيم عبارة عن معتقدات ثابتة نسبيا، و هناك من يرى بأنها اتجاهات تعمل كموجه للسلوك. لذلك و للوصول إلى تعريف واضح للقيم ستحاول الباحثة في هذا المجال توضيح علاقة القيم ببعض المفاهيم ذات الصلة و هي: المعتقدات و الاتجاهات.

1.1.3. الفرق بين القيمة و المعتقد:

يعرف المعتقد بأنه: "تنظيم لتصورات الفرد و معارفه حول موضوع معين سواء كان هذا الموضوع أشخاص أم مواقف أم أشياء"^[1] .

¹: مجلة الوطن: مرجع سابق.

²: محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي ، مصر: دار الفجر ، 2004، ص434.

³: معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة: دار غريب، 2001، ص:360.

⁴: إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع ، لبنان: الدار العربية للموسوعات، 1999، ص ص 514.515.

⁵: خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء، 2002، ص85.

⁶: نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، ط3، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص196.

و يتضح من خلال هذا التعريف أن المعتقد هو مجموعة المعارف التي يكونها الفرد حول موضوع معين، ويذهب بعض الباحثين إلى التمييز بين القيم و المعتقدات على أساس أن المعارف في القيم تتميز عن باقي المعارف الأخرى بالخاصية التقييمية، بمعنى آخر تتضمن القيم أحكاما تقييمية (إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض)، فتشير القيم بذلك إلى "الحسن مقابل السيئ" "good - bad" ، أما المعتقدات فتشير إلى "الحقيقة مقابل الزيف" "true - false" [2]. بينما يرى البعض الآخر بأن القيمة تتضمن المعتقد و أنها تمثل مجموعة المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد [3].

2.1.3. الفرق بين القيمة و الاتجاه:

يعرف الاتجاه بأنه: "وحدة كلية أو نسق عام له ثلاث أبعاد (معرفية، وجدانية، سلوكية) توجد بينهم علاقة قوية" [4].

و يتلخص الفرق بين القيم و الاتجاهات في أن القيم أعم و أشمل، فتشكل بذلك مجموعة الاتجاهات التي بينها علاقة قوية قيمة معينة، و نتيجة لذلك تحتل القيم الدور الأكثر أهمية في بناء شخصية الفرد [5]، كما أن القيم تساهم بشكل فاعل في تحديد اتجاهات الفرد الفكرية [6]، و تجدر الإشارة إلى أن الاتجاه يشمل المعتقدات في جانبه المعرفي، بالإضافة إلى المشاعر و الأحاسيس [7].

وبالتالي تظهر العلاقة الوثيقة بين كل من الاتجاهات و المعتقدات و القيم، مما يصعب الفصل بينهم فاختلقت بذلك وجهات نظر الكتاب و الباحثين حولها، فهناك من

¹: عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، القاهرة: دار قباء، 2000، ص 271.

²: معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سابق، ص 361.

³: زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، الإسكندرية: الجلال، 2002، ص 34.

⁴: معتز سيد عبد الله: بحوث في علم النفس الاجتماعي و الشخصية، المجلد الأول، القاهرة: دار غريب، (ب س)، ص 145.

⁵: زكريا عبد العزيز محمد: مرجع سابق، ص 36.

⁶: خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 85.

⁷: راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 159.

فرق بينهم، و هناك من اعتبر الاتجاهات و المعتقدات جزءا لا يتجزأ من القيم، وهو ما سوف تعمل به الباحثة في هذه الدراسة.

2.3 التنظيم Organization:

* لغويا: تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي و الفرنسي Organisation و تكتب عادة في أمريكا Organization .
أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيما" و منها كلمة التنظيم و تستعمل بنفس كلمة منظمة و يقصد بها ترتيب الأمور و وضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود.

* اصطلاحا: لقد استخدم مصطلح التنظيم بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين و المهتمين بهذا المجال، و من خلال دراساتهم النظرية و التطبيقية زادوا في دقة المفهوم و توضيحه [1]، و أصبح الاستخدام الاصطلاحي لمفهوم التنظيم يشير إلى معنيين:
- المعنى الأول: يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية مثل: المصارف، البنوك، المصانع، النقابات، و الجمعيات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم كالإنتاج و التوزيع و التربية و التكوين..الخ [2].

و من التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى:

➤ تعريف بارسونز T. persons: "التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة" [3].
يبرز هذا التعريف الطابع الاجتماعي و الإنساني للتنظيم و أن القصد من إنشائه و وجوده تحقيق أهداف معينة.

➤ كما عرف عبد الوهاب علي التنظيم بأنه: "...عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم، و إنشاء

¹: بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، (ب س) ، ص ص 14.13.

²: محمد بومخلوف: التنظيم الصناعي و البيئة، الجزائر: دار الأمة، 2001، ص16.

³: عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط2، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص11.

شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم و معروفة للجميع^[1].

أما هذا التعريف فقد بين وظيفة المنظمة المتمثلة في تقسيم العمل، و توزيع الأدوار، و تنظيم الاتصالات للوصول إلى الأهداف.

. أما المعنى الثاني للتنظيم: فيشير إلى بعض السلوكات و العمليات الاجتماعية، و إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة مثل: ترتيب الوسائل و التحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية (إنتاج، توزيع، تربية) و تحقيق الاندماج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة^[2].

ومن التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى:

➤ تعريف سايمون Simon "التنظيم هو عبارة عن أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق العقل الإنساني"^[3].

و المعنى المقصود في هذه الدراسة هو المعنى الأول:

حيث يمكن اعتبار المنظمة أنها: "مؤسسة تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية، و لها بناء يتضمن تقسيم العمل، و مراكز السلطة و المسؤولية، و تحديد وسائل الممارسة لإنجاز الأعمال، و وضع السياسات و الخطط الرامية إلى تحقيق الأهداف".

33 القيم التنظيمية Organizational values :

يعرف كل من جاكس أرسن و بيير هلفر Jacques orsoni et Pierre helfer القيم التنظيمية بأنها: "الأفكار و الاعتقادات التي يؤمن بها و يشترك فيها أعضاء المؤسسة و تعمل على توجيه سلوكياتهم"^[4].

و يعرفها موسى اللوزي بأنها: "عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاءها و يتعايشون معها و يعبرون عنها"^[1].

¹: بوفلجة غيات: مرجع سابق، ص14.

²: محمد بومخلوف : مرجع سابق، ص16.

³: موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، عمان: دار وائل، 2002، ص21.

⁴: Jacques orsoni et Jean Pierre helfer , **management stratégique** , E2, paris : boulevard saint_Germain , 1994, p:158.

كما تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوار و الغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة"^[2].
و ترى نادية العارف أن القيم التنظيمية هي: "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم"^[3].

و يعرفها كل من الباحثان فرانسيس و وود كوك بأنها: "عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء و ما هو مهم أو غير مهم، و تبنى عليها أعمالنا في المنظمات"^[4].

كما تعرف بأنها: "القيم التي تحدد سلوك المديرين، و كيفية إدارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يرغبون في بناءه، كما أنها الموجه للسلوك داخل المنظمة و أساس ثقافتها التنظيمية"^[5].

و عموما نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في تعريفات الكتاب و الباحثين للقيم التنظيمية، فهم يتفقون على أنها تمثل مجموعة من الأفكار و المعتقدات التي تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم.

و بناءا عليه يكون التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية كالتالي:

" هي مجموعة من الأفكار و المعتقدات المتعلقة بمجال العمل و التي تحدد سلوك الإطارات المسؤولة و توجهه نحو تحقيق الأهداف داخل التنظيم، و هذه القيم هي: القوة، الصفة، المكافأة، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، فرق العمل، العدل، القانون و النظام، التنافس، الدفاع، استغلال الفرص".

و تجدر الإشارة إلى أن أي قيم أخرى لن تكون مجالا للبحث.

¹: موسى اللوزي: مرجع سابق، ص232.

²: محمد الطاهر بوياية: "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"،(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة ، معهد علم النفس، 2004، ص67.

³: نادية العارف: مرجع سابق، ص196.

⁴: ديف فرانسيس و مايك وود كوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995، ص18.

⁵: شارلز و جاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعالي، السعودية: دار المريخ، 2001، ص91.

4.3 الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراستها، و التي اختلفت فيها آراء و وجهات نظر الباحثين وكتاب التنظيم تبعاً للجانب التنظيمي الذي ركز عليه كل اتجاه، و في هذا المجال سيتم عرض هذه التعاريف:

. يرى بعض الباحثين أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فقد عرف "برنارد barnard" الفعالية على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"^[1].

و يرى آخرون أن الفعالية هي: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أو أهداف أكثر من أهدافها"^[2].

- كما ركز بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية التنظيمية على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية و الخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة، حيث أشار "ألفر Alver" إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها"^[3].

- و يرى باحثون آخرون بأن الفعالية تتحقق بالعمل على إرضاء مختلف المنتفعين من المنظمة و ذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم المختلفة، و من هؤلاء نجد كل من "ميلز و كيلى Miles & keely" اللذان يعرفان الفعالية بأنها: "درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية، و إشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين.. الخ"^[4].

كما عرفها باحثون آخرون بأنها: "محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير و التي يعتمد عليها بقاء المنظمة و استمرارها مثل: العملاء، الموظفون، الموردون.. الخ"^[5].

¹: خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، عمان: دار الميسرة، 2000، ص327 .

²: حامد أحمد رمضان بدر: **إدارة المنظمات**، الكويت: دار المعلم، 1982، ص372.

³: خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص327.

⁴: دخيل الله حمد محمد الصريصري: **دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم**، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة المنوفية، السعودية، 1992، ص74.

⁵: محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة و التنظيم**، عمان: دار وائل، 2000، ص94.

كما عرفت على أنها: "قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها"^[1].

و يتضح من خلال هذه التعاريف أنها تجمع بين مدخلي "الأهداف و البيئة"، فالعملاء و العاملون والموردون و المالكون هم أطراف من البيئة يؤثرون و يتأثرون بالمنظمة، كما أن التركيز على أهداف هذه الأطراف يدخل ضمن مدخل الهدف. - و وفقا للمدخل المقارن فإن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظمات المتشابهة، فقد عرف "بول موت Paul Mott" المنظمات الفعالة بأنها: "تلك المنظمات التي تنتج أكثر و بنوعية أجود، و تتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة"^[2].

هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين، و يكفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

- واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات..)، فقد عرفها كل من "يوشتمان و سيشور yuchtman & seashore" بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".

- وهناك من الباحثين من عرف الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة و الممارسات التنظيمية الداخلية في المنظمة، كسهولة أداء الوظائف، مدى الاستفادة من طاقات الأفراد.. الخ، و من أنصار هذا الاتجاه في تعريف الفعالية كل من "أرجريس و بينيس و ليكرت" (likert, benis, Argyris) حيث يعرفون الفعالية بأنها: "تعادل الصحة التنظيمية الداخلية، ويشمل ذلك العمليات الداخلية و الإجراءات"^[3].

¹: عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص155.

²: جون ه جاكسون و آخرون: نظرية التنظيم (منظور كلي للإدارة)، ترجمة: خالد حسن زروق، مراجعة: حامد سوادي عطية، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1961، ص56.

³: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص ص76.75.

و حسب رأي الباحثة فإن التركيز على الأنشطة أو العمليات الداخلية للتنظيم ليس دليلا كافيا على فعاليته، فقد ينجح التنظيم و يكون فعالا بالرغم من انخفاض الصحة التنظيمية، هذا إلى جانب صعوبة ضبط و دراسة العمليات داخل التنظيم.

و يتبين من خلال العرض السابق لتعاريف الفعالية التنظيمية الاختلاف الواضح بينها، حيث ركز كل اتجاه على جانب تنظيمي معين، و يمكن للباحثة الاستفادة من كل هذه الجوانب لمواجهة صعوبات تحديد مفهوم الفعالية، لأنها في مجملها تعطي مفهوما واسعا ومتعدد الجوانب (الأهداف، البيئة، الموارد..).

و مما تجدر الإشارة إليه حول هذه التعاريف هو أن اختلاف التنظيمات (خدمية، صناعية..) يجعل هناك اختلاف في مجالات دراسة الفعالية، مما يؤدي بدوره إلى اختلاف المعايير حول كيفية قياسها، و بالتالي يقتصر كل تعريف على نوع معين من المنظمات تعتمد الفعالية فيها على تغليب جانب على آخر، و قد لا يتناسب هذا الجانب مع كل المنظمات، فالمنظمات التي توجد في بيئة مستقرة على سبيل المثال، قد تتحدد فعاليتها بالتركيز على الأهداف أو الأنشطة أو الموارد.. الخ أكثر من تركيزها على البيئة.

. و مما سبق يتضح قصور اتجاهات تعريف الفعالية التنظيمية السابقة و المتمثل في انفصالها عن بعضها و عدم تكاملها، و عليه فالتعريف الأمثل كما تراه الباحثة هو الذي يضم أكثر من جانب و يشمل كل أبعاد الفعالية، لذلك فقد اختارت الباحثة مجموعة من المؤشرات الداخلية (مدخلات، عمليات)، و الخارجية (مخرجات، بيئة)، ولكن هذا لا يعد كافيا في نظر الباحثة، فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة مجال الدراسة (مؤسسة صناعية)، و عليه و بناء على مراجعة الباحثة للدراسات السابقة حول فعالية التنظيم، و حسب مجال دراستها، سيتم التركيز أكثر على بعد "العمليات" و هو الجانب الذي يتناسب مع مجال دراسة الباحثة، و بالتالي يمكن تعريف الفعالية التنظيمية إجرائيا بأنها:

" قدرة المنظمة على توفير احتياجاتها و متطلباتها من: إمكانات بشرية و مادية، خطط و أهداف، و الاستفادة من طاقات أفرادها من خلال: اتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة، الحوافز، تنمية العاملين، اتصال، و مدى تكيف المنظمة مع بيئتها وذلك لتحقيق أهدافها

النهائية و المتمثلة في الإنتاج بالكمية المطلوبة و الجودة و الربح و تحقيق أهداف جديدة".

4. الدراسات السابقة و المشابهة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث و بالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التبصر بأخطائهم^[1]، لذلك سوف تقوم الباحثة في هذا المجال بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي فعالية التنظيم و القيم التنظيمية، هادفة من خلال مراجعتها لهذه الدراسات الحصول على رؤية واضحة لموضوع الدراسة، و الاستفادة مما قدمته تلك الدراسات. كما يمكن توضيح العلاقة بين دراسة الباحثة و هذه الدراسات من خلال إبراز أوجه الاتفاق، و أوجه الاختلاف بينهما من حيث: الهدف و المجال، لأن تحديد العلاقة يمكن الباحثة من

¹: ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، في: فضيل دليو (محرر)، دراسات في المنهجية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص ص 44.37.

تحديد الإسهام الذي ترى أنها تستطيع القيام به بناء على هذه الدراسات، ثم تقييم هذه الدراسات من خلال إبراز جوانب الضعف و القوة فيها، و فيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1.4 الدراسة الأولى :

العنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

و هي رسالة ماجستير مقدمة من: خالد بن عبد الله الحنيطة، سنة: 2003م. و أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

▪ ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟ وتمت صياغة تساؤلات فرعية كتالي:

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

* ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

* هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟

واتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة. وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الاستبانة كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، ولقياس مستوى كفاءة الأداء. واعتمد الباحث في وضع بدائل الإجابة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الاستبانة وهي: منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا.

و قد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفرادها: 385 فرد، 210 منهم عسكريين و 175 مدنيين.

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: القيم، القيم التنظيمية، الكفاءة، الأداء، كفاءة الأداء.

و تضمنت الدراسة خمسة فصول: تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة، أهميتها و أهدافها و حدودها ثم تحديد المفاهيم. و تضمن الفصل الثاني الإطار النظري حول القيم التنظيمية و كفاءة الأداء و بعض الدراسات السابقة ثم تعقيب على هذه الدراسات. و

اهتم الفصل الثالث بالإطار المنهجي للدراسة (منهج، عينة، أداة، ..)، و خصص الفصل الرابع للتحليل الوصفي لبيانات الدراسة. و أخيرا الفصل الخامس و الذي ضم عرض و تحليل نتائج الدراسة، و أهم هذه النتائج هي:

. أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

. تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.

- اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي: القانون و النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء [1].

2.4 الدراسة الثانية:

بعنوان: "دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم"

و هي رسالة دكتوراه مقدمة من: دخيل الله حمد محمد الصريصري، سنة: 1992م. و أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، و هي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يؤدي عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي إلى انخفاض فعاليته؟
 - هل يؤثر عدم تكامل المدخلات على عمليات النظام و بالتالي مخرجاته؟
 - هل يؤدي عدم تفاعل النظام التعليمي مع بيئته إلى انخفاض فعاليته؟
- و بناء على هذه التساؤلات تمت صياغة الفروض التالية:

¹: خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، Available at: <http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic/>، 06/04/09.

* يؤدي عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي (إمكانات بشرية، مادية...) إلى انخفاض فعالية التنظيم.

* يؤثر عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي على فعالية العمليات التعليمية.

* تتأثر مخرجات النظام التعليمي بالقصور الذي تعاني منه العمليات و المدخلات مما يجعل هذه المخرجات غير متسقة مع الاحتياجات الفعلية لقطاعات المجتمع.

* يؤدي قصور العلاقات و عدم التفاعل بين النظام التعليمي و مؤسسات البيئة الخارجية إلى انخفاض فعالية النظام بصفة عامة و انخفاض مخرجاته بشكل خاص.
- أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعمل على توصيف الواقع الميداني لمشكلة الدراسة ثم تفسيره و تحديد العلاقات بين الممارسات للوصول إلى النتائج.

و بالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الميدانية بناء على الدراسة الاستطلاعية و قد تضمنت 164 عبارة، تتم الإجابة عليها من خلال خمس بدائل هي: موافق بشدة، موافق، لا أعلم، أرفض، أرفض بشدة.

و تكونت عينة الدراسة من القيادات التعليمية لبعض الإدارات و المدارس و عدد من رجال الأعمال في المؤسسات التي تتعامل مع خرجي النظام مجال البحث حيث شملت العينة: 30 فرد من الإدارات التعليمية، 62 فرد من مديري المدارس، 105 أفراد من المعلمين، 28 فرد من مديري مؤسسات البيئة الخارجية، و هي عينة عشوائية طبقية، و تم توصيف هذه العينة من خلال: وظائف الأفراد، توزيعهم الجغرافي في المدارس و الإدارات التعليمية و مؤسسات البيئة الخارجية، و مستواهم التعليمي و سنوات الخبرة.

و المفهوم المركزي في هذه الدراسة هو فعالية التنظيم فقد حاول الباحث تحديد هذا المفهوم بدقة من خلال عرضه لآراء و وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول هذا المفهوم.

و قد تضمنت الدراسة سبعة فصول، حيث تناول الفصل الأول الدراسة الاستطلاعية بهدف تحديد مجتمع البحث و عينته، و تضمن الفصل الثاني الدراسات السابقة، و تناول الفصل الثالث موضوع الفعالية التنظيمية بصفة عامة، أما الفصل الرابع فقد تناول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، و تضمن الفصل الخامس المتغيرات البيئية و أثرها

على فعالية النظام التعليمي، أما الفصل السادس فقد استعرض فيه الباحث خطوات الدراسة الميدانية، و تضمن الفصل الأخير تحليل البيانات الميدانية و النتائج التي توصل إليها الباحث، و فيما يلي عرض لأهم هذه النتائج:

. إن من بين المعوقات الأساسية لفعالية النظام التعليمي انخفاض عناصر مدخلاته و عدم تكاملها في تحقيق الفعالية.

. إن عمليات النظام التعليمي بالرغم من انخفاض فعاليتها إلا أنها أكثر فعالية مقارنة ببعده المدخلات.

. تتخفف فعالية النظام التعليمي بسبب انخفاض فعالية المدخلات و عدم تكاملها و التي تؤثر على فعالية مخرجاته^[1].

3.4 الدراسة الثالثة:

بعنوان: "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم" و هي رسالة دكتوراه مقدمة من عمار بوخدير، سنة: 2005م.

و أجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة عنابة، و هي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد و يولونها اهتماما كبيرا عند ممارساتهم التسييرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية؟
- ما مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهذه القيم؟
- هل توجد اختلافات أو تشابهات في درجة ممارسة القيم تعزى لمتغيري المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي للإطار؟

¹: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق.

■ هل توجد فروق دالة في درجة ممارسة القيم التنظيمية تعزى لمتغيري السن و الأقدمية في المؤسسة؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات عامة و هي:
 * نتوقع وجود درجة عالية دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 من الممارسة لكل قيمة من القيم التنظيمية المبحوثة كما يدركها الإطار العلي و الوسطى.
 * توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مدركات الإطار حول درجة ممارسة كل قيمة من القيم التنظيمية مجتمعة تعزى لعامل المستوى التعليمي و مستوى الوظيفة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مدركات الإطار لدرجة ممارسة القيم التنظيمية و كل من عامل العمر و الأقدمية في المؤسسة.
 أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على المقابلة و تحليل مضمون الوثائق و النشرات الإعلامية الصادرة عن المؤسسة ميدان البحث وذلك خلال الدراسة الاستطلاعية للكشف على القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد ، و الاستبيان في الدراسة الأساسية للتعرف على مدى ممارسة الأفراد لهذه القيم و معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بينها و بين المتغيرات الشخصية.

و قد قام الباحث باختيار عينة من الإطار العلي و الوسطى بطريقة عشوائية طبقية، و تم توصيف هذه العينة من خلال: السن، الأقدمية في الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

و المفاهيم المركزية في هذه الدراسة هي:

الممارسة التسييرية، ثقافة المنظمة، المديرون، التحول.

و قد قسم الباحث هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري و آخر تطبيقي. بحيث احتوى القسم النظري على أربعة فصول، خصص الفصل الأول لعرض إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها و أهم الدراسات السابقة. و خصص الفصل الثاني لعرض أهم الاتجاهات الفكرية في نظريات الإدارة و التنظيم، كما تضمن عرض موجز لمختلف مراحل تطور القيم التنظيمية في الفكر الإداري، ثم أشكال التسيير التي تعاقبت على

المؤسسة الجزائرية، و اختص الفصل الثالث بموضوع الثقافة التنظيمية (مفهومها، خصائصها، مكوناتها، تصنيفاتها..)، ثم الفصل الرابع و الذي عالج موضوع الثقافة التنظيمية من حيث تكوينها و تغييرها.

أما القسم الثاني من الدراسة و هو الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين (الخامس و السادس) حيث شمل الفصل الخامس الإطار المنهجي (مجالات الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، ثم عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية). و خصص الفصل السادس لعرض نتائج الدراسة الأساسية و مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة أهمها:

. وجود درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية (ترشيد الموارد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، الأمن و السلامة، العمل الجاد، الاهتمام بالمحيط)، باستثناء قيمة العلاقات الإنسانية التي كانت درجة ممارستها معتدلة، و قيمة التنمية الشخصية التي جاءت درجة ممارستها منخفضة^[1].

4.4 الدراسة الرابعة:

بعنوان: "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية" و هي رسالة دكتوراه مقدمة من: محمد الطاهر بوياية، سنة: 2004م. و أجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة عنابة، و هي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات و ذلك بعد العرض الموجز لمختلف المراحل التاريخية التي مر بها التنظيم الاقتصادي الجزائري، و ما صاحبه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم انطلاقه بفعالية و هذه التساؤلات هي:

- هل ستنجح "إسبات Ispat" عنابة مجال الدراسة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية و فعالية التنظيم؟
- هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الأطارات العليا و الدنيا؟

¹: عمار بوخدير: "تجدد الممارسات التسييرية و تحول ثقافة التنظيم"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005.

و بناء على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة فرضية عامة تتدرج ضمنها أربع فرضيات جزئية و ذلك كما يلي:

- . كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين و المسيرين كلما تحققت الفعالية.
 - * لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.
 - * لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.
 - * لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.
 - * لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة.
- و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الوقائع و تحليل النتائج، و بالنسبة لأداة البحث فقد استخدم ثلاث أدوات هي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان (لقياس الاتجاه وفق سلم ليكرت الخماسي).
- و بناء على الإشكالية المطروحة و الفرضيات المصاغة قام الباحث باختيار عينة من الإطارات بطريقة عشوائية طبقية، و التي كان عدد أفرادها 48 إطار موزعين على فئتين:

* الفئة الأولى: 20 إطار من الفئة الوسطى العليا

* الفئة الثانية: 28 إطار من الفئة الوسطى الأدنى منها.

و تم توصيف هذه العينة من خلال: طبيعة التكوين، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي. و المفاهيم المركزية في هذه الدراسة هي: الثقافة التنظيمية، الفعالية، الرضا، الأداء.

و تضمنت الدراسة خمسة فصول، شمل الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة من تحديد للموضوع و أهميته و الإشكالية و الفرضيات.. الخ، و احتوى الإطار النظري على ثلاث فصول تطرق من خلالها الباحث على التوالي إلى: المنظمة، الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، أما الجانب الميداني فقد اشتمل على فصل واحد هو الفصل الخامس، حيث تناول فيه الباحث سبب اختيار ميدان الدراسة، ثم التعريف به و وصف مجتمع البحث و عينة الدراسة ثم المنهج و الأداة و الأساليب الإحصائية، و أخيرا عرض و تحليل النتائج و التي أهمها ما يلي:

. التأكيد على أن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة و الاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجانب التقني و المادي بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.
 - الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام ثقافة المنظمة باعتبارها من العوامل الحساسة في إنجاز الأعمال^[1].

5.4 استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

تتمثل جوانب الاستفادة من الدراسات الأربع السابقة فيما يلي:
 . من الدراسات من وجهة نظر الباحثة إلى أن دراسة الفعالية تتطلب نظرة شمولية تشمل جميع الأبعاد التنظيمية (مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة)، و عدم الاعتماد على بعد واحد.
 . كما أفادت الباحثة في اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع فعالية التنظيم و تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.
 . و من الدراسات من ساهمت في إبراز أهمية الجانب الثقافي للفرد داخل التنظيمات و قد ساعد ذلك في اختيار القيم التنظيمية باعتبارها من أهم العناصر الثقافية للتنظيم و دراسة علاقتها بموضوع البحث.

¹: محمد الطاهر بوياية: مرجع سابق.

- كذلك أفادت الدراسات الأربع في طريقة تصميم استبياني الدراسة و الجوانب التي تضمنها كل منهما.

- كما استفادت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة و مقارنة هذه النتائج بنتائج دراستها.

6.4. العلاقة بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة:

و تتناول أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة و تلك الدراسات من جهة، وأوجه الاختلاف بينها من حيث الهدف و المجال من جهة أخرى و ذلك كما يلي:

1.6.4. أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة و هذه الدراسات في عدة جوانب أهمها:

- تتفق الدرستان الثانية و الرابعة مع دراسة الباحثة في تناولهما موضوع فعالية التنظيم^[1].

- دراسة القيم التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي: (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، و الاستعانة بمقياس كل من الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" في بناء استبيان القيم التنظيمية^[2].

- تشترك الدراسة الثالثة مع دراسة الباحثة في دراسة بعض القيم التنظيمية مثل: العمل الجاد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، ترشيد الموارد، العلاقات الإنسانية، الاهتمام بالبيئة^[3].

. دراسة الفعالية دراسة شمولية^[4].

. التركيز على الجوانب الثقافية التنظيمية لدراسة الفعالية^[5].

- كما اتفقت الدراسات الأربع السابقة مع دراسة الباحثة في إتباعهم المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية.

2.6.4. أوجه الاختلاف بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة:

¹: دخيل الله حمد محمد الصريصري، محمد الطاهر بوياية: مراجع سابقة.

²: خالد بن عبد الله الحنيطة: مرجع سابق.

³: عمار بوخدير: مرجع سابق.

⁴: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق.

⁵: محمد الطاهر بوياية: مرجع سابق.

يمكن توضيح جوانب الاختلاف من حيث الهدف و المجال كما يلي:

أ./ من حيث الهدف:

استهدفت الدراسات الأربع السابقة على التوالي:

- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية، و تحديد العلاقة بينها و بين المتغيرات الشخصية(المؤهل العلمي، الخبرة..)، و كفاءة الأداء.

- دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم العام بالمملكة السعودية من خلال مدخلات النظام و عملياته و مخرجاته و مدى تفاعله مع بيئته.

- معرفة مدى ممارسة أفراد المؤسسة لمجموع القيم المؤكدة من قبل الإدارة العليا وفقا لمدرجات فئة الإطارات العليا و الوسطى، و تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة القيم التنظيمية و بعض المتغيرات كالسن و الأقدمية و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي.

. التعرف على اتجاهات الهيئة الإدارية الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية، و هي أربعة نماذج (الإستحقاق، التطوري، العلمي، القانوني).

. أما دراسة الباحثة فتهدف إلى معرفة اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة ميدان الدراسة، واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم وذلك من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية، و معرفة طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

ب./ من حيث المجال:

شملت الدراسات الأربع السابقة على التوالي عددا من المجالات هي:

. الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران(الرياض).

. قطاع التعليم العام بالتطبيق على المنطقة الغربية(جدة، مكة المكرمة، الطائف) بالتركيز على المرحلة الثانوية(السعودية).

. مؤسسة إسبات (سيدر سابقا) بمدينة عنابة.

. مؤسسة إنتاجية و مجموعة من المؤسسات الخدماتية بمدينة عنابة.

- أما مجال دراسة الباحثة فهو: مؤسسة صناعية(مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية بمدينة بسكرة).

7.4. تقييم الدراسات السابقة:

حاولت الباحثة في هذا المجال تقييم الدراسات السابقة وذلك من خلال إبراز جوانب الضعف و جوانب القوة لكل دراسة كما يلي:

1.7.4. الدراسة الأولى: (القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء)

إن من بين جوانب الضعف التي ميزت هذه الدراسة هي أن الباحث عند عرضه للدراسات السابقة تطرق إلى عنوان الدراسة و الهدف منها و المنهج و أهم النتائج فقط، و لم يوضح الجهة التي قامت بالدراسة و السنة التي أجريت فيها، كذلك فإن الباحث عند عرضه لتصنيفات القيم التنظيمية تطرق إلى عدة تصنيفات من بينها تصنيف "سبرانجر" للقيم إلى: قيم نظرية، اقتصادية، اجتماعية، جمالية، سياسية، دينية. لكن الباحثة ترى أنه بالرغم من علاقة هذه الأنواع بالقيم التنظيمية إلا أن هذا التصنيف ينطبق على القيم بصفة عامة و ليس القيم التنظيمية بالتحديد، كذلك الأمر بالنسبة للتصنيفات الأخرى ماعدا تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك".

أما عن جوانب القوة البارزة في هذه الدراسة هي أن الباحث استطاع أن يتحكم بشكل جيد في موضوع بحثه وضبط متغيراته، كما وفق أيضا في تطوير استبانة القيم التنظيمية بما يتناسب مع مجال دراسته (الخدمات الطبية).

2.7.4. الدراسة الثانية: (دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم العام)

بعد عرض الباحث لمختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، وجد أنه يجب دمج هذه المداخل للخروج بمدخل جديد يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية (مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة). ولكن وحسب إطلاع الباحثة فإن هذا المدخل ليس بجديد، وإنما دراسة فعالية التنظيم من خلال جميع هذه الأبعاد تدخل في إطار دراسة التنظيم من خلال نظرية النظام أو مدخل النظام.

و من جوانب القوة التي برزت في هذه الدراسة هي قدرة الباحث في تحديد مفهوم الفعالية بدقة، و طريقة عرض الدراسات السابقة (محلية، عربية، أجنبية)، بحيث أظهر تحليل تلك الدراسات مدى تزايد اهتمام الباحثين بموضوع الفعالية التنظيمية. كذلك وفق الباحث في دراسة الفعالية دراسة شمولية، و في وضع فرضيات الدراسة بناء على نتائج الدراسات السابقة و التي تناولت واقع التعليم في المملكة العربية السعودية و بعض البلاد

العربية. كما يتضح وجود تكامل بين الفصول بحيث مهد الباحث في خلاصة كل فصل إلى الفصل الذي يليه مما أوجد ترابط وثيق بينها، كل هذه الجوانب وغيرها توضح مدى تمكن الباحث من موضوع دراسته.

3.74 الدراسة الثالثة: (تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم).

يتضح من خلال عنوان هذه الدراسة أن موضوع البحث هو تحول ثقافة التنظيم بينما ركز الباحث في دراسته على القيم التنظيمية فقط، و بالتالي كان من الأفضل لو كان عنوان الدراسة كالتالي: "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول قيم التنظيم" ، لأن ثقافة المنظمة تشتمل على العديد من العناصر مثل: الطقوس، المعتقدات، القيم، الرموز.. الخ، و بالتالي لو قام الباحث بدراسة كل هذه العناصر أو حتى عنصرين منها لكان العنوان مناسب، و لكن مادام قد ركز على القيم وحدها فهذا يعني وضعها مباشرة في العنوان. كذلك فإن الباحثة ترى أن فصل الثقافة التنظيمية من (مفهوم، مستويات، أنواع، علاقتها بالسلوك التنظيمي) و الفصل الرابع (تكوينها، آليات ترسيخها، تغييرها) ليست لهما علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها، فمن الأفضل لو كان هذين الفصلين حول القيم التنظيمية. كما أنه لا يوجد تمهيد للفصول و لا خلاصة. كذلك لم يذكر الباحث أي منهج قام بإتباعه، حيث قال بأنه "اعتمد على المنهج الكيفي خلال الدراسة الاستطلاعية بغية اكتشاف و تحديد القيم التنظيمية السائدة ، و على المنهج الكمي خلال المرحلة الثانية لقياس مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهذه القيم، و عليه فإن الأسلوب الأول يعد مقدمة ضرورية للأسلوب الثاني في مثل هذه الدراسة". حيث ترى الباحثة أنه يجب التفريق بين المنهج و الأسلوب ، فخلال الدراسة الاستطلاعية اعتمد الباحث على المقابلة و تحليل المضمون و جاءت نتائج المقابلة معبر عنها بالنسب المؤوية و هذا لا يدل على استخدام الأسلوب الكيفي، أما بالنسبة لتحليل المضمون فمن المعروف أنه يمكن أن يكون التحليل كمي أو كيفي أو كلاهما معا و الباحث استخدم فعلا التحليل الكيفي، و بالتالي يمكن القول بأن الباحث قد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما عدة أساليب أو أدوات كالمقابلة و تحليل المضمون و الاستبيان.

أما بالنسبة لجوانب القوة الواضحة في هذه الدراسة هي محاولة الباحث اكتشاف و تحديد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة "أسباب" من خلال تحليل مضمون النشرات الإعلامية و بعض الوثائق الإدارية و التي توضح الأسلوب المرغوب في المؤسسة و كذا القوانين و الإجراءات المنظمة للعمل كسياسة التوظيف و الاختيار و التكوين..الخ، كذلك استخدام الباحث المقابلة لمعرفة أسلوب الإدارة المتبع في (الترقية، تقييم الأداء.. وغيرها من الجوانب التنظيمية الأخرى)، فحسب رأي الباحثة فإن هذين الأسلوبين (المقابلة و تحليل المضمون) مناسبين للكشف عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

4.74 الدراسة الرابعة: (دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية).

إن من بين جوانب الضعف الواضحة في هذه الدراسة هي: صياغة العنوان، فلم يوضح الباحث أي فعالية يقصد (فعالية قيادية، إدارية، تنظيمية..الخ)، كما أن الفصل الرابع المعنون بالفعالية لا يعكس محتواه، حيث تطرق فيه الباحث إلى عناصر حول الرضا (تعريفه، مؤشرات..) و الأداء (تعريفه، نظرياته، تقييمه..)، فمن الأفضل لو كان الفصل معنون بالفعالية التنظيمية و هي الفعالية التي يقصدها الباحث في هذه الدراسة، كما أن الأداء و الرضا من الأفضل لو كانا ضمن عنصر مؤشرات فعالية التنظيم لأن الباحث استخدمهما كمؤشرات. كذلك بالنسبة للعينة حيث قام الباحث بتحديد لها لكنه لم يوضح نسبتها من المجتمع الأصلي. كما قال الباحث عن المنهج المتبع في الدراسة ما يلي: "نظرا لطبيعة الدراسة و أهدافها حيث تعد الدراسة استطلاعية، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب في تناول مثل هذا الموضوع". لكن الدراسة الاستطلاعية تتطلب استخدام المنهج الاستكشافي و ليس الوصفي، لذلك فإن دراسة الباحث وصفية استخدم خلالها المنهج الوصفي التحليلي، كذلك من بين أدوات جمع البيانات استخدم الباحث الملاحظة و لكنه لم يذكر نوعها.

أما عن جوانب القوة البارزة في هذه الدراسة هي أن الباحث حاول توضيح الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري من أجل نجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، و لم ينظر إليه من الزاوية المادية بقدر ما ركز على الناحية الثقافية.

و من خلال عرض و تحليل و تقييم الدراسات الأربع السابقة و التي تناولت موضوع فعالية التنظيم وكذلك القيم التنظيمية، تظهر أهمية دراسة موضوع الفعالية التنظيمية، و تحديد مفهومها بشكل واضح و دقيق، كذلك تحديد مؤشراتها و توضيح مداخل دراستها..الخ. كما تظهر أهمية دراسة القيم التنظيمية داخل التنظيم بأبعادها الإدارية الأربع (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، و توضيح مراحل تطورها و وضع تصنيفات مناسبة لها لتسهيل دراستها و غيرها من العناصر الأخرى و التي سوف يتم تناولها في الجانب النظري من الدراسة.