



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

### عنوان الأطروحة

**القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين  
دارسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر  
-مديرية بسكرة-**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع.

تخصص: علم الاجتماع الإدارة والعمل

إشراف البروفيسور:

مليقة عرعور

إعداد الطالبة:

مسعودة فلوس

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سامية حميدي	أستاذ دكتور	بسكرة	رئيسا
مليقة عرعور	أستاذ دكتور	بسكرة	مشرفا ومقررا
عماد خواني	دكتور	سطيف	عضوا مناقشا
اسمهان بلوم	أستاذ محاضر (أ)	باتنة	عضوا مناقشا
نسيمة بومعروف	أستاذ محاضر (أ)	المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018



الْبَلَدِ الْمَكْرُومِ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ

وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

النمل، الآية 19

عزروه وبلغهم

شكر وعرفان

أقدم كلمة شكر وامتنان إلى من أوجدني من عدم، ورباني بالنعم، وعلمني ما لم أكن أعلم، أحمدته سبحانه، وأشكر فضله وامتنانه. وأصلي وأسلم على سيد الخلق أجمعين نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ثم أقدم خالص شكري وعرفاني لأستاذتي المشرفة البروفيسورة " مليكة عرعور"، امتثالاً لأمر رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من صنع إليكم معروفا فكافئوه»، التي غمرتني بفيض علمها، وكريم نصحتها، وبذلها لوقتها وجهدها، ومتابعتها الدقيقة لكل كلمة من كلمات هذا البحث، حتى خرج بهذه الصورة، فلها مني خالص الشكر، ومن الله جزيل الثواب.

كما أشكر أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، وعلى ما سيغمرونني به من خالص التوجيه والنصح، وكريم العفو والصفح، وأسأل الله أن ينفعني بعلمهم.

والشكر موصول إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر، الذين لهم الفضل لوصولي إلى هذه المرتبة من العلم، وخص بالذكر: الدكتورة العيدي صونية، والأستاذ: عصمان بوبكر.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الفهارس

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
أ- ج	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
7	أولا: مشكلة الدراسة:.....
11	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:.....
12	ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها:.....
14	رابعا: الفرضيات:.....
14	- الفرضية الرئيسية: .....
14	- الفرضيات الفرعية:.....
14	أ- الفرضية الجزئية الأولى:.....
15	ب- الفرضية الجزئية الثانية:.....
15	ج- الفرضية الجزئية الثالثة:.....
17	خامسا: تحديد المفاهيم:.....
17	1- تعريف القيم التنظيمية:.....
17	2-الفعل التنظيمي:.....
17	سادسا: مجالات الدراسة:.....
18	1-المجال المكاني:.....
19	2-المجال الزمني:.....
20	سابعا: المنهج العلمي وأدوات جمع البيانات.....
20	1- المنهج العلمي: .....

23	2- أدوات جمع البيانات: .....
23	أ- الملاحظة: .....
25	ب- الاستبيان: .....
26	*بناء الاستبيان:.....
28	* صدق الاستبيان: .....
28	* الصدق الظاهري: .....
29	*الصدق البنائي: ( الاتساق الداخلي ).....
31	*ثبات استمارة الاستبيان:.....
32	ج- الوثائق والسجلات:.....
33	د- الأساليب الإحصائية:.....
33	ثامنا: مجتمع الدراسة وخصائصه: .....
34	خصائص مجتمع الدراسة:.....
<b>الفصل الثاني: العرض النظري القيم التنظيمية ونماذجها</b>	
44	تمهيد:.....
45	أولاً: خصائص، وشروط، ومصادر القيم التنظيمية.....
45	1- تعريف القيم التنظيمية.....
49	2- خصائص القيم التنظيمية.....
49	- النسبية:.....
50	- ذات طبيعة عامة ( عمومية ):.....
50	- تجريدية.....
50	- متدرجة.....
51	- مختلفة ومتنوعة.....
51	- مكتسبة.....
51	- القيم متداخلة مترابطة متضمنة.....
52	- منتشرة:.....
52	- مؤثرة.....

52	- معروفة ومرغوبة:.....
53	- مقوما أساسيا للشخصية.....
53	سمة شخصية ومعيار للحكم.....
54	3- شروط القيم التنظيمية.....
56	4- تكوين القيم التنظيمية.....
58	5- مصادر القيم.....
59	أ-الدين: .....
60	ب-المصدر الاجتماعي.....
61	ج- الخبرات السابقة.....
62	د-جماعة العمل:.....
62	هـ-القيادة:.....
63	و- التعليم:.....
63	- 6- أهمية القيم التنظيمية.....
65	7-أهداف القيم التنظيمية.....
67	ثانيا: تطور، تصنيفات، ووظائف القيم التنظيمية.....
67	1- مراحل تطور القيم التنظيمية.....
67	أ-المرحلة العقلانية: .....
68	ب-المرحلة العاطفية:.....
69	ج-مرحلة المواجهة:.....
69	د- الإجماع بالرأي.....
70	هـ- مرحلة الإدارة بالأهداف.....
70	و-مرحلة التطوير التنظيمي.....
71	ي- المرحلة الواقعية.....
71	2- تصنيفات القيم التنظيمية.....



71	أ-تصنيف (سبرانجر).....
72	ب-تصنيف ( كوين ورورباخ).....
73	ج-تصنيف بوكهولز.....
74	د-تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك.....
78	3- وظائف القيم التنظيمية.....
78	أ- وظائف القيم على مستوى الفرد.....
78	ب-على المستوى الاجتماعي.....
78	ج- على المستوى التنظيمي.....
79	4- مستويات القيم التنظيمية.....
79	أ- المستوى العقلي المعرفي.....
79	ب-المستوى الوجداني النفسي.....
79	ج-المستوى السلوكي الإدراكي.....
80	5- مقاييس القيم التنظيمية.....
80	أ-مقياس سوبر لقيم العمل.....
81	ب- مقياس روكتش.....
81	ج-مقياس القيم الفارق برنس.....
83	د- مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان ( ديف فرانسيس ومايك وودكوك).....
84	6- مشكلات تعلم القيم التنظيمية.....
84	أ-أزمة القيم: مشكلة الصراع القيمي.....
84	ب-مشكلة التناقض القيمي.....
85	ج-مشكلة اضطراب النسق القيمي.....
85	ثالثا: نماذج من القيم التنظيمية.....
85	1- العدالة التنظيمية.....

85	أ- تعريف العدالة التنظيمية.....
88	ب- أبعاد العدالة التنظيمية.....
92	ج- نماذج العدالة التنظيمية.....
93	د- مقومات العدالة التنظيمية.....
95	هـ- أهمية العدالة التنظيمية.....
96	2- المشاركة في صنع القرار.....
96	أ- تعريف القرار.....
97	ب- تعريف صنع القرار.....
99	ج- تعريف المشاركة في صنع القرار.....
101	د- درجات المشاركة في صنع القرار.....
103	هـ- شروط المشاركة في صنع القرار.....
104	و- أهمية المشاركة في صنع القرار.....
106	3- الحرية.....
106	أ- تعريف الحرية.....
107	ب- أنواع الحرية.....
108	ج- الحرية كقيمة تنظيمية.....
111	د- أهم الحريات داخل التنظيم.....
113	هـ- منظور فيبر للحرية داخل التنظيم.....
115	و- مزايا وعيوب الحرية داخل التنظيم.....
117	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للفعل التنظيمي ونماذجه</b>	
119	تمهيد:.....
120	أولاً: تعريف، وخصائص، ومكونات، الفعل والفعل التنظيمي.....
120	1- تعريف الفعل التنظيمي.....

140	الشروط العامة للقيام الفعل التنظيمي.....
140	أ-الإنسان.....
142	ب-العالم.....
143	3-خصائص الفعل الاجتماعي والفعل التنظيمي.....
144	أ- الأخذ بعين الاعتبار وجود العاملين.....
144	ب-المعنى:.....
145	ج-الأثر.....
147	4- بناء الفعل التنظيمي.....
148	أ-مكونات الفعل عند ماكس فيبر.....
150	ب- مكونات الفعل حسب تالكوت بارسونز.....
154	5- أسس تحديد الفعل التنظيمي.....
155	أ-البعد الاجتماعي للفعل.....
158	ب-إدراك الهدف من الفعل.....
158	ج-الفاعلين (العاملين).....
160	د-الاستعداد والإرادة.....
163	هـ-المفاضلة والاختيار.....
168	و-المعنى.....
172	6- أنماط الفعل التنظيمي.....
172	أ- الفعل التقليدي.....
173	ب-الفعل العقلاني.....
174	ج-الفعل العقلاني الهادف.....
176	7- أهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي.....
181	ثانيا: نماذج الفعل التنظيمي.....
181	1- القيادة ..

181	أ-تعريف القيادة:.....
183	ب-عناصر القيادة.....
186	ج-مصادر القيادة.....
188	د- أهمية القيادة.....
191	هـ- أنماط ومقومات ومهارات القيادة.....
193	و- مقومات القيادة.....
195	ي- مهارات القيادة.....
196	ز - علاقة القيادة بالإدارة.....
197	2-الالتزام.....
197	أ- تعريف الالتزام التنظيمي.....
199	ب-خصائص الالتزام التنظيمي.....
200	ج- أنماط الالتزام التنظيمي.....
201	د- العوامل المؤثرة في التزام التنظيمي وتكوينه.....
205	هـ- مراحل الالتزام التنظيمي.....
206	و- أهمية الالتزام التنظيمي.....
208	3-الأداء.....
208	أ-تعريف الأداء.....
211	ب- عناصر الأداء.....
212	ج-محددات الأداء.....
213	د- العوامل المؤثرة في الأداء.....
215	هـ- أبعاد الأداء.....
216	و- أهمية الأداء.....
217	4- العلاقة بين القيم التنظيمية والفعل التنظيمي.....
218	أ- القيادة كفعل تنظيمي.....

220	ب- الالتزام كفعل تنظيمي.....
212	ج- الأداء كفعل تنظيمي.....
223	الخلاصة.....
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج</b>	
226	أولاً: تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
226	1-تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة العدالة التنظيمية والفعل التنظيمي..
227	أ- دور قيمة العدالة في توجيه الفعل القيادي.....
237	ب- تحليل البيانات التي تتعلق بقيمة العدالة و توجيه فعل الالتزام.....
247	ج- دور قيمة العدالة في توجيه فعل الأداء للعاملين.....
256	2-تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة المشاركة والفعل التنظيمي.....
256	أ- دور قيمة المشاركة في توجيه الفعل القيادي.....
266	ب- دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الالتزام.....
274	ج- دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الأداء.....
282	3-تحليل تقدير الأفراد نحو محور قيمة الحرية والفعل التنظيمي.....
282	أ- دور قيمة الحرية في توجيه الفعل القيادي.....
290	ب- دور قيمة الحرية في توجيه فعل الالتزام.....
298	ج- دور قيمة الحرية في توجيه فعل الأداء.....
<b>الفصل الخامس: اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة</b>	
308	أولاً: اختبار الفرضيات.....
311	1-اختبار الفرضية الجزئية الأولى.....
311	أ-الفرضية الفرعية الأولى.....
312	ب-اختبار الفرضيات الفرعية الثانية.....
313	ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....

314	2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية.....
314	أ-الفرضية الفرعية الأولى.....
316	ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
317	ج- الفرضية الفرعية الثالثة.....
318	3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.....
318	أ-الفرضية الفرعية الأولى.....
320	ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
321	ج-اختبار الفرضية الثالثة.....
322	4-اختبار الفرضية العامة.....
323	ثانيا: تحليل نتائج الدراسة.....
324	1-النتائج الجزئية.....
324	أ- نتائج متعلقة بقيمة العدالة والفعل التنظيمي.....
327	ب- نتائج متعلقة بقيمة المشاركة ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين..
329	ج-نتائج الدراسة المتعلقة بقيمة الحرية وتوجيه الفعل التنظيمي.....
331	2- النتيجة العامة.....
333	خاتمة.....
335	قائمة المراجع.....
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	يوضح تقسيم محاور الاستبيان.	الجدول رقم (01)
27	يوضح توزيع درجات مقياس ليكارت	الجدول رقم (02)
29	يوضح الصدق الظاهري للاستبيان	الجدول رقم (03)
30	يوضح معامل الارتباط بيرسون <u>Pearson</u>	الجدول رقم (04)
31	يوضح معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم (05)
32	يوضح نسبة الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الجدول رقم (06)
35	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا لعامل الجنس.	الجدول رقم (07)
36	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للسن.	الجدول رقم (08)
38	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للحالة الاجتماعية.	الجدول رقم (09)
39	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للمستوى التعليمي	الجدول رقم (10)
41	يوضح تفريغ مفردات مجتمع الدراسة وفقا لعامل الخبرة.	الجدول رقم (11)
82	يبين عبارات مقياس الفارق برنس	الجدول رقم (12)
226	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة العدالة والفعل القيادي	الجدول رقم (13)
237	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة العدالة وفعل الالتزام	الجدول رقم (14)
247	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة العدالة وفعل الأداء	الجدول رقم (15)
256	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة المشاركة والفعل القيادي:	جدول رقم (16)

266	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة المشاركة وفعل الالتزام:	جدول رقم (17)
274	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة المشاركة وفعل الأداء	جدول رقم (18)
282	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة الحرية والفعل القيادي	جدول رقم (19)
290	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة الحرية وفعل الالتزام	الجدول رقم (20)
298	يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة الحرية وفعل الأداء	الجدول رقم (21)
308	يوضح الاختبار الطبيعي المعياري للبيانات	الجدول رقم (22)
310	يوضح نتائج تحليل الانحدار لمؤشرات الدراسة.	الجدول رقم (23)
310	يوضح المتوسط الحسابي لأبعاد الدراسة	الجدول رقم (24)



## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	يوضح هيكله فرضيات الدراسة	الشكل رقم (1)
35	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا لعامل الجنس	الشكل رقم (2)
37	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للسن.	الشكل رقم (3)
38	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للحالة الاجتماعية.	الشكل رقم (4)
40	يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للمستوى التعليمي	الشكل رقم (5)
41	يوضح تفرغ مفردات مجتمع الدراسة وفقا لعامل الخبرة.	الشكل رقم (6)
132	الفعل الاجتماعي عند برسونز	الشكل رقم (7)
163	يوضح أسس تحديد الفعل التنظيمي	الشكل رقم (8)
309	يوضح التوزيع الطبيعي لبعء المشاركة والفعل التنظيمي	الشكل رقم (9)
309	يوضح التوزيع الطبيعي لبعء العدالة والفعل التنظيمي	الشكل رقم (10)
309	يوضح التوزيع الطبيعي لبعء الحرية والفعل التنظيمي	الشكل (11)

مقدمة

المؤسسة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية، وهي في حد ذاتها نسقا فرعيا بالنسبة للبناء الكلي (المجتمع)، لذلك نستطيع القول أن المؤسسة كنسق فرعي تتأثر وتؤثر في المجتمع (البناء) من حيث تنافسها مع غيرها من المؤسسات فيما يخص (الإنتاج والنوعية والتطور)، كذلك تتأثر بالثقافة العامة للمجتمع خاصة في وضع قيمها ومعاييرها أو نوعية منتجاتها مثلا، كما أنها تؤثر على المجتمع في محاولتها سد حاجيات أفرادها، وبما أن المؤسسة تتأثر بالمجتمع الكلي (البناء الكلي)، فهي بذلك تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته- وميولاته من حيث الجودة والنوعية بمنتجاتها، وإذا نظرنا إلى المؤسسة من هذا المنطلق، فإننا نجد أغلب قيم ومعايير المؤسسة مبنية على أساس هذه الاحتياجات أو الثقافة العامة للمجتمع، وبما أن المؤسسة تعبر عن أهدافها بمجموعة القيم والقواعد والمعايير التي تعتمدها لبلوغ أهدافها.

نستطيع القول هنا أن المجتمع العام يعتبر الإطار المرجعي لفعل المؤسسة كفاعل حتى لو نظرنا إلى ثقافتها التنظيمية التي تعتمدها لوجدنا من أهم مصادرها المجتمع، ونلتمس هذا أكثر في القيم التنظيمية التي تعتمدها حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار القيم العامة للعاملين بها، والقيم العامة أساسا مكتسبة من المجتمع العام، وذلك لتجنبها الوصول إلى مرحلة الصراع القيمي (بين قيم العامل وقيم المؤسسة)، حيث يتشكل لدى العامل نوع من الإحساس بالاعتزاز في هذه الحالة، توصلنا هنا إلى أن المجتمع يعتبر الإطار المرجع للمؤسسة باعتبارها فاعل، وهدفها هنا هو الدافع الذي تعتمد عليه أيضا في بناء قيمها ولو دققنا النظر في هذه النقطة، نجد أن المجتمع يعتبر الإطار المرجعي للمؤسسة وهذه الأخيرة لديها مجموعة من الأهداف تحاول جاهدة للوصول إليها، وبناء على إطارها المرجعي والدافع الخاص بها، يجعلها تختار وسائل معينة ومناسبة لتحقيق فعلها كفاعل، ومن ضمن هذه الوسائل نجد (القيم والمعايير والقوانين- الأفراد العاملين)،

مثل في مجملها موقف الفعل بالنسبة للمؤسسة كفاعل، فالقيم التنظيمية والمعايير تبنى انطلاقاً من التوجيهات التي سبق وذكرناها (المجتمع-الدافع المتمثل في الهدف).

فالقيم التنظيمية بما تتضمنه من عدالة ومشاركة وحرية وأساليب تؤثر على أفعال العاملين وتعمل على توجيههم توجيهاً صحيحاً فهي بذلك تعتبر المرجعية التي يستندون عليها في تقديم المهام الموكلة إليهم بأحسن كفاءة وأقل جهد وتكلفة، بالإضافة إلى أنها تعمل على تعزيز التزامهم وأدائهم، وتدفع بهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فدور القيم التنظيمية في توجيه الأفعال التنظيمية داخل المؤسسة يؤكد أهميتها ومساهمتها في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة، لتحقيق أهداف المؤسسة كما أن غياب أحد أبعاد القيم التنظيمية لا يمكن أن يخلفه بُعد آخر غيره، وهذا ما يؤكد لنا أن لكل بُعد من أبعادها دور مهم في توجيه الفعل التنظيمي، فقد يؤثر في الفعل الواحد مجموعة من القيم التنظيمية يتكامل دورها ويتجسد في التوجيه والفعل التنظيمي، فهو يعبر عن عملية التجانس والتماثل بين قيم الأفراد وأهدافهم مع أهداف وقيم المؤسسة، كما يعكس لنا نسبة تأثير العاملين بالقيم التنظيمية ومدى استغلال العاملين لها، بالإضافة إلى أن الأفعال التنظيمية داخل المؤسسة تربطها علاقة تكامل كالالتزام والأداء، فإذا لم يلتزم الفرد بالقرارات والقواعد الإدارية لا يستطيع الوصول إلى درجة مناسبة من الأداء.

ومن هنا تم اختيار هذا الموضوع للدراسة للكشف على دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث، وتمظهراته في أفعال الأفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية ممثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة- وبما أن هذه الدراسة تتصف بالشمولية و التشعب فقد حاولت الباحثة جاهدة للتحكم في أبعادها المتشعبة خاصة المتغير التابع، والمتمثل في الفعل التنظيمي، وفي ضوء تلك المعطيات السابقة تم تقسيم الدراسة إلى مجموعة من الفصول متضمنة في فصلين أساسيين، أولهما يتضمن المفاهيم النظرية للدراسة، ويضم ثلاث فصول بالإضافة إلى الفصل الثاني تحت عنوان

الجزء التطبيقي أو الميداني ويتكون من فصلين، يتطرق أولها إلى عرض وتحليل بيانات ومعطيات الدراسة، وثانيهما يتضمن اختبار الفرضيات ومناقشة واستخلاص النتائج.

ولمسار هذه الدراسة تم تقسيمها إلى:

**الفصل الأول: المعنون بـ: الإجراءات المنهجية للدراسة،** واحتوى على مشكلة الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها لتتوصل إلى طرح الأهداف المنشودة من دراستها، الفرضيات وعرض المفاهيم الإجرائية للدراسة، بعد ذلك نتطرق إلى عرض مجالات الدراسة والمنهج العلمي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، وأخيرا مجتمع الدراسة وخصائصه.

**الفصل الثاني: المعنون بـ: الإطار النظري للقيم التنظيمية ونماذجها،** وتضمن ثلاث مباحث، أولها المعنون بـ: خصائص، وشروط، ومصادر القيم التنظيمية، ويندرج تحته كل من: تمهيد، تعريف القيم التنظيمية، خصائصها، شروطها ومصادرها، أهميتها وأهدافها، كما تضمن المبحث الثاني المعنون بـ: تطور، تصنيفات، ووظائف القيم التنظيمية، ويندرج تحته كل من مراحل تطور القيم التنظيمية، و تصنيفاتها، وظائفها ومستوياتها، مقاييسها، وأخيرا مشكلات تعلّمها، لتتوصل إلى المبحث الثالث والمتضمن لنماذج من القيم التنظيمية والمتمثلة في العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، الحرية، وأخيرا خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث: جاء بعنوان: الإطار النظري للفعل التنظيمي ونماذجها،** وقد ضم كل من: تمهيد، تعريف الفعل التنظيمي، و الشروط العامة للقيام به، بالإضافة إلى خصائصه، كما تم التطرق إلى بناء الفعل التنظيمي و أسس تحديده، وتوضيح أهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي، كما تم عرض مجموعة من نماذج الأفعال التنظيمية حسب

متطلبات الدراسة والمتمثلة في القيادة، الالتزام، الأداء، وأخيرا تم عرض العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية والفعل التنظيمي، والخاصة.

الفصل الرابع: والذي جاء تحت عنوان عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وتم التطرق فيه إلى تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، بداية ب: تمهيد، ثم تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة العدالة التنظيمية والفعل التنظيمي، ثم تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة المشاركة والفعل التنظيمي، وأخيرا تحليل تقدير الأفراد نحو محور قيمة الحرية والفعل التنظيمي.

الفصل الخامس والأخير المعنون ب: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وتم التطرق فيه إلى اختبار الفرضيات الجزئية ثم اختبار الفرضية العامة، بعد ذلك مناقشة النتائج الجزئية ومن ذلك مناقشة النتيجة العامة.

لنتتهي هذه الدراسة بخاتمة ضمت أهم النتائج المتوصل إليها، وكذا قائمة المصادر والمراجع المعتمد عليها في إنجازها، وبعد ذلك أرفقتها بملاحق تدعم ما جاء في متنها، وأخيرا ملخص للدراسة.

## الفصل الأول:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة و أهدافها.

رابعاً: الفرضيات.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: مجالات الدراسة

سابعاً: المنهج العلمي وأدوات جمع البيانات.

ثامناً: مجتمع الدراسة وخصائصه.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

يتكون المجتمع المعاصر من عدد هائل من المؤسسات كل واحدة منها تؤدي وظيفة، بحيث تشترك مع غيرها لقيام المؤسسات بإتمام تلك الوظيفة، وبالتالي فإن المؤسسات أصبحت في الوقت الراهن متشابكة ومعقدة التركيب، غير أن أهم عنصر فيها ويزيد أهمية هو العنصر البشري بكل ما يتمخض عن وجوده وفيها من معطيات اجتماعية، كذا فقد اعتبر علماء الاجتماع المؤسسة، هذه الأخيرة عبارة عن كيان متكامل من مجموعة الموارد المتفاعلة في بينها، تتمثل هذه الموارد في (المادية، المالية، البشرية) هذه الأخيرة تعتبر القلب النابض للمؤسسة على أساس أن لها تأثير مباشر على بقية الموارد، و بما أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو نجاحها على الصعيد الداخلي والخارجي، باعتبار أنها نسق مفتوح بتأثير بالمحيط الخارجي يكمن هذا التأثير في محاولة استجابتها لتغيرات البيئة الخارجية، المبني أساساً على مبدأ المنافسة مع غيرها من المؤسسات الهادفة في مجملها إلى إشباع احتياجات المجتمع ككل، مروراً بالفرد والجماعة وهذا يعني أنه يوجد فروقات تنظيمية و اجتماعية بين هذه المؤسسات في المجتمع إلا أن الهدف واحد، لذلك يتوجب على كل مؤسسة أن تترسخ على مبادئ و أسس عقلانية رسمية خالية من التلقائية و العفوية في بناء وتسير الحياة الاجتماعية التنظيمية، ذلك لان الأسلوب العلمي في تسيير المؤسسات يدفع بها نحو تحقيق الأهداف إذا استغلته استغلالاً جيداً بمختلف الطرق، حتى وان واجهتها صعوبات وعراقيل أنها تكون قادرة على تخطيها وتسمية ذاتها تنظيمياً و اجتماعياً وحتى ثقافياً، حيث هذه الأبعاد هي أساسية في كينونة المؤسسة وارتباطها بمحيطها الخارجي، وبالتالي فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يدل على مجموعة من القيم والقواعد والقوانين والمعايير والمعتقدات التي تستند إليها المؤسسة في توجيه أفعال العاملين التنظيمية بالمؤسسة.



تعد القيم التنظيمية جزء من هذه الثقافة حيث أنها تؤثر تأثيرا مباشرا على سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المؤسسة، لذا فقد حظيت باهتمام بليغ من الدارسين و الباحثين في الحقل السوسيوإداري، بحكم أنها تعمل على تزويد العاملين بمجموعة القرارات و النظم الأساسية المعتمدة في المؤسسة و تشكل لهم المحفز الرئيسي بداخلها، كما أنها تعمل على تعزيز دوافعهم واستعدادهم نحو القيام بمهامهم، فهي تعتبر مجموعة القواعد والقوانين و اللوائح التي تعتمدها المؤسسة لتوجيه أفعال العاملين و تنظيمها وفق ما يتناسب و أهدافها، و بما أن الدور الأساسي للقيم التنظيمية هو توجيه الأفعال والسلوكيات التنظيمية التي تنعكس على نجاح أو فشل المؤسسة هذه الأخيرة يتوجب عليها الاهتمام بهذه القيم، انطلاقا من هذا الهدف بصورته الايجابية و للوصول يرجى اعتماد المدير و أعضاء الإدارة مجموعة من الأساليب و الخطط و الطرق التي تساعد في ذلك، لتضمن التزام العاملين بالقرارات الإدارية المعتمدة، و تجنب الصراع القيمي لدى العاملين بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية، لذلك تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات العاملين و طبيعتهم و قيمهم عن وضعها لمجموعة اللوائح و القوانين.

إن الاختلاف الذي تغلغل في أوساط الباحثين والدارسين حول وطأة أهمية القيم التنظيمية في المؤسسة، لا يعني أنهم على تناقض بقدر ما يعني عمق التطور الفكري من حقبة زمنية إلى أخرى، والتي تعكس سرعة الاقتراب إلى موضوع القيم التنظيمية كما أن نقطة الالتقاء بينهم هي عبر القيم التنظيمية داخل البيئة التنظيمية، بما أن هذه الأخيرة كما سبق و ذكرنا أنها عبارة عن مجموعة الموارد المتفاعلة، من بينها المورد البشري باعتباره عنصرا فعالا الذي يعمل على تحريك هذه الموارد و التنسيق بينها انطلاقا من منظومة القيم المعتمدة في المؤسسة، و التي تحمل مجموعة القواعد و القوانين و المبادئ الإجراءات التي يتفاعل بمقتضاها العاملين، سواء في علاقاتهم مع بعضهم البعض أو علاقاتهم مع الرؤساء و المديرين، أو في علاقاتهم مع طرق و أساليب العمل، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة في اقل وقت و جهد و اقل تكلفة،

وتعمل على جعل سلوكيات وأفعال العاملين ضمن شروطها و خصائصها، و تحاول بذلك توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث داخل البيئية التنظيمية التي ينتمون إليها.

مما سبق يمكن تأكيد أن أفعال العاملين داخل المؤسسة محددة بأطر قيمية منها الرسمية وغير رسمية، قد تكون متطابقة و متناسبة مع متطلبات الوظيفة أو الدور داخل المؤسسة، و متوافقة مع القيم التنظيمية المعتمدة لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى جزء منها يحتكم إلى القيم الشخصية الخاصة بالفرد العامل، ففي حالة وجود تناقض بين القيم الشخصية للعامل و القيم التنظيمية للمؤسسة ينعكس هذا سلبا على التزامه و من ثم أدائه، و في الأخير يؤدي إلى حدوث اضطراب في سلوكيات العاملين ومن ثم فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعليه فإنه ينبغي الأخذ بعين الاعتبار القيم الشخصية للعاملين و احتياجاتهم في حالة وضعها للقرارات و المبادئ التنظيمية التي من شأنها تنظم أفعال العاملين داخل التنظيم، لأن هذه القيم تتضح بصورة جلية في جميع مستويات المؤسسة (المستوى الفردي و المستوى الجماعي و المستوى الإداري ككل أو التنظيمي)، فعلى المستوى الفردي تنعكس هذه القيم في سلوكيات و تصرفات و أفعال العاملين ومعتقداتهم و نفسياتهم و من ذلك آدائهم، أما بالنسبة للمستوى الجماعي أو المجموعة فهي تتجلى في العلاقات التي تربط أعضاء التنظيم ببعضها البعض و نشوء الاستقرار، وأخيرا على المستوى التنظيمي ككل فالقيم التنظيمية خاصة و الثقافة التنظيمية عامة تشكل صورة المؤسسة بالنسبة لمحيطها الخارجي و متعاملها، لذلك يتوجب بصورة علائقية كاملة الاهتمام بالقيم التنظيمية و المورد البشري لما بينهما من علاقة عكسية كلاهما يؤثر في الثاني.

تعد القيم التنظيمية مسؤولية إدارية من اختصاص القائد، و التي تنعكس على فعله القيادي بدءا من أسلوبه في التأثير على تابعيه بغية تحقيق الهدف، كما انه يسعى إلى

التكيف بين القيم التنظيمية المعتمدة و القيم الشخصية للعاملين لتفادي بعض السلوكات غير التنظيمية والمخلة بالتنظيم، بناء ووظيفة كالفساد، التخريب و الاغتراب القيمي و لعل أهم هذه القيم وأكثرها تأثير في الاندماج الاجتماعي للعاملين والتكيف مع المحيط التنظيمي وتوافقهم مع بعضهم البعض، أولها قيمة المشاركة في صنع القرار التي تعزز انتمائهم للمؤسسة و التزامهم بمجموعة قواعد و قوانين المؤسسة، إضافة إلى قيمة العدالة التي من شأنها ضمان ولاء العاملين للمؤسسة، وأخيرا قيمة الحرية وتعمل بدورها على توفر الظروف المناسبة للعاملين لإنتاج أفعال تنظيمية تعكس قبولهم لمسيرة العمل والتنظيم داخل المؤسسة، هذه القيم في مجملها لها تأثير على الفعل التنظيمي للعاملين بحكم أنها الأقرب لتعزيز استعدادهم نحو العمل، و لها انعكاس واضح على التزامهم وآدائهم لمهامهم بالطرق اللازمة في ذلك المستندة للمنظومة القيمية المعتمدة.

إن الاهتمام بالفعل التنظيمي كظاهرة سوسيوإدارية ترجع إلى أهمية الفرد العامل داخل التنظيم باعتباره عنصر فعالا و محركا أساسيا لبقية الموارد المعتمدة، فاهمية الفعل التنظيمي هنا من أهمية الفاعل (العامل) بحكم انه نسق من المتغيرات المتفاعلة يغلب على أفعاله طبيعة عواطفه و ميولاته و احتياجاته و نفسيته، لذلك يتوجب على المؤسسة أخذه بعين الاعتبار والاهتمام به عن طريق وضع أهداف مشتركة تخدم الفرد والمؤسسة معا، ضمن إطار المنظومة القيمية المتبعة في ذلك، بالإضافة إلى محاولة فهم وتفسير أفعاله وسلوكاته داخل التنظيم لتسهيل عملية توجيهها بما يخدم المصلحة العامة، ومن هذا المنطلق فقد جاءت هذه الدراسة للبحث والتقصي حول كيفية تمكين القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، بحكم أن هذا الأخير يعتبر انعكاساتها ولاسيما قيم المشاركة و العدالة و الحرية و التي يمكن أن يتضح انعكاسها بشكل واضح وصريح في أنماط الفعل التنظيمي الآتي الفعل القيادي و الفعل الالتزام و فعل الأداء، حيث أنها أفعال التنظيمية تربطها علاقة بالهدف العام للمؤسسة، و بالتالي يمكن اعتبار أن قوة القيم التنظيمية تنعكس على أفعال العاملين بالمؤسسة، و هذا راجع لطبيعة

العاملين ودرجة تأثرهم بها بشكل واضح في أفعالهم و تصرفاتهم و عليه فالفعل التنظيمي داخل المؤسسة يتأثر بشكل أو بآخر بالقيم التنظيمية المعتمدة لهذه المؤسسة، وعليه فان مشكلة الدراسة. تتبلور في السؤال الرئيسي الذي مؤداه:

• ما هو دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة ؟

س1- ما هو تأثير قيمة العدالة على توجيه الفعل التنظيمي؟

س2- ما هو تأثير قيمة المشاركة على توجيه الفعل التنظيمي؟

س3- ما هو تأثير قيمة الحرية على توجيه الفعل التنظيمي؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

عند اختيارنا لأي موضوع تكون لدينا مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية تدفعنا للدراسة نذكر منها:

- نظرا للأهمية البالغة لكل من المتغيرين أثار لدينا فضول علمي لاكتشاف ماهية كل منهما والتوصل إلى العلاقة التي تربطهما واكتشاف خفايا الموضوع وإعطائه حقه من الدراسة.

- ذاتية الميول لهذا الموضوع ومحاولة البحث في مضامينه.

- الواقع المعاش وأساليب التعامل التي نلاحظها في بعض المؤسسات من طرف العمال بها، أثار اهتمامي للبحث في طبيعة القيم التنظيمية السائدة التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة ومدى تطبيق الفاعلين لها.

- وجود الكثير من الدراسات حول القيم التنظيمية وربطها بمتغيرات مختلفة كالتغير التنظيمي مثلا، وغيره من متغيرات داخل التنظيم لذلك رأينا أن الجدير بالدراسة

هو متغير الفعل التنظيمي، باعتباره المحرك الأساسي للتنظيم ويؤثر على سير العمل فيه.

- قلة الكتب السوسولوجية في هذا الموضوع خاصة المتغير الثاني ألا وهو الفعل التنظيمي.

- قلة الدراسات المعمقة في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما زاد من ضرورة دراسة الموضوع.

### ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية أي دراسة فيما تضيفه من جديد للبحث العلمي ولعل موضوع بحثنا حول القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، المتغيرين لهما أهمية بالغة في مجال التنظيم و الإدارة وما هو معروف أن القيمة العلمية لأي دراسة تنبثق من أهمية متغيراتها، وفي دراستنا هذه حول موضوع القيم التنظيمية موضوعا متسعا ومتشعب ومقوم أساسي في حياة الفرد والتنظيم، كما أنها تؤثر على شخصية وأفعال كل فرد عامل، وأخذت قسطا كبيرا من الدراسات والمقاربات النظرية.

وللقيم التنظيمية دورا بالغا في التنظيم حيث أنها تعمل على تحقيق أهدافه من خلال الالتزام بها من طرف الأفراد الفاعلين، بالإضافة إلى أهمية المتغير الثاني ألا وهو الفعل التنظيمي، فالتنظيم عبارة عن مجموعة الموارد المادية والمالية والبشرية إضافة إلى متغيرات أخرى، والفعل التنظيمي بدوره حصيلة التأثير والتأثير بين هذه القوى الداخلية للإنسان ومجموعة العوامل البيئية المحيطة به، فمن المهم البحث عن قيم تنظيمية ايجابية تتبناها المؤسسة تتسجم مع أهدافها التنظيمية، وفي نفس الوقت تؤثر إيجابا في سلوك الأفراد والعاملين وتدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وهنا نجد أن القيم التنظيمية والفعل التنظيمي متغيران مهمان يؤثران في أهداف المؤسسة ومخرجاتها، وهذا ما يدلّ على أن أهمية الدراسة تكمن في أهمية متغيراتها ودلالاتها في التنظيم.

كما تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة القيادات الإدارية من النتائج التي ستصل إليها، في أهمية القيم التنظيمية ومدى مساهمتها في توجيه الفعل التنظيمي، ومن ثمّ تعمل على اتخاذ قرارات تسعى من خلالها إلى التطوير وزيادة الفعالية.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - هذا الهدف أساسي و رئيسي تنفرع عنه أهداف فرعية تتمثل في:

- التعرف على ماهية كل من المتغيرين القيم التنظيمية والفعل التنظيمي كمتغيرين أساسيين في هذه الدراسة.

- الوصول إلى كشف بعض العوامل القيمة التي تؤثر على أنواع الفعل داخل المؤسسة.

- الوصول إلى العلاقة القائمة بين المتغيرين الاثنين القيم والفعل داخل المؤسسة محل الدراسة، وتبنيه الجهات المسؤولة على ضرورة الاستفادة من هذه العلاقة لفهم أفعال العاملين وتصرفاتهم، ومعرفة الآليات والأساليب اللازمة لتوجيه الفعل توجيهها صحيحا بما يتناسب وأهداف المؤسسة.

- التحقق من دور قيمة العدالة التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي بالمؤسسة.

- التحقق من مساهمة قيمة المشاركة في تعزيز الفعل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

- الكشف عن دور قيمة الحرية في توجيه الفعل التنظيمي بالمؤسسة.

## رابعاً: الفرضيات:

تعتبر الفرضيات من أساسيات البحث العلمي، لما لها من أهمية بالغة في مساعدة الباحث على تفسيره للظاهرة، على أساس " أنها جواب افتراضي مبدئي، مقترح ومؤقت، لتفسير ظاهرة أو واقعة اجتماعية ما، وهي جواب أو تفسير مستمد من تأمل أو دراسة هذه الظاهرة بهدف معرفة أسبابها وترابطها"<sup>(1)</sup>، من خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية:

## 1- الفرضية الرئيسية:

\* تساهم القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين.

بناءً على هذه الفرضية يتم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

## 2- الفرضيات الفرعية:

## أ- الفرضية الجزئية الأولى:

- تساهم قيمة العدالة في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين:

- تركز هذه الفرضية على توضيح الدور الذي يلعبه مؤشر من مؤشرات القيم

التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( الفعل القيادي - فعل الالتزام -

فعل الأداء)، وذلك من خلال اختبار الأبعاد المتفرعة عنه:

- تساهم العدالة في بلورة نمط الفعل القيادي المعتمد في مؤسسة اتصالات الجزائر -

فرع بسكرة-.

(1) - عبد الغني عماد: منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، الإشكاليات التقنيات المقاربات، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت لبنان 2007، ص 33.

- تساهم العدالة في توجيه فعل الالتزام للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-.

- تساهم العدالة في توجيه فعل الأداء للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-.

### ب- الفرضية الجزئية الثانية:

- تقوم قيمة المشاركة بتوجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-.

تركز هذه الفرضية على توضيح دور قيمة المشاركة في توجيه الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( الفعل القيادي- فعل الالتزام، فعل الأداء)، وذلك من خلال اختبار الأبعاد المتفرغة عنه.

1- تعمل المشاركة على تحديد نمط الفعل القيادي المعتمد بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة.

2- تعمل المشاركة على توجيه فعل الالتزام للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- مديرية بسكرة-.

3- تعمل المشاركة على توجيه فعل الأداء للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

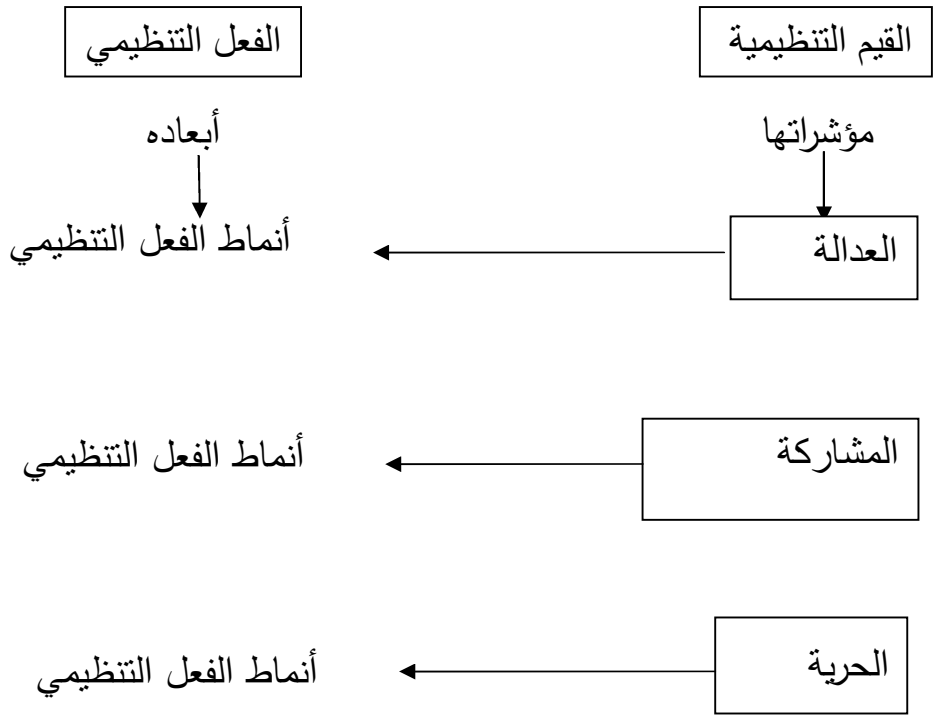
### ج- الفرضية الجزئية الثالثة:

تؤدي قيمة الحرية إلى تعزيز الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-.



- تركز هذه الفرضية على توضيح دور قيمة الحرية في تعزيز الفعل التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة ( الفعل القيادي، فعل الالتزام، فعل الأداء)، وذلك من خلال اختبار الأبعاد المتفرعة عنه:
- تساهم الحرية على تحديد نمط الفعل القيادي المتبع بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-.
- تساهم الحرية على تعزيز فعل الالتزام للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-.
- تساهم الحرية على تعزيز فعل الأداء للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-.

الشكل رقم (1): يوضح هيكله فرضيات الدراسة



**خامسا: تحديد المفاهيم:****1- تعريف القيم التنظيمية:**

القيم التنظيمية هي مجموعة من المبادئ والنظم والمعتقدات والمعايير الموضوعية المشتركة بين الأفراد العاملين داخل بيئة تنظيمية موحدة، على أساس أنها مكتسبة وتعمل على ضمان التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، فيما يخص الخطط والأعمال والإنجازات والموارد كما أنها تقوم بتوجيه الأفراد العاملين نحو السلوك الصحيح الذي يتناسب مع سياسة وفلسفة المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف ومصالح وغايات المؤسسة والعاملين.

**2-الفعل التنظيمي:**

الفعل التنظيمي هو كل تصرف ( جسمي حركي لفظي فكري) يقوم به العامل داخل البيئة التنظيمية، يحمل معنا معين متعارف عليه اجتماعيا تنظيميا (بين الجماعات التنظيمية)، يرتئي من وراءه الوصول إلى هدف ما يخضع إلى مجموعة الضوابط التنظيمية الثقافة التنظيمية، وكل ما يندرج تحتها من قيم ومعايير معتقدات قوانين قواعد، لها تأثير بليغ في انتظامه لتصبح كموجه و دافع له.

الفعل التنظيمي هو كل فعل يقوم به العامل يخضع إلى ضوابط قيمية، ينعكس تأثيرها في معناه المتعارف عليه تنظيميا، ومن ذلك الموقف الذي يتم اختياره انطلاقا من هذه الضوابط.

**سادسا: مجالات الدراسة:**

تتميز الظواهر في العلوم الاجتماعية بالتغير في نتائجها انطلاقا من تغير مجالات دراستها والمتمثلة في المجال المكاني والبشري، الزمني)، فتغير أحد هذه المجالات كاف لتغيير دراسة ظاهرة ما، ولهذا يعتبر تحديد مجالات الدراسة في البحوث والدراسات

السوسيولوجية الميدانية أمر ضروري في تناول الدراسة، والوصول إلى الهدف المطلوب ، ولذلك نجد أن هذه المجالات تتحدد بناء على أهداف الدراسة أو البحث، بالإضافة إلى عنوانه أي ( موضوع الدراسة وأهدافها) .

## 1 -المجال المكاني:

### - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر بسكرة):

وهي مؤسسة رئيسية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة، تتكون من 11 فرع موزعين على أقطاب الولاية، بالإضافة إلى أنها تعتمد على هيكل تنظيمي أفقي يضم مجموعة من المصالح والأقسام تتكون من مجموع العاملين الذين قدر ب: 304 عامل وعاملة من بينهم 135 إيطارات و 59 أعوان التحكم، بالإضافة إلى أعوان التنفيذ والذين قدر عددهم ب: 110، كما بلغ عدد عمال المديرية والتي اجريت فيها الدراسة الميدانية ب: من 51 عامل موزعين على مجموعة المصالح والأقسام.

تتكون المؤسسة محل الدراسة من:

\*مدير الوحدة: وهو الذي يعمل على تسيير جميع المهام ومراقبتها والمصادقة عليها.

\*الأمانة العامة: ومهمتها التنسيق بين مختلف المصالح المتمثلة في مصلحة الموارد البشرية، مصلحة تسيير المستخدمين والأجور، مصلحة التكوين، مصلحة تسيير الامدادات.

\*دائرة المالية والمحاسبة: مهمتها تسيير ميزانية المؤسسة وتضم مجموعة من المصالح المتمثلة في، مصلحة الميزانية، مصلحة المنازعات، مصلحة المحاسبة.

\* القسم التجاري: يعمل على تنظيم عمل الوكالة ويضم مجموعة من المصالح، مصلحة العلاقات مع الزبائن، مصلحة الفوترة، مصلحة المنشآت..الخ.<sup>1</sup>

## 2-المجال الزمني:

ويقصد به المجال الزمني للجزء الميداني للدراسة، والذي يبدأ من فترة انتهاء الجزء النظري، وضبط الإجراءات المنهجية وإعداد استمارة استبيان للنزول بها للميدان بهدف تفسير وتحليل البيانات بعد جمعها، ويمكننا تقسيم هذا المجال إلى ثلاث مراحل متتالية:

المرحلة الأولى: (الاستطلاعية):

تم فيها اخذ التسهيلات من إدارة الجامعة للقيام بزيارة أولية للمؤسسة مجال الدراسة وكان ذلك يوم 21 فيفري 2017، حيث تم بهذا اليوم تقديم طلب إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة وانتظار قبول الجهات المعنية لهذا الطلب، حيث تمت الموافقة بشكل سريع، إلا أن الباحثة تصادفت بصعوبات كثيرة لإجراء دراستها الميدانية بهذه المؤسسة، ومن بين هذه الصعوبات عدم السماح للباحثة بالتجول داخل أقسام المؤسسة بغرض الملاحظة بالرغم من وجود الموافقة، فكانت حجة المسؤولين أن أي باحث كان يجب عليه تقديم وثيقة تسمى استمارة تربص من إدارة الجامعة إلا أن هذه الأخيرة لا تمنح هذا النوع من الوثائق إلا لطلبة الماستر LMD، وتكتفي بوثيقة التسهيلات، فكان من أصعب الأمور هو تعنت الجهات المعنية للسماح للباحثة بإجراء دراستها على أكمل وجه، مما جعلها تضطر إلى علاقاتها الشخصية بغرض انجاز دراستها، وبعد التصريح غير الرسمي لها بالتجول استطاعت الباحثة أن تكشف المصالح والأقسام بهذه المؤسسة والحصول على الهيكل التنظيمي لها وعلى بعض المعلومات عنها والوثائق.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين، يوم 25 فيفري 2017.

## المرحلة التطبيقية:

- بعد الحصول على بعض الوثائق والمعلومات حول هذه المؤسسة والملاحظة الكافية لسير العمل بها، بدأت الباحثة في إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بالاستبيان باعتباره الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة.
- اختارت الباحثة 8 مفردات ليمثلوا العينة الاستطلاعية بهدف اختبار ثبات وصدق الاستبيان، بناء على الأساليب الإحصائية المعتمدة في ذلك، وهذا بعد تحكيم الاستبيان من طرف ثلاث محكمين وتصحيح الملاحظات المقدمة في ذلك، حيث كانت درجة صدق عالية لهذا الاستبيان للعينة الاستطلاعية، وتم تسليم الاستبيان يوم 28 فيفري 2017 وتم استرجاعه يوم 10 مارس 2017، بعد ذلك قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على جميع مفردات المجتمع البحثي يوم 20 مارس وتم استرجاعه في مدة لا تقل عن أسبوع وذلك يوم 28 مارس 2017، بعد ذلك شرعت الباحثة في تنظيم وترتيب البيانات بهدف تحليلها معتمدة في ذلك على برنامج SPSS.
- ويمكننا القول أن الدراسة هذه استغرقت من الوقت ثلاث سنوات كاملة من البحث والتحليل والتفسير واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج، بداية من 2014 إلى غاية سبتمبر 2017.

## سابعاً: المنهج العلمي وأدوات جمع البيانات.

## 1- المنهج العلمي:

تتميز الدراسات العلمية عن غيرها من الدراسات، باعتمادها على المنهج العلمي الذي يعتبر مجموعة " الأساليب و المداخل المتعددة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة لبحثه، و التي سيصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات

أو نظريات<sup>(1)</sup> أو هو " طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الأسس الوصول إلى الحقيقة في العلم"<sup>(2)</sup>، فالمنهج إذن هو مجموعة الأسس و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث بداية بجمع البيانات نهاية بالوصول إلى النتيجة أو الهدف.

فطبيعة و موضوع الدراسة فرضت استخدام المنهج الوصفي، دون آخر حيث تتوجه هذه الدراسة إلى عدة أهداف أهمها الكشف عن الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بناء على هذا و الاستفادة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة وهو طريقة منظمة يعتمدها الباحث لدراسة الحقائق المتعلقة بظاهرة معينة أو موقف معين، أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، يهدف من ورائها إلى اكتشاف حقائق ماضية ( قديمة) وآثارها و العلاقات التي تتصل بها بالإضافة إلى أسبابها<sup>(3)</sup>؛ لذا يلتزم الباحث حين اعتماده على المنهج الوصفي بخطوات المنهج الوصفي أولها الاستطلاع الذي يعد "مرحلة التي تهدف إلى تكوين إطار واضح لمشكلة البحث"<sup>(4)</sup>.

مرحلة الوصف الموضوعي: " التي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج"<sup>(5)</sup> حيث انطلقت الدراسة بطرح سؤال مفاده:

- ما دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين؟.

ومن خلال الإجابات المتحصل عليها من جراء استعمال استمارة الاستبيان المطبقة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية ولاية بسكرة- حيث تم تصميم الاستبيان

(1)- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

(2)- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977، ص 03.

(3)- بلقاسم سلاطينة، حسان جيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 168.

(4)- محمود مصطفى حلاوي: منهجية البحث الأكاديمي، دار رغم للنشر و التوزيع، بيروت، ط02، 2010، ص 13.

(5)- دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية و أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 66.

بناء على مقياس يقيس القيم التنظيمية من خلال مؤشرات الثلاثة العدالة التنظيمية، المشاركة و الحرية ودورها في توجه الفعل التنظيمية من خلال أبعاده الثلاثة ( القيادة- الالتزام- الأداء)، وهذا استنادا إلى متغيرات الدراسة و أسئلتها و الربط بينهما.

- إضافة إلى ذلك تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية وذلك لعرض النتائج المتحصل عليها، باعتبار أن المنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع البيانات فقط، بل يتعدى دوره إلى أنه وصف الظاهرة " كميا و كيفيا"، وهذا ما يجعل من نتائج الدراسة قابلة للتعميم.

ومن خلال ما سبق يمكننا عرض ثلاث مراحل توضح الاعتماد على المنهج الوصفي:

1- استعراض التراث النظري المتمثل في متغيرات الدراسة القيم التنظيمية و مؤشرات المعتمدة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الفعل التنظيمي تمت فيها معالجة النظرية و المفاهيمية للموضوع وضبطه.

2- تمثلت هذه المرحلة في الجانب الميداني للدراسة بشكل أوسع و أدق و المتمثل في الاستبيان الموجه للعاملين بهدف توضيح مشكلة الدراسة بشكل أوسع و أدق .

1- كما تجلت المرحلة الثالثة و الأخيرة في تحليل المعطيات المأخوذة من الواقع العملي لمشكلة الدراسة، وذلك بتحليل وتفسير المعطيات كميا وتشكيلها كيفيا بغرض تأكيد وجودهما في الواقع العملي (الميدان)، بناء على الأساليب الإحصائية اللازمة، بعد ذلك تحليل وتفسير النتائج ومحاولة إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة، ومنها الإجابة على التساؤل الرئيسي.

## 2- أدوات جمع البيانات:

تعتمد مختلف المناهج العلمية مجموعة من الوسائل لجميع البيانات التي بدورها تساعد الباحث على تعميق تصوره الإجابة عن التساؤلات و الوصول إلى أدق النتائج.

- وبناء على اختيارنا للمنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، فإن ذلك يفرض علينا اختيار مجموعة من الأدوات التي تتناسب معه كفيها ولذلك تم استخدام الأدوات التالية:

## أ- الملاحظة:

إن التزام الموضوعية في الأبحاث الاجتماعية في ميدان العمل تتطلب قدرا كبيرا من الاهتمام بالسياق العام للظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة، حتى يتسنى للباحث الإلمام بملابسات الظاهرة وتجنب الأحكام المسبقة قدر المستطاع، لذلك ينبغي لهذه الأبحاث أن تكون مباشرة التوعية وشاملة، وينبغي على الباحث أن يتخذ موقفا واعيا وفعالا من مجريات البحث وأن يستخلص نتائجها من داخل الظاهرة المعاشة أو الملاحظة<sup>(1)</sup>.

تعتبر الملاحظة من الأدوات الأساسية التي يستخدمها الباحث عند نزوله للميدان، ولا يقتصر دورها في الرؤية البصرية فقط، بل يتعدى ذلك إلى الترجمة العقلية و الربط بين الواقع و مشكلة الدراسة، كما أنها تعمل على تزويد الباحث بمعارف خفية لا يستطيع الوصول إليها عن طريق الاستبيان وحده "وهي الملاحظة المنهجية التي يخطط لها الباحث مسبقا ويضع لها قواعد وضوابط ويهدف من خلالها العرض في كنف الظاهرة واكتشاف قوانينها، و البحث عن العلاقات الخفية التي توجد بين عناصرها أو بينها وبين

(1) - ثابتي الحبيب، استخدام منهجية الملاحظة المشاركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مقال نشر في مجلة المحكمة العدد الرابع سبتمبر - ديسمبر، 2010، ص 68.



الظواهر الأخرى"<sup>(1)</sup> و الباحث و الملاحظ يجب أن يتميز بالقدرة العقلية على التحليل والتفسير، وروح النقد للظاهرة المقصود دراستها.

وقد تناولت الباحثة هذه التقنية في الجانب الميداني وذلك من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة، وتنقلها بين مختلف الأقسام و المصالح التي تتكون منها المؤسسة محل الدراسة، بغرض ملاحظة انعكاس القيم التنظيمية ومجموعة القوانين على الواقع العملي للعاملين داخل المؤسسة، والذي يظهر جليا في انضباطهم بالمواعيد المحددة، وفي علاقاتهم التنظيمية داخل المؤسسة بالإضافة إلى سلوكياتهم وأفعالهم و التي تعتبر ترجمة لهذه القوانين.

حيث ركزت الباحثة على الملاحظة المستمرة لقائمة اللوائح و القوانين التي تستند إليها المؤسسة و مقارنتها بالواقع الفعلي، وملاحظة التغيرات التي تطرأ على هذه اللوائح وعلى مضامينها، بالإضافة إلى ملاحظاتها لتعامل العاملين مع بعضهم البعض أثناء الأوقات الرسمية وغير الرسمية للعمل، وتعاملهم مع الرؤساء المباشرين، كل هذا يدخل ضمن إطار تغيير الظاهرة وتحليلها مما يساعد الباحثة على الربط بين متغيري الدراسة على أرض الواقع، حيث مكنت هذه التقنية من الوقوف على المؤشرات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري و انتباه الباحثة إلى بعض المعطيات لا يمكن أن تتوصل إليها عن طريق الاستبيان فقط، كما أنه هناك مجموعة من المعطيات التي يستطيع الباحث التوصل إليها عن طريق الملاحظة فقط وذلك بحكم البعد عن مقر المؤسسة محل الدراسة، لذلك لم تتمكن الباحثة من الإحاطة بجميع الأنشطة اليومية للعاملين، أو بالأحرى لن تتمكن متابعة جميع الأنشطة في الفترة الزمنية المحددة، لذلك كانت زيارة الباحثة لهذه المؤسسة تختلف بين الفترات الصباحية و المسائية أو مثلا زيارتها للمؤسسة مع بداية الفترات أو نهايتها وهذا ناتج عن قصد ملاحظتها مدى انضباط العاملين

(1) - إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 263.

لساعات العمل كاملة، وبما أن هناك بعض المعطيات لم يتم التوصل إليها عن طريق هذه الأداة فاعتمدت الباحثة على أداة أخرى وهي الاستبيان.

### ب- الاستبيان:

اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، والتي تتناسب مع المنهج المعتمد لها، و الاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع ما، تسلم باليد للمبحوثين" و الاستبيان قد يرسل بطريق البريد إلى الأفراد المعنيين، وقد يحمله الباحث بنفسه إلى نفس الأشخاص"<sup>(1)</sup>، حيث تم الاعتماد عليه بغرض التوصل إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة، وتعزيز البيانات و المعلومات الخاصة بمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة بعد الاتصال بالمسؤول الخاص باستقبال الباحثين المتوجهين لهذه المؤسسة، ونظرا لحدوث سوء تفاهم بين الباحثة وهذا المسؤول حول وثيقة تسمى باتفاقية تريض ويحكم أن الإدارة المعنية (الكلية) لن تقدم هذا النوع من الوثائق إلا لطلبة الماجستير.

رفضت المؤسسة محل الدراسة إعطاء الباحثة أغلب الحقوق لإجراء دراستها الميدانية، مما جعلها تضطر إلى استخدام علاقات شخصية لأن هدفها الوحيد هو الوصول إلى معلومات صادقة وكاملة عن هذا المجتمع وبعد ذلك تم تكليف مسؤولين لتوزيع الاستبيان على بقية العاملين بهذه المؤسسة، وكان ذلك بعد التوضيح و الشرح المبسط حول هدف الدراسة لهذين المسؤولين، مع تبنيهم على استردادهم جميع الاستبيانات في المدة المحددة، مما جعلهم يحرصون على استردادهم.

(1) - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1985، ص 39.

### بناء الاستبيان:

اعتمدت الباحثة في بنائها للاستبيان على ثلاث محاور رئيسية إضافة إلى جزئين: الأول تضمن التعريف بموضوع الدراسة وحث أفراد المجتمع البحثي على التعاون مع الباحثة لملئ الاستبيان بدقة ومصداقية، كما تناول الجزء الثاني المعلومات التعريفية لأفراد مجتمع البحث كالجنس، السن، الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي وأخيرا سنوات الخبرة.

بالإضافة إلى ثلاث محاور رئيسية تتضمن عبارات تخدم موضوع الدراسة من جميع جوانبه.

المحور الأول: المعنون بـ: بيانات تتعلق بقيمة العدالة التنظيمية وتوجيه الفعل التنظيمي وتضمنت 24 عبارة مقسمين إلى ثلاث أجزاء حسب الأفعال التنظيمية.

المحور الثاني: المعنون بـ بيانات تتعلق بقيمة المشاركة وتوجيه الفعل التنظيمي، وتضمنت 24 عبارة مقسمين إلى ثلاث أجزاء حسب الأفعال التنظيمية.

المحور الثالث: المعنون بـ بيانات تتعلق بقيمة الحرية وتوجيه الفعل التنظيمي وتضمنت 24 عبارة مقسمين إلى ثلاث أجزاء حسب الأفعال التنظيمية.

### جدول رقم (1): يوضح تقسيم محاور الاستبيان.

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
قيمة العدالة والفعل التنظيمي	القيادة	8-1	24
	الالتزام	16-9	
	الأداء	24-17	
قيمة المشاركة والفعل التنظيمي	القيادة	32-25	24
	الالتزام	40-33	
	الأداء	48-41	
قيمة الحرية والفعل التنظيمي	القيادة	56-49	24
	الالتزام	64-57	
	الأداء	72-65	
المجموع			72

ومن هذا نجد أن الاستبيان المعتمد يضم في مجموعه 72 عبارة موزعة على المحاور الثلاثة المذكورة في الجدول أعلاه، حيث يتضمن كل منهما على مؤشرات لقياس المتغيرين ميدانيا وعمليا ولذلك تم منح كل عبارة في الاستبيان درجات للتمكن من معالجتها إحصائيا.

وهذا ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع درجات مقياس ليكارت

الإجابات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الفقرات	05	04	03	02	01

يكون حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة [1-5]، وهو مجال يمثل اختبارات إجابة مفردات المجتمع البحثي، حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث يكون طول المدى هو 4.

- حساب طول الفئة والذي يساوي  $5/4$  يعطينا (0.8) والتي على أساسها تكون التقنية: (1)

[1.8-1]: اتجاه المبحوثين سلبي قوي نحو العبارة ( غير موافق تماما).

[2.6-1.8]: اتجاه المبحوثين سلبي ضعيف نحو العبارة ( غير موافق).

[3.4-2.6]: اتجاه المبحوثين ايجابي ضعيف نحو العبارة ( موافق)

[5-4.2]: اتجاه المبحوثين ايجابي قوي نحو العبارة ( موافق تماما).

(1) عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوضعي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،

**\* صدق الاستبيان:**

- يقصد بصدق الاستبيان أن يقيس ما وضع لقياسه وأن تكون أسئلة لها علاقة بموضوع البحث<sup>(1)</sup>. ويتم التأكد منه عن طريق اختبار.

**\* الصدق الظاهري:**

- وتتم هذه الطريقة بغرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين شرط أن يكون عددهم فردي وأن يكونوا من ذوي الاختصاص.

حيث قامت الباحثة بعد الانتهاء من بناءه، عرضته على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة و العمل، وذلك بهدف تحديد مدى وضوح العبارات ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين، وتعديل العبارات المفروض تعديلها وذلك بسبب إدراج العبارة في جزء آخر من أجزاء ومحاور الاستبيان، بمعنى ثم نقل العبارات من محور إلى آخر تخدمه أكثر من المحور الذي وضعت فيه أول مرة و التي تمثلت في العبارة رقم (31- 43 - 47 - 49 - 51- 52 - 55 - 59 - 60 - 61 - 71) وتم حذف 03 عبارات ( 55 - 65 - 75 )، ليخرج الاستبيان بشكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01)

- كما تم التأكيد من الصدق الظاهري كليا بحساب معامل كندال للرتب و المتضمن الرتب - توافق تقديرها 3

- تعدل تقديرها 2

- ترفض تقديرها 1

(1) - فوزي عزابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط 03، دار وائل، الأردن، 2002، ص 71.

حيث يعطي كل محكم أحد هذه الرتب لكل عبارة.

**الجدول رقم (3): يوضح الصدق الظاهري للاستبيان**

Corrélations		p1	p2	p3
p1	Coefficient de corrélation	1,000	,864**	,795**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
	N	75	75	75
Tau-B de Kendall p2	Coefficient de corrélation	,864**	1,000	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
	N	75	75	75
p3	Coefficient de corrélation	,795**	,924**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
	N	75	75	75

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

من الجدول أعلاه توضح أن الاستبيان يتميز بدرجة كبيرة من الصدق بين المحكمين.

**الصدق البنائي: ( الاتساق الداخلي )**

تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون person لحساب العلاقة بين المتغيرات

**الجدول رقم (4): يوضح معامل الارتباط بيرسون Pearson**

	بُعد_الحرية_مع_الفعل_التنظيمي	بُعد_المشاركة_مع_الفعل_التنظيمي	بُعد_العدالة_مع_الفعل_التنظيمي
بُعد_الحرية_مع_الفعل_التنظيمي	1	,668**	,605**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
N	51	51	51
بُعد_المشاركة_مع_الفعل_التنظيمي	,668**	1	,739**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
N	51	51	51
بُعد_الحرية_مع_الفعل_التنظيمي	,605**	,739**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
N	51	51	51

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 24

يتضح من خلال الجدول أن درجة الارتباط حسب معامل Pearson للعلاقة بين المتغيرات كانت على النحو التالي:

توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة وأبعاد الفعل التنظيمي مجتمعة وبُعد المشاركة وأبعاد الفعل التنظيمي مقدرة بـ 66.8%، كما تُعبر النسبة المقدرة بـ 60.5% درجة الارتباط بين بُعد العدالة وأبعاد الفعل التنظيمي مجتمعة وبُعد الحرية وأبعاد الفعل التنظيمي مجتمعة وهي علاقة موجبة قوية بين المتغيرين. كما يوضح الجدول درجة الارتباط بين بُعد الحرية وأبعاد الفعل التنظيمي مجتمعة وبُعد

المشاركة وأبعاد الفعل التنظيمي مجتمعة مقدرة بما نسبته 73.9 % وهي علاقة ارتباط موجبة قوية أيضا بين المتغيرين .

### ثبات استمارة الاستبيان:

بعد عرضنا أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بهدف تقييمها وتصحيحها، تم بعد ذلك حساب ثبات هذه الأداة ككل بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ . والاعتماد على التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستبيان من خلال العينة الاستطلاعية.

### الجدول رقم (5): يوضح معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات القياس
0.955	72

يتضح من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يقدر بـ 0.955 أي ما نسبته 95.5% ( مخرجات برنامج SPSS V<sub>24</sub> ) بعدد عبارات القياس المقدرة بـ 72 عبارة، فالنسبة المرتبطة بمعامل ألفا كرونباخ نسبة قوية وممتازة لأغراض الدراسة والموضوع، حيث يمكن القول إن العبارات الموجهة للمستجوبين في المؤسسة محل دراسة ملائمة وذات درجة عالية من الدقة.



## الجدول رقم (6): يوضح نسبة الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,322
		Nombre d'éléments	36 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,352
		Nombre d'éléments	36 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	72
		Corrélation entre les sous-échelles	,908
		Coefficient de Spearman- Longueur égale	,952
		Brown Longueur inégale	,952
		Coefficient de Guttman split-half	,950

من الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة الثبات للأداة بالتجزئة النصفية قدرت ب 95% وهي قيمة مقبولة جد، باعتبار أنه كلما اقترب من الواحد 1 الصحيح كلما كان الاستبيان محل للثقة أكثر، حيث تميز الأداة بصفة الثبات في جمع المعلومات.

## ج- الوثائق والسجلات:

تعمل هذه على تعزيز معلومات الباحث حول مجتمع الدراسة ومعرفة بعض البيانات التي تكمل هدفه إضافة إلى الأداء بين السابقتين، حيث تحصلت الباحثة على بعض الوثائق للمؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في أولاً الهيكل التنظيمي لها، كذلك نشأتها وتطورها وأهم أهدافها بالإضافة إلى مهام بعض أقسامها، وإحصائيات لعمالها، وكيفية توزيع الأدوار مع العلم أنه تم الاستعانة ببعض اللوائح المتعلقة على شكل قوانين داخلية للمؤسسة، وهذا بين القوانين و اللوائح ومجموعة المهام المنوطة بأقسام المؤسسة ومقارنتها بالواقع العملي.

## ج- الأساليب الإحصائية:

استخدم لمعالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الوصفية والتمثلة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد مجتمع الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبيان ، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة و أبعادها.
  - معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ، بالإضافة إلى التجزئة النصفية.
  - المتوسط الحسابي بهدف معرفة تمرکز إجابات المبحوثين.
  - الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت بين استجابة أفراد مجتمع البحث
  - الانحدار الخطي لإثبات صحة الفرضيات.
- حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS لتفريغ البيانات في جداول.

## ثامنا: مجتمع الدراسة وخصائصه:

اعتمدت الباحثة على المسح الشامل لمجتمع البحث حيث:  
 "إن الدراسات المسحية تتضمن جمع البيانات لعدد كبير من الحالات بقصد تشخيص أوضاعها"<sup>(1)</sup>؛ أي أن الباحث هنا يقوم بجمع المعلومات والبيانات حول المجتمع الكلي المحدد لذلك فإن " إجراء البحث على كامل مجتمع الدراسة الأصلي يكون مفضلا على أغلب، على اختيار العينة حيث انه يقدم لنا نتائج تقترب أكثر إلى الواقع"<sup>(2)</sup>.

(1) - رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2008، ص99، ينظر: رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسة العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000، ص 192.  
 ينظر: رجاء وحيد دويدي: البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000، ص 192.

(2) - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان ، 1999، ص85.

اعتمدت الباحثة على المسح بدل العينة، وذلك لأسباب معينة نذكرها:

- اتساع المجتمع الكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة حيث تتفرع إلى 11 فرع موزعين على جميع مناطق الولاية.
- عدم تناسب اختبار العينة مع إمكانيات الباحثة وذلك لصعوبة التنقل خاصة وان اغلب فروع مؤسسة الجزائر وكالة بسكرة موجودة بمناطق معزولة على سبيل المثال (زريبة الواد، راس الميعاد)، مما يجعل هذه المناطق أمر صعب بالنسبة للباحثة.
- إضافة إلى ذلك الصعوبات التي واجهتها الباحثة للموافقة على إجراء البحث الميداني بشكل كامل وواضح من طرف الجهات المعنية، جعل منها تتفادى صعوبات أكثر والمتمثلة في تقديم طلب إجراء دراسة ميدانية لكل فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، مما جعلها تتوقع قبول البعض ورفض البعض لاستكمال الإجراءات الميدانية.

لذلك اختارت الباحثة الاعتماد على المديرية العامة للاتصالات الجزائر وكالة كمجتمع لبحثها، واكتفت بمفرداته البالغ عندهم 51 عامل وعاملة موزعين على مختلف الأقسام والمصالح. وكان اختيار الباحثة مبني على إمكانياتها المادية و الاجتماعية إضافة إلى الوقت المطلوب.

#### - خصائص مجتمع الدراسة:

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص نلخصها في الجداول التالية، و التي استخلصت بياناتها مع تفريغ استمارات الدراسة، تبين ذلك، ونتطرق في هذا الجزء إلى عرض وتفصيل النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة ( الشخصية و الديمغرافية).

**توزيع مفردات المجتمع وفقا لعامل الجنس:** يتضح من الجدول أعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على العنصر الذكوري أكثر من النسوي، وهذا ما تمليه النسبة المئوية 58.8% للذكور مقابل 41.2% للإناث، وهذا يدل على غلبة العنصر الذكوري

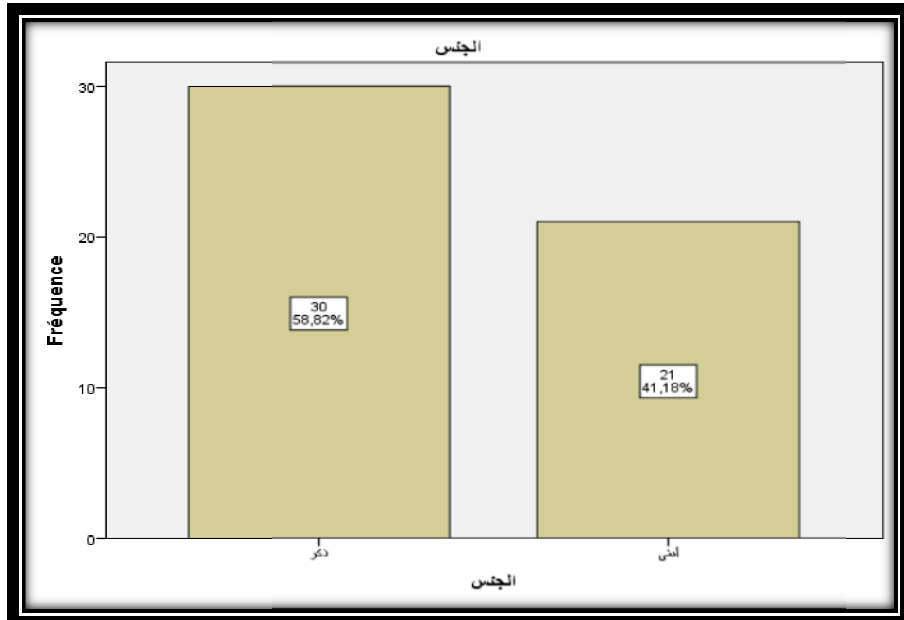
على المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لمجموعة من الأسباب التنظيمية و الاجتماعية التي تفرض وجود العمال أكثر من العاملات وهذا حسب طبيعة عمل ونشاط المؤسسة، بالرغم من أن محل الدراسة هو المديرية العامة لاتصالات الجزائر التي لا تتطلب مجهودات بدنية كبيرة، ولكن في المقابل تتطلب تواصل العمال مع المجتمع الخارجي واستقبالهم لطرح مشاغلهم، وكما هو معروف لدينا أن مجتمعنا لديه نظرة تقليدية لعمل المرأة خاصة في هذا المجال و بالأخص المرأة المتزوجة، مما يدفعنا الأمر إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة فهي تنتمي إلى مجتمع حضري محافظ يهتم ويتمسك بالأعراف و التقاليد، في حين أن مجال الاتصال أنسب للعنصر الذكوري خاصة في مجال التنقل أو الاستقبال، أو معالجة مشاكل المتعاملين.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا لعامل الجنس.

الجنس

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide ذكر	30	58,8
أنثى	21	41,2
Total	51	100,0

الشكل رقم (2): يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا لعامل الجنس



## توزيع مفردات المجتمع وفقا للسن:

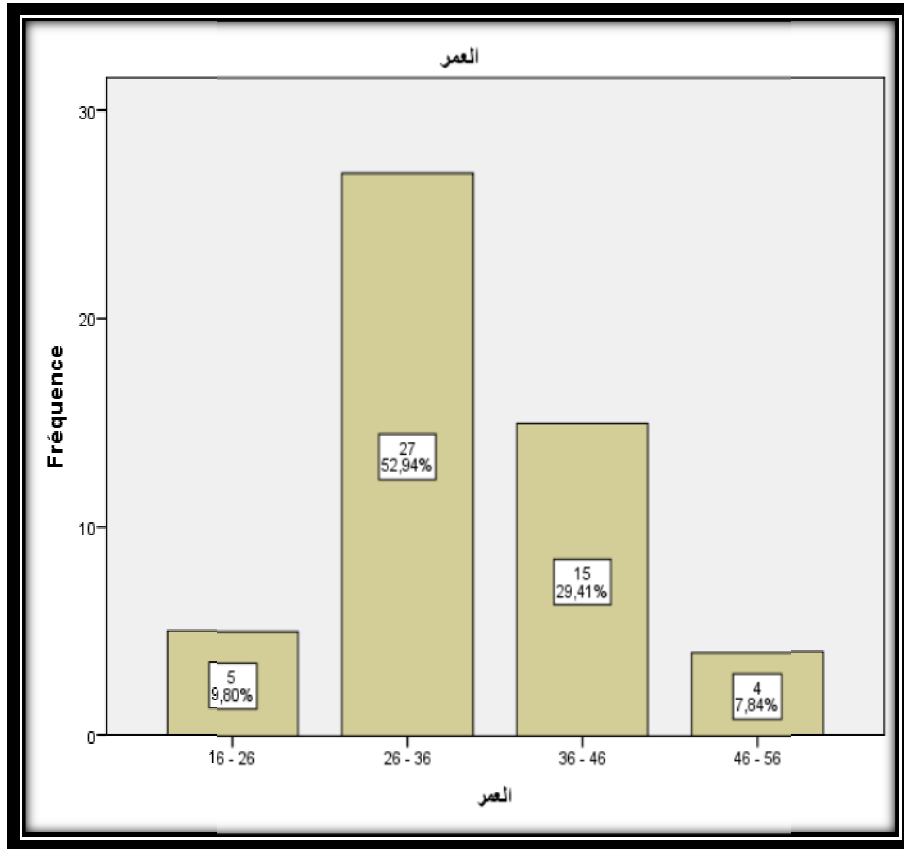
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال التي تتراوح أعمارهم بين [ 26-36] هي الأكبر إذا قدرت بـ 52.94%، لتليها نسبة 29.41% العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [ 36-46] وهذا ما يعكس واقع الموارد البشرية في مؤسسة مجال الدراسة [ بالأعمار ولو ارتأينا ذلك لقلنا أن الفئة العمرية الأكثر نسبة لا يمكن أن يكون لها خبرة طويلة، لكن علينا الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل ونشاط المؤسسة فهي في تغيير دائم حسب تغير التكنولوجيا ومتطلبات المجتمع، وهذا ما يدفعنا إلى قول أن الخبرة في هذا المجال يمكن أن تهتم بها المؤسسة في أساسياتها ومصادرها حسب وجهة نظر الباحث في حين بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [ 16-26] 9.8% لتليها نسبة 7.84% التي تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [46-56] وهذا ما يلفت انتباهنا إلى نقطة معينة التي تتمثل في أن المؤسسة تعتمد على معايير معينة للعمل بها من بينها سن محدد لدخول وخروج العاملين في حين نجد أن نسبة 0% للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين [65-66].

## الجدول رقم (8) : يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للسن.

العمر

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide 16 – 26	5	9,8
26 – 36	27	52,9
36 – 46	15	29,4
46 – 56	4	7,8
Total	51	100,0

الشكل رقم (3) : يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للسن.



### توزيع مفردات المجتمع وفقا للحالة الاجتماعية:

بالرجوع إلى الفئة العمرية الأكثر وجودا في المؤسسة مجال الدراسة نجد أنها الفئة [36-26] و [46-36]؛ أي أنهما هذين الفئتين يمثلان السن المتعارف عليه. يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.1 هي الأعلى نسبة و التي تمثل العمال المتزوجين، وهذا ما يفسره ارتفاع نسبة الفئة العمرية [36-26] و الفئة [46-36]؛ أي أن هذين الفئتين يمثلان السن المتعارف عليه للزواج في مجتمعنا لتليها سنة 37.3% للعمال العازبين وهذا ما يعكس الفئة العمرية [26-16]، التي تطمح لتكوين نفسها ماديا بعد تالقيها للمسار الدراسي و التكويني و البحث على فرض عمل، في حين في يفسر الجدول أعلاه أن فئة المطلقين و الأراامل موجودة ولكن بنسب

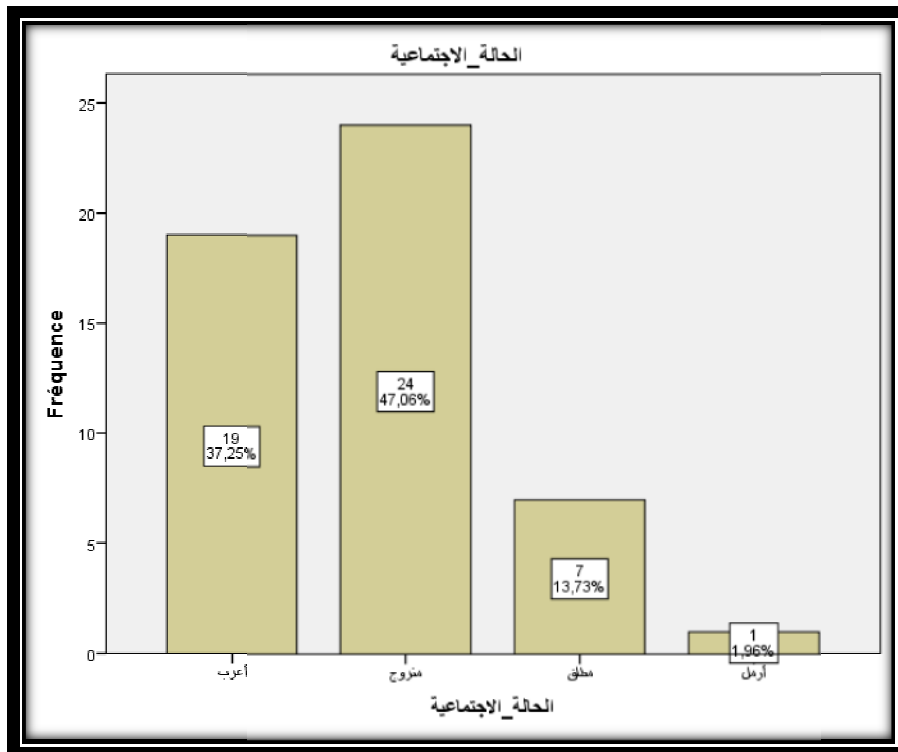
منخفضة مقارنة بفئة المتزوجين و العزاب و التي مثلت نسبهم على التوالي 13.7%، 2% مطلقين و أرامل وهذا ما يعبر على وجود مختلف الحالات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما ينعكس على درجة التزامهم و آدائهم في هذه المؤسسة، لأن العوامل الشخصية لها أثر في أداء العامل والتزامه.

**الجدول رقم (9) : يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للحالة الاجتماعية.**

الحالة\_الاجتماعية

التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	19
متزوج	24
مطلق	7
أرمل	1
Total	51

**الشكل رقم (4) : يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للحالة الاجتماعية.**



## توزيع مفردات المجتمع وفقا للمستوى التعليمي:

بعد قراءتنا للجدول أعلاه رأينا أن نسبة 66.7% هي أعلى نسبة العاملين بالمؤسسة الذين لهم مستوى جامعي، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة و المعايير التي تختار على أساسها عمالها مما يدلنا على أن طبيعة نشاطها إداري يحتاج إلى قدرات ذهنية ومجهودات فكرية وتخصص يناسب أهدافها بالإضافة إلى أنها خاضعة لعامل التكنولوجيا فمتغير اللغات الأجنبية أمر حتمي في هذه المؤسسة وهذا ما تمليه سياسة المؤسسة لأن العاملين يتعاملون مع أجهزة إلكترونية متطورة هذا ما يصرح لنا أن هذه الفئة تستغل مركزا مهما في إدارة المؤسسة في حين نجد العمال الذين لديهم مستوى ثانوي ومتوسط يمثلون النسبة على التوالي 25.5% و 7.8% فهي نسب منخفضة مقارنة بنسبة الجامعيين، فمن خلال هذه النسب يتبين لنا نوع الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة الذي يأخذ الطابع الأفقي.

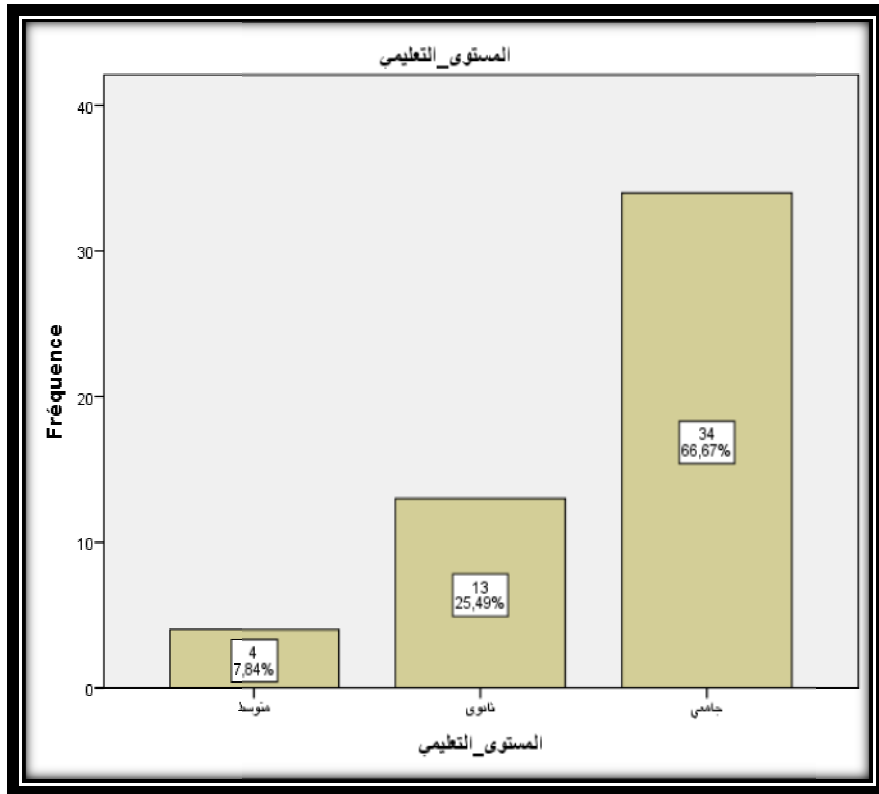
## الجدول رقم (10): يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للمستوى التعليمي:

المستوى\_التعليمي

	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط Valide	4	7,8
ثانوي	13	25,5
جامعي	34	66,7
Total	51	100,0



الشكل رقم (5): يوضح توزيع مفردات المجتمع وفقا للمستوى التعليمي:



تفريغ مفردات مجتمع الدراسة وفقا لعامل الخبرة:

يتوضح لنا من خلال الجدول السابق أن فئة العاملين الذين لديهم خبرة ما بين [ 5 - 10] احتلت أعلى نسبة قدرت بـ 41.2% والتي تعكسها الفئة العمرية بين [ 26 - 36]، لتليها نسبة 31.4% من العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وتليها نسبة 27.5% تمثل العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

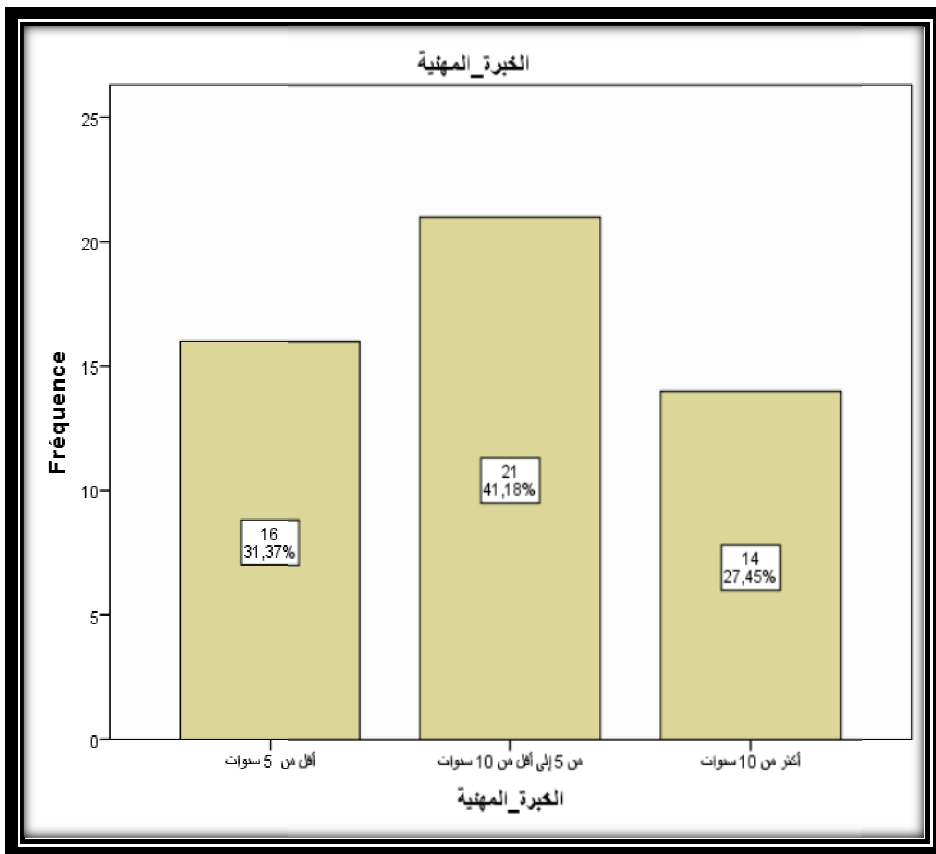
والتي تعكسها الفئة العمرية [ 36 - 46] [ 46 - 56] على التوالي، وهذا ما يبرهن لنا على الفترة الزمنية التي قضاها العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيرهم بقيمتها وثقافتها التنظيمية واكتسابهم لها و الاستفادة منها في علاقاتهم بالعمل و علاقتهم مع بعضهم البعض.

الجدول رقم (11): يوضح تفريغ مفردات مجتمع الدراسة وفقا لعامل الخبرة.

الخبرة\_المهنية

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide أقل من 5 سنوات	16	31,4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	41,2
أكثر من 10 سنوات	14	27,5
Total	51	100,0

الشكل رقم (6): يوضح تفريغ مفردات مجتمع الدراسة وفقا لعامل الخبرة.



**الخلاصة:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الإجراءات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، بداية بالمنهج العملي المعتمد و المتمثل في المنهج الوصفي، و التطرق إلى مجالات الدراسة الثلاث ( زمني مكاني يسري) وبناء على المنهج المتبع تم الاعتقاد على أدوات جميع البيانات وإحصائها، وهذا ما يؤهلنا إلى التوصل إلى تحليل ومناقشة النتائج في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني:

### العرض النظري للقيم التنظيمية ونماذجها

أولاً: خصائص، وشروط، ومصادر القيم التنظيمية.

1- تعريف القيم التنظيمية.

2- خصائص القيم التنظيمية.

3- شروط القيم التنظيمية.

4- تكوين القيم التنظيمية.

5- مصادر القيم التنظيمية.

6- أهمية القيم التنظيمية.

7- أهداف القيم التنظيمية.

ثانياً: تطور، تصنيفات، ووظائف القيم التنظيمية.

1- مراحل تطور القيم التنظيمية.

2- تصنيفات القيم التنظيمية.

3- وظائف القيم التنظيمية.

4- مستويات القيم التنظيمية.

5- مقاييس القيم التنظيمية.

6- مشكلات تعلم القيم التنظيمية.

ثالثاً: نماذج من القيم التنظيمية

1- العدالة التنظيمية.

2- المشاركة في صنع القرار

3- الحرية

**تمهيد:**

تعتبر القيم التنظيمية من المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة، لما لها من دور كبير في توجيه أفعال وسلوكات ومعتقدات العاملين بها، بالإضافة إلى أهدافها التي تتماشى مع الهدف العام للمؤسسة، تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص تنعكس على تأثيرها بالعاملين، تتبع هذه الخصائص من مصداقية مصادرها، والتي تعتبر بالنسبة لها الإطار المرجعي والوعاء الذي يحويها، وبما أن كل مؤسسة تعتمد على مجموعة من القيم التنظيمية المختلفة عن غيرها بناء على طبيعة نشاطها، فإن للقيم التنظيمية وظائف تساعد على إعطاء المؤسسة هويتها التنظيمية، ولضمان التأثير الإيجابي لهذه القيم في الأفراد العاملين، يتوجب الحفاظ عنها وتعزيزها وبناءها بناء سليماً يؤخذ فيه العامل بعين الاعتبار وفي ما يلي عرض لماهية القيم التنظيمية.

## أولاً: خصائص، وشروط، ومصادر القيم التنظيمية:

### 1- تعريف القيم التنظيمية:

" تعد القيم التنظيمية من العناصر الأساسية لثقافة المنظمة أو ما يطلق عليها، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة أو العملية، بوصفها احد المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات"<sup>(1)</sup>، يرى هذا التعريف أن القيم التنظيمية أحد المكونات أو العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر على الحياة الاجتماعية والعملية للعاملين، بما في ذلك سلوكياتهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم ببعض داخل البيئة التنظيمية، بالإضافة إلى أنها تعتبر إطاراً مرجعياً لتوجيه الأفعال التنظيمية على أساس أنهم يعتبرونها إطاراً مرجعياً لسلوكياتهم وأفعالهم، ركز هذا التعريف على مكانة القيم التنظيمية بالنسبة للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى دورها وأهميتها بالنسبة للعاملين.

تعريف آنز (ENZ): " هي المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة إنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف"<sup>(2)</sup>، ترى آنز أن القيم التنظيمية عبارة عن معتقدات متعارف عليها بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة يعتمدون عليها في سيرهم وتعاملهم داخل البيئة التنظيمية، وتتعلق هذه المعتقدات بالوسائل المعتمدة والأهداف المرجوة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها بناء على هذه الوسائل، بالإضافة إلى أنها تخص إنجاز الأعمال وطرق العمل والأداء الذي يجب أن تكون عليه، والاختيار بين البدائل سواء المادية والوسائل أو البشرية؛ أي اختيار الشخص المناسب في المكان

(1) - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 75.

(2) - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 46.

المناسب بناء على هذه المعتقدات والقيم في الأخير التي تعمل في شكل متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة، ومنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين، نرى أن أنز ركزت في تعريفها على المجالات التي تختص بها القيم التنظيمية بالإضافة إلى الهدف الأساسي لها.

" اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف البيئية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين... إلخ"<sup>(1)</sup>، يرى هذا التعريف أن القيم مشتركة بالدرجة الأولى بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بين ما هو مقبول أو غير مقبول، حيث أنها تعمل على توجيه سلوك العاملين مهما كانت الظروف البيئية مختلفة، وذكر مجموعة من القيم المتفق عليها كاحترام بين الأفراد والعدالة والمساواة، بالإضافة إلى احترام إدارة الوقت؛ أي أن العاملين يقومون بالأعمال الموكلة إليهم في الفترة الزمنية المحددة لهم بما هو منطقي، والاهتمام بطرق العمل والأداء والوسائل المستعملة في ذلك والموارد البشرية المسند إليها هذا الأداء، حيث ركز هذا التعريف على دور القيم التنظيمية وطبيعتها وخصائصها.

" الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المؤسسة"<sup>(2)</sup>، يرى هذا التعريف أن القيم التنظيمية اعتقاد أساسي تبنى عليه المؤسسة، من خلاله يتم الاختيار بين الصالح والسيئ، المهم وغير المهم؛ بمعنى أن له دور كبير في تسيير شؤون المؤسسة بل أنها تتحرك بناء عليه، بالإضافة إلى أنها تعمل على توجيه سلوك العاملين داخل البيئة التنظيمية، ركز هذا التعريف على أهمية القيم التنظيمية ودورها في المؤسسة، حيث أنه يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في الدور، وهو توجيه سلوك

(1) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2002، ص 312.

(2) - عبد الله مجلي الخزاولة، المرجع السابق، ص 45.

الأفراد العاملين داخل البيئة التنظيمية، باعتبار أنّ المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة، وعليه يقوم بتحريك غيرها من الموارد المادية والمالية.

" القيم التنظيمية هي ما يعتقدّه الأفراد داخل التنظيم، ويضيف على ذلك أن المعتقدات هي بخصوص ما هو حسن أو سيئ أو مهم أو غير مهم داخل التنظيم"<sup>(1)</sup>، يرى الباحثان أن القيم التنظيمية هي ما يعتقدّه أو ما يتفق عليه العاملين داخل المؤسسة التي تخص سلوكياتهم وتوجيهها إلى ما هو حسن ومرغوب فيه، ركز هذا التعريف على دور القيم التنظيمية ألا وهو توجيه السلوك التنظيمي.

" هي معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة والمقبولة شخصيا واجتماعيا مقارنة بسلوك آخر متناقض، وتتضمن القيم عنصرا حكما كونها تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح جيد أو مرغوب فيه"<sup>(2)</sup>، يرى هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي معتقدات واتفاقات أساسية حول السلوك المفضل سواء من الفرد ذاته أو من الأفراد المحيطين به داخل البيئة التنظيمية، المهم أن يكون سلوكا مقبولا ومرضيا ومقارنته بغيره من السلوكات المتناقضة أي غير مرضية، كما أشارت إلى أنها تعكس أفكار الفرد العامل، ركز التعريف على مبدأ الأداء عند العامل أو عند غيره من الأفراد العاملين والمحيطين به.

" القيم هي المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها، ويعتقدون بقيمتها ويلتزمون بمضايقضتها إذ يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للأفراد"<sup>(3)</sup>، يرى هذا التعريف أن القيم التنظيمية عبارة عن معتقدات تصل إلى درجة كبيرة إلى أن يؤمن بها الأفراد العاملين ويدركون قيمتها، بالإضافة إلى أنهم يلتزمون بها؛ لأنّ لها دور إيجابي ألا وهو توجيه

(1) - فرانسيس ديف، وودكوك مايك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995، ص 07.

(2) - العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 96.

(3) - حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 85.



السلوك الذاتي للأفراد حيث أن كل فرد يتأثر سلوكه إيجابيا بهذه القيم التنظيمية، يتفق هذا التعريف مع السابق في دور القيم التنظيمية ولعل هذا هو الأساس الذي يهمننا في هذه الدراسة.

" أنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد"<sup>(1)</sup>، يرى هذا التعريف أن القيم التنظيمية عبارة عن مجموعة من المبادئ التي توجه الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك من حوله، لأن العلاقة بينهم تأثر وتأثير بحكم أنهم داخل بيئة تنظيمية واحدة، بالإضافة إلى أن نستطيع قياس هذه القيم من خلال السلوك الظاهر بحكم أنها تعمل على توجيهه، ركز هذا التعريف على دور القيم التنظيمية وانعكاسها على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين.

"هي مجموعة من المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية غير متحيزة، وتشكل له معيارا يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه تجاه ممارسته لنشاط معين في المؤسسة"<sup>(2)</sup>، يرى هذا التعريف أن القيم التنظيمية مجموعة من المبادئ المنفق عليها، هدفها تسيير وتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين بطريقة موضوعية لا دخل لها للذاتية فيها ولا التحيز، وهذا ما يدل على أن القيم التنظيمية واجبة على جميع العاملين داخل البيئة التنظيمية الواحدة التحلي بها، كما أنها تمثل معيارا يقاس على أساسه مدى صحة أو خطأ سلوكه كنشاط معين يخص المؤسسة، ركز هذا التعريف على أحد خصائص القيم التنظيمية ألا وهي الموضوعية وعدم التحيز بالإضافة إلى الدور

(1) - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2003، ص178.

(2) - زرفة بولقواس، دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 24، 2012، ص 145.

الفعال لها بالنسبة للفرد وللمؤسسة، يتفق هذا التعريف مع سابقه من التعاريف فيما يخص دور القيم التنظيمية .

" أنها نظام من المعايير يربط بين أعضاء المنظمة وأماكنهم البيئية"<sup>(1)</sup>، ركز هذا التعريف على خاصية من خصائص القيم أنها مشتركة بين جميع الأعضاء العاملين فيها، وهذا ما يؤكد التعريف السابق فيما يخص أنها موضوعية وعدم التحيز، بالإضافة إلى أنه ذكر ضمناً الدور بقوله أنها ترتبط الأعضاء داخل التنظيم بأماكنهم، وهذا ما يدل على أن القيم التنظيمية تعمل على توجيه العاملين نحو أداء جيد للعمل، وبالإضافة إلى أن القيم تعرفهم على كيفية الإنجاز والأداء وطرق ووسائل العمل وكيفية التعامل معها في ضوء تحقيق الأهداف المطلوبة.

## 2- خصائص القيم التنظيمية

تتمتع القيم التنظيمية بمجموعة من المميزات والخصائص رغم أنها تتصف بعمومها كونها مقومات شخصية و غير شخصية، ويمكن إيجاد العدد الكبير من الخصائص و التصنيفات إلى ما يلي:

أ- النسبية: تتميز القيم التنظيمية بالنسبية وذلك لاختلافها بين الأفراد العاملين على اختلاف رغباتهم وظروفهم؛ أي أن لكل فرد عامل مجموعة من الأهداف والرغبات يحاول الوصول إليها، هذه الأهداف تؤثر على التزامه بالقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى الظروف البيئية التي تسود هذه المؤسسة، حيث أن اختلاف نسبية القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين تتأثر

(1) - علي ميا وآخرون، تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 33، العدد 03، ص 129.

برغباتهم وأهدافهم و بالظروف التنظيمية تخضع بالدرجة الأولى للثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ب- ذات طبيعة عامة (عمومية): بمعنى أنها تكون في الوسط التنظيمي ككل وتمس جميع الموارد المادية منها والمالية، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأساسي والمسير الحقيقي لباقي الموارد، وخاصة أنها عمومية؛ أي أنها توضع مجموعة من المبادئ والمعتقدات يلتزم بها جميع أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي<sup>(2)</sup>.

ت- تجريدية؛ أي أن القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتعكس معانيها الحقيقية في سلوك الأفراد العاملين وفي الظروف البيئية التي يعيشونها، كما سبق وذكرنا أنها عمومية بمعنى أن لها تأثير كبير على استقرار المناخ التنظيمي في حالة معينة، بالإضافة إلى أنها يتوجب الالتزام بها من جميع العاملين بنفس الدرجة، أي بمعنى لا يكون هناك عامل يخضع لقيمة تنظيمية معينة ويتغاضى على قيمة أخرى<sup>(3)</sup>.

ث- متدرجة: ويقصد بها كل عامل تتشكل لديه القيم التنظيمية على شكل تدرج هرمي (من المهم إلى الأهم)، وهذا يتحدد من خلال ضرورة التزامه بقيمة معينة لأنها بالنسبة له المهم، وهذا الترتيب يتسنى من خلال أهدافه ورغباته، هذه الأخيرة لها تأثير بليغ في ترتيبه للقيم على شكل هرم، بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يشغله هذا العامل أيضا يؤثر على هذا الترتيب، و بالتالي يمكن القول أن التزام الفرد العامل بالقيم

(1) - بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسبيولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر الخادم، الجزائر، 2013، ص 50.

(2) - المرجع نفسه، ص 50.

ينظر: A dynamic perspective ,hum phrey Bourne, Mark jenkins, organizational valurs P 499, UK, University of Bristol, N4,organization studies, abril 2013, Volume 34

(3) - ماجد زكي الجلاّد، تعلّم القيم وتعليمها، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 31.

التنظيمية (تتحكم مجموعة من العوامل منها الشخصية) ومنها الاجتماعية علاقته مع العاملين ومنها التنظيمية علاقته بالعمل وكيفية الإنجاز والأداء<sup>(1)</sup>.

ج- **مختلفة ومتنوعة**: تعزز لنا هذه الخاصية السابقة والاختلاف والتنوع في القيم التنظيمية يكون حسب المواقف وحسب طبيعة العمل وكيفية الإنجاز، حيث نجد أن كل فرقة أو جماعة عمل تلتزم بالقيم التنظيمية الخاصة بها، بالإضافة إلى هذا نجد أن التنوع والاختلاف يولد المفاضلة والاختيار بينها لدى الفرد العامل الواحد، وهذا ما يؤكد لنا الخاصية السابقة أنها متدرجة.

أو كما أشار لها (د. جابر نصر الدين)<sup>(2)</sup> أن القيم التنظيمية تختلف باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية والجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

ح- **مكتسبة**؛ أي أنها ليست فطرية وكما نعلم أن الفرد العامل عند دخوله المؤسسة لأول مرة يكون خالي أو فارغا من القيم التنظيمية ويبدأ اكتسابها طيلة فترة مزاولته العمل فيها، وبما أنها مكتسبة وتنعكس على السلوك الفردي داخل المؤسسة، فإنها بذلك تكون قابلة للقياس والتقييم حيث تكون عمليات القياس والتقييم من فترة إلى أخرى، لذا نستطيع القول أن القيم التنظيمية نستطيع قياسها دوريا.

خ- **القيم متداخلة مترابطة متضمنة**: ويقصد بالترابط هنا أنها تشمل الجوانب الوجدانية والسلوكية والمعرفية تساعد الأفراد العاملين على معرفة طبيعة عملهم وكيفية الإنجاز، وذلك لضمان أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية الاجتماعية والنفسية في إطار عام وهو تحقيق هدف المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تحمل نوعا من المرونة لكي تكون ملائمة لجميع العاملين، ويسهل الالتزام بدرجة متوازنة بينهم، أما فيما يخص

(1) - ماجد زكي الجلاد، مرجع سابق، ص 31.

ينظر: Brenda S. seevers. Identifying and clarifying organizational values, New Mescico state university, journal of agricultural education vol 41, Issue 3, 2000, p 71.

(2) - جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة الجزائر، قسم علم النفس، 2005، ص 121.

السلوكية فهي بالدرجة الأولى تهدف إلى توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة نحو الأداء الجيد<sup>(1)</sup>.

د- **منتشرة:** تتميز بخاصية الانتشار بمعنى أنها تتضمن التنظيم ككل<sup>(2)</sup>.

ذ- **مؤثرة:** تؤثر القيم التنظيمية في كل ما يخص الفرد العامل منها الاتجاهات بحيث تعمل على تغيير نظرتهم لطريقة العمل وكيفية أو اتجاهاته نحو العمل ووسائل العمل، بالإضافة إلى أنها تؤثر على الأنماط السلوكية للأفراد العاملين، تعمل على توجيه سلوكياتهم وفق ما تناسب وخطط المؤسسة، كما أنها تؤثر على طرق تعامل العمال مع بعضهم البعض أي تؤثر على العلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية<sup>(3)</sup>.

ر- **معروفة ومرغوبة:** أي أن الأفراد العاملين على علم ودراية بهذه القيم التي تعتمدها المؤسسة، بالإضافة إلى أن لديهم الرغبة في الالتزام بها في كل ما يخص تحركاتهم وسلوكياتهم داخل البيئة التنظيمية، وهذا ما يقصد بشفافية القيم التنظيمية<sup>(4)</sup>.

ز- " القيم ملزمة وأمرية لأنها تعاقب وتثيب"<sup>(5)</sup>؛ بما أن الأفراد العاملين ينتمون لمؤسسة معينة إلا أنه يتوجب عليهم الخضوع والالتزام بقيمتها وثقافتها التنظيمية، فمن التزم بها وطبقها في طريقته للعمل وعلاقاته مع غيره من العاملين ونجح في آدائه فإنهم يحفزونهم ويعاقب كل من خالف ذلك.

كما نجد أيضا العتيبي يرى أن القيم التنظيمية أنها:

(1) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 312.

(2) - زكرياء عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية، 2002، ص 39.

(3) - بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سابق، ص 50.

(4) - زكرياء عبد العزيز محمد، المرجع نفسه، ص 32.

(5) - محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص 312.

- مقوما أساسيا للشخصية؛ أي أن القيم التنظيمية يكتسبها الفرد العامل ويلتزم بها، هذا ما يجعلها مهمة في تكوين شخصيته داخل المؤسسة، حيث أن العلاقة طردية كلما كانت القيم التنظيمية قوية كلما كانت الشخصية قوية ومرضية ويحدث العكس.

- **سمة شخصية ومعياري للحكم:** ويقصد هنا بما أن القيم التنظيمية لها تأثير على الشخصية إلا أنها تعمل على تغيير السلوك وتوجيهه إلى ما هو صحيح، وبذلك تنعكس القيم التنظيمية في شكل السلوك، والسلوك يترجم لنا طبيعة القيم ويجعلها قابلة للقياس من خلال قياس الأداء وهذا ما يجعلها معيارا للتحكم.

- " القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب وبما أنها كذلك فهي اختيارية ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة و نوعية المجتمع"<sup>(1)</sup>.

في حين يرى(الطجم والسواط)<sup>(2)</sup> أن خصائص القيم التنظيمية مايلي:

- تمثل القيم معيارا للمفاضلة بين عدة خيارات لأن الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.

وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا أن الفرد العامل يتم اختياره للقيم من باب أهدافه ورغباته

- قوة تأثير القيم على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام، بطبيعة الحال أن القيم لها تأثير فعّال على الفرد العامل وعلى اتجاهاته وسلوكاته، بما يتناسب ويخدم مصالح المؤسسة وهذا ما يجعل منها ملزمة على كل فرد عامل ينتمي لهذه المؤسسة.

(1) - العتيبي منصور، أثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 34، الجزء 4، 2010، ص 553.

(2) - الطجم عبد الله، طلق السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 1421، ص 101.

- البعد القيمي للإنسان ليس جامدا في جميع مكوناته، بل أن القيم رغم تأصيلها في نفس البشرية تبقى في إطار النسبية، ويقصد به هنا أن القيم بالرغم من أن لها تأثير بليغ على الفرد العامل إلا أنها تبقى في إطار النسبية وليست مطلقة.

اختلفت وجهات النظر حول نسبية وثبات وتغير القيم بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة، ولكن لو تأملنا جيدا أن القيم إذا كان مصدرها وأهميتها مستقاه من الدين كانت أكثر ثباتا واستمرارا ولا حاجة للتغيير، عدا ذلك يدخل في إطار النسبي والمتغير، بالإضافة إلى التربية وطبيعة ثقافة المجتمع عاملان يحددان درجات التناسب والدوام والثبات والتغيير للقيمة، وهذا ما سبق ذكره في قول أن القيم التنظيمية متدرجة حيث أن الفرد العامل يرتبها حسب أهدافه ورغباته وطبيعة عمله، أساسا يرجع الثبات إلى طبيعة ثقافته المكتسبة من المجتمع العام، وهذا ما يتحكم في نسبية وثبات وتغير القيم لدى الفرد العامل، لاحظنا فيما سبق أن القيم التنظيمية مجموعة من الخصائص المختلفة حسب بعض الكتاب والمفكرين والتي جعلت منها تتميز عن غيرها من القيم العامة للمجتمع ككل، وفيما يلي يتم طرح شروط القيم.

### 3- شروط القيم التنظيمية:

إن تجسيد القيم التنظيمية في واقع الحياة الاجتماعية التنظيمية للمجتمع يستوجب توافر جملة من الشروط الأساسية و التي حضر اغلب المنتظرين في الآتي:

يذكرها النعيمي (1):

أ- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حيث يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات. وهذا ما يقصد به وجوب الأخذ بعين الاعتبار

(1) - تركي بن سهل النعيمي، بن ماضي العنبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2015، ص 19.

مجموعة من المعايير على رأسها العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وذلك لضمان الالتزام وعدم ظهور أي نوع من أنواع التضارب أو الصراع.

ب- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة بين قيم العمال والقيم التنظيمية، يركز هذا على أهمية التناسق بين قيم الأفراد المكتسبة من ثقافة المجتمع العام، بطبيعة الحال لتسهيل عملية الالتزام وعدم الوقوع في أحد أنواع التضارب بين القيم الخاصة للعمال والقيم العامة للمؤسسة.

ج- أن تكون محددة العدد واضحة الهدف ويمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك، على أن تكون على درجة من الشفافية وبعيدة عن الغموض الذي يشكل في نفوس وعقول العمال نوع من التخوفات من طبيعة هذه القيم، بالإضافة إلى تحديد العدد اللازم لهذه القيم بما يتوافق وأهداف المؤسسة، لأن الشفافية مطلوبة في كل مؤسسة أو إدارة وذلك لتحسين صورتها لدى الأفراد العاملين، وهذا ما يساعدها على استقطاب عدد كبير من العمال في حالة الاحتياج.

د- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، إن كثرة التغيير في القيم لا يكون في صالح المؤسسة لذا يتوجب الإرساء على مجموعة من القيم على أن تكون ثابتة، ومحاولة تحقيقها على أرض الواقع من خلال الأداء وقياسه، والتغيير هنا مطلوب في حال فشل أحد القيم أو صعوبة ترجمتها في الواقع أو انعكاسها على سلوك العاملين، فكثرة التغيير تجعل من العاملين لا يثقون بالمؤسسة ولا بمبادئها ولا قوانينها.

هـ- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين، وبما أن القيم التنظيمية لها تأثير فعال على سلوك العاملين وتنعكس في ذلك السلوك وأداء العاملين، إلا أن هناك تأثير فعال على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وهذا ما يؤكد أنها تعمل على تعزيز السلوك والأداء بما يتوافق والعاملين في إطار العام لأهداف المؤسسة.



و- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

وهذا ما هو معروف في أغلب المؤسسات في جميع القطاعات، بحيث لا يتمكن العاملون من الالتزام بالقيم إن لم تكن مدونة، بالإضافة إلى أن المسؤولين لا يستطيعون تنفيذ التحفيز أو العقاب على الأفراد إن لم تكن هناك وثيقة رسمية كإطار مرجعي لهم.

#### 4- تكوين القيم التنظيمية

إن القيم بصفة عامة إذا تعوّد عليها الفرد في جميع جوانب حياته أصبحت شيئاً مهماً بالنسبة له وجزءاً أساسياً من حياته " حيث أن القيم متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية، والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم هذه، ويؤكد (مندل وجوردان) أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضنا للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة"<sup>(1)</sup>، وهذا ما يوضح أن القيم عندما تتشكل وتتكوّن عند الفرد تكون منسجمة بالدرجة الأولى، بكل ما يحيط به ويؤثر عليه وعلى سلوكه فتصبح أساساً لهذه السلوكيات والأفعال خصوصاً، وأنها ناتجة عن دافعين الأول غريزي فطري في الإنسان؛ أي أنه يجد نفسه بحاجة إلى قيمة معينة، والثاني مكتسب تؤثر عليه ثقافة مجتمعنا العام وتشتته الاجتماعية، وهذا ما يجعل الإنسان يقوم بترتيب قيمه حسب الحاجة و الهدف، ولو أسقطنا هذا على المؤسسة فنجد أن الفرد العامل يتمسك بقيمة تنظيمية على غيرها وتكون بالنسبة له هي الأساس، وهذا حسب منطلق أهدافه ورغباته وطبيعته عمله.

ولو توغلنا في الحديث عن الأفراد العاملين والقيم التنظيمية نجدها بنفس الصورة في تناقل ثقافة المجتمع من جيل إلى آخر، وهذا ما يوصلنا إلى الحديث عن تناقل القيم

(1) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 110.

التنظيمية بين العمال، بداية بوضعها من طرف القادة والمسؤولين لأنهم هم أهل العلم بأهداف المؤسسة ووسائلها واستراتيجياتها، حيث تكون هذه القيم مفروض تطبيقها والالتزام بها من طرف العاملين الذين ينتمون لهذه المؤسسة، وبعد التداول والاستقرار لها تصبح جوهر هذه المؤسسة ويصبح تناقلها بين العمال القدم والعمال الجدد، حيث يكسبونهم معارف وقوانين هذه المؤسسة وطرق العمل وكيفياته، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار أنه يكافئ من يلتزم بها ويعاقب كل من يخالفها<sup>(1)</sup>؛ لأنه بطبيعة الحال يضر بالمؤسسة ومستقبلها خصوصا إذا تمادى معظم العاملين في هذا الأسلوب، وفي هذه الحالة تتطرق المؤسسة أو الجهات المسؤولة على تطبيق قوانين صارمة وتضاعف الرقابة الداخلية للمؤسسة أو تضطر للبحث عن عمال جدد، وهذا ما يجبرنا للحديث عن تكوين القيم لدى الفرد فهي جد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يكتسب منها قاعدة تبنى عليها قيمه، لذا فإن تشكل القيم من هذه التجارب يطلب مجموعة من الشروط ذكرها (عبد الله الطجم)<sup>(2)</sup>:

- ضرورة توفر حرية مطلقة لدى الفرد الفاعل لاختيار الموقف الذي يراه مناسباً إثر تجربة معينة؛ أي أن الشخص يكون حراً في اختياره للمواقف، ولا يمكن أن يكون مجبراً على الموقف كي يستطيع أن يعطيه قيمة، ولو نظرنا هذا في مجال التنظيم فإن خروج الفرد العامل للعمل لأول مرة يكون بدافع الاحتياج أو مجموعة من الدوافع الاجتماعية و النفسية والاقتصادية، وهذا ما يشكل له نوع من الرغبة في العمل؛ أي أنه على استعداد لتقبل أي موقف عملي وبهذه الطريقة يحبه ويفضله ويشكل عنده مجموعة من القيم، التي ستصبح له جوهرها في حياته العملية داخل البيئة التنظيمية.

- أما إذا كان الدافع للعمل مجرد تعزيز القدرات الاقتصادية أو تحسين الظروف الاجتماعية، فإن الفرد العامل هنا يصبح لديه نوع من الشروط في العمل،

(1) - محمد شفيق، العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 201.

(2) - عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003، ص 98-99.

وهذا ما يجعله يختار بين المواقف ولا يقبل بالجبرية هنا لأنها لن تشكل لديه أي نوع من القيم التنظيمية.

- ضرورة اتخاذ الموقف بناء على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة، مما يؤدي هذا إلى تشكيل قيم راسخة.

- الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد وهذا يعزز لنا الشرط الأول السابق ذكره، لان قناعة الفرد بالقيمة التي اختارها تساعده هذه القناعة على بقاء القيمة وترسيخها لديه كما أنها تساعده على حب عمله وعلاقاته.

- يتوجب على الفرد الدفاع عن هذه القيم داخل محيطه والعمل والدعوة إلى تبنيها من طرف أفراد غيره داخل المؤسسة أو الجماعة الواحدة، وهذا ما نجده أكثر استعمالاً لدى القادة و المرؤوسين أو بالنسبة للعمال القداماء عند دخول عمال جدد.

- يتوجب ظهور قيم الشخص في سلوكه وأفعاله وتفاعله مع الأفراد والجماعات، وهذا ما يتم الإشارة إليه في خصائص القيم التنظيمية، على أن تكون القيم ظاهرة أو تنعكس في سلوكياته وأفعال الأفراد العاملين.

- يتوجب أن تكون قيم الفرد ملازمة في كل زمان ومكان أي أن الفرد عند تبنيه لقيمة معينة لا يستطيع تبني نقيضها أو التخلي عنها في أحد المواقف التنظيمية، بالإضافة إلى أن تعامله مع الغير يكون مبنياً على أساس هذه القيمة في إطارها.

وعند توفر هذه الشروط السابقة لتكوين القيم التنظيمية، نستطيع القول أن هذه القيم التنظيمية تشكل الإطار العام والأساسي لسلوك الفرد داخل المؤسسة، كما أنها تساعد القادة والرؤساء على توقع وإدراك مدى كفاءة الخطط والأساليب الإدارية المتبعة ومنها توقع مدى نجاحها أو إنفاقها.

### 5- مصادر القيم التنظيمية.

إنّ القيم بصفة عامة تمثل الجانب المعنوي للسلوك الإنساني، والقيم التنظيمية بصفة خاصة تعتبر مبدأ للفرد العامل تحميه من الوقوع في الصراع وتوجه سلوكه نحو ما

هو صحيح، كما أنها تساعد الفرد العامل على حل مشاكله داخل البيئة التنظيمية، وهذا ما دفع العلماء والمفكرين والباحثين إلى إعطاء هذا الموضوع فرصة البحث والدراسة. الذي تجسد في دراسة مصادر القيم وتحليلها وتفسيرها حيث تم تحديد مصادر القيم في مجالات السلوك التنظيمي باعتبارها أبعاد داخلية تعتمد على الفرد وخبراته الذاتية، وقد حدد العلماء والباحثين أهم مصادر القيم التنظيمية فيما يلي:

#### أ- الدين:

إن الدين من المصادر الأساسية والأكثر أهمية وثباتاً في موضوع القيم؛ حيث أن الدين يعتبر المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه الأفراد في جميع سلوكياتهم وأفعالهم وعلاقاتهم بمحيطهم.

ولو توغلنا في هذا الطرح نجد أن الدين حثنا على مجموعة من القيم التي تخص العمل في قوله تعالى: ﴿أَفْحَكَمَ الْجَاهِلِيَّةَ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ﴾ (سورة المائدة الآية 49-50).

حيث تدل هذه الآيات على اليقين القاطع بأن كل الأمور ترجع لله سبحانه وتعالى، وبالإسقاط على المؤسسات نجد أن المؤسسات والمؤسسات قائمة على هذه القيم الدينية. وفي الآية الآتية من قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران الآية 159).

قوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الشورى الآية 38).

والشورى هنا لو أسقطناها على التنظيمات نجدها تدل على المشاركة في عملية صنع القرار؛ لأن هذه القيمة بالنسبة للعاملين تعمل على تعزيز عامل الولاء والانتماء للمؤسسة، وتضمن الالتزام والتعاون على أكمل وجه وبطريقة جيدة وينعكس هذا إيجاباً على الأداء.

بالإضافة إلى قوله تعالى: ﴿ وَقُلْ ءَامَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ ﴾ (سورة الشورى الآية 15).

حيث تؤكد لنا هذه الآية أن قيمة العدل مفروضة وواجبة في المجتمع عموماً وفي التنظيمات خصوصاً، فعلى المديرين والرؤساء أن يعدلوا بين الأفراد العاملين وإعطاء لكل ذي حق حقه وتقديم لهم أجورهم على أكمل وجه وعلى قدر المجهودات المبذولة.

و في قوله تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ (سورة النساء آية 58).

ففي هذه الآية نجد أن الدين يحدثنا عن قيمة الأمانة والعدل أيضاً

كما لو تأملنا هذا الحديث " إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "

وهذا ما يلفت انتباهنا إلى قيمة إتقان العمل وتحسين الأداء والرفع به إلى مستوى الجودة داخل المؤسسات، بالإضافة إلى الحديث " من غشنا فليس منا " يحثنا هذا الحديث الشريف على الغش، وهنا نجد أن الدين الإسلامي كمصدر أول وأساسي للقيم بصفة عامة وبإسقاطها على التنظيمات خاصة فنجد أن هناك قيم يجب أن يلتزم بها القادة وقيم يجب أن يلتزم بها العاملين، وهذا ما يوصلنا إلى التحدث على المصلحة العامة للجماعة والمصلحة الخاصة للفرد فتحقيق مصلحة الفرد وسيلة لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل وأهدافها، لأن الفرد جزء من المؤسسة والمؤسسة لا تقوم إلا بالفرد، وفي هذا الإطار يتحقق تنظيم العلاقات داخل المؤسسات<sup>(1)</sup>.

ب- المصدر الاجتماعي: بما أن الفرد جزء من المجتمع وهو كائن اجتماعي على

قول ابن خلدون فهو يؤثر ويتأثر بغيره من الأفراد، ولهذا يعتبر الفرد من المكونات أو الأجزاء الاجتماعية التي لها دور كبير وفعال في تنميته واستقرار المجتمع، وبما أن كل

(1) - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 163.

فرد من هذه الأفراد يحمل جمعا من القيم تتعكس في سلوكاته وأفعاله وعلاقاته مع غيره من الأفراد فإن هذه القيم تختلف بالنسبة للفرد من مجتمع لآخر، وهذا ما تكلم عليه (خضير كاظم حمود)<sup>(1)</sup> في أن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، وهذا ما يميزه بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتميز بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

وهذا ما يؤكد أن المجتمع العام مصدر من مصادر القيم التنظيمية؛ باعتبار أن الفرد يكتسب قيمه كما يكتسب أنماط أفعاله وسلوكاته عن طريق الملاحظة والتقليد، وهذا ما يطلق عليه بالتعلم الاجتماعي الناتج من تفاعل الفرد مع متغيرات بيئته، وبطبيعة الحال تختلف من فرد لآخر باختلاف المجتمعات<sup>(2)</sup>

### ج- الخبرات السابقة:

سبق وأن ذكرنا أن تكوين القيم التجارب السابقة وهذا ما يعززها أن تكون مصدرا أساسيا في حياة الفرد وتعمل على تشكيل مجموعة من القيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية هنا من خلال الأحكام التي يصدرها الفرد تجاه مواقف معينة، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته، فالفرد الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها في عقله الباطني، ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته، فالشخص الذي عانى من الجوع والحرمان يشكل له توفر الطعام قيما على درجة كبيرة من الأهمية<sup>(3)</sup>، ولو أسقطنا هذا الطرح على التنظيمات لوجدنا أن الخبرة التي يتلقاها الفرد العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها تشكل له مجموعة من القيم،

(1) - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 82.

(2) - سحر قدوري، منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2008، ص 06.

(3) - المرجع نفسه، ص 163.

يتمسك بها ويدعو غيره إلى تبنيها، فالعامل الذي يتلقى عقاباً أو مخالفة معينة ألحقت الضرر والخسارة بالمؤسسة تشكل لديه قيماً تساعد على اتخاذ قرارات وإصدار أحكام، وتوجه نحو الفعل الصحيح في الفترات المولية من عمله.

**د- جماعة العمل:** سبق وذكرنا أن الفرد يؤثر ويتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها هذا ما يؤكد أن الجماعة من مصادر القيم ، فالجماعة التي ينتمي إليها الفرد ترسخ له مجموعة من القيم لديه ، هذه الأخيرة تعمل على تشكيل وتغيير سلوكه وأنماط أفعاله حيث أن الفرد يقوم بخلق قيم ويتحلى بسلوكات تكون ملائمة للجماعة ولقيمتها في إطار أولوية أهدافه ورغباته وحاجات محاولاً بذلك التكيف مع سلوك وقيم واتجاهات المجموعة لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى أننا نبني قيماً من خبراتنا وتجاربنا ومن الثقافة العامة للمجتمع ، كما تستمد هذه القيم من الأسرة والأبوين، الأقارب، الأصدقاء، المعلمين، المربين ووسائل الإعلام وتستقر القيم والمعايير في العقل الباطن ، وتتعكس القيم على أهدافنا واهتماماتنا واحتياجات والنظام الاجتماعي والثقافة التي ننشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية.

**هـ- القيادة:** يعرفها جيمس جري على أنها " عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة " من هذا نجد أن القيادة عملية اجتماعية ولا يكتمل دورها إلا في وجود الآخرين، هدفها التأثير الفعال عليهم وعلى سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم، من دور القيادة هنا يتشكل مجموعة من القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين بحكم أن القيادة هدفها الأساسي تنظيم العمل والتأثير الإيجابي على أفعال العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، داخل الإطار العام لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة<sup>(2)</sup>، لذلك

(1) - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 114.

(2) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 216-217.

يتوجب على القائد أن يتميز بصفات معينة كأن يعمل على بناء ثقة متبادلة بين المؤسسة وعمالها. ويكون قادرا على تشخيص المواقف وإتقان طريقة توصيل المبادئ التي تعتمدها المؤسسة للأفراد العاملين.

و- **التعليم:** طبيعة الإنسان يتعلم من تجاربه وتجارب غيره في الحياة العامة ويكتسب مجموعة القيم والمبادئ والمهارات نتيجة المرور بمجموعة من الخبرات والمواقف والتجارب بحياته الخاصة. ولو نظرنا إلى التنظيم نجد أن الأفراد العاملين الذين ينتمون إليه يتعلمون من تجاربهم الخاصة بطرق ومهارات العمل، فعن طريق التعلم يتم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### 6- أهمية القيم التنظيمية

باعتبار أن القيم التنظيمية من الجوانب الأساسية في دراسة الفعل التنظيمي وهذا لارتباطها الوثيق لقيم الاتجاهات والدوافع وتأثيرها البالغ على الإدراك، لأن القيم قوة محركة ومنظمة لسلوك العاملين داخل المؤسسة.

لذا فإن أهمية القيم التنظيمية تتجلى فيما يلي: إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة<sup>(2)</sup>، بما أن الثقافة التنظيمية هي الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة والقيم التنظيمية من عناصرها الأولية فإن هذه الأخيرة تكون مشتركة بين جميع العاملين وتنعكس على سلوكياتهم وأفعالهم والتزامهم بها والتي تنصب في إطار الأداء الكلي للمؤسسة، تعتبر القيم بمثابة المحدد والإطار

(1) - فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 280.

(2) - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 46.



الرئيسي، الذي يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوءه حيث لا يجوز التعارض مع القيم والاختلاف معها<sup>(1)</sup>.

بطبيعة الحال أن أهداف المؤسسة وقيمها لهم علاقة وطيدة ببعض بالإضافة إلى علاقاتهم بالخطط والإستراتيجيات والسياسات والمعايير التي توجه سلوك الأفراد الفاعلين ، بحيث تشكل لديهم قاعدة قيمية يعتمدون عليها في علاقتهم ببعض أو علاقاتهم بالعمل، من ما يحفف هذا من أسباب وقوع الصراعات والنقاشات، حيث أنه كلّ ما كان بين أفراد المجموعة تماسك وتفاهم كلما زاد هذا في فعاليتهم بالإضافة إلى أنها تنمي لديهم الشعور بالإنتماء والهوية المشتركة.

- تعمل القيم على تنمية وعي العاملين ومعارفهم وتعزيز التزامهم.

- تدعيم فرص العدالة الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقاتها مع الجمهور.

وهذا ما يوضح ويعزز لنا عنصر الاشتراك أي من يلتزم بها يجازى بالحوافز ومن لا يلتزم يعاقب وهذا ما يقصد به مبدأ العدالة<sup>(2)</sup>، التي سبق ذكرها في العنصر السابق.

- القيم التنظيمية تحدد مستوى الإنجاز، مرضيين وغير مرضي كمعيار للمقارنة.

سبق وأن ذكرنا أن القيم التنظيمية تتعكس على أفعال وسلوكات العاملين وتكون مطبقة على أرض الواقع أي قابلة للقياس ، فهي بذلك تحدد مستوى الإنجاز وتوقعه<sup>(3)</sup>.

- القيم التنظيمية تشكل إطار مرجعي للإستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة<sup>(4)</sup>.

(1) - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص 144.

(2) - المرجع نفسه، ص 135.

(3) - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 84.

(4) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 24.

- تحدد القيم نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات أي أنها تشكل إطارا مرجعيا لدى الفرد العامل، كما أنها تحدد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد.

- القيم التنظيمية تؤثر في المديرين وفي كل فعل يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ، وهذا من خلال عملية التوقع حيث أن هذه الأهمية تعزز لنا أهمية عدالة القيم .

- تعزز التقارب والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها<sup>(1)</sup>.

- توجه الأنماط السلوكية و التأثير على العلاقات داخل المنظمة كما أنها تؤثر على تصورات و أفكار العاملين<sup>(2)</sup>.

- تعتبر القيم التنظيمية الأساس الذي تبنى عليه القرارات و يتم اتخاذها على جميع مستويات المؤسسة<sup>(3)</sup>.

## 7- أهداف القيم التنظيمية :

تعتمد القيم التنظيمية على مجموعة من الأهداف والغايات لتحسين التسيير الإداري للمؤسسة نذكر منها:

✓ تهدف إلى التسيير الإستراتيجي الأمثل للمؤسسة، والتوفيق بين إمكاناتها المختلفة (المادية، المالية، البشرية).

(1) - بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سابق، ص 60.

(2) - Mitja gorenak, Suzgana Kosir, the importance of orgational Values for organization, international school for social and Business studies, slovenia, 2012, p 565.

(3) - I van Malabasic, Ruza Bricic, organizational values in managérial communication, 2012, p 101.

- ✓ تسعى إلى تنمية الأطر الإدارية وتطويرها<sup>(1)</sup>.
- ✓ تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وطبيعتها.
- ✓ تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، والاهتمام بهم وإكسابهم خبرات ومهارات تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي<sup>(2)</sup>.
- ✓ تسعى إلى تعزيز الاتصال بجميع أشكاله بين المستويات الإدارية.
- ✓ تهدف إلى زرع قيم العمل الجدي والإبداع والكفاءة واحترام السلطة.
- ✓ تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية<sup>(3)</sup>.
- ✓ تهدف إلى انخفاض معدلات التغيب، وحوادث العمل وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ تسعى إلى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء للمنظمة.
- ✓ تهدف إلى الحد من مقاومات التغيير التي تعرقل نجاح المؤسسة ومحاولة حل المشكلات والقضايا بطرق سليمة<sup>(4)</sup>.

(1) - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص221.

(2) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص87.

(3) - وندل فرنش سيسل بيل جونير، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص416.

(4) - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص83.

## ثانياً: تطور، تصنيفات ووظائف القيم التنظيمية

## 1- مراحل تطور القيم التنظيمية.

إنّ القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ البداية بل تغيرت وتطورت بتغير الفكر الإداري والعلوم الإدارية، وبما أنها جزء أساسي في الإدارة فهي حتما تخضع إلى التغيير بتغير الإدارة حيث مرّ هذا التطور بسبع مراحل نذكرها في الآتي:

## أ- المرحلة العقلانية:

من رواد هذه المرحلة فريدريك تايلور وماكس فيبير (Fridirik Taylor- Max Weber)، فمن اسم هذه المرحلة نستنتج أن التسيير الإداري كان عقلانياً، فمن أهم القيم التي كانت معتمدة في هذه المرحلة هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في تصميم الأعمال والوظائف وذلك للوصول إلى أسس علمية تحل محل الأسس التقليدية.
- اختيار العاملين بطريقة علمية وموضوعية حيث أن تتوافق مواصفات العامل مع متطلبات العمل.
- ضرورة تزويد العمال بالحافز المادي.
- الوصول إلى الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.
- ضرورة تدريب العمال على معارف العمل وخصوصياته بناء على الأسلوب العلمي المعتمد.

وهذا يوضح لنا أن الإنسان يعامل كآلة ويمكن تحفيزه بالحوافز المادية، حيث أن تايلور وفبير " وجدوا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج"<sup>(1)</sup>، نلاحظ أنّ في هذه

(1) - بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سابق، ص 06.

المرحلة تمّ النظر أو الاعتماد على القيم المادية مع إهمال القيم المعنوية أو الإنسانية وهذا ما اهتمت به المرحلة الثانية.

### ب- المرحلة العاطفية:

تمثلت هذه المرحلة في دراسات الهاوثورن والتي نادى بضرورة الاهتمام بالقيم الإنسانية، بدليل أن الفرد العامل ليس مجرد آلة يحقّز ماديا، وإنما له مجموعة من المشاعر والأحاسيس والحاجات والدوافع التي لها تأثير بليغ على أدائه ومن ثمّ إنتاجه<sup>(1)</sup>، فمن أهم القيم التي قامت عليها هذه المرحلة.

- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين للمؤسسة بغض النظر عن العمل الذي يشغله.

- تركيزها على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية.

- إثارة دوافع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وذلك بتحفيزهم ماديا ومعنويا.

وتعتبر دراسات الهاوثورن من أولى الدراسات التي اهتمت بالسلوك أو الفعل الإنساني وهذا ما ينعكس على قيمها، حيث كانت تهتم فيما يلي:

- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين من خلال المشاركة في صنع القرارات وتنويع التحفيزات وتأثيرها على المعنوية.

- محاولة معالجة المشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين التي يمكن أن تؤثر على أفعالهم، وبالتالي على أدائهم لأعمالهم مما ينعكس سلبا على إنتاجهم وفعاليتهم.

- فالقيم التي جاءت بها هذه المرحلة جديدة مقارنة بالقيم في المرحلة السابقة.

(1) - خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 172.

## ج-مرحلة المواجهة:

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور النقابات العمالية، الناتجة عن الفوضى والتعطيل وخسارة المؤسسات والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال هذا العنصر، وعدم إعطائه حقوقه و مساعدته على تأدية واجباته، أدت إلى ظهور قيم جديدة وهي قيم الحرية في البيئة التنظيمية بالإضافة إلى الاحترام التقدير بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية<sup>(1)</sup>.

## د- الإجماع بالرأي :

من روادها ( دوجلاس ماكريغور) وفي هذه المرحلة انتشرت قيم الحرية في الاعمال الإدارية حيث نشر دوجلاس سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة وقام فيه بتوضيح أنظمة القيم الإدارية حيث قسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان أو الفرد العامل داخل التنظيم.

## نظرية X المعروفة بالسلبية:

يرى بأن النظريات الكلاسيكية التقليدية نظرت إلى الإنسان على انه آلة اقتصاد فقط، وجوب ممارسة الرقابة عليه وإرغامه على العمل، بالإضافة إلى تقديم حوافز مادية على حسب الجهد المبذول.

## نظرية Y إيجابية:

نظرت إلى أن الفرد العامل يتعلم ويحب العمل بالفطرة تماما مثل حبه للعمل واللهو، وهذا في ظل توفر الظروف الطبيعية والحماية والاحترام داخل البيئة التنظيمية، فالفرد

(1) - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، ط 2، 2008، ص 233.

- ينظر: حجازي إسماعيل، شراد وافية، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية تحت عنوان نظرة حول ممارسة تسيير الموارد في المؤسسات الجزائرية الذي تقيمه جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014، ص 07.

الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يكون لديه دافع الطموح، كما ترى هذه النظرية أن أساليب العقاب ليست وسيلة لخلق دافع أو رغبة في العمل، على عكس أسلوب الإقناع والترغيب وحسن التعامل والاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء<sup>(1)</sup>.

### هـ - مرحلة الإدارة بالأهداف:

عرفت هذه المرحلة أن الإدارة تقوم على أساس قيم المشاركة بين الرؤساء والعاملين فيم يخص العمليات الإدارية ( اتخاذ القرار، التوجيه، الرقابة، الإشراف، تنسيق... إلخ) فتخص هذه القيم كل الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية والأقسام والوحدات التابعة لها، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المؤسسة وكذلك المسؤولية المشتركة على جميع العمليات التي تقوم عليها هذه المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### و - مرحلة التطوير التنظيمي:

يشير هنا مفهوم التطوير إلى " أنه جهد مخطط على مستوى التنظيم للكل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم"<sup>(3)</sup>، وفي هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة تمثلت في تحليل وتفسير الأفكار المعلومات الإدارية التي يتداولها العاملون، بالإضافة إلى استخدام منهجية البحث العلمي، التي من خلالها تتوصل إلى التطوير التنظيمي وذلك بتحسين وضع خطط إستراتيجية

(1) - عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمود منتوري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس علوم التربية والأرطوفونيا، قسنطينة الجزائر، 2010، ص 43.

(2) - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 233.

(3) - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 172.

محكمة، كما جاءت هذه المرحلة بمفاهيم جديدة منها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال<sup>(1)</sup>.

### ي - المرحلة الواقعية:

في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة التي مرت بها القيم، حيث أدرك المديرون أنهم يتحملون مهام صعبة فيما يتعلق بالقيادة وتنظيم العمليات الإدارية والمؤسسة ككل، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات في مجال القيم الإدارية وبالتالي البقاء لن يكون إلا للأصلح، حيث ظهرت مجموعة من القيم منها الأشياء مجاناً، العمل الجاد يؤدي إلى النجاح، والمسؤولية الذاتية<sup>(2)</sup>.

بعد أن تطرقنا لمراحل تطور القيم التنظيمية وعرفنا أنها تطورت بتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية بالتطرق الآن إلى مجموعة تصنيفات القيم حسب بعض آراء المفكرين، حيث نجد أنه لم يكن هناك اتفاق واضح بينهم في مجال القيم، وهذا ما ينعكس عن عدم اتفاق القيم التنظيمية عامة، وبالتالي نجد عدة تصنيفات للقيم التنظيمية كل حسب وجهة نظره.

### 2- تصنيفات القيم التنظيمية.

يصنف العلماء والمفكرين القيم التنظيمية كل حسب وجهة نظره.

#### أ- تصنيف (سبرانجر Spranger)<sup>(3)</sup>

وتحدث في كتابه أنماط الرجال على ستة أنواع للقيم هي:

(1) - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 234.

(2) - خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 173.

(3) - خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2013، ص 40.



- القيم النظرية: ويقصد بها اهتمام الفرد باكتشاف الحقيقة من خلال منهج علمي نقدي، وتتميز نظرة أصحابها بالموضوعية النقدية والمعرفة التنظيمية.
  - القيم الاقتصادية: يركز فيها الفرد على ما هو نافع ومفيد له ويتميز أصحابها بالنظرة العلمية.
  - القيم الجمالية: تعني اهتمام الفرد بكل ما هو جميل من جميع النواحي ( الشكل، التكوين، التذوق الجمالي )، وهذا ما يساعده على تهذيب النفس من خلال الحب والتسامح.
  - القيم الاجتماعية: ويقصد بها ميل الفرد إلى غيره من الأفراد، والتودد إليهم بهدف التفاعل الاجتماعي وإقامة علاقات اجتماعية.
  - القيم السياسية: تعني ميل الفرد إلى تملكه السلطة والقوة والطموح لهما، والتحكم في الأشخاص والأشياء.
  - القيم الدينية: وتعني اهتمام الفرد بطاعة الله وتنفيذ أوامره وطلب رضاه وممارسة جميع الأفعال في إطار طاعة الله بإتباع تعاليم الدين من جميع النواحي<sup>(1)</sup>.
- ففي هذا الصدد نجد ( ألبورت ) ورفاقه قسموا القيم إلى ستة معتمدين على الأنواع السابقة ل( سبرانجر )

### ب- تصنيف ( كوين ورورباخ ) سنة 1981

ويعتمد تصنيفهما على ثمان قيم موزعة على أربعة مجاميع هي.

- قيم الهدف الرشيد: وتعتمد هذه القيم على مبادئ النظريات الكلاسيكية التي تشمل قيم التخطيط والاهتمام بالإنتاجية.

(1) - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 191.

- قيم العلاقات الإنسانية: وتعتمد على مبادئ العلاقات الإنسانية التي تتمثل في قيم التمسك وتنمية الموارد البشرية ، والتي اهتمت أساسا بالجانب المعنوي للأفراد.
- قيم النظام المفتوح: حيث ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح وتتفاعل وتتأثر بالبيئة الخارجية، حيث تشمل هذه القيم المرونة والحصول على الموارد المختلفة.
- قيم العمليات الداخلية: وتصب تركيزها على العمليات والأنشطة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة وتتمثل في قيم إدارة المعلومات والضبط<sup>(1)</sup>.

### ج-تصنيف بوكهولز: (Buchholz)

وصنف القيم إلى خمسة أنظمة قيمية هي:

- نظام قيم أخلاقيات العمل: يرى هذا النظام أن يعمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا، فكرامة وشرف الفرد حسب هذا النظام نابعة أساسا من إخلاصه في عمله والتفاني فيه.
- نظام قيم التوجه الاجتماعي: وتعمل هذه القيم على إكساب العمل معناه من خلال تأثيره على المجموعة، باعتبار أن العمل ليس غاية بقدر ما هو وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة ومصالحها واحتياجاتها، وتنمية قدرات الأفراد بالشكل الذي يعزز نجاحهم في المؤسسة.
- نظام القيم الإنسانية: تركز اهتمامها على الفرد داخل البيئة التنظيمية وكل ما يخص مهاراته واحتياجاته أكثر من تركيزها على الأمور والجوانب المادية.
- نظام قيم المشاركة المجتمعية: يرى هذا النظام أن أساس تلبية وإشباع حاجات الفرد هو العمل، وذلك من خلال إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية للمؤسسة أمام العاملين بهدف أن يكون لهم دور بارزا في الإدارة.

(1) - نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد 11، العدد 2012، ص 242.

- نظام قيم الراحة والفرغ: يؤكد هذا القرار على ضرورة إتاحة فرص وفترات الراحة للعاملين لكي يشعروا بإنسانيتهم ومكانتهم وإعطائهم فرص لإبراز مهاراتهم<sup>(1)</sup>.

#### د- تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك:

صنف الباحثان القيم التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع نذكرها كالاتي:

- إدارة الإدارة: ويقصد بها أن دور القائمين على الإدارة واضح بالنسبة لهم لأنهم مؤهلين وقادرين على القيام به، ويندرج تحت هذا النوع قيم القوة (النفوذ) الصفة والمكافأة<sup>(2)</sup>.

- إدارة المهمة: تهتم هذه القيمة بكل ما يتعلق بالعمل وكيفيات وطرق إنجازه وأدائه للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويندرج تحت هذه القيم قيم الفعالية و الكفاءة و الاقتصاد<sup>(3)</sup>.

- إدارة العلاقات: وتهتم هذه القيمة بكل ما يتعلق بالعاملين وعلاقاتهم ببعض في جميع المستويات الإدارية، ومدى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم وتندرج تحتها قيم العدل، القانون، النظام.

- إدارة البيئة: تهتم بكل ما يخص البيئة التنظيمية داخليا والظروف السائدة داخلها، بالإضافة إلى علاقتها بالمحيط الخارجي ومدى تنافسها مع المؤسسات الخارجية وتأثيرها بهم وتأثيرها عليهم، بالإضافة إلى مدى استفادتها من هذه المؤسسات وتندرج تحتها قيم الدفاع، التنافس، استغلال الفرص، وفيما يلي شرح القيم الثانوية:

(1) - حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص37.

(2) - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص174.

(3) - ديف فرانسيس وودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 39-40.

✓ القوة: من المتعارف عليه أن عمال الإدارة العليا هم من يملكون القوة لنظام المعلومات والسلطة على باقي العمال، لأن هذين العاملين ( القوة والسلطة) يمكنهم من حسن اتخاذ القرارات فيما يخص المؤسسة وأهدافها ومصيرها، لذلك يتوجب على عمال الإدارة تحمل مسؤولية هذه القوة والسلطة الموكلة إليهم؛ لأن مستقبل المؤسسة والعمال بين يديهم، بالإضافة إلى أن المسؤولين بمقدرتهم ترقية أو فصل العمال من العمل وتبنوا هذه القيمة (المديرين يجب أن يديروا).

✓ الصفة: لهذه القيمة علاقة وطيدة مع السابقة، حيث أنه يجب اختيار أعضاء الإدارة العليا ويجب أن تتوفر فيهم شروط الإدارة والمسؤولية وتبني هنا أعضاء الإدارة قيمة (النخبة دائما في القمة).

✓ المكافأة: والمقصود هنا بعمليات التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) ، لذلك يجازى كل من التزم بقيم المؤسسة وكان ناجحا في أدائه، لأن المكافأة هنا تقوم أساسا على الأداء لذلك تتبنى هذه القيمة ( اعمل الأشياء الصحيحة).

✓ الفعالية: يعني ضرورة تركيز الإدارة على مجموعة الأنشطة والأعمال التي تضمن نجاحها واستمرارها بطريقة صحيحة وتتبنى هذه القيمة ( اعمل الأشياء الصحيحة) (1).

(1) - المداني حجاج القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار التيجي بالاغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014 / 2015، انطلقت دراسته من تساؤل رئيسي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار تيجي؟ واعتمد الباحث على الفرضية العامة القائلة: العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ذات علاقة طردية، والفرضيات الجزئية قيم التعاون يمكنها ان تحقق عامل الاستقرار داخل المؤسسة الذاتية، العدالة التنظيمية تساعد الإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والعينة الطبقية التناسبية، حيث توصل إلى النتائج التالية : أن هناك علاقة طردية بين القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي، كما أن هناك قيمة ذات دلالة إحصائية بين قيم التعاون ، العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي .

✓ الكفاءة: إن المنظمات الناجحة هي التي تصب تركزها على الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة وصحيحة؛ لأن هذا يعد حافزا جيدا لذلك تبحث المؤسسات على أفضل الطرق للعمل والأفراد أو المؤهلين لذلك وتتبنى قيمة ( اعمل الأشياء بطريقة صحيحة).

✓ الاقتصاد: يقصد به ضرورة تفعيل الرقابة بشتى أنواعها على جميع الموارد التي تساهم في بناء المؤسسة، وعلى رأسهم الموارد المالية؛ لأنه أي نشاط تقوم به المؤسسة يحتاج أموالا كثيرة لذلك تتبنى (لا شيء مجانا).

✓ العدل: إن العدالة التنظيمية بين الأفراد تخلق لديهم نوه من الثقة والولاء لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيره البالغ على ظروفهم النفسية سواء داخل البيئة التنظيمية أو خارجها، وهذا ينعكس بطبيعة الحال على نجاح أو فشل المؤسسة وله أهمية بالغة لذلك تتبنى قيمة ( من يهتم يكسب )<sup>(1)</sup>.

✓ العمل الجماعي: إن الشعور بالإنتماء لجماعة معينة يساعد ذلك في تحسين أداء أفراد هذه المجموعة، لأن نقص قدرات أحد أفرادها يغطيها الآخر، والمؤسسة التي تسعى للنجاح هي من تعمل عن تكوين مثل هذه الجماعات المتجانسة وتتبنى ( العمل معا بانسجام).

✓ القانون والنظام: من المعروف أن كل مؤسسة تعمل على وضع قوانين وقواعد، تسعى من خلالها إلى النجاح وذلك بجعل هذه القوانين تنعكس على أداء العاملين بطريقة إيجابية؛ لذلك أعضاء الإدارة يأخذون بعين الاعتبار الفرد العامل في

(1) - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، المرجع السابق، ص 175.

وضع قوانين المؤسسة، وهذا ما يجعلها تتميز بالمرونة لأن إرضاء الفرد العامل هو إرضاء الكل وبالتالي تتبنى قيمة (العدل لايد أن يسود) (1).

✓ الدفاع: من حق كل مؤسسة الدفاع عن نفسها بالنسبة للمحيط الخارجي باعتبار أن لها منافسات تجارية خارجية بين المنظمات على أنواع المخرجات وغيرها لذلك يتوجب أن تكون دائماً فطنة وإلا خسرت نصيبها من السوق مما يجعلها تقع تحت تهديدات المؤسسات المنافسة، لذلك فالمؤسسة التي تسعى للنجاح يجب أن تدرس هذه التهديدات وتضع خطط دفاعية التي تخرجها من مثل هذه المآزق، وهي بذلك تتبنى (اعرف عدوك).

✓ التنافس: التنافس طبع في المؤسسات لأنه الطريقة الوحيدة التي تضمن بقاء واستمرار هذه المؤسسات، لذلك يتوجب على المؤسسات أن تتخذ جميع الخطوات الضرورية التي تضمن بقاءها في مجال التنافس وما هو معروف أن دائماً البقاء للأفضل. وهذا ما يؤكد ضرورة تبني القيمة (البقاء للأصلح).

✓ استغلال الفرص: ويلعب هنا عامل السرعة والإقدام دوراً أساسياً في استغلال المؤسسة للفرص، ومنافسة غيرها على هذه الفرص فبالرغم من المخاطر التي تصاحبها إلا أن النتيجة المتوقعة تعوض ذلك. وهذا ما يؤكد تبني قيمة (من يجرؤ يكسب) (2).

(1) - خضير كاظم حمود، المرجع السابق ، ص 175.

(2) - عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي، القيم التنظيمية في الإدارات التربوية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، بحث مكمل لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 09-12.

## 3- وظائف القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة لديها مجموعة من الوظائف نذكر منها:

## أ- وظائف القيم على مستوى الفرد:

- تمنح للأفراد اختيارات لتحديد وضبط السلوك، وبالتالي تشكل الشخصية الفردية وتمنح لهم القدرة على الرضى والتوافق مع الآخرين؛ حيث تعتبر موجه للسلوك مما يجعلها تشكل للفرد حب وميل تجاه العمل ، وهذا ما ينعكس على الرضى النفسي.
- تعمل على تصحيح أفكاره ومعارفه تجاه العمل والمؤسسة.
- تسهم في تحقيق الأمان النفسي للفرد وبالتالي الأمان الكلي بالنسبة للمؤسسة.
- تعمل على ضبط رؤيته وتوقعاته لما يطمح له وفهم المحيط الخارجي بالنسبة له.
- تساهم القيم في إصلاح الفرد نفسيا وخلقيا (1).

## ب- على المستوى الاجتماعي:

- تعمل القيم على المحافظة على تماسك المجتمع إذ تحدد أهدافه ومبادئه.
- تواجه التغيرات التي في المجتمع حتى يصبح أكثر إستقرارا.
- الربط بين أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها لتحيمه من النزاعات الطائشة (2).

## ج- على المستوى التنظيمي:

- تعمل على توجيه سلوكات العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وفق للخطط المرسومة المبنية على أساس قيمها التنظيمية.

(1) - منصورى نايف العتيبي، القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران، منشور في المجلة التربوية، بجامعة عين شمس، العدد34، 2010، ص 16.

(2) - عاطف جابر، طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 33، 2014، ص 312.

- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكياتهم؛ لأن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية<sup>(1)</sup>

#### 4- مستويات القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من المستويات نذكرها في الآتي:

##### أ- المستوى العقلي المعرفي:

يتضمن هذا المستوى اختيار القيمة المناسبة ويتضمن ثلاث درجات هي:

- استكشاف البدائل.

- النظر في آثار هذه البدائل ثم الاختيار الحر للقيمة.

##### ب- المستوى الوجداني النفسي:

يتضمن هذا المستوى تقدير القيمة والاعتزاز بها وله درجتين هما.

- الشعور بالسعادة.

- اختيار القيمة والإعلان والتمسك بها والدفاع عنها.

##### ج- المستوى السلوكي الإدراكي:

يتضمن هذا المستوى ترجمة القيمة كقناعة وممارسة لدى الفرد فتصبح مرشدا له في

تصرفاته بغض النظر عن العواقب المترتبة عليها، ويتكون هذا المستوى من درجتين هما

ترجمة القيمة إلى ممارسة وبناء نمط قيمى<sup>(2)</sup>.

(1) - رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة

الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2013، ص 18.

(2) - منصور نايف العتيبي، القيم التنظيمية وأثرها على الممارسات السلوكية، مرجع سابق، ص 12.



## 5- مقاييس القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من المقاييس نذكر منها في الآتي:

## أ- مقياس سوير لقيم العمل:

يهدف هذا المقياس لدراسة قيم الأفراد داخل البيئة التنظيمية، ويتضمن مجموعة من

العبارات تقيس 15 مجالاً من مجالات العمل وهي:

- الإبداع
- الإنجاز
- محيط العمل
- علاقات الإشراف
- نمط الحياة
- الأمن
- الإشراف على الآخرين
- الجمال
- المكانة
- الإستقلالية
- التنوع
- العوائد
- الاقتصادية
- المساعدة
- الإستشارة الفكرية والإدارية.

ويتم الإجابة عنها من خلال هذه البدائل:

مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما، بعد ذلك نحسب حاصل جمع العبارات المكونة لكل من جوانب العمل، بذلك نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و 15 درجة، فإذا تعدى مجموع أي قيمة من هذه القيم فوق 10 فهذا دليل على أن لها اهتمام كبير، أما إذا كان يتراوح بين 5 و 9 فهذا يدل على أنه هناك اهتماما معتدلا بهذه القيمة أما إذا كان أقل من 5 فهذا يعني أن القيمة لا تعني أي اهتمام<sup>(1)</sup>.

### ب- مقياس روكتش: 1973

يعتبر مقياس روكتش من أهم المقاييس للقيم يتضمن هذا المقياس مجموعتين لإحداهما ترتبط بالغايات المرغوب تحقيقها، والثانية ترتبط بالوسائل المساعدة في ذلك بحيث المجموعة الأولى تعكس ما يقوم به الفرد من أجل إنجازه وآدائه الأخير، بينما تعكس الثانية الأساليب وكيفية تحقيق الفرد لهذه الغايات.

### ج- مقياس القيم الفارق برنس

يتضمن هذا المقياس 64 زوجا من العبارتين التي تمس كل ما قد يراه الفرد واجب عمله أو الشعور به، ويتألف كل زوج من الأزواج الأربع وستين من عبارتين، يختار في هذه الحالة المجيب واحدة منهما تكون إحداهما تمثل القيم الأصلية (التقليدية) والأخرى تمثل قيم منبثقة (عصرية)، في هذه الحالة نستطيع تحديد اتجاه المستجيب من خلال تحديد القيم الغالبة المنبثقة أو الأصلية باختيار 64 عبارة تمثل كل منهما قيمة من بين 128 عبارة، يتكون كل زوج من الأزواج 64 من عبارتين إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) والثانية (قيمة منبثقة عصرية) فمن هذا يتحدد اتجاه المستجيب.

(1) - مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي التربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2003، ص 288.

## الجدول رقم (12): يبين عبارات مقياس الفارق برنس:

قيم منبثقة (عصرية)	قيم أصلية (تقليدية)
ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس.	ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.
ينبغي أن أستمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي.	ينبغي أن أحرز مركز أعلى مما أحرزه أبي.
ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم شيء في الحياة بالنسبة لي.	ينبغي أن أشعر أن أتحمل الألم و المعاناة أمر هام بالنسبة لي في المستقبل.

المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع

سابق، ص 10.

ويضم المقياس فروعاً أربعة:

- 1- أخلاقيات النجاح في العمل (قيم أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة والأصدقاء (قيمة منبثقة عصرية).
- 2- الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر.
- 3- استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين.
- 4- التشدد في الخلق والدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل.

وتعتبر نسبة 0.89 هي النسبة الجيدة بالنسبة لهذا المقياس بطريقة تطبيقية وإعادة تطبيقه، ولقد أثبتت الدراسات ما يدل على صدقه، كما أشارت بعضها إلى أن بعض القيم لها تأثير في أنواع متباينة ومتفاوتة من الأداء والإنجازات، بالإضافة إلى أنها تساعد على اختيار الأصدقاء داخل البيئة التنظيمية حيث أن شخصية الأزواج والأصدقاء

تميل إلى التماثل، بالإضافة إلى أن القيم تعتبر محددًا مهمًا للإدراك وجانبًا محوريًا وأساسيا من الشخصية<sup>(1)</sup>.

د- مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان ( ديف فرانسيس ومايك وودكوك )<sup>(2)</sup>:

وضع الباحثان مجموعة من القيم في استبانة تميز هذه القيم المؤسسات الناجحة وهذا نتيجة لمجموعة من الدراسات التي توصل إليها مجموعة من الدول مثل السويد، إسبانيا، الهند، نيوزيلاندا، الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلنا إلى أن هناك وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات ويمكن أن تطبق هذه الإستبانة على شخص واحد، كما أنها تطبق على مجموعة من الأشخاص، ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الإستبانة تطبق على موظفين في المستويات الإدارية العليا، تشمل هذه الإستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع ( القضايا الجوهرية)، حيث يتضمن كل بعد من هذه الأبعاد ثلاث قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد تمثلت في:

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة والصفوة المكافآت.
- إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة الفعالية الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
- إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.
- وتتضمن هذه الإستبانة للقيم التنظيمية (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالاتي:

صحيحة كليا ( 4 نقاط )

صحيحة إلى حد كبير ( 3 نقاط )

ليست صحيحة وليست خاطئة ( نقطتان )

(1) - محمود سليمان العميان، المرجع نفسه، ص11.

(2) - بلقاسم سلاطونية وآخرين، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، المرجع السابق، ص 84.

غير صحيحة إلى حد كبير ( 1 نقطة)

غير صحيحة كليا ( 0 نقطة)

وأهمية هذا المقياس تكمن في أنه يساعدنا في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرين وتوجه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

### 6-مشكلات تعلم القيم التنظيمية:

لكل فرد من الأفراد داخل المجتمع الواحد مجموعة من القيم يتمسك بها لذلك يجد صعوبة في تعلم قيم غيرها، يواجه تعلم القيم عامة مجموعة من المشكلات التي تقلل من فعالية أثرها في الحياة العامة، وبالتالي فإن تعلم القيم التنظيمية يواجه العديد من المشكلات منها:

#### أ- أزمة القيم: مشكلة الصراع القيمي:

تمر القيم الشخصية وقيم في بداياتها الأولى بين القيم التقليدية والعصرية وقيم الحداثة وما بعد الحداثة، بالإضافة إلى القيم الروحية والمادية والمصلحة حب الذات، وهذا ما يخلق لدى الفرد نوع من الصراع القيمي بداخله، وبينه وبين غيره من أفراد مجموعته.

#### ب- مشكلة التناقض القيمي:

بطبيعة الحال ينتج التناقض عن الصراع القيمي، وهذا التناقض يعني بين ما يعتقد به الإنسان من قيم، وبين ما يفعله بالإضافة إلى التناقض بين الفكر والقول والعمل، وهذا الازدواج يخلق لدى الفرد مجموعة من المشكلات النفسية كالقلق والحيرة وعدم تقدير الذات وبنعكس هذا على التفاعل الاجتماعي، فإن تناقض القيم التنظيمية بداخله والتناقض بين قيمه وأفعاله يخلق لدى العامل مجموعة المشاكل تؤثر على علاقته مع غيره داخل البيئة التنظيمية.

**ج- مشكلة اضطراب النسق القيمي:**

ينتج هذا الاضطراب من انتقال الصراع التناقض من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة، وهذا ما ينعكس على فقدان التلاحم والتماسك بين الأفراد التنظيم الواحد.

مشكلة غياب الرؤية المستقبلية للمنظومة القيمية:

وتتمثل هذه المشكلة في عدم وضوح القيم التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة للعاملين بمعنى انعدام الشفافية<sup>(1)</sup>.

**ثالثا: نماذج من القيم التنظيمية:****1- العدالة التنظيمية:**

تعددت الدراسات والبحوث حول موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها عاملا أساسا في حياة العامل و المؤسسة، حيث اهتم بها مجموعة الدارسين و الباحثين انطلاقا من أبعادها، وذلك لما لها من أهمية بليغة في الحياة التنظيمية ككل، و أثرها على العاملين وسلوكياتهم و أفعالهم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرها على اتجاهاتهم نحو المنظمة و العمل والجماعات التنظيمية وفي ما يلي نتطرق إلى عرض بعض التعاريف الخاصة بالعدالة التنظيمية.

**أ- تعريف العدالة التنظيمية:**

" الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد عن عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني... أو أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"<sup>(2)</sup>، يرى هذا التعريف أن العدالة

(1) - العتيبي منصور، أثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، مرجع سابق، ص 16.

(2) - محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 9-10.

ظاهرة تنظيمية يقيس من خلالها العامل عدالة أسلوب المسؤولين في تعاملهم وعلاقتهم مع المرؤوسين، بالإضافة إلى مهارتهم في تطبيق أسلوب العدالة بين المخرجات التي تترجم أهداف المؤسسة و بين الإجراءات والوسائل المستخدمة في ذلك.

عرّفها سال مور (Saal moore, 1993):

" أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة"<sup>(1)</sup>، نظر هذا التعريف للعدالة على أنها قيمة تنظيمية تنتج من مدى استيعاب و إدراك الفرد العامل للأسلوب الموضوعي الذي تعتمده المؤسسة التي ينتمي إليها، تتجلى الموضوعية في الإجراءات و المخرجات، وهنا تمكن العدالة التي يراها العامل، فالعدالة " تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيلّة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات"<sup>(2)</sup>، حيث العامل يعمل على مقارنة المخرجات مع الإجراءات مقارنة مخرجاته مع مدخلاتها، ومخرجاته مع مخرجات الأفراد العاملين الذي ينتمون إلى نفس المؤسسة

"هي القواعد والمعايير الاجتماعية التي تُحوكّمُ بها المؤسسة أعمالها، وذلك في ثلاثة أبعاد: في كيفية تخصيص الموارد و العائدات المتاحة وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد"<sup>(3)</sup>، حسب هذا التعريف فإن العدالة التنظيمية تعمل على تنظيم الأعمال و المهام داخل المؤسسة، وذلك من شعور

(1) - راتب سعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن، مجلة جامعة دمشق - المجلد 25 - العدد (2+1)، 2009، ص 195.

(2) - محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية كلية الآداب جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير العدد الثاني سبتمبر أكتوبر نوفمبر خريف 2015، ص 68.

(3) - أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 03، 2015، ص 546.

العامل بالعدالة بتأثر إيجابا على سلوكاته و أفعاله ومن ذلك الآداء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ركز هذا التعريف على بُعدين للعدالة التي تمثلت في عدالة الإجراءات و الوسائل و العوائد و الموارد التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى عدالة المعاملات و التي تضم جميع العلاقات داخل المؤسسة بما فيها علاقة العامل مع العمل، علاقته مع غيره من العمال، علاقة المسؤولين مع المرؤوسين.

كما أوضح " جرينبيرغ" ( Greenperg 1990 ) " أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، انطلاقا من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي و الإنساني"<sup>(1)</sup>، نظر جرينبيرغ للعدالة التنظيمية على أنها قيمة لها تأثير كبير على أفعال العاملين وآدائهم؛ حيث أن شعور العامل بوجود عدالة على مستوى الإجراءات و القرارات و المعاملات ينعكس ذلك إيجابا على مستوى آدائه وكفاءته ويحدث العكس في حالة عدم العدالة، بالإضافة إلى أن العدالة تؤثر في المتغيرات الأخرى التي لها أهمية لدى المؤسسة و الفرد كالأجراءات و الوسائل و الموارد التي تعتمدها المؤسسة، فشعور وإحساس العامل بالعدالة يشكل لديه الرضى الوظيفي ويعزز استعداده لآداء مهامه بأعلى كفاءة وفعالية و الذي يترجم فيما بعد ولاءه لهذه المؤسسة.

من خلال ما سبق من طرح لتعاريف العدالة التنظيمية نجد أن أغلب التعاريف ركزت على ثلاثة أنواع أو أبعاد للعدالة التنظيمية، ومنهم من نظر إليها على أنها بعدين بدمج الإجراءات ( التوزيعية) مع القرارات إضافة إلى بعد المعاملات، وهذا ما يدفعنا للتطرق في العنصر التالي إلى أبعاد العدالة التنظيمية.

(1) - راتب سعود، سوزان سلطان، المرجع السابق، ص 195.



ب- أبعاد العدالة التنظيمية: يتمحور مفهوم العدالة التنظيمية حول ثلاثة أبعاد حسب الأدبيات التي أشارت إلى ذلك، حيث أن كل بُعد يؤثر في البعد الآخر أو البعدين الآخرين، لما لهم من علاقة متكاملة تحت إطار مفهوم العدالة التنظيمية وفيما يلي عرض هذه الأبعاد:

### - العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعرف العدالة التوزيعية على أنها " الإنصاف المدرك من قبل الأفراد لكمية وتوزيع الحوافز بينهم وهي عدالة توزيع المخرجات، التي يحصل عليها الموظف وفقا لمبدأ التوزيع المستند للمساواة"<sup>(1)</sup>، من هذا التعريف نرى أن العدالة التوزيعية تمس جانب الحوافز التي يتلقاها العاملين نتيجة لآدائهم المميز، حيث تكمن العدالة هنا في شعور العاملين أنهم يتلقون نفس الحوافز الموزعة بنفس الكميات خاصة إذا كانت المهام أو الأدوار أو بالأحرى الأداء نفسه، أي لا يكون هناك اختلاف في كمية الحوافز الموزعة مع عدم وجود اختلافات في الصفات الذاتية للعاملين، وهذا لضمان شعور العاملين بالعدالة، إضافة إلى ذلك شعور العامل أن الحوافز التي تقدمها له المؤسسة تتناسب مع آدائه وجهده المبذول أي عدم شعوره بالظلم، من ما سبق نلاحظ أن العدالة التوزيعية تنقسم إلى قسمين أولهما شعور العامل بأن الحوافز المقدمة له تتناسب جهده المبذول، ثانيا الحوافز المقدمة له تتماثل مع كمية الحوافز المقدمة إلى غيره من العمال فعدالة التوزيع " يكون

(1) - محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، مرجع سابق، ص 15.

: ينظر: susanna Balduin, organisational justice published by institute for employment studies mantell Building, university of sussex campus, flamer Briaghton BN 19 Rf, 2006 P03.

فيها تقدير العامل للعدالة مبني على نتيجة المقارنة وفق إدراكه بين اسهاماته مقابل العوائد... إضافة إلى ذلك تواجد الطرف الآخر في عملية المقارنة<sup>(1)</sup>.

وقد حدد " Orgon " ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمات وهي كالاتي:

- قاعدة المساواة: تكمن المساواة هنا في تماثل كمية الحوافز و المكافآت لدى جميع العاملين الذين قدموا اسهامات متماثلة، بالإضافة إلى أنهم يتوافقون في الصفات الذاتية و المؤهلات العلمية التي على أساسها تم اختيارهم لهذه المهام بالذات دون غيرها.
- قاعدة النوعية: وتتضمن هذه القاعدة ضرورة المساواة بين العاملين بغض النظر إلى كل من ( النوع، العمر، العرق ...)، أي تجنب التمييز العنصري داخل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمكافآت و الحوافز، بالإضافة إلى مجموعة الخدمات، الصحية و الترفيهية التي تقدمها المؤسسة لعمالها، يتوجب المساواة هنا بين العاملين.
- قاعدة الحاجة: وتشمل هذه القاعدة على تقديم العمال ذوي الحاجات الخاصة عن غيرهم من العاملين، خاصة في مجال زيادة الأجر والصحة والتحفيزات، لأن هذه الفئة أكثر حاجة لمثل هذه الخدمات<sup>(2)</sup>.

(1)- محمد بن سلمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقة الثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 30.

(2)- عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص 04.

ينظر: نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، جامعة تكريت كلية الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد 08، العدد 24، 2012، ص 81.

## - العدالة الإجرائية: وتعرف كآآتي:

" هي درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهتمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم و السماح لهم بمناقشتها و إخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية و الترفيع، والاهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم"<sup>(1)</sup>، من خلال هذا التعريف فإن العدالة الإجرائية تمس كل ما يخص الفرد العامل داخل التنظيم من معاملات وعلاقات بينه و بين مسؤوليه أو زملائه بالعمل، فالمدير الناجح هنا هو الذي يستطيع التوفيق بين جميع العاملين و الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم و محاولته إشباعها بطرق مختلفة؛ لأن هذا الأخير يعزز استعداد العاملين للأداء الجيد نتيجة تأثرهم بآراء وقرارات القائد أو المسؤول، بالإضافة إلى أخذه بعين الاعتبار مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم، ومحاولة شرح كل ما يتعلق بهذه الوظيفة و أهداف المؤسسة، وأهم القيم و القوانين التي تعتمد عليها لبلوغها المقاصد المرجوة، ومعاملة المدير و أسلوبه له تأثير كبير على أداء العاملين، فكلما كان المدير عادلا، كلما زاد أداء العاملين نتيجة شعورهم بالعدالة، فالعدالة الإجرائية أمر حتمي في الاستدامة و الشرعية المؤسسة<sup>(2)</sup>.

## - عدالة التعاملات أو المعاملات:

يُعتبر هذا النوع مكوّن ثاني من العدالة الإجرائية حسب بعض الدارسين و البعض الآخر يعتبر مكوّن ثالث العدالة التنظيمية ككل، فهي تعكس العلاقات الشخصية بين

(1)- عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، 2013، ص 36.

(2)-Lalit Kumar yadave, nagendra yadav, organisational justice : analysis of Approaches, Dimensions and outcomes issn , 0971-1023/ NMIMS magement Review, volume 31 ougust 2016, p12.

المدير أو الرئيس المباشر و العاملين أثناء عملية تقييم الأداء، كما أنها تعكس درجة الاحترام بين الطرفين السابقين و أسلوب الرئيس المباشر في عملية لاتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

وتتضمن عدالة التعاملات:

- مراعاة طريقة و أسلوب التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين أثناء تطبيق الإجراءات، كما سبق وذكرنا أن بعض الباحثين يرون أن عدالة المعاملات جزء من عدالة الإجراءات.

- مراعاة الطريقة و الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.

- مراعاة احترام وكرامة و مكانة العاملين أثناء تطبيق الإجراءات.

- العدالة في توزيع المعلومات و ضمان توصيلها لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، واختيار الوسائل المناسبة لذلك و محاولة تفسير و تبرير طرق اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

وتعرف العدالة التعاملية " أنها درجة إدراك الفرد للطريقة التي يعامل بها بكرامة و اهتمام واحترام، وهي مدى إدراك الموظف بعدالة التعامل التي يتلقاها عند تطبيق الإجراءات الرسمية، ومعرفة أسباب تلك الإجراءات ويتحدد إدراك العاملين للعدالة بناء على أربعة عوامل هي، وجود مبررات واضحة للقرار المتخذة، إخلاص صاحب السلطة و صراحته وعدم استخدامه الخداع مع العاملين، احترام صاحب السلطة للعاملين التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين"<sup>(3)</sup>، من هذا التعريف نجد أن العدالة

(1) - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص 28.

(2) - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 56.

(3) - محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، مرجع سابق، ص ص 17-18.

التعاملية تركز على طريقة و أسلوب أصحاب السلطة في علاقاتهم مع العاملين (المرووسين)، وشعور العاملين بعدالة هذا الأسلوب، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه العدالة التنظيمية في مجال التنظيم على مستوى الفرد و المؤسسة، رأت اهتمام بليغ من طرف الباحثين و الدارسين كل حسب وجهة نظره انطلاقا من الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، نتكلم عن نماذج العدالة التنظيمية.

### ج- نماذج العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية نموذجين يشرحان التأثيرات الواردة لأبعاد العدالة التنظيمية على ردود أفعال العاملين.

#### - نموذج ثنائي العوامل: كونفنسكي وفولجر Konivnsky and folger:

يرى هذا النموذج أن لأبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات متفاوتة ومختلفة على سلوكيات و أفعال العاملين، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية مع التقسيمات الأكثر عمومية للطرق و الأساليب و الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة، بالإضافة إلى أن العدالة التوزيعية ترتبط بدرجة تقسيم أداء العاملين (على المستوى الشخصي).

#### - النموذج الإضافي:

يرى هذا النموذج أن كل أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر في التقسيم على المستوى الخاص (الشخص للعاملين)، وعلى المستوى العام ( مستوى المؤسسة ككل)، وقد أكدت الدراسات أن هذا النموذج أكثر تناسبا مع القضايا العامة للعدالة التنظيمية في المؤسسات<sup>(1)</sup>.

(1) - سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس و العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 45.

**د - مقومات العدالة التنظيمية:**

-نتيجة لحاجة العاملين داخل المنظمة للعدالة باعتبار أن لها تأثير كبير على أفعالهم وآدائهم، فإن العدالة التنظيمية تستند إلى مقومات أساسية ناتجة عن مقارنة الفرد العامل لكمية الحوافز التي يتلقاها بدرجة الأداء الذي يقوم به، بالإضافة إلى مقارنته بزملائه، فتتجلى مقومات العدالة التنظيمية فيما يلي:

- إدراك العاملين لوجود نوعين من الحوافز المتمثلة في الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، ينمي وجهات نظرهم حول المكافآت التي يتلقونها بناء على نسبة آدائهم.
- حاجة كل فرد عامل لمعرفة وفهم الأسس التي من خلالها يتحصلون على عوائد.
- إدراك العاملين للواقع العملي يؤثر على تصرفاتهم و أفعالهم داخل المؤسسة؛ حيث أن تصرفاتهم في وجود العدالة تختلف كل الاختلاف في حالة غيابها، حيث أن الفرد العامل يعمل على تقسيم ذاته (الصفات الذاتية، المؤهلات، نسبة الأداء) ، بالإضافة إلى الالتزام و الانضباط داخل المؤسسة، بعد ذلك يقوم بتقسيم الآخرين من حيث صفاتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم، ثم يتطرق إلى عملية المقارنة بينه وبين الآخرين ومنها يدرك وجود العدالة من عدم وجودها<sup>(1)</sup>.

**-العدالة كقيمة تنظيمية:**

لقد تطوّر مفهوم العدالة التنظيمية بين العاملين الذين ينتمون إلى مؤسسة واحدة مبنيًا على مبدأ المساواة في الأداء، لذلك اهتم بها الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم، ففي بدايات القرن العشرين ظهرت المدرسة العلمية ( الكلاسيكية)، حيث اهتمت هذه المدرسة بمشكلتين أساسيتين في مجال التنظيم، المشكلة الأولى تمثلت في الزمن

(1)- سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 99.

الذي يستغرقه العمال في الإنتاج، وتمثلت المشكلة الثانية في الجودة و المنتجات المعنية، حيث تمكنت هذه المدرسة من معالجة هذه المشكلة وذلك بدراستها للحركة والزمن بغرض تنظيم أداء العاملين وضبطه التي ترأسها فريدريك تايلور بدعوته إلى ضرورة إتباع الأسلوب العلمي و التخلي عن الأساليب التقليدية، حيث نظرت هذه المدرسة إلى العامل على أنه آلة اقتصاد يعمل ويتقاضى أجره بناء على كمية إنتاجه (الأقرب لقطعة)، حققت هذه الطريقة أو هذا الأسلوب أرباحا كبيرة بالنسبة للمؤسسات، بينما كان تأثيرها سلبى على العاملين ونفسياتهم ومستوى رضاهم الوظيفي، مما جعل العاملين يشعرون بالاضطهاد و الظلم، وتركهم للعمل بالمؤسسات سوف يؤول بهم إلى الجوع و الاحتياج، بينما كانت هذه الطبقة تشكل الغالبية بالمؤسسات، وكانت الثروة بيد الأقلية، حيث رأى باريتو أن هذه الأقلية طبقة الأغنياء ووضع نظريته التي تؤكد على أن الدخل يوزع بطريقة واحدة في جميع بلدان العالم وفي جميع الأوقات، بالإضافة إلى أنه رأى أن هذه الأقلية تتميز بنوع من الموهبة و الكفاءة و المكانة الاجتماعية.

شعور العاملين بالظلم و الاضطهاد عبارة عن مؤشر لثورة سليمة ضد الرأسماليين، تماما تلك التي تكلم عنها كارل ماركس عندما حذر الرأسماليين من ثورة العمال في حالة شعورهم بالظلم الناتج عن عدم مراعاتها لظروفهم و احتياجاتهم وعدم تنظيم العلاقات بينهم بين أرباب العمل، منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام بحقوق العمال داخل البيئة التنظيمية للأجر اللازم و المناسب لجهده، بالإضافة إلى حقه في المعاملة بعدالة دون تمييز عرقي أو مذهبي أو إيديولوجي<sup>(1)</sup>، الأسلوب العملي الذي اعتمدته المدرسة العلمية جعلها محل انتقاد لكثير من الباحثين، على أنها نظرت للعامل البشري نظرة اقتصادية بحتة ولم تهتم باحتياجاته وظروفه، لذلك جاءت المدرسة السلوكية لتضيف على ما وصلت إليه المدرسة العلمية، وتغطي ثغراتها باهتمامها بالعامل البشري وإعطائه حقوقه و العمل على تحفيزه ماديا ومعنويا، ومحاولة إشباع حاجاته من هذا تم الاهتمام بالعدالة بجميع أبعادها.

(1) - محمد بن سلمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة، مرجع سابق، ص 23.

وفي الأخير يمكن القول أن العدالة التنظيمية قيمة يعتمدها الرؤساء لضمان الرضى الوظيفي لدى عاملهم، ومن ذلك الولاء ورفع مستوى الكفاءة و الفاعلية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما تطرقنا إليه من تعريف و أبعاد ونماذج للعدالة التنظيمية نستنتج أهميتها بالنسبة العامل والمؤسسة ككل.

#### هـ- أهمية العدالة التنظيمية:

يعتبر مفهوم العدالة من المفاهيم التنظيمية الإدارية التي لها أهمية بالغة في حياة المؤسسات و أهميتها هذه نابعة من مدى تأثيرها على متغيرات التنظيم وأولها المورد البشري بصفته القلب النابض للمؤسسة وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تعمل على توضيح أسلوب توزيع الرواتب و الحوافز و المكافآت داخل المؤسسة، مما يساعد على تقييمه وتعديله بما يناسب و المتغيرات الأخرى.

- تُحكّم السيطرة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد العقوبات و الالتزامات الوظيفية التي يخضع لها العاملين لتحسين مستوى أدائهم و السير نحو بلوغ الهدف المطلوب.

- شعور العاملين بالعدالة ينعكس على رضاهم وسلوكاتهم و أفعالهم؛ أي أنها تعزز الاستعداد لدى العاملين.

- تعمل على تحديد نظام المتابعة و المراقبة و التقييم.

- تبرز مجموعة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية التي يستند وتخضع لها

الرؤساء داخل التنظيم، التي من خلالها يتم تحديد أساليب التفاعل وكيفية إدراك وتصور العدالة<sup>(1)</sup>.

(1) - مومن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفعاليتها والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، د ب، 2015، ص ص 36-37.



- تساعد العدالة على كشف وتفسير المناخ التنظيمي السائد داخل البيئة التنظيمية، لبناء تصورات حول عدالة التعاملات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية و التنظيمية<sup>(1)</sup>.

- تعزز دافعية الجماعة فمن خلال العدالة توجه المؤسسة رسالة للعاملين بها على أن كل عضو فيها مهم بالنسبة لها.

- تؤثر على أداء العاملين وتعززه في حالة وجودها وتعمل العكس في حالة غيابها.

- وجود العدالة التنظيمية يجعل العاملين يثقون في المؤسسة ورؤسائها ومن ثم الاستجابة لقراراتهم و قواعدهم<sup>(2)</sup>.

- للعدالة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للعاملين خاصة، حيث شعورهم بالعدالة كقيمة تنظيمية يسعى المسؤولين إلى تطبيقها تؤثر على جميع سلوكياتهم و أفعالهم وأدائهم.

## 2- المشاركة في صنع القرار:

قبل أن نتطرق لمفهوم المشاركة ارتأينا أن نتكلم أولاً عن مفهوم القرار - صنع القرار - اتخاذ القرار والفرق بينهما، كي نتوضح لنا فكرة المشاركة.

### أ- تعريف القرار:

تعددت التعاريف الخاصة بالقرار باعتباره موضوع صعب و متعدد لكثرة الدراسات والكتابات عنه باختلاف جهات نظر الدارسين والباحثين ومجالات البحث، وما يهمنا هنا هو القرار الإداري، أي خصصنا مجال القرار هنا بالإدارة، فالقرار هو "جوهر العملية

(1)- محمد مصطفى الخشروم، دور العدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26 العدد الثاني، 2010، ص 312.

ينظر: عمر محمد درة، العدالة و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2008، ص 56.

(2)- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد جامعة التحدي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، ص 61.

الإدارية في أي تنظيم إداري سياسي اقتصادي، اجتماعي، فالقرار يتم في إطار مجموعة من القواعد والإجراءات التي يستعملها الرسميون في هيكل الإدارة لتفضيل اختيار معين من أجل حل مشكلة معينة<sup>(1)</sup>، نظر هذا التعريف إلى أن القرار هو أساس أي مؤسسة مهما اختلف مجالها، والقرار لا تخلو منه أي عملية إدارية سواء كانت تخطيط، توجيه، تنسيق، تنظيم...إلخ. يترجم القرار في شكل مجموعة القواعد والقوانين التي تعتمد عليها المؤسسة دون غيرها من القرارات.

بعد طرحنا لتعريف القرار نتطرق تعريف صنع اتخاذ القرار لمراعاة الفرق بين العمليتين وذلك لتحديد مجال المشاركة.

### ب-تعريف صنع القرار:

"هو مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين"<sup>(2)</sup>، أشار التعريف الأول إلى أن عملية صنع القرار عبارة عن مجموعة من الاستنتاجات يتوصل إليها الفرد أو الجماعة نتيجة لمناقشة حول مشكلة معينة، تنتقي باتخاذ البديل المرشح و المتفق عليه، في حين يرى بارسونز أن عملية صنع القرار يراعي فيها الأهداف والوسائل المتاحة؛ أي أن القرار يتم اتخاذه بناء على الأهداف والوسائل.

يعرف بارسونز صنع القرار Barsons " عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة"<sup>(3)</sup>، فعملية صنع القرار هي العملية التي تسبق اتخاذ

(1) - أحمد زردومي، اتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص18.

(2) - صفية جدوالي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 138، 19 ديسمبر 2014، ص02.

(3) - منى عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص94.

القرار حيث يعرف (أحمد عاطف) (1) "اتخاذ القرار على أنه "العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد وعقلاني، فضلا عن أنها، اختيار البديل الأنسب والذي يتمثل في العمل على تفضل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ القرار بذلك الاختيار، "من التعريف السابق نرى أن اتخاذ القرار عملية تمر بمجموعة من المراحل عن طريق هدف محدد ورشيد ينتهي باختيار البديل الأرجح والمناسب لتحقيق هذا الهدف. ومن بين المراحل التي تتم عن طريقها عملية اتخاذ القرار.

-تأكيد الحاجة أو الهدف: ويتم فيها توضيح الهدف الرشيد المراد الوصول إليه.

-تحديد أسباب المشكلة: ويتم فيها تشخيص المشكلة ومعرفة الأسباب التي أدت إليها(2).

-تحديد البدائل: ويتم فيها تحديد مجموعة البدائل التي بإمكانها حل المشكلة والوصول إلى الهدف المرغوب فيه.

-دراسة وتقييم البدائل: من خلالها يتم معرفة مدى مساهمة هذه البدائل في حل المشكلة بأوفر جهد ووقت وتكلفة.

-الاختيار وإصدار القرار: يتم فيها اختيار البديل المناسب و المساعدة لحل المشكلة، والذي يحقق الأهداف التنظيمية(3).

من خلال ما ذكر لاحظنا أن عملية اتخاذ القرار جزء من عملية صنع القرار، حيث أنها تتضمن جميع مراحل اتخاذ القرار "عملية صنع القرار تتضمن كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها، وتعيين متغيراتها بما في ذلك جمع البيانات

(1) - منى عطية، خزام خليل، المرجع السابق، ص95.

(2) - سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2001، ص291.

(3) - كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2006، ص ص47-48.

من مصادرها واستعراض الحلول، واختيار البديل المناسب و إصدار القرار بصدده...<sup>(1)</sup>، إذن عملية اتخاذ القرار مرحلة أخيرة من مراحل عملية صنع القرار، فصانع القرار هو الذي يحدد الشروط والبدايل المتاحة ويختار بينهما، بينما آخذ القرار هو الذي يتخذ القرار بناء على الشروط الموضوعية التي وضعها صانع القرار، يقوم بالعمليتين شخص واحد وقد يكون شخصين، لذلك يمكننا الإشارة إلى أن العاملين يمكنهم المشاركة في عملية صنع القرار، وليس في عملية اتخاذ القرار.

### ج-تعريف المشاركة في صنع القرار:

تعريف فرانش JR french " أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير على كل في الآخر في صنع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ القرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم لهم"<sup>(2)</sup>، ركز هذا التعريف على أن المشاركة عملية تبادل الآراء والمناقشة حولها فيما يخص سياسات المؤسسة، بالإضافة إلى تأكيده على الأثر الناتج عن هذه المشاركة بحكم أن القرارات لها تأثير على الذين يتخذونها والذين يمثلونهم.

المشاركة هي " دعوة المدير لمروؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة مما يخلق الثقة لديهم لاشتراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية"<sup>(3)</sup>، ركز هذا التعريف

(1) -سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص18.

(2) -بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 16 سبتمبر 2014، ص173.

(3) -فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص23.

على معاملة المدير للعاملين واهتمامه بهم ومشاكلهم المتعلقة بالإدارة التي قد تعرقل أدائهم، والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومناقشتها بغية الوصول إلى حل أمثل لهذه المشاكل. " المشاركة هي طريقة تنظيمية للعملية التي يتم فيها اتخاذ القرار بشأن الأنشطة من قبل الأشخاص الذين ينفذون تلك القرارات" (1).

من التعاريف السابقة نجد أن عملية المشاركة في صنع القدرات سلاح ذو حدين يستخدمه الإداريون، بحيث يحقق أهداف المؤسسة انطلاقاً من الاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم عن طريق مشاركتهم القرارات التي قد تكون بالنسبة إليهم سبب عجز في الأداء أو قد تناسبهم في طرق إنجاز مهامهم، وتكمن المشاركة في صنع القرار في أنها قيمة تنظيمية أو أسلوب إداري يعتمده الرؤساء والمدراء، إن القيم التنظيمية ما هي إلا مجموعة القواعد والقوانين التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها، هذه القيم أو القواعد كذلك تعتبر أساليب إدارية يعتمدها القادة والرؤساء، فعند مشاركة العاملين في صنع قرارات حول هذه القواعد التنظيمية تصبح هذه الأخيرة جزء من إنجاز العامل، يسعى دائماً لتحقيقها بحكم أنه مشارك في صنعها بناء على مجموعة أهدافه ومصالحه الشخصية أو التنظيمية، فالمشاركة بالنسبة للفرد العامل هي قيمة تنظيمية على أساسها يتم بناء القيم التنظيمية الأخرى تتدرج في مجملها تحت إطار تحقيق الأهداف، وبالنسبة للرؤساء والقادة كذلك تعتبر قيمة يسعون من خلالها تحقيق أهدافهم وإلزام العاملين بالخضوع إلى القيم التنظيمية المشاركين فيها، فعملية الالتزام هنا تفقد نوعاً من السلطة بحكم أن العاملين يستلزمون عن قناعة بالقواعد والقرارات التي تم مشاركتهم فيها.

(1) –Ezennaya Njideka prixa, employel participation in Decision Making and its impact on productivity , An Appraisal of govement printing firmis in Enugu, A Research project Submitted to the De partement of management, faculty of Business administration, university of Nigeria engu, campus in partial fulfilment of the Requirement for the award of a master of Business Administration Degree with specialization in Management, 2011, P 16.

إذن المشاركة في صنع القرار قيمة تنظيمية مثلها مثل باقي القيم التنظيمية التي تعتمد على المؤسسة، ففي نظر الباحثة المشاركة قيمة تنظيمية تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق نجاح القيم التنظيمية الأخرى و قد تأخذ قيمة المشاركة القسط الأكبر من تحقيق أهداف المؤسسة و نجاحها بالإضافة إلى العدالة و الحرية.

#### د- درجات المشاركة في صنع القرار:

- للمشاركة في صنع القرار درجات متفاوتة فهناك قرارات يستطيع الرئيس أو المدير إتاحتها ومشاركتها مع العمال في جميع المستويات، في حين توجد قرارات أخرى لا يستطيع مشاركتهم فيها وتتجلى الدرجات أو المستويات في الآتي:

- صنع الرئيس للقرار تم تبليغه للمرؤوسين: يعمل الرئيس أو المدير على صنع القرار بنفسه (مفردا)، بطريقة رشيدة هادفة بعد ذلك يقوم بتبليغ العاملين بهذا القرار، وحسب هذه الدرجة أو المستوى فالمدير غير مضطر لشرح أو توضيح هذا القرار، فالمشاركة هنا تتم في عملية تبليغهم أي أن المدير يكتفي فقط بتبليغهم القرار الذي صنعه بمفرده.

- صنع الرئيس للقرار تم شرحه لمبرراته: يضيف هذا المستوى من المشاركة على المستوى الأول بشرح تبريرات صنع القرار من طرف المدير، ويحاول إقناعهم به بعد توضيح وتفسير أسبابه، وهذا ناتج عن بعض مخاوف لدى المدير أو القائد من مقاومة المرؤوسين (العاملين) لهذا القرار، فيحاول ذلك بشرحه وتفسير أسبابه بعد صنعه بمفرده.

- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: بعد صنع الرئيس للقرار، يمنح فرصة الحوار للمرؤوسين حول هذا القرار ومناقشة استفساراتهم، ومحاولاً بذلك إزالة

مخاوفهم وترددهم لهذا القرار، من خلال مناقشتهم يحاول التأكد من مدى توصيله للمعلومات ومدى استيعاب المرؤوسين وإقناعهم بالقرار<sup>(1)</sup>.

- صنع الرئيس للقرار مبدئياً مع ترك المجال مفتوح لإمكانية تغييره: ويتم في هذا المستوى صنع القرار من طرف الرئيس بمفرده بعد ذلك عرضه للعاملين ومناقشتهم فيه، مستقبلاً آرائهم وأفكارهم الواردة التي تمكنهم من تغيير القرار؛ أي أن لديهم فرصة تغيير القرار طبعاً بعد تشاور ومناقشة، لكن في الأخير يحتفظ المدير برأيه حول تغيير أو تعديل القرار ما يميز هذا المستوى على المستويات السابقة هو أن للعاملين فرصة أكبر في المشاركة.

- عرض المدير للمشكلة ودعوة المرؤوسين لتقديم اقتراحات: في هذا المستوى يعرض الرئيس المشكلة للعاملين ويطلب منهم تشخيصها وتحليلها (أسبابها)، مع منحهم فرصة اقتراح الحلول المناسبة، ثم يقدم لهم فرصة تقييم المقترحات ومدى تلاؤمها مع المشكلة موضوع القرار، بعد ذلك يختار المدير القرار أو الحل من بين البدائل المقدمة من طرف العاملين.

- تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم المدير أو الرئيس هنا بتحديد المشكلة وتحديد الإطار الذي ينبغي أن يلتزم به الحل لهذه المشكلة، بعد ذلك يعطي للعاملين فرصة صنع القرار مع مشاركته لهم ويكون هذا عادة في تنسيق بواسطة اجتماعات للمناقشة.

- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة إلى قرار ما يميز هذا المستوى عن المستويات السابقة هو أن المدير يفوض الأمر كله للمرؤوسين، انطلاقاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تفسير نتائجها واقتراح الحلول والبدائل المتاحة وصولاً إلى القرار

(1) فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مرجع سابق، ص 26.

النهائي، ويعتبر هذا التفويض متضمنا لكل مراحل صنع القرار فيقتصر دور الرئيس بالنسبة لهذا المستوى في التنسيق بين الآراء والاتجاهات المتباينة لدى العاملين، ولا يحاول فرض آرائه عليهم<sup>(1)</sup>.

فمن خلال ما سبق ذكره حول درجات ومستويات المشاركة، نلاحظ أنها تختلف حسب نمط سلوك القائد أو المدير والطريقة والأسلوب الذي يعتمده هذا القائد، بينما الجزء الكبير من هذا النمط الذي يعتمده القائد تحدده الأهداف والرغبات الخاصة بالمؤسسة، ففي بعض الأحيان نجد أن طبيعة عمل المؤسسة أو أهدافها تفرض نمط قيادي معين، وبذلك يدخل فيها مستوى أو درجة المشاركة في صنع القرار كما أن مؤهلات العامل وصفاته الذاتية ودوره داخل المؤسسة يعد عامل يتحكم في مدى مشاركته في صنع القرار، لذلك يتوجب على العاملين أن تتوفر فيهم شروط معينة تؤهلهم للمشاركة في صنع القرار.

#### هـ - شروط المشاركة في صنع القرار:

للمشاركة مجموعة من الشروط يتوجب توفرها لضمان فعاليتها وتتجلى هذه الشروط فيما يلي:

- يجب أن يكون المرؤوس على درجة معينة من الذكاء والحنكة، وأن يكون واقعا لا مثاليا وذلك لقدراته على معالجة الأمور بطريقة منطقية، بالإضافة إلى أن يكون قادرا سيكولوجيا على الانخراط في الأنشطة المشاركة.

- أن يكون لديه رغبة واستعداد للمشاركة في صنع القرار، ودافع قوي، وشعور بالمسؤولية تجاه آرائه و اقتراحاته.

(1) - ماجد بن سفر بن صالح السفياني، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2012، ص30.



يجب على المرؤوس أن يدرك العلاقة بين الوضع الحالي والوضع قيد البحث لتعزيز استعداده في المشاركة بطريقة إيجابية.

يجب أن يكون المرؤوس لبقاً وقادراً على التعبير على رغباته وآرائه ومناقشتها والدفاع عنها.

- كما يرى بعض الباحثين أن منح المدير فرص كثيرة ومستمرة للعاملين في مناقشة القرارات قد تجعلهم يشعرون بالعجز عن الاستيعاب الجيد أمام المشكلات والقرارات بينما إذا منحهم فرص قليلة فلن يكون نشاط المشاركة محفزاً لهم<sup>(1)</sup>، لذلك نجد أن المدير الناجح هو من يستطيع التوفيق بين العاملين والمشاركات في صنع القرار، في محاولته توزيع المشاركات حسب الأدوار والوظائف، أي العاملين يشاركون في القرارات التي تخص وظائفهم ومهامهم، وهذا ما يجعل من المشاركة فعالة داخل المؤسسات.

#### و- أهمية المشاركة في صنع القرار:

- للمشاركة أهمية بالغة في حياة الفرد داخل المؤسسة وفي حياة المؤسسة ذاتها، وتتجلى الأهمية في الآتي:

- أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات من أهمية أدوارهم ومهامهم وانعكاس مشاركتهم على أدائهم وفعاليتهم، فالعامل يشعر بالثقة في حالة مشاركته في القرارات التي تخص وظيفته أو دوره داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

- تعتبر المشاركة من أهم الأسس والركائز التي تقوم عليها الإدارة، وذلك لأن كل فرد داخل المؤسسة مهما كان منصبه أو مؤهله العلمي إلا أنه لا يستطيع الإلمام بكل

(1) - ماجد بن سفر بن صالح السفياني، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، مرجع سابق، ص 31-32.

(2) - بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مرجع سابق، ص 173.

جوانب المشكلة وحلولها، لذلك بحاجة إلى مشاركة الآخر في الآراء ومناقشتها مما يزيد هذا من تشجيع روح الفريق<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق تخلص الباحثة إلى أن أهمية المشاركة وتتجلى في الآتي:  
(بالنسبة للعاملين - بالنسبة للمؤسسة).

#### -بالنسبة للعاملين:

- ✓ تعمل المشاركة على رفع معنويات العاملين وتعتبر تحفيزاً معنوياً، يشعر من خلالها العامل أنه بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ تعزز استعداد العامل للأداء الجيد وتعزز دافعيته نحو العمل وأدائه مهامه.
- ✓ تكسبه ثقة في نفسه من جهة وثقته بالمدير والقادة من جهة أخرى، مما ينعكس هذا على التزامه بجميع القرارات التي تعتمدها هذه المؤسسة.
- ✓ تتعكس المشاركة على أداء العامل إيجاباً ومن ذلك زيادة فعاليته.
- ✓ تعزز ولاء العاملين من خلال شعورهم بالرضى نحو العمل والمؤسسة وطرق العمل الموكل إليهم.
- ✓ المشاركة تجعل جميع القرارات واضحة ومشروحة أمام العاملين.
- ✓ تكسبهم خبرات حل المشكلات نتيجة الاستمرار وتفتح أمامهم مجال الإبداع الفكر.

#### -بالنسبة للمنظمة (المؤسسة):

- ✓ تساهم المشاركة في تعدد الاقتراحات والحلول المشكلة واحدة بالنظر إلى عديد من وجهات النظر.
- ✓ تساعد المشاركة على حل المشكلة في أقل وقت ممكن لنظر التعدد الاقتراحات وبعد النظر إلى المستقبل.

(1) -ماجيد بن سفر بن صالح السفياي، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات المدرسية، مرجع سابق، ص28.

✓ تضمن المشاركة التزام العاملين بالقوانين والقواعد التي تستند إليها المؤسسة وتعتمدها لتحقيق أهدافها المنشودة<sup>(1)</sup>.

✓ تساهم المشاركة في تنظيم سير العمل بالطرق العلمية المنطقية الرشيدة.

✓ تضاعف أداء العاملين وتزيد من ثقة المؤسسة بالعاملين.

✓ تضمن المشاركة حل المشكلات من طرف العاملين وكأنها مشكلاتهم بناء

على الاقتراحات والحلول التي يقدمونها.

✓ تضمن ولاء العاملين للمؤسسة وتقييدهم بمبادئها.

وبعد تطرقنا لأهم النقاط التي تجلت فيها قيمة المشاركة نتطرق إلى الحرية كقيمة

تنظيمية.

### 3- الحرية:

ما تقصده الباحثة بقيمة الحرية، وهو حرية الأفراد العاملين داخل البيئة التنظيمية، فقبل تطرقنا لهذا الموضوع نتكلم عن موضوع الحرية بصفة عامة بحكم أنها موضوع واسع ومتشعب بتشعب مجالات الحياة، لكننا حاولنا اختيار بعض التعاريف الأقرب إلى الحرية المقصودة.

#### أ- تعريف الحرية:

يراه ابن باديس " فحق كل إنسان في الحرية في الحياة، ومقدار ما عنده من حياة هو مقدار ما عنده من حرية، والمتعدي عليه في شيء من حريته كالمتعدي عليه في شيء من حياته"<sup>(2)</sup>، تضمن هذا التعريف أن الحرية هي ما يميز الكائن العاقل الناطق بإصداره لأفعال نابعة عن إرادته الخاصة وليس عن إرادة غيره، حيث نفى الجبرية هنا في

(1) -نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 235-233.

(2) -سلطان بن عبد الرحمان لعميري، فضاءات الحرية بحث في مفهوم الحرية في الإسلام وفلسفتها وأبعادها وحدودها، المركز العربي للدراسات الإنسانية، القاهرة، ط2، 2013، ص12.

إصدار الأفعال من أطراف غريبة عن الفرد، حيث ربط هذا التعريف الحرية بمبدأ الاختيار الذاتي لها من الشخص نفسه، الحرية إذن هي ملكة من الله سبحانه وتعالى يتميز فيها الفرد بحق الاختيار والمفاضلة بين الأفعال التي يقوم به تجاه المواقف التي يصادفها، وترتبط الحرية بالروح الإنسانية والعقل وغياب الحرية يعني الموت معنويًا عرفت الحرية أنواع وأشكال مميزة حسب وجهات نظر الباحثين نذكر منها نوعين في العنصر الآتي:

### ب-أنواع الحرية:

تتميز الحرية بنوعين أساسيين نذكرها في الآتي:

-**حرية التنفيذ la liberté d'exécution** يقصد بحرية التنفيذ القدرة على العمل أو الامتناع عنه؛ أي أن الفرد حين التنفيذ يختار بين العمل أو الامتناع بتغيير، حيث أنه لا يخضع لأي ضغط خارجي أو أجني بالنسبة لذاتيته، فالضغط هنا يعرقل قدرته وحرية، ووجود الحرية يلغي وجود الضغط العكس صحيح، وهذا ما يطلق عليه بالحرية الطبيعية أو الفيزيائية التي تعبر عن الاستقلال الذاتي للفرد، فالحرية حسب هذا النوع هي القدرة على المبادرة initiative، مع عدم وجود الضغط الخارجي<sup>(1)</sup>.

-**حرية التصميم: la liberté de decision** ويقصد بها ملكة الاختيار والمفاضلة والقدرة على تحقيق الفعل دون تأثيرات باطنية كالدوافع والبواعث، والأسباب، والأهواء ويطلق عليها الحرية السيكلوجية أي المقدر على الاختيار بين فعلين مختلفين، أو فعل واحد ويختار الفرد بين القيام به أو الامتناع عنه<sup>(2)</sup>، من خلال ما سبق ذكره من تعاريف وأنواع للحرية، وبالرغم من توسع هذا المفهوم إلا أن موضوع الدراسة يجبرنا على تحديده حسب الغرض المطلوب، وهو اعتبار الحرية كقيمة تنظيمية تعتمدها المؤسسة وكحق

(1) -زكريا إبراهيم، مشكلة الحرية، مرجع سابق، ص17.

(2) - المرجع نفسه، ص17.

تنظيمي يطالب به الفرد العامل داخل المؤسسة ، فالحرية التنظيمية إذا صح التعبير ما هي إلا جزء من الحرية بصفة عامة، واعتبرها الكثير من الدارسين والباحثين أنها قيمة تنظيمية تدرج تحت قيمة تنظيمية أعم منها ألا وهي المواطنة التنظيمية.

### ج-الحرية كقيمة تنظيمية:

من المعروف أن المؤسسة أو التنظيم يضم مجموعة من الموارد المختلفة المتفاعلة فيما بينها نحو تحقيق الهدف المطلوب وتعتمد في ذلك المؤسسة على مجموعة القيم للربط بين هذه الموارد وحسن تسييرها العقلاني، وبما أن الفرد أو المورد البشري هو القلب النابض لهذه المؤسسة وعلى أساسه يتم تحريك بقية الموارد الأخرى (المالية والمادية) ، لذلك تساهم المؤسسة بشكل كبير وتسعى جاهدة للمحاولة الحفاظ على هذا المورد، بجميع الطرق المتاحة والمناسبة لها، من بين هذه الطرق الأجر والحوافز بنوعيتها، إضافة إلى العدالة التنظيمية والمشاركة في عملية صنع القرار، نجد آلية أخرى تعتمد عليها المؤسسة كقيمة تنظيمية ألا وهي الحرية بمفهومها الضيق (التنظيمي) ، لأن مفهومها الواسع يعني لا قيود ولا إلزام مما ينفي وجود قوانين ومعايير ومبادئ وقواعد يحتكم إليها الفعل البشري، لذلك وصفناها بالمفهوم الضيق (التنظيمي) الذي يدل على وجود كل من (قوانين، قواعد، مبادئ، معايير) يستند إليها فعل العاملين.

كما يمكننا القول أن الحرية التنظيمية أو (حرية العامل داخل التنظيم) جزء من الحرية العامة للفرد، ولو تغلغلنا في التعريفين السابقين لمفهوم الحرية العامة لوجدنا أن الحرية التنظيمية ليس لها معنى للحرية أساسا، بحكم أن التعريفين ينفيان وجود ضغوط خارجية أو أجنبية، وبطبيعة الحال الفرد داخل المؤسسة يخضع لمجموعة القوانين ووجود القوانين يلغي الحرية، ولكن ليس لهذه الدرجة من الجبرية وليس لهذه الدرجة من التحرر، فالحرية التنظيمية بما أنها جزئية فإن أفعال العاملين تحتكم لقوانين مع وجود نوع من الحرية، فالمقصود به في دراستنا هذه بالحرية ليس التسيب القانوني أو التحرر من قواعد

المؤسسة، وإنما يقصد به الالتزام بالقواعد والقوانين مع إعطاء الرؤساء للمرؤوسين فرصة التحرر أو الحرية في (التعامل، إبداء الرأي حرية التعبير، حرية التعامل مع أدوات ووسائل العمل، حرية التصرف مع متغيرات الوظيفة) ، لكن ضمن إطار الأداء الجيد وضمن إطار الالتزام لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

حسب وجهة نظر الباحثة فإن الحرية داخل التنظيم لا تلغي وجود معايير يخضع لها الفرد العامل أو جماعة العاملين؛ وإنما يقصد بها حرية الفرد في حيّز معين، قد يكون هذا الحيّز هو كل ما يخص وظيفته و دوره ومهامه، حيث يخضع العامل للقانون الداخلي للمؤسسة مع إعطائه فرصة التحرر في هذا الحيّز أي أنه يعبر عن رأيه تجاه وظيفته، يتعامل مع أدوات وظيفته ووسائلها بحرية في إطار الالتزام العام، كما أنه قد يصنع قرارا يخص وظيفته، كما قد يصطلح عليها بالحرية الذاتية في إطار الالتزام التنظيمي، أو الحرية الوظيفية، أي كل ما يخص الوظيفة يتعامل معه الفرد العامل بحرية، وكلامنا عن الحرية هنا لا يدل على أن العامل مقيد داخل التنظيم أو المؤسسة نتيجة القرارات والقوانين الإدارية فهذه الأخيرة هدفها الأساسي هو تنظيم العمل والتنسيق بين المستويات الإدارية والوظائف فإيجابياتها أكثر من سلبياتها، وحديثنا عن الحرية التنظيمية لا يدل على أن العامل مُجبر بقدر ما يدل على أنه مسؤول عن تنظيم مهامه ووظيفته نظرنا للحرية التنظيمية تسير بنا نحو النظر إلى أنها الراحة النفسية والجسمية للعامل في تعامله مع بيئة عمله مع وسائل وظيفته، مع زملائه في العمل ومع رؤسائه في المؤسسة، فشعور العامل بالراحة والاستقرار يترجم إلى وجود حرية تنظيمية، حيث أن الحرية لدى الفرد تجعل منه مبدعا في عمله مبتكرا للأفكار والطرق الإيجابية للأداء الجيد.

بالإضافة إلى أنها تعزز التزامه بالقرارات الإدارية، فشعور العامل بالحرية يكسبه ثقة في نفسه وفي رؤسائه في العمل، وباعتبار أنها قيمة تنظيمية فالمسؤول الأساسي عنها هو القائد أو المدير أو الرئيس؛ لأن العامل لا يستطيع خلق هذه الحرية من جوار نفسه ليس لأنه غير قادر وإنما قدرته هذه قد تغير معنى الحرية إلى معنى التعسف

واللامبالاة، فكل فرد عامل قادر على اختراق القوانين واللوائح من منظوره أنها حرية، ولكن من منظور الإدارة أنها تعسف وعدم الالتزام مما يدفع بها إلى عقابه بالخصم أو التسريح نهائياً والتوقيف من العمل، فالحرية كقيمة تنظيمية هي من اختصاص المدير أو القائد هو الذي يخلق هذه الحالة وإن صحّ التعبير الشعور لدى العاملين، بطبيعة الحال لا يُخلق هذا الشعور من فراغ كما يظن البعض، أو أنه يخلق عن طريق التنازل عن بعض المبادئ والقرارات الإدارية بحكم أنها تعرقل أداء العاملين وتشعرهم بالثقيل، فهذا خطأ فادح يعتبر معالجة مشكل بمشكل، يعالج المدير فيه كيفية خلق جوّ يشعر فيه العاملين بحرية وراحة، ويضر بمبادئ مؤسسته التي هو عنها مسؤول.

وهذا ما يقودنا للحديث على أن طرق خلق جو من الحرية، لا يقتصر فقط على القوانين ولكنها هي الطريق الأساسي، على اعتبار أنها هي من يتحكم بأفعال العاملين داخل المؤسسة، لذلك نجد من أهم ما يحرص عليه المدير في وضع القوانين هو المرونة في النظام الداخلي، وشعور العاملين بأن هذا النظام يتميز بمرونة لا يأتي من فراغ بقدر ما يلمس احتياجاتهم و لوازهم، لذلك يتوجب على المدير محاولة إشباع احتياجات عامليه والاهتمام بهم لينعكس ذلك على شعورهم بمرونة النظام الداخلي للمؤسسة، في هذه اللحظة ذكرنا طريقتين من خلالهما يشعر الفرد بحرية داخل المؤسسة أولهما مرونة النظام المنطلقة أساساً من اهتمام المدير أو القائد به كفرد أساسي ومهم لدى المؤسسة، والاهتمام هنا لا ينصب فقط عن إشباع الاحتياجات كما أنه يرتكز على مبدأ العدالة التي يشعر بوجودها العامل داخل هذه المؤسسة وسبق وتكلمنا عن هذه النقطة، فاهتمام المدير هنا قد يتعدى إشباع الاحتياجات إلى أن يصل إلى محاولته تحقيق العدالة بجميع أبعادها داخل المؤسسة ومحاولته مشاركة عاملين في عملية صنع القرار، للشعور بالرضى وهذا الأخير يجعل من العاملين يشعرون بأن النظام الداخلي للمؤسسة يتميز بالمرونة، إذن الحرية كقيمة تنظيمية ترتبط بباقي القيم التنظيمية التي تم اختيارها لهذه

الدراسة، وفي الأخير يمكننا القول أن الحرية التنظيمية شعور لدى العامل ومسؤولية لدى المدير.

#### د- أهم الحريات داخل التنظيم:

يتمتع الفرد العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها بمجموعة من الحريات التي تشعره بالراحة والاستقرار داخل هذه البيئة التنظيمية، وتتعاكس إيجابا على أدائه وولائه له، فالحرية التنظيمية تعتبر حق من حقوق العامل داخل التنظيم" وللحق في الحرية جانبان: الجانب الأول هو الحرية العامة للعمل والتي تعني حق كل إنسان بأن يتصرف كيفما يشاء ما دام ذلك ليس ممنوعا حسب القانون أو العرف، أما الجانب الثاني فيشمل حريات خاصة ضرورية لصيانة كرامة الإنسان ورفاهية المجتمع مثل: حرية التفكير والرأي- الحريات التي تضمن حرية التعبير عن الرأي وحرية النقد وحرية العلم<sup>(1)</sup>، يمكننا النظر للكلام السابق نظرة سوسيوتنظيمية فالحرية جانبان: جانب عام وهو مجموعة التصرفات أو الأفعال التي يقوم بها الأفراد وتعتبر أفعال تعودية أو بديهية؛ أي أنها لا تضر بقدر ما هي نافعة للشخص ذاته، وكأننا نقول أنها أفعال تشبع حاجاته الشخصية بعيدا عن القوانين و الأعراف التي تستند إليها المؤسسة، وكمثال لهذه الأفعال مثلا الأكل في فترات الراحة أي خارج فترات العمل، أما النوع أو الجانب الثاني الذي يعتبر ضروريا في حياة الفرد بحكم أنه يمثل كرامته الشخصية، كإبداء رأيه حريته في التعبير... إلخ، وهذا ما كنا نتكلم عنه في السابق" يعترف بالحق في حرية التعبير (حرية الخطاب) كحق من حقوق الإنسان المنصوص عليها في المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان للجميع

(1) -أبو الفتوح بوهريرة، قيم المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص46.



الحق في حرية الرأي و التعبير، ويشمل هذا الحق حريته في اعتناق الآراء دون تدخل في طلب وتلقي ونقل المعلومات والأفكار أي وسيلة كانت دون تقييد بالحدود الجغرافية<sup>(1)</sup>.

فحرية التعبير وإبداء الرأي للفرد عامة كأبسط حق من حقوقه ومن ذلك نجد أن الفرد داخل المؤسسة له الحق في التعبير عن آرائه وأفكاره، وحرية الفكر " فقد يظن المفكر مادام يفكر فقط يكون تفكيره حرًا لا يمكن أحد أن يدخل ذهنه ويعوقه عن التفكير في أية ناحية يريد، ولكن الواقع أن التفكير لا يكون حرًا طليقا نستطيع البوح والإفشاء به إلى غيرنا"<sup>(2)</sup>، حرية الفكر ليس دليل على أن كل فرد حر بتفكيره يفكر كيفما شاء وبالوقت الذي يشاء، وفي الموضوع الذي يشاء دون عرقلة الآخرين فهذا لا يعتبر حرية، بينما حرية الفكر الحقيقية هي البوح بالأفكار التي تشغل عقولنا، ونجعلها طليقة إضافة إلى حرية التعبير نجد حرية الفكر، لو نظرنا إليهما نظرة سوسيوتنظيمية، لوجدناهما من حقوق الفرد العامل له حرية التعبير عن رأيه خاصة في الشؤون التي تخص وظيفته ومهامه وحرية الفكر، فهو بحاجة إلى تحرير أفكاره لغيره خاصة إذا كانت أفكار إيجابية تسمو إلى درجة الإبداع، فحرية الفكر هنا تأخذ منحى إيجابي، عكس ذلك المنحى السلبي الذي يعتبر فيه العامل إفشاء أسرار وخطط المؤسسة حرية فكر، فحرية التعبير هنا وحرية الفكر تمنح العامل حرية اتخاذ القرار " قدرة الفرد على اتخاذ القرار وتحديد خيار معين من بين مجموعة من الخيارات المتاحة، دون أي شكل من أشكال الحيز والضغط"<sup>(3)</sup>، بعد مناقشة العامل غيره من العمال سواء فردا أو مجموعة في مجموعة الآراء والاقتراحات والأفكار فإنه يصبح قادرا على اتخاذ القرار المناسب حسب الموضوع المطروح.

(1) - وليم هـ دائن وآخرون، حرية الاتصال حرية التعبير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، فرنسا، 2013، ص81.

(2) -سلام موسى، حرية الفكر وأبطالها في التاريخ، إدارة الهلال، مصر، د س، ص17.

(3) - 18-02-2017-13:17.2017-02-18 www.mawdou3.com.يوم.

إضافة إلى مجموعة الحريات السابقة التي تعتبر كحق من حقوق العامل داخل المؤسسة هناك حرية التنقل بين المستويات خاصة إذا كان التنقل لأغراض العمل، وحرية البحث عن المعلومة كاستفسار حول القرارات والقوانين أو الأهداف، هذه مجموعة الحريات التي يمكن للعامل أن يشعر من خلالها براحة واستقرار داخل البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها.

#### ه- منظور فيبر للحرية داخل التنظيم:

نظر ماكس فيبر في نموده البيروقراطي إلى اعتبار الرسميات أنها مجموعة من التصرفات تحكمها قواعد ولوائح، هذه الأخيرة بدورها تنظم قرارات الفرد أو أعماله إضافة إلى ذلك أنها تساعد على حساب السلوك المتوقع، وتجعل أعضاء التنظيم يتخذون اتجاهها موضوعيا في علاقاتهم ويتخلون عن اعتباراتهم الشخصية والعاطفية، وهذا ما جعله محل انتقاد أنه نظر لسلوك العاملين على أنه محدد بمجموعة الأوامر التي تصدر من الرؤساء، ولم يأخذ بعين الاعتبار الصراع الذي قد يحدثه العاملين داخل التنظيم وتأثير ذلك سلبيا على سلوكياتهم وأفعالهم، بعد ذلك صب اهتمامه على دراسة التنظيمات البيروقراطية التي كان لها تأثيرا بليغا على حرية العامل وشخصيته ككل، بحكم أنها تعتمد على المركزية في التنظيمات مما جعلها تفرض قيودا أمام حرية العامل، وهذا ما جعلها (التنظيمات البيروقراطية) تقضي على الأساليب الديمقراطية.

لذلك كشف فيبر على أن التنظيمات البيروقراطية انتهكت العديد من مبادئ الديمقراطية، بحكم أنها تعتمد على قواعد موضوعية في تقسيم العمل (الخبرة- المؤهلات- التعليم) وهذا ما يجعل التنظيمات تتصف بالتباين في المستويات الاجتماعية، مما ينتج عن ذلك نوع من التناقضات بين الأعضاء الذين يشغلون أوضاعا ومراكز معنية (اقتصاديا أو سياسيا)، وبين الذين يشغلون مراكز بناء على خبرتهم ومؤهلاتهم هذا النوع من التقسيم لا ننكر أنه يحقق المساواة بين العاملين خاصة في تقسيم العمل والدور، لكن

لا ننكر أيضا أن له آثار عكسية (سلبية)، تتمثل في اعتبار أن المراكز يشغلها أعضاء مرتاحين ماديا ويستطيعون الدراسة وتحسين مستواهم العلمي بغرض الحصول على فرص عمل مناسبة، وهذا ما قد يؤدي إلى انعدام مبدأ المساواة أو مبدأ تكافؤ الفرص وهو من أهم المبادئ التي تركز عليها الديمقراطية<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق نرى أن ماكس فيبر نظرا لحرية الأفراد داخل التنظيم حسب نمودجه البيروقراطي نظرة تشاؤمية، حيث أنه بطريقة تفكيره واعتماده على الأسلوب الرشيد في المنظمات لغي بذلك حرية الأفراد، كما نجد أيضا فريدريك تايلور الذي ينتمي إلى المدرسة الكلاسيكية (العلمية) بمبادئه العلمية قضى على مبدأ الحرية داخل التنظيم، فكل المنظرين الذين ينتمون لهذه المدرسة والذين اعتمدوا على الأساليب العلمية لتحل محل الأساليب التقليدية، لم يعطوا مجالا لحرية الفرد فكانوا ينظرون إليه مجرد آلة اقتصادية، وكان المهم لديهم تحسين الإنتاج والرفع بمستوى الكفاءة والفعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسات، كما نجد أن الحرية عن ماركس " أنه من الحق أن يكون العامل الحر واعيا بنفسه وأن لا تعمل الحرية في المجتمع كغريزة طبيعية"<sup>(2)</sup>، رفض كارل ماركس من خلال هذا الطرح أن يفصل الحرية عن الذات الإنسانية باعتبارها وعائها الوحيد.

بعد تطرقنا في طرح مبسط لنظرة فيبر حول الحرية انطلاقا من نمودجه البيروقراطي الذي يلغي وجود حرية بالرغم أنه يحقق المساواة داخل التنظيم نتيجة المعايير المعتمدة لتقسيم العمل، نتوصل إلى أن الحرية كغيرها من المتغيرات لها مزايا ولها عيوب نتطرق إلى ذكرها في العنصر التالي:

(1) - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص147-148.

(2) - عبد الله العروي، مفهوم الحرية، المركز الثقافي العربي ببيروت، ط 5، 1993، ص66.

## و-مزايا وعيوب الحرية داخل التنظيم:

باعتبار أن " الحرية هي أحد حقوق الفرد في أن يتجمع مع أفراد آخرين للتعبير أو نشر أو ملاحقة أو الدفاع عن مصلحة مشتركة"<sup>(1)</sup>، فإنها تتمتع بمجموعة من المزايا نذكرها في الآتي:

## - المزايا:

- ✓ تجعل العامل يشعر براحة نفسية واستقرار داخل البيئة التنظيمية.
- ✓ حرية الفكر تعزز إبداعه وابتكاره للطرق الجديدة لتحسين الأداء.
- ✓ حرية التعبير وإبداء الرأي تكسبه ثقة في مهاراته وأفكاره وآرائه وترفع معنوياته.
- ✓ الحرية تنعكس إيجاباً على أداء العامل.
- ✓ حرية التنقل بين المستويات الإدارية تعزز العلاقات الإنسانية وتشجع التعاون الفكري.
- ✓ حرية البحث عن المعلومات تسهل عليه فهم القرارات والقوانين المعتمدة.
- ✓ حرية المشاركة في عملية صنع القرار تعزز استعداداه لصنع قرارات لاحقة دون هذه التي لم يشارك فيها
- ✓ حرية التعامل مع وسائل وأدوات وطرق العمل تعزز شعوره بالمسؤولية تجاه مهامه.
- ✓ منح الحرية للعاملين تضمن ولائهم للمؤسسة
- ✓ الحرية تضمن رضى العاملين عن القواعد واللوائح المعتمدة.
- ✓ الحرية تشجع المدير للاعتماد على عماله حتى في الأمور الصعبة

(1) -حرية التنظيم 2017.14:10. 18:02 Wikipedia.org/wiki //ar. [www.](http://www.)

والأهم من هذا كله أنها تعزز ثقة الطرفين ببعض، ووجود مزايا للحرية لا يلغي وجود عيوب.

### -عيوب الحرية:

- ✓ الإفراط في الحرية قد يضر الأداء وينعكس على العاملين والمؤسسة سلباً.
- ✓ قد تجعل العاملين غير ملتزمين بالقوانين المعتمدة من طرف المؤسسة.
- ✓ قد تنتشر علاقات عدم الاحترام بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ يمكن أنها تجعل من العامل يتعامل بصورة تعسفية.
- ✓ تحد من انضباط العاملين.
- ✓ قد تكسر مبادئ إدارة الوقت.
- ✓ الحرية المفرطة تؤثر على أهداف المؤسسة.

وفي الأخير يمكننا القول أن الحرية المقصود بها في دراستنا هذه ليست التجرد من قوانين ومبادئ المؤسسة، وإنما محاولة التكيف ضمن هذه القوانين بما يفيد الطرفين العامل والمؤسسة والحرية كقيمة تنظيمية فهي مطلب عمالي ومسؤولية مؤسسية.

**الخلاصة:**

مما سبق وجدنا ان القيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة، لذلك تسعى جاهدة لمحاولة وضعها في شكلها الصحيح الواضح المبسط الذي يتناسب وقيم العاملين المقتبسة أساسا من الثقافة العامة للمجتمع الكلي، فالقيم التنظيمية بالنسبة للمؤسسة هي القاعدة التي تنطلق منها لتحقيق أهدافها الموضوعية مسبقا، وهي بذلك نحاول غرسها في الأفراد العاملين لضمان التزامهم وولائهم لها.

## الفصل الثالث:

# الإطار النظري للفعل التنظيمي ونماذجه

أولاً: تعريف، وخصائص، ومكونات، الفعل والفعل التنظيمي.

1- تعريف الفعل التنظيمي.

2- الشروط العامة لقيام الفعل التنظيمي.

3- خصائص الفعل الاجتماعي والفعل التنظيمي.

4- بناء الفعل التنظيمي.

5- أسس تحديد الفعل التنظيمي.

6- أنماط الفعل التنظيمي.

7- أهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي.

ثانياً: نماذج الفعل التنظيمي.

1- القيادة .

2- الالتزام.

3- الأداء.

4- العلاقة بين القيم التنظيمية والفعل التنظيمي.

**تمهيد:**

يعتبر الكائن البشري هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة، باعتباره المحرك الأساسي لباقي الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة والمتمثلة في الموارد المادية والمالية، فالعاملين باعتبارهم يمتلكون مهارات تؤهلهم لتحقيق الكفاءة والفعالية للإدارة، بالإضافة إلى رغبتهم في ذلك فيتوجب على المسؤولين والقادة حسن اختيار هذه الموارد والعمل على تدريبها والمحافظة عليها بمختلف الطرق والأساليب، والعمل على توجيهها توجيهًا صحيحًا بما يتناسب وأهداف المؤسسة، فإذا تكلمنا عن العامل داخل المؤسسة فنحن نتكلم عن الفعل التنظيمي الذي يصدر عن هذا العامل، الذي هو في الأساس مصدر نجاح أو فشل المؤسسة، وفي هذا الصدد نقوم بعرض مفهوم الفعل التنظيمي وخصائصه ومكوناته وأهميته وبعض نماذجه حسب متطلبات الدراسة.



أولاً: تعريف، وخصائص، ومكونات الفعل والفعل التنظيمي:

### 1- تعريف الفعل التنظيمي:

أ- **الفعل لغة:** " الفعل بالكسرة حركة الإنسان أو كناية عن كل عمل متعد... "(1).

نرى من خلال هذا التعريف أن مصطلح **الفعل** هو كل حركة يقوم بها الإنسان، أو هو كل عمل متعدّ يقصد بذلك الفرد الفاعل عند قيامه بالفعل يتعدى ذاتيته في الفعل؛ أي ما يدل على وجوب وجود الآخرين، "... فالفعل بالمعنى العام يطلق على كون الشيء مؤثراً في غيره ومثاله، أفعال الطبيعة كتأثير النار في التسخين، فهي فاعلة والمسخن منفعل وأفعال الصناعة كالقاطع ما دام قاطعاً، ومنه تأثير الخطيب في الجمهور، وتأثير المربي في الطفل وتأثير الطبيب في الشفاء..."(2)، من الواضح في هذا التعريف أن علاقة التأثير والتأثير واضحة ومصرّح بها بين الفاعل ومحيطه (المنفعل) نتيجة الفعل، واختلاف التأثير هنا باختلاف الفعل والموقف والمحيط.

"ومصطلح الفعل في الفلسفة اليونانية القديمة، يدلّ على الفعل سواء بمعنى العمل أو بمعنى الوجود المتحقق في مقابل الوجود الممكن (الوجود بالقوة)"(3)، دلّ الفعل في هذا

(1) - مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، قاموس المحيط، دار الحديث طبع نشر توزيع، القاهرة، 2008، ص1255.

(2) - جميل صليبا، المعجم الفلسفي، الجزء الثاني، دار الكتاب العالمي، بيروت، 1994، ص152.

(3) - ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع والديمقراطية، باتنة، الجزائر، 2011، ص 57، انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: كيف يوجه النسق القيمي الإداري الأفعال التنظيمية في التنظيم محل الدراسة، والتساؤلات الفرعية المتمثلة في: ما طبيعة القيم التنظيمية السائدة في التنظيم محل الدراسة؟ كيف يوجه الفعل القيادي في التنظيم بالنسق القيمي الإداري؟ كيف يوجه الحفز كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟ كيف يوجه الاتصال كفعل تنظيمي بالنسق القيمي في التنظيم محل الدراسة؟ اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واعتمدت على عينتين الأولى على الرؤساء وكانت غير عشوائية والثانية عشوائية وتمثل العمال، كما اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، حيث توصلت الباحثة الى النتائج التالية: النظرة المادية للعامل في المؤسسة مجال الدراسة، غياب العمل الجماعي وغياب المشاركة، مركزية القرارات وتتميط العامل على شكل واحد، غياب الحرية مما ينعكس هذا على الأفعال التنظيمية.

التعريف على أنه العمل، أو التأثير المتحقق من خلاله، أو نتيجة الفعل المفعول مقابل الأثر المتوقع أو الممكن حدوثه، نرى في هذا التعريف أن الفعل يتوجب فاعل يؤثر ومنفعل يتأثر، من التعاريف السابقة يتوضح لنا أن مصطلح الفعل يدل على كل عمل يقوم به الإنسان (الفاعل) يتوجب وجود الآخرين (المنفعلين)، لا تحديد في العدد تربط بينهم علاقة التآثر والتأثير نتيجة الفعل، وبما أن الفعل لا يصدر إلا عن فاعل وهذا أمر مفروغ منه، فيعتبر الفاعل شرط أساسي لاكتمال غرض الفعل مقارنة بالمنفعل.

"والفاعل (Agent) ما يصدر عنه الفعل، فكل ما يؤثر أو يفعل فهو فاعل ويقابله المنفعل أو القابل (Passit)، وهو ما يقع عليه الفعل، والفاعل في علم الأخلاق هو الموجود الحر المسؤول عن أفعاله من حيث هو خاضع للقانون الأخلاقي... "(1).

نرى هنا أن ضرورة وجود الفاعل في العملية الفعلية تضمن لنا هدف وغاية الفعل (التأثير) على المنفعل، كما يتميز الفاعل في علم الأخلاق بأنه مسؤول عن أفعاله الموجهة للآخرين بحكم أنه خاضع لقانون الأخلاق، وهذا ما يدل على أن الفعل له مصادر وخلفيات تتحكم فيه تدفع بالفاعل إلى توجيه الفعل نحو المنفعل أو المنفعلين.

إذن العملية الفعلية تعتمد أساساً على: الفاعل يقوم بتوجيه فعل نحو منفعل، أي أنه يؤثر على المنفعل والفاعل هنا يسمى "علة الفعلة" (2)، ومن الأثر الذي يحدثه الفاعل نتيجة الفعل يتبين لنا أن الفاعل هنا على استعداد لفعل هذا الفعل دون غيره، وإذا تكلمنا عن الاستعداد فنحن نتكلم عن قدرة أو إرادة الفاعل نحو هذا الفعل، وهذه الإرادة تجعل من الفاعل يتوقع ردود فعل الطرف المنفعل ودرجة تأثيره أو استجابته للفعل، فعملية التوقع وحدها كافية لتمييز الفعل عن السلوك.

فإذا نظرنا للغة العربية نجد أن العملية الفعلية شارحة لنفسها إذ أن وجود الفعل يتوجب وجود فاعل ووجود الفاعل يجعل من وجود المنفعل (المفعول به) أمراً حتمياً،

(1) - جميل صليبا، المعجم الفلسفي، الجزء الثاني، المرجع السابق، ص135.

(2) - المرجع نفسه، ص135.

يتوجب أخذه بعين الاعتبار " الفاعل ما أسند إليه الفعل أو شبهه على جهة قيامه به؛ أي جهة قيام الفعل بالفاعل ليخرج عنه مفعول ما ثم يسمى فاعله"<sup>(1)</sup>، كما نجد أن للفعل أزمنة تتعدى الحاضر لترجع إلى الماضي أو تنتقل إلى المستقبل، صحيح وجود أزمنة للفعل أمر مفروغ منه والأزمنة مختلفة للفعل، فالشيء الذي لا يجب أن يتغير هو أن الفعل يتوجب وجود فاعل ومنفعل يقع عليه فعل الفاعل، لنختصر العلاقة في كلمة الأثر؛ أي الهدف أو الغاية التي تدل أساساً على أن للفعل معنى، إذن الذي لا يتغير هو المعنى (كل فعل مهما اختلف زمانه إلا أنه يتوجب أن يكون لديه معنى معين).

فالفعل في اصطلاح النحاة "هو ما دل على معنى في نفسه مقترن بأحد الأزمنة الثلاثة"<sup>(2)</sup>، فمن خلال هذا التعريف نجد أن الفعل هو ما يحمل معنى في ذاته؛ أي أنه يعزز فكرة الهدف من الفعل الذي يتمثل في الأثر، إذ أن الفعل يحمل معنى لضمان الوصول إلى الغاية أو الهدف (الأثر)، وهذا ما يدلّ كلامنا السابق على أن الفعل متغير الأزمنة لكن الأثر واحد، والأثر هو الوحيد الذي لا يمكن أن يتغير بصفته هدف الفعل أساساً ومعناه، لذلك نجد أبو نصر الفراء في كتابه الألفاظ المستعملة في المنطق " تكلم عن الفعل أو الكلم ... إن الألفاظ الدالة منها ما هو اسم، ومنها ما هو كَلِم، والكَلِم هي التي يسميها أهل العلم باللسان العربي الأفعال والكلم كل لفظ مفرد دال على المعنى من غير ذاته على زمان المعنى والكلم هي الأفعال مثل مشى ويمشي ويستمشي"<sup>(3)</sup>، "والفعل هو اللفظ الدال على المعنى وعلى زمانه أي على جملة التحولات والتغيرات، التي تطرأ على الكلمة في هيئة تركيبها وتشكيل حروفها وعلى ما يساوق تلك التغيرات من تغيرات

(1) - الجرجاني (علي بن محمد) ، معجم التعريفات، دار الكتب العلمية، بيروت، ط3، 1988، ص170.

(2) - علي بن محمد السيد الشريف الجرجاني، معجم التعريفات، تحقيق صديق المنشاوي، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، مصر الجديدة، 2004، د ط، ص 141.

(3) - أبو نصر الفراء، كتاب الألفاظ المستعملة في المنطق، تحقيق محسن مهدي، المكتبة الزهراء، بيروت، ط1 1404/1991هـ، ص 41.



الاجتماع على أنه " العلم الذي يحاول أن يفهم ويفسر السلوك الاجتماعي من اجل الوصول إلى تفسير أسباب هذا السلوك ونتائجه"<sup>(1)</sup>.

واهتمام فيبير هنا بالفعل جعله يبحث في دوافعه (أسبابه) ونتائجه ( الأثر أو الاستجابة) ، وهذا ما يجعل منه اجتماعيا لأبعد الحدود، " التفاعل الاجتماعي في أوسع معانيه هو تأثر الشخص بأعمال وأفعال وأراء غيره، وتأثيره فيهم.... "<sup>(2)</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن الفعل الاجتماعي أهم وظائفه هو عملية التأثير والتأثير، فكما هو معروف أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه تربطه علاقة تأثر وتأثير بغيره من الأفراد، فوجود الأثر يدل على ووجود الطرف الآخر والعكس صحيح، إذ أن الفرد عند ممارسته لفعل معين موجه لغيره يكون وراء هذا الفعل غاية أو هدف، وهذا ما يدل على أن الفعل لديه معنى، كما اعتبره فيبير "...السلوك الإنساني الذي يحمل معنى خاص يقصد إليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه"<sup>(3)</sup>.

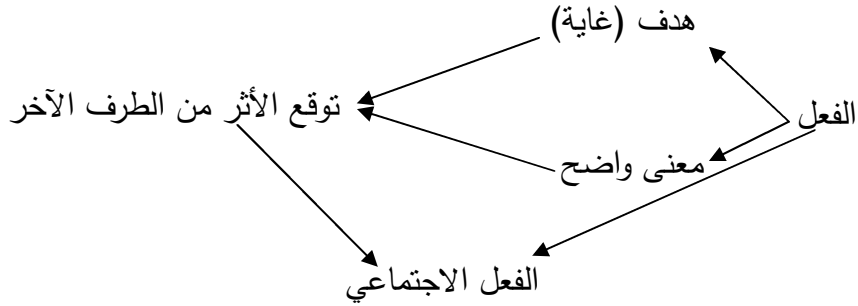
اعتبر ماكس فيبير أن الفعل الاجتماعي لا بد من توفر معنى له من طرف فاعله حتى يصبح مادة قابلة للدراسة السوسولوجية، فالفاعل هنا من خلال وضعه لمعنى الفعل

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2003، ص 272.

(2) - انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف، الإسكندرية، 1923، دط، ص 229.

(3) - عديلة أمال، الفعل التطوعي في ظل التغيير الاجتماعي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 35، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيس الذي مؤداه: كيف يتمظهر ويتشكل الفعل التطوعي في المجتمع الجزائري عندما يتغير التفاعل الاجتماعي للفاعلين به داخل مجال عمراني معين؟ والتساؤلات الفرعية التالية: هل توجد علاقة بين تمظهر وتشكل الفعل التطوعي وتعدد مجالات التفاعل الاجتماعي للمتطوع داخل المجال العمراني الحضري؟ هل يعمل الفعل التطوعي في المجال العمراني شبه الحضري على إنتاج شكل معين من الممارسات التطوعية؟ هل يرتبط الفعل التطوعي في المجتمع الريفي بمضمون معين من التفاعل الاجتماعي للأفراد القائمين؟ اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات بالإضافة إلى اعتمادها على العينة القصدية، وتوصلت إلى النتائج التالية العمل التطوعي يختلف تمظهره تبعاً لمجال التفاعل الاجتماعي، تعدد مجالات ممارسة الفعل التطوعي من طرف المتطوعين، يتغير شكل الفعل التطوعي من منطقة إلى أخرى بتغير مفهوم العمل. القائمين على العمل التطوعي يرون القصور ناتج عن فتور العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسات.

الذي يقوم به يتشكل لديه توقع لردود أفعال الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى، إضافة لما سبق ذكر فيما يخص وجود الأثر يعكس وجود الطرف الآخر فالأثر أساسه معنى الفعل، فتوفر معنى الفعل هنا أمراً ضرورياً يجعل من الفعل اجتماعياً وقابل للتأثير في الآخرين.



ففي تعريف آخر للفعل يراه ماكس فيبر " أنه سلوك إنساني، ظاهر ومستتر يمنحه الفرد الفاعل معنى ذاتياً، فالسلوك الذي يخلو من المعنى الذاتي لا ينتمي إلى الدراسة السوسيولوجية المتعمقة"<sup>(1)</sup>، ففي هذا التعريف يدلل لنا فيبر فكرة المعنى الذاتي وضرورة توفره في الفعل، حيث انه يعتبر الفعل الاجتماعي = المعنى الذاتي، فإن لم يتوفر هذا الأخير فيها يصبح الفعل غير قابل للتحليل والتفسير السوسيولوجي، كما أنه جمع بين المصطلحين الفعل والسلوك في قوله: " الفعل يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل يضفي على فعله معنى ذاتياً"<sup>(2)</sup>، ومن هنا نتنبه لفكرة السلوك أعم من الفعل، بالإضافة إلى أنه أعطى لمعنى الفعل أهمية بالغة قد تفوق أهمية الدوافع التي تدفعهم للقيام بفعل معين (الأسباب) ، كما سبق وذكرناه في تعريفه لعلم الاجتماع، لذلك وضح لنا فيبر " أن فهم المعاني التي يخبرها الأفراد في حياتهم الاجتماعية أكثر أهمية من مجرد تحليل ما يدفعهم أو يؤثر فيهم للتصرف على النحو الذي يتصرفون به"<sup>(3)</sup>.

(1) - ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، مرجع سابق، ص 59.

(2) - المرجع نفسه، ص 59.

(3) - مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، تقديم ومراجعة محمد الجوهري، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2002، ص 56.

بداية وضح لنا فيبير فكرة السلوك اعمّ من الفعل وأن هذا الأخير جزء من السلوك، إذ أن السلوك إذا توفر فيه المعنى الذاتي أصبح فعلاً قابل للتحليل والتفسير والدراسة السوسولوجية، اعتقد فيبير " أن علم الاجتماع يركز على الفعل الاجتماعي لا على الأبنية الاجتماعية لأن الدوافع و الأفكار البشرية في نظره هي التي تقف وراء التغيير الاجتماعي وبمقدور للأراء و القيم و المعتقدات أن تساهم في التحولات الاجتماعية"<sup>(1)</sup>.

وكما سبق وذكرنا أن الإنسان كائن اجتماعي فكل فعل يقوم به يكون لديه معنى وهدفا وراء هذا الفعل يوجهه نحو الآخرين؛ أي أنه يخرج من جزئته الذاتية إلى الكل الاجتماعي، لذلك اعتبر فيبير أن الفعل اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحسبان سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون، وهو بذلك سلوك يتضمن مغزى معيناً للفاعلين"<sup>(2)</sup>.

نرى من خلال هذا الطرح أن ماكس فيبير جمع بين الميزتين الفعل الاجتماعي أولها المعنى الذاتي الذي يتوجب توفيره في الفعل، وثانيها أنه يكون اجتماعي بدلالة توقع الفرد الفاعل لردود أفعال المنفعلين، وهذا ما يؤكد لنا أن المعاني التي يضعها الفاعل أو الفاعلين تكون متعارف عليها من طرف المنفعلين لهذه الأفعال على شكل رموز يفهمها كلا الطرفين المتفاعلين أثناء التفاعل الاجتماعي، فإن لم تكن هذه الرموز متعارف عليها ومفهومة لدى الطرفين، لن يتمكن الفاعل من توقع ردود أفعال أو مدى استجابة المنفعل أو المنفعلين، " التفاعل الاجتماعي هو التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد

(1) - أنطوني غدنز، كارين بير دسال، علم الاجتماع مع تدخلات عربية، ترجمة فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط 4، د س، ص 71

(2) - عقيل نوري محمد، الفعل الاجتماعي دراسة تحليلية من منظور إسلامي، دار الكندي، الأردن، دط، 2004، ص

والجماعات من خلال عملية الاتصال" (1)، من خلال هذا الطرح نجد أن العملية الفعلية التي أساسها الفعل تتمركز حول نقاط أساسية.

الفعل ← يكون لديه معنى ذاتيا ← يضمن لنا ردود الفعل.

الفاعل ← ينعكس مدى فهمه واستيعابه للمعنى الذاتي على توقعه لأفعال أو ردود

أفعال الآخرين.

فعملية التوقع هنا لن نتمكن من الوصول إليها إلا من خلال المعاني المتفق عليه أو المفهومة من الطرفين، وهذا ما يجعل من الفعل أساسا أداة تواصل يشترط فيها توافق المعاني، كما تطرق الباحثان ميد G.H.MEAD وبلومر BLUMER في نظريتهم التفاعلية الرمزية، اللذان جعلوا الفعل هو الوحدة الأساسية من وحدات هذه النظرية، حيث توصلوا إلى أن "الفعل الاجتماعي يتشكل خلال مراحل ثلاث هي: الباحث impulse وهو النزوع المعمم نحو الفعل، الإدراك Perception وهو التنظيم والاختيار والتحديد لموقف ما التحقق Consumption وهو إتمام الفعل بتحقيق هدف ما" (2)، يؤكد لنا الطرح السابق أن المرحلة الأولى للفعل الاجتماعي تتمركز أساسا حول الفرد الفاعل (الذي يقدم على فعل معين)، والمرحلة الثانية التي نتحدث عن الإدراك ويقصد به معنى الفعل؛ أي أن الباحث الفاعل يتوجب عنه تنظيم واختيار وتحديد المعنى الذي يتوافق مع المعنى العام، وأخيرا التحقق ويقصد به تحقيق الأثر أو رد الفعل من طرف المنفعلين أي مدى استجابة الآخرين لهذا الفعل أو لمعنى الفعل.

فإذا تعمقنا أكثر في العملية الفعلية التي تشتمل أساسا على (فاعل + فعل +

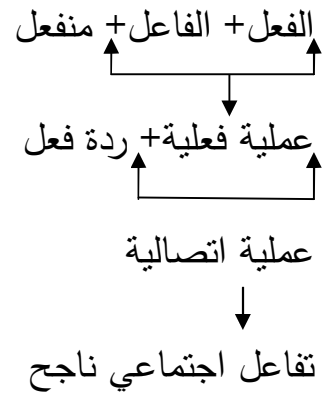
منفعل)، فإننا نجد أن توفر المعنى وحده للفعل غير كافي لتحقيق الأثر، وهذا ما يجزنا

(1) - فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة قواميس المنار، 2003، ص 75.

(2) - ميشيل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري سعد عبد العزيز مصلوح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 39.



إلى الحديث على أن الفاعل الاجتماعي عند اختياره لفعل معين يهدف منه الوصول إلى غاية معينة (الأثر)، يختار مجموعة من " الوسائل وأنماط سلوك متعارف عليها اجتماعيا للوصول إلى غاياته، حيث يتضمن الفعل اختيار الفاعل لعدد محدود من الوسائل التي تحقق هدفه دون وسائل أخرى، وبذلك يحصل التمايز بين الوسائل والغايات، ولا يقتصر الفعل الاجتماعي، ولكل فاعل اجتماعي طريقته الخاصة في معرفة أساليب السلوك وسياقاتها الاجتماعية"<sup>(1)</sup>، من خلال ما سبق نجد أن الفاعل يعتمد على وسائل وأنماط سلوك معينة توصله إلى هدفه من فعل معين، هذه الوسائل أو الأنماط إضافة إلى المعنى تضمن للفاعل توقع رد فعل المنفعل وهذا ما يجعل من الفعل أنه عملية اتصالية لذلك يمكننا القول أن :



بعد تطرقنا للفعل الاجتماعي حسب وجهة نظر ماكس فيبر بحكم أنه المؤسس الأول للاسم (الفعل الاجتماعي) ، نجد أن هناك من تأثر به من الباحثين وعلى رأسهم تالكوت بارسونز (1902-1997)، حيث كان تأثره تطوريا لفكر فيبر وليس معارضته أو نقيض وهذا هو هدف الدراسات السوسيولوجية، وفي الأخير يمكننا القول أن فهم الفعل حسب فيبر هو فهم علم الاجتماع "... يمكن أن يكون لدينا الانطباع بأننا نفهم فعل الآخر رغم أن التفسير الذي نعطيه له قد يكون خاطئا، إن فهمه هو إذن لحظة أساسية

الساعة 21:23 .25-06-2016 http:// socio-kech-blogspot.com/2012/05/blog-8194.html-<sup>(1)</sup>

في تحليل علم الاجتماع<sup>(1)</sup>، و حسب فيبر فإن الفهم "هو وضعية العمليات النفسية الفردية"<sup>(2)</sup>، حيث "نظر سلوك الفرد الاجتماعي، وصفه وحلله من خلال حدوثه بين فردين وأكثر، ثم شخص المحددات والضوابط والمعايير الاجتماعية التي تؤثر فيه وتصوغه على شكل نموذج معين تطبعه بطابع خاص"<sup>(3)</sup>.

تجلى تأثير بارسونز من أفكار فيبر في تنبئه لفكرة المحددات والضوابط الاجتماعية التي تحكم في الفعل الاجتماعي أو بصيغة أخرى تؤثر في الفاعل ذاته، "الفعل الاجتماعي عند بارسونز يتضمن منطقياً وجود فاعل ممتلك لهدف أو غاية يوجه إليه فعله، ويمر الفعل في موقف اجتماعي، يمثل ظرف الفعل أو وسطه"<sup>(4)</sup>، من المفروغ منه أن الفعل يتوجب وجود فاعل ويقوم به، حيث حدد بارسونز عناصر الفعل التي تتمثل في الفاعل والموقف، فمن خلال ما سبق ذكره نجد أن الضوابط الاجتماعية التي تكلم عنها بارسونز هي التي تدفع بالفاعل وتوجهه نحو الموقف، ومن المعروف أن الضوابط الاجتماعية عبارة عن مؤسسات (الأسرة، المدرسة، وسائل الإعلام... إلخ)، هذه الضوابط تجعل من الفاعل يسلك سلوك "على شكل تصرف منتظم وملتزم وموجه"<sup>(5)</sup>.

وضح بارسونز هنا أن هناك عوامل خارجة عن ذاتية الفاعل ولها تأثير كبير على اختيار الفاعل لفعل معين، ألا وهي الضوابط الاجتماعية تعمل على توجيهه أو دفعه نحو موقف معين "حيث يتم فيه اختيار الوسائل البديلة من قبل الفاعل للوصول إلى الهدف في

(1) - ر. بورون و ف. بوريلو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الاجتماعية، الجزائر، 1986، ص 425.

(2) - جيب فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أسامه محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 100.

(3) - معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 78.

(4) - عقيل نوري محمد، الفعل الاجتماعي دراسة تحليلية من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 28.

- ينظر أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي فرنسي عربي) مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص 07.

(5) - ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بالفعل الاجتماعي، مرجع سابق، ص 61.

ضوء ما تسمح به خيارات الموقف<sup>(1)</sup>، ففكرة الوسائل عند فيبر يختارها الفاعل انطلاقاً من معنى الفعل، أما بارسونز فيختار الوسائل انطلاقاً من خيارات الموقف<sup>(2)</sup> إذ يتضمن... العديد من الخيارات المادية وغير المادية وكذلك متغيرات ثقافية واجتماعية وبيئية تؤثر في توجه الفاعل نحو الهدف<sup>(3)</sup>، يظهر لنا أن خيارات الموقف التي يقصدها بارسونز هي نفسها ما قصده فيبر مضافاً إلى ذلك الضوابط الاجتماعية والمتغيرات الثقافية للمجتمع العام، وهذا ما يؤكد لنا أن الضوابط الاجتماعية لها دور كبير أو تأثير بليغ على الفاعل في توجيهه ودفعه نحو موقف معين، بالإضافة إلى أنها تدفعه نحو اختيار وسائل معينة للوصول إلى هدفه<sup>(3)</sup>، "الدافعية هي التي تجعل الإنسان يتصرف في مختلف المواقف، وهي تمثل القوى الدافعة النشطة..."<sup>(4)</sup>، كما نجد أن سلوك الفرد أو الجماعات ناتجة عن القوانين العامة التي تحكم المجتمع العام.

مبدئياً يظهر لنا أن الضابط الاجتماعي موجه لفعل معين؛ أي أنه يدفع الفاعل نحو موقف ما دون غيره، حيث نجد أن هدف فيبر من دراسته انطلق أساساً من فكرة المعنى بينما بارسونز انطلق من فكرة التوجيه أو الدوافع؛ أي ما يسبق الفعل، كما يعتبر بارسونز "أن الفعل الاجتماعي ما هو إلا نسق معقد من السلوك، يمكن تقسيمه إلى أجزاء مختلفة ليمنح تحليلها ودراستها في علاقات متبادلة، ويحتوي كل نسق من السلوك على الفعل والرموز والقيم التي توجهه، ودراسة أي نسق من السلوك توضع لنا كيف يعمل أو يفعل أو يؤدي وظيفته"<sup>(5)</sup>، تتلخص نظرة بارسونز في التعريف السابق حيث أنه يعتبر الفعل الاجتماعي يتكون من مجموعة من العوامل، أولها الفاعل ثم الموقف وموجهات الفعل

(1) - عقيل نوري محمد، الفعل الاجتماعي دراسة تحليلية من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 29.

(2) - المرجع نفسه، ص 29.

(3) - Gilles Ferréol: Dictionnaire de sociologie Ahmand colin 4 édition-paris ,2001,p06.

(4) - عبد المجيد سيد أحمد منصور، زكرياء أحمد الشريبي، السلوك الإنساني بين الجبرية والإرادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 112.

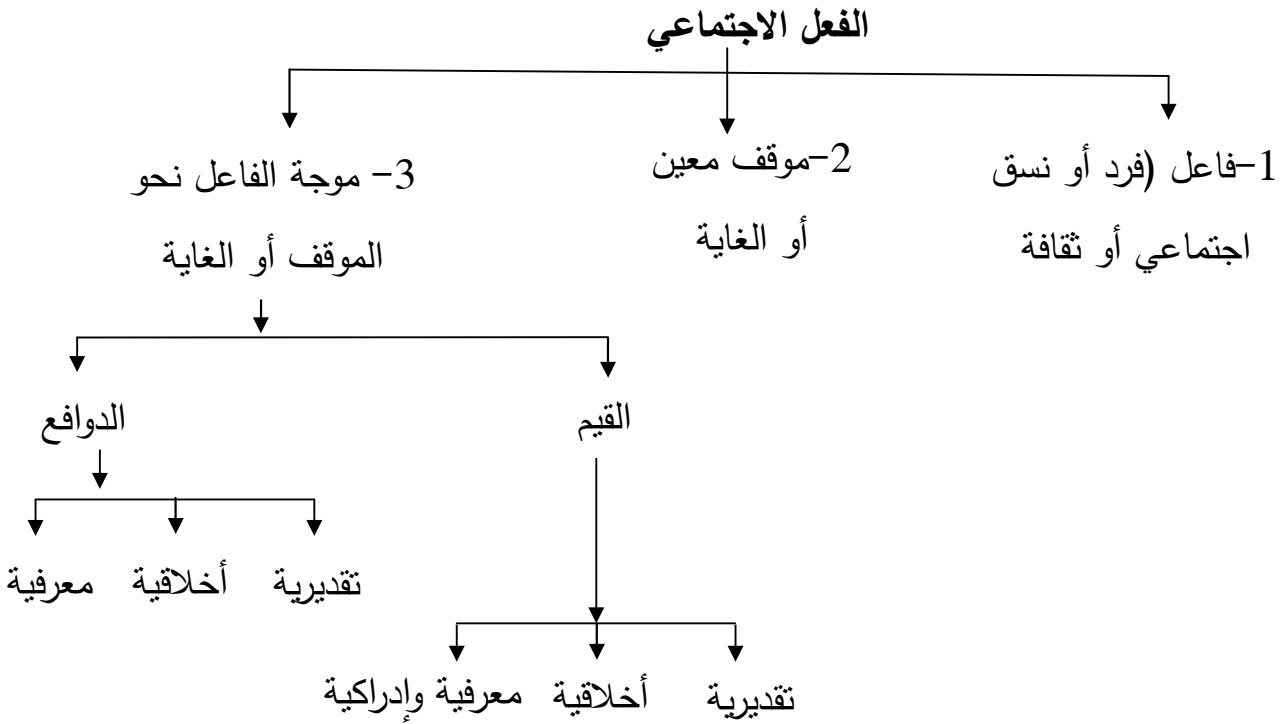
(5) - محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية، مكتبة العليقي الحديثة، مصر، 2001، ص 07.

نحو الموقف، فالفاعل هنا قد يكون مفرداً أو جماعة (نسق اجتماعي) أو يتعدى ذلك ليكون مجتمع ككل (ثقافة)، إضافة إلى الموقف الذي يعتبر الهدف أو الغاية المراد الوصول إليها من وراء الفعل، وأخيراً الموجهات أو الضوابط الاجتماعية التي تعمل على توجيه الفاعل نحو موقف معين، حيث اعتبرها بارسونز أنها موجهات ولها تأثير كبير على الفاعل في اختيار الموقف أو سلوكه لموقف معين، وقد تكون هذه الموجهات عبارة عن مجموعة من القيم (اجتماعية+ ذاتية)، فالاجتماعية قد تحتوي على مجموعة القيم الثقافية الأخلاقية الدينية التي يستند عليها المجتمع، ولها تأثير بطبيعة الحال على الأفراد الذين ينتمون إليه، بالإضافة إلى القيم الذاتية (معرفية وإدراكية)، أو قد تكون الموجهات عبارة عن دوافع تدفع الفاعل لاختياره موقف معين تتجلى هذه الدوافع في دوافع أخلاقية مكتسبة من القيم العامة الأخلاقية للفاعل لتشكل لديه قيم أخلاقية ذاتية، بالإضافة إلى الدوافع المعرفية<sup>(1)</sup>.

وفي الأخير تتجلى ملاحظتنا حول طرح الباحثين للفعل الاجتماعي لا يمكن اعتبارهما متناقضين بقدر ما هما متسلسلين في الدراسة، حيث نجد أن فيبر انطلقت دراساته وأبحاثه حول الفعل من منطلق المعنى الذي يضيفه الفاعل على الفعل، بينما انطلق بارسونز من انطلاق الفعل أساساً بناءً على الضوابط والدوافع التي توجهه لاختيار موقف معين.

(1) - محمد عبد المعبود مرسي، المرجع السابق، ص 07.

الشكل رقم (7): الفعل الاجتماعي عند برسونز:



المصدر: محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت برسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، القصيم، مصر، 2001، ص 07.

فمن الطرح السابق لفيبر وبارسونز حول الفعل الاجتماعي فمن كلمة اجتماعي نفهم ضرورة وجود الآخر أو الآخرين، مما يدل على وجود بناء اجتماعي (المجتمع) تتم فيه العملية الفعلية أو الاتصالية التي أساسها الفعل، وبالنظر إلى موضوع دراستنا فإن ما يهمنا من الفعل الاجتماعي باعتباره الكل أو العام، ذلك الجزء البسيط المسمى بالفعل التنظيمي، فعموما لو نظرنا إلى الفعل التنظيمي، نجد أنه جزء لا يتجزأ من الفعل الاجتماعي (العام)، بالإضافة إلى ما سبق ذكره أن هذا الفعل الاجتماعي، لا يتم إلا في وجود المجتمع العام (الكل) أو البناء، وما المؤسسة أو التنظيم إلا جزء من الكل (المجتمع)، فانطلاقا من هذا الطرح:

الفعل الاجتماعي (الكل) ← الفعل التنظيمي (الجزء)

المجتمع (البناء الكلي) ← المؤسسة (الجزء)

فإذا تكلمنا عن الفعل التنظيمي فنحن نتكلم عن الفعل الاجتماعي داخل التنظيم أو المؤسسة، وبالنظر إلى افتقار الدراسات هذه تستهدفنا لدراسة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة أو التنظيم، انطلاقاً من دراسات الفعل الاجتماعي العام لفيبر وبارسونز باعتبار أن الأول انطلق من الجزء ليصل إلى الكل وجعل الجزء هدفه، والثاني انطلق من الكل لدراسة الجزء، لو نظرنا لموضوع دراستنا نظرة بسيطة يتسنى إلى أذهاننا للولمة الأولى أن الفعل التنظيمي مستقل تماماً عن الفعل الاجتماعي، لكن بعد تغلغلنا في الموضوع رأينا أنه لا يمكننا فهم الفعل التنظيمي قبل أن نتطرق لفهم الفعل الاجتماعي، أي انطلاقاً من الكل للوصول إلى الجزء، وكأننا نطبق نظرة بارسونز في دراسته للفعل، لذلك نرتئي أنه لحل مشكلة افتقار الأدبيات والدراسات حول موضوع الفعل التنظيمي، أن نقوم بإسقاط الدراسات التي أجريت حول الفعل الاجتماعي على التنظيمي لنستنتج بذلك الفعل التنظيمي، وإسقاطنا هذا لم يبنى من فراغ بقدر ما أنه يعتمد على نظرية ماكس فيبر وتالكوت بارسونز حول الفعل.

فقبل تطرقنا لهذا الإسقاط للفعل الاجتماعي داخل التنظيم نقلنا إطلاقة بسيطة حول موضوع السلوك لمعرفة مدى اتفاقنا أو رفضنا لفكرة أن السلوك يعني الفعل، بهدف الوصول إلى أن الفعل التنظيمي يعني السلوك التنظيمي أو العكس من ذلك، السلوك حسب وجهة نظرنا هو تصرف يقوم به الكائن الحي ليس شرطاً أن يكون مخطط له أو متوقع له رد فعل لذلك السلوك لن يقتصر فقط على الإنسان، فالحيوانات أيضاً تقوم بسلوكات معينة لمسايرة الطبيعة، وبما أن الحيوانات ما يميزها أنها لا تمتلك عقل ومع ذلك تقوم بمجموعة من السلوكات، ولذلك يمكننا القول أن السلوك ليس شرطاً أن يكون مخطط له مسبقاً وهذا ما يجعل الأفعال اللاإرادية تندرج ضمن السلوك.

" السلوك هو الاستجابة الكلية التي يبذلها كائن حي إزاء أي موقف تجاهه"<sup>(1)</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن السلوك لا يقتصر فقط عن الإنسان، حتى الحيوانات تقوم بسلوكات استجابة لأفعال الطبيعية، كرد فعل لها أي فعل يستجيب به الكائن الحي برمته لموقف ما استجابة واضحة للعيان<sup>(2)</sup>، خروجاً من نطاق الحيوان للوصول إلى تعريف أكثر دقة يقصد فيه الإنسان أو الكائن الحي البشري لميزة العقل فيه " السلوك هو الاستجابة أو رد فعل الفرد، لا يتضمن فقط الاستجابات والحركات الجسمية بل يشمل العبارات ذات اللفظية، والخبرات الذاتية"<sup>(3)</sup>.

وضح هذا التعريف أشكال السلوك أو طبيعة أنه استجابة أو حركات جسمية أو ألفاظ أو خبرات ذاتية، حيث أضاف هذا التعريف أشكال أخرى للسلوك تميز السلوك الحيواني عن السلوك الإنساني، وكدليل أن السلوك هو كل تصرف يقوم به الإنسان ليس حكر أن يكون حركة فقط فهو " نشاط لا يصدر عن الإنسان، باعتباره وحدة نفسية جسمية متفاعلة ومتكاملة"<sup>(4)</sup>، حيث أن الإنسان يتميز بعدة تصرفات قد تكون جسمية أو فعلية أو شعورية متفاعلة مع بعضها البعض، إذن فالسلوك الإنساني هو كل ما يقوم به الفرد من تصرفات استجابة تجاه تأثير معين، " مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله"<sup>(5)</sup>، يدعم لنا هذا التعريف التعريف السابق باعتبار أن الإنسان وحدة جسمية نفسه متكاملة ومتفاعلة، هذا التفاعل

(1) - عبد المجيد سيد أحمد منصور، زكرياء أحمد الشربيني، السلوك الإنساني بين الجبرية والإرادة، مرجع سابق، ص111.

(2) -Dr.A.Zaki Badawi, Dictionary of management sciences: dar- al- kitab al- masri-cairo, p71.

(3) -عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص159.

(4) - طارق إبراهيم الدسوقي، الشخصية الإنسانية بين الحقيقة وعلم النفس دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، د ط، 2007، ص107.

(5) - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص59.

يكن في التصرفات والتغيرات الداخلية التي يعتبر دوافع، وتؤثر على الخارجية أو بمعنى أنها تتجلى في تصرفات خارجية، الهدف منه هو التكيف مع المحيط الخارجي أو الاجتماعي الذي ينتمي إليه الإنسان والسلوك هو " محصلة التفاعل بين القوى الداخلية بالإنسان مع مجموعة العوامل المحيطة به" (1).

يختصر لنا هذين التعريفين السابقين في أن السلوك هو عبارة عن دوافع تحرك الإنسان ليتفاعل مع محيطه الاجتماعي، كما عرفه الحنفي " سلوك اجتماعي، سلوك متأثر بوجود الآخرين، أو بسلوك اجتماعي يسيطر عليه المجتمع" (2)، من خلال ما سبق طرحه البسيط حول السلوك نجد أن السلوك أعم من الفعل؛ إذ أن الفعل جزء من السلوك فكل فعل هو سلوك وليس بالضرورة كل سلوك هو فعل، قد يتوارى إلى أذهاننا لماذا ليست كل سلوك هو فعل بالرغم من أن الفعل جزء من السلوك، فمن خلال طرحنا السابق حول مفهوم الفعل نجد أن أول ميزة تميزه هي المعنى؛ أي أن يتوفر فيه معنى معين، بالإضافة إلى أنه يصدر من فاعل يتمتع بالاستعداد والإرادة للقيام بهذا الفعل، والاستعداد كافي كدليل لوجود هدف معين وراء هذا الفعل، ووجود الهدف يستلزم توقع الفاعل لرد فعل المنفعل (الاستجابة للفعل من طرف الآخر أو الآخرين)، ما يميز الفعل عن السلوك هو (المعنى، الإرادة "إرادي"، الهدف).

لذلك نقول أن كل فعل هو سلوك وليس كل سلوك فعل، بعد طرحنا الموجز للسلوك و التفريق بينه وبين الفعل في نقاط موجزة، يدفعنا هذا التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي قبل تطرقنا للفعل التنظيمي وهذا هو بيت القصيد للوصول إلى أن الاختلاف بينهما تسمية فقط حسب وجهة نظر الباحثة، في طرح موجز يتم عرض السلوك التنظيمي

(1) - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ط1، ص02.

(2) - حسين عبيد جبر، بشرى سلمان كاظم، السلوك الاجتماعي وعلاقته بمفهوم الذات لدى طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل، مجلة مركز بابل، للدراسات الإنسانية، المجلد4، العدد 2، ص44.



"سلوك الأفراد داخل المنظمات... الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله"<sup>(1)</sup>، "هو ذلك السلوك القابل لوصفه في صورة في برنامج، والذي يتطابق مع القواعد والقيم دل على رسمية السلوك التنظيمي داخل التنظيم"<sup>(2)</sup>، باعتبار أن التنظيم كيان متكامل من مجموعة الموارد وعلى رأسها القيم التنظيمية، فالسلوك التنظيمي هنا حسب التعريف مبرمج وفقا لهذه القيم والقواعد الإدارية؛ أي أنها تعتبر بالنسبة له كدافع أو موجه نحو فعل معين داخل التنظيم.

"الاستجابة التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكات تميزه عن الأفراد نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله"<sup>(3)</sup>. وهذا ما يؤكد لنا أن السلوك التنظيمي فعلا ورد فعل ما هو إلا تفاعل اجتماعي داخل التنظيم السلوك التنظيمي إذن هو كل فعل يقوم به الفرد الفاعل داخل التنظيم، موجها من طرق القواعد والقيم التي تحكمه كرد فعل لهذه الموجهات أو الدوافع، انطلاقا من فكرة أن كل فعل هو سلوك وليس كل سلوك هو فعل لتمييز الفعل عن السلوك بعدة نقاط، والسلوك التنظيمي هو جزء من السلوك العام، السؤال المطروح هنا هل يمكننا أن نعتبر أن السلوك التنظيمي هو سلوك مقارنة بالفعل؟ معنى ذلك؛ بما أن السلوك التنظيمي جزء من السلوك العام وليس كل سلوك هو فعل "هو نمط خاص من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات"<sup>(4)</sup>، وضح هذا التعريف أن السلوك التنظيمي يختلف عن السلوك الذي يقوم به الأفراد خارج البيئة التنظيمية.

(1) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص23.

(2) - طه طارق، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، دار الفكر الجامعي إسكندرية، مصر، د ط، 2006، ص45.

(3) - عمار الطيب كشرود، معجم المصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، د ط، د س، ص245.

(4) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط 4، دار الشروق، عمان، 2003، ص10.

حسب وجهة نظر الباحثة أن السلوك التنظيمي بحكم أنه أولاً سلوكاً واعياً تحكمه مجموعة من القوانين والقيم الإدارية المتمثلة في الثقافة التنظيمية للمنظمة، يخضع لدورات تدريبية تطويرية تؤهله للإبداع، إضافة إلى ذلك أنه عرضة للمراقبة، الفاعل هنا (العامل) لديه إرادة واستعداد يؤهله للقيام بهذا السلوك هناك مجموعة من الدوافع تدفعه نحو هذا السلوك قد تكون (دوافع اجتماعية- نفسية- اقتصادية- قيمية-تنظيمية... إلخ) ووجود الدافع هنا يدل على وجود هدف يرجى الوصول إليه، أو تحقيقه ضمن الهدف العام للمؤسسة ككل (خاضع للتفاعل)، فمن خلال هذا الطرح يمكننا القول باعتبار أن السلوك التنظيمي هو فعل ما دام يتميز بالميزات السابق ذكرها، ناهيك عن الميزات التي غفلت عنها الباحثة هنا، وباعتبار أن السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي يمكن اعتباره فعلاً بتوفر ميزات معينة، وهذا ما يوصلنا للحديث عن أن السلوك التنظيمي هو نفسه الفعل التنظيمي، الاختلاف بينهما تسميته فقط حسب وجهة نظر الباحثة، بالإضافة إلى أن مصطلح السلوك (في علم النفس) ومصطلح الفعل (في علم الاجتماع)، فما دام السلوك التنظيمي سلوكاً واعياً يتميز فيه الفاعل بالإرادة يمكننا اعتباره فعلاً تنظيمياً بحت خارج عن ذلك الطرح الذي يعتبر أن السلوك ليس نفسه الفعل، فبعد طرحنا للمفهوم السلوك التنظيمي، نتوصل إلى الفعل التنظيمي بإسقاط دراسات فيبر وبارسونز على التنظيم، للوصول إلى تحديد مفهوم الفعل التنظيمي ننطلق أساساً من النقاط التي حددها كل من المفكرين (فيبر وبارسونز) في دراستهم الفعل الاجتماعي بداية بدراسة فيبر.

نجد أن أول ما تطرق إليه فيبر في دراسته للفعل الاجتماعي هو (المعنى)؛ أي أنه كل سلوك توفر فيه معنى معين دل على الفعل، وذلك لتوقع الفاعل لرد فعل المنفعلين أو المنفعل؛ أي أن الفاعل عنده هدف معين وراء الفعل الاجتماعي، لو أسقطنا كلامنا هذا على الفعل التنظيمي لوجدنا أن كل فعل أو كل تصرف داخل التنظيم لديه معنى وهدف معين؛ أي أن الفاعل هنا على دراية تامة بما يتم فعله، إضافة إلى ذلك أن الفاعل يتميز بالإرادة والاستعداد لهذا الفعل، فالعامل داخل التنظيم يقوم بجمع الأفعال

الموكلة إليه بناء على استعداده لهذه الأفعال فالرجوع إلى نقطة المعنى بطبيعة الحال ما دام أن الفعل تنظيمي، وهذا ما يدل على أنه اجتماعي (أي وجود الآخرين)، فإذا تكلمنا عن المعنى هنا حيث يتوجب أن يكون متعارف عليه أو مفهوم وواضح لدى باقي العاملين داخل التنظيم، كي يتوصل الفاعل إلى توقع رد فعل المنفعلين ويمكن قياسها أو مدى نجاح فعله، إذن ثاني نقطة تكلم عنها فيبير هو أن يكون المعنى واضح متعارف عليه لدى (الآخرين)، فإذا توفر المعنى وكان واضح لدى الآخرين، يستطيع هنا الفاعل أن يتوقع رد فعل المنفعلين أو مدى استجابتهم لفعله، وبذلك يكون التفاعل، فلو توغلنا في معنى الفعل التنظيمي نجده، اجتماعي، ذات معنى متعارف عليه، لديه الهدف، لديه أثر. وهذا ما نريد الوصول إليه، الفعل التنظيمي أول ما يميزه أنه اجتماعي بحكم أنه داخل البناء الكلي (التنظيم).

-العامل يكون على استعداد تام لفعل معين.

-الفعل يكون لديه معنى متعارف عليه بين الجماعة الفعلية.

-الفعل يكون لديه هدف يرجى الفاعل من بعده الوصول إلى هدف.

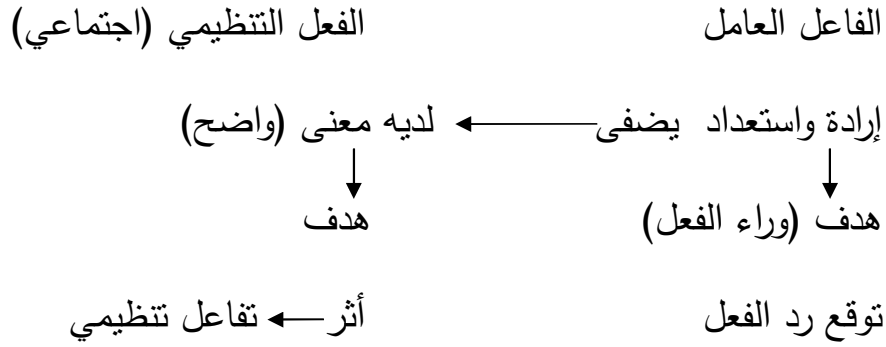
-وجود الهدف يجعل من الفاعل يتوقع رد الفعل أو الاستجابة.

-التوقع يجعل من الفاعل يختار وسيلة اتصال معينة لضمان استجابة المنفعلين

ووصوله إلى هدفه، باعتبار أن الفعل الاجتماعي أساسا هو وسيلة اتصال لتوفر جميع

الأطراف فيها الفاعل مرسل الفعل (رسالة) المنفعل (المستقبل) و (رد الفعل).

فبالإسقاط نتوصل إلى المخطط التالي:



وما ينبغي الإشارة إليه هنا أننا لا نحصر معنى الفعل التنظيمي في مجال الأداء فقط؛ أي حركة جسمية موجهة نحو آلات العمل أو غير ذلك، فالفعل قد يكون أفكار أي فكري وألفاظ و معاني، ونجد هذا أكثر مجال له في الاجتماعات والندوات التنظيمية التي تخص المؤسسة وتطورها، فبعد أن تطرقنا لآراء فيبر حول الفعل الاجتماعي وتم إسقاطها على التنظيم نتوصل إلى نظرة بارسونز حول الفعل ونقوم بإسقاطها، سبق و ذكرنا أن فيبر انطلق في دراسته من المعنى وبارسونز أساس دراسته هو انطلاق الفعل.

وكما ذكرنا سابقا أن دراسة بارسونز انطلقت من 3 أسس:

1-الفاعل.

2-الموقف.

3-موجهات الموقف (الدوافع).

" فالفعل الاجتماعي عند بارسونز يتضمن منطقيا وجود فاعل ممتلكا لهدف أو غاية يوجه إليها فعله، ويمر الفعل في موقف اجتماعي، يمثل الفعل أو وسطه"<sup>(1)</sup>، فإذا تكلمنا عن الفعل فنحن نتكلم عن الفاعل، فبتجاوزنا لفكرة أن الفاعل يمتلك هدف معين ويتمتع بإرادة واستعداد تجاه هذا الفعل حسب ما ذكرها فيبر وعززها بارسونز، نجد أن هناك عامل آخر مهم وهو الضوابط الاجتماعية التي توجه الفاعل نحو هذا الفعل، فالضوابط

(1) - عقيل نوري محمد، الفعل الاجتماعي دراسة تحليلية من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص28.

الاجتماعية التي تكلم عنها بارسونز نجدها في التنظيم بمثابة ... الضوابط التنظيمية ( الثقافة التنظيمية بما فيها القيم كأساس لهذه الثقافة)، فلو توغلنا في هذا الطرح نجد أن الفرد العامل (الفاعل) تحكمه ضوابط خارجية بالنسبة له كموجهات ودوافع للقيام بفعل معين يتميز بالانتظام، فهذه العوامل عند تأثيرها على الفعل فمن المنطقي أنها تؤثر على اختياره لموقف معين دون آخر، وعلى الوسائل التي توصله إلى هدفه فهذه الضوابط عبارة عن القيم التنظيمية التي تعتبر في نظر بارسونز النسق القيمي الإداري.

وفي الأخير نتوصل إلى أن الفعل التنظيمي بالإسناد إلى نظرية فيبر هو المعنى الذي يحمله هذا الفعل، وبالإسناد إلى نظرية بارسونز هو الضوابط التي تدفع الفاعل لاختيار موقف فعلي.

## 2- الشروط العامة لقيام الفعل التنظيمي:

يتميز الفعل بمجموعة من الشروط تؤهله لأن يكون فعلا متجزئ من سلوك عام (بما فيه السلوك الحيواني)، وهذه الشروط تذكر في عنصرين أساسيين هما: الإنسان والعالم، بمجرد قولنا إنسان فهنا فرقنا بين السلوك الحيواني والسلوك الإنساني، هذا الأخير الذي يمكنه أن يكون فعلا بتوفر مجموعة من الشروط، ومصطلح العالم يدلنا على أن السلوك الإنساني هو فعل اجتماعي بوجود هذا الإنسان في محيط خارجي مكون من مجموعة الأفراد ومجموعات متفاعلة فيما بينها:

أ- الإنسان: ذكرنا للإنسان هو للخروج من عمومية السلوك إلى خصوصية الإنسانية؛ أي أن الإنسان كائن حي لديه مشاعر وعواطف، ويقوم بمجموعة الحركات التي تحقق له احتياجاته وأغراضه بالإضافة إلى أنه يتميز بملكة ذهنية؛ أي أن الإنسان عبارة عن كتلة متفاعلة والذهن عند الإنسان "تنظيم يقوم بنشاط، ولذلك فإنه جهاز أيضا يقوم بوظائف ويؤدي عمليات، ولا يمكن فصل الذهن عن الجسم، ومن هنا فإن ارتباط الذهن بالعالم، ومن ثم بالأفعال والتصرفات بأنواعها هو ارتباط جوهري وليس عرضيا

أو مؤقتاً<sup>(1)</sup>، كما هو معروف أن الإنسان مكون من جسم وذهن (عقل) العقل يقوم بمجموعة العمليات العقلية (التذكر - الإدراك - الذاكرة - التأمل - الخيال - التوقع... إلخ) والجسم يترجم هذه العمليات عن طريق حركات يقوم بها الإنسان، ولا تقتصر الحركة هنا على اليدين أو القدمين فقط، بل حتى حركة الشفتين والعيون تعتبر حركة ولها دلالة في لغة الجسد " الجسم ذو أهمية حاسمة، بل هو ضرورة في إنتاج الفعل، لأنه هو الذي يقوم على أداء الفعل..."<sup>(2)</sup>.

إضافة إلى حركات جسم الإنسان التي تقوم بالأفعال فإن الإنسان يحتاج إلى مجموعة الأدوات الأخرى التي تساعد على قيامه بأفعاله على أكمل وجه، فقد يحتاج إلى أخيه الإنسان؛ أي إنسان فاعل و إنسان أداة، تماما كما نجده في التنظيم أو المؤسسة بحكمها تتكون من مجموعة المستويات منها الإدارة العليا - التنفيذ، فقد يحتاج أعضاء الإدارة العليا إلى عمال التنفيذ وذلك للوصول إلى أهدافهم والقيام بأفعالهم على أكمل وجه، سيتم شرح هذه الوجهة لاحقا بالإضافة إلى اعتماد الإنسان على مجموعة من الأدوات الأخرى قد تكون اصطناعية مثل حال العامل داخل التنظيم فكل الماديات داخل التنظيم تعتبر أدوات بالنسبة للإنسان العامل كفاعل، ودور ذهن الإنسان هنا يكمن في قيامه بمجموعة العمليات المذكورة سابقا و تجعله يختار الوسيلة الأنسب للقيام بفعله على أكمل وجه " والأداة نوع من الوسيلة، هو الوسيلة المادية"<sup>(3)</sup>، "الأداة أو الوسيلة تعمل على ترجمة ذهن الإنسان هي وجسمه أي أن جسم الإنسان والوسائل أدوات لترجمة فكره وإدراكه لفعله ولمعناه ينتقل الفاعل من ذاته ذهنًا وجسمًا إلى العالم"<sup>(4)</sup>.

(1) - عزت قرني، الذات ونظرية الفعل، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001، ص212.

(2) - المرجع نفسه، ص212.

(3) - المرجع نفسه، ص214.

(4) - المرجع نفسه، ص214.

ب- **العالم:** ما هو معروف أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يُؤثر ويتأثر بأفراد محيطه الخارجي الذي أسميناه بالعالم " والعالم يضم الآخرين من البشر إلى جوار مجموع الأشياء"<sup>(1)</sup>، العالم الخارجي الذي يتعامل معه الإنسان الفاعل ليس مكون فقط من أناس بل تتعدى كلمة العالم بذلك إلى الماديات والأشياء الموجودة بها العالم أو المحيط " ويحتوي العالم ببشره وأشياءه وأحداثه وظواهره مضافا إليها جسم الفاعل ذاته، وما في النهاية إلا جزء من هذا العالم الموضوعي، يحتوي على المفعول فيه وهو ثالث ثالث الفاعل و المفعول فيه أو ثالث رابع الفعل والفاعل والمفعول فيه والأثر).. والمفعول فيه عنصر ضروري للفعل"<sup>(2)</sup>، إذن ميزه الذهن والإدراك لدى الإنسان الفاعل ووجود الوسائل والأدوات تدفع الفاعل للاختيار بين البدائل بحكم أنه عنصر من هذا العالم الموضوعي، ومن الواضح أن "الفعل يتطلب المشيئة والاختيار يقوم على الحرية، فلا فعل بلا حرية... وهكذا فإن ما هو شرط للحرية يصبح شرطا للفعل كذلك"<sup>(3)</sup>.

إذن فكرة الاختيار هنا منطلقة أساسا من فكرة الحرية، فإن لم يكن الفاعل حرًا، لا يتمكن من عملية الاختيار، بالإضافة إلى اختياره للظروف أو بالأحرى للزمان والمكان المناسب للفعل، " فلا فعل مطلقا إلا في مكان وفي زمان، لأنهما معًا شرطا للحركة، والفعل أولا حركة أو مجموعة من الحركات"<sup>(4)</sup>، وفي الأخير يمكن تلخيص شروط القيام بالفعل كالاتي:

أ- الإنسان

أ-1-الذهن (الإدراك)

أ-2-الجسم

(1) - عزت قرني، المرجع السابق، ص214.

(2) -المرجع نفسه، ص214.

(3) -المرجع نفسه، ص215.

(4) -المرجع نفسه، ص215.

أ-3- الوسائل والأدوات

أ-4- الاختيار والمفاضلة والمشيمة

ب-العالم الخارجي

ب-1- الزمان والمكان المناسبين.

### 3- خصائص الفعل التنظيمي:

بعد أن تطرقنا في عنصر مفاهيم الدراسة إلى تعريف الفعل لغة واصطلاحاً، وتعريف الفعل الاجتماعي حسب وجهات نظر بعض مفكرين علم الاجتماع وعلى رأسهم ( فيبر وبارسونز)، وحاولنا في إيجاز الإطالة عن الفرق بين الفعل والسلوك بغرض توصلنا في الأخير إلى أن الفعل التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثة هو السلوك التنظيمي، وبما أن الفعل الاجتماعي مصطلح قامت عليه مجموعة من النظريات الاجتماعية كل حسب وجهة نظره، نتوصل بذلك إلى عرض خصائص الفعل الاجتماعي، بعد ذلك نتطرق لعرض خصائص الفعل التنظيمي (الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة)، كما سبق وذكرنا أن الفعل التنظيمي هو في الأصل فعلاً اجتماعياً لذلك قبل التطرق لخصائص الفعل التنظيمي يتوجب عليها التطرق لخصائص الفعل الاجتماعي باعتباره الأساس، ومن التعاريف السابقة للفعل الاجتماعي نتوصل إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفعل الاجتماعي العام لذلك لا يكون الفعل الاجتماعي اجتماعياً إلا إذا تميز بالخصائص التالية:

أ- الأخذ بعين الاعتبار وجود العاملين والموظفين الآخرين في المؤسسة الآخرين؛ أي أن العامل داخل المجتمع التنظيمي يتوجب عليه الأخذ بعين الاعتبار والاهتمام بغيره من زملائه الذين ينتمون لنفس مجتمعه، لأن عدم الاهتمام أو عدم الأخذ بعين الاعتبار تواجد الآخرين ينفي التفاعل الاجتماعي<sup>(1)</sup>، وبما أن الفعل الاجتماعي موجه أساساً إلى

(1) -عديلة أمال، الفعل التطوعي في ظل التغيير الاجتماعي في الجزائر، مرجع سابق، ص35.



الآخرين المنفعلين فبطبيعة الحال الفاعل هنا يأخذ بعين الاعتبار غيره من الأفراد، "الفعل الإنساني هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحسبان سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه"<sup>(1)</sup>. وهذا ما يؤكد لنا خاصية " الاجتماعى " حسب وجهة نظر فيبر، فوجود الآخر ليس عبئاً كما له من أهمية بالغة في نظر الفاعل، وتكمن أهميته أساساً في اختيار المعنى أو الموقف المناسب الذي يتلاءم والآخرين، والذي يضمن من وراءه الفاعل الوصول إلى هدفه والتأثير في الآخرين، كما نجد أن الخاصية الثانية للفعل الاجتماعى هي:

ب-المعنى: فالمعنى هنا من أهم الخصائص التي يتميز بها الفعل الاجتماعى " أي أن يكون للفعل قيمة الدليل أو الرمز بالنسبة للفرد وكذلك بالنسبة للأفراد الآخرين"<sup>(2)</sup>، فالفاعل من يضيف على فعله معنا معين يحدد به موقف الفعل يكون هذا المعنى متعارف عليه بين أفراد المجتمع، ويكون ذا معنى واضح ومفهوم "... وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون"<sup>(3)</sup>، فالفاعل هنا يكون له قصداً من وراء اختيار هذا الموقف أو الفعل عن غيره من الأفعال، " فالقصد هو إنشاء تصور حول سلوك ممكن يصبح هدفاً وعلى التحديد، فإنه وضع تصور حول عمليات وضع الاختيار موضع التنفيذ عملياً ومن أهم وظائف القصد تجميع قوى الذهن حول الهدف المختار من أجل الاندفاع به نحو الإنفاذ"<sup>(4)</sup>، فلضمان التفاعل الاجتماعى حسب فيبر أن يكون للفعل الاجتماعى معنى متداول أو متعارف عليه اجتماعياً، وذلك لوصول الفاعل إلى هدفه ومبتغاه من وراء هذا الفعل، لذلك اعتبر أن الفعل الذي يخلو من المعنى

(1) -ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، المرجع السابق، ص258.

(2) -عديلة أمال، المرجع السابق، ص36.

(3) -ليندة العابد، المرجع نفسه، ص258.

(4) -عزت قرني، الذات ونظرية الفعل، المرجع السابق، ص177.

لا مجال له للدراسة السوسولوجية " إن الفعل يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل يضيف على فعله معنى ذاتياً"<sup>(1)</sup>.

ج- الأثر: من الخاصية السابقة إذا قلنا المعنى فنحن نستدرج إلى الحديث عن الأثر، فيما أن الفاعل يضيف على فعله معنا ذاتياً فالمتوقع من هذا الفعل أن له نتيجة (الأثر)، تنتج من المنفعلين الذين وجه لهم الفعل، فمن غير الموقع أن فعلا اجتماعيا لديه معنا اجتماعيا ولا يمكن أن يكون له أثر، فوجود المعنى هنا يستدعي وجود الأثر و الأثر " هو النتيجة الظاهرة الملموسة"<sup>(2)</sup>، فيعتبر الأثر هنا هو رد فعل المنفعلين لفعل الفاعل قد تكون هذه ردة الفعل أو الأثر متوقعه من طرف الفاعل بناء على المعنى الذي أضفاه لاختياره لفعل معين، مما سبق طرحه حول خصائص الفعل الاجتماعي نخلص إلى أن خاصية " الاجتماعي " أمر مفروغ منه، أما خاصية المعنى فهي من أهم الخصائص إذ ترتبط بها الخصائص الأخرى توجد لوجودها وتتعدم لانعدامها، فعدم وجود معنى يستدعي عدم وجود توقع لرد الفعل مما يؤدي إلى عدم وجود أثر أساسا، فانعدام المعنى يرجع الفعل إلى صفة سلوك، فبعد تطرقنا لخصائص الفعل الاجتماعي العام نتطرق الآن إلى ذكر خصائص الفعل التنظيمي.

انطلاقا من الخصائص الأساسية للفعل الاجتماعي باعتبار أن الفعل التنظيمي ما هو إلا جزء من الفعل الاجتماعي العام، فمن الطبيعي أنه يأخذ نفس الخصائص ويتميز بها، لتكون خصائص ثابتة لا يمكن التخلي عنها، والفعل التنظيمي حسب موضوع الدراسة وحسب ما تم ذكره سابقا هو الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة، فالخصائص الثابتة فيه هي الخصائص العامة في كل فعل اجتماعي ويبدأ التخصص يظهر في صفته تنظيمي، لذلك الخصائص التي سيتم ذكرها الآن تأخذ المنحى التنظيمي، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الفعل التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثة هو نفسه السلوك التنظيمي وسبق

(1) -ليندة العابد، المرجع السابق، ص 59.

(2) -عزت قرني: المرجع السابق، ص 180.

وتطرقنا إلى هذه النقطة في جزء (تعريف الفعل التنظيمي)، باعتبار أن الفعل جزء من السلوك العام، وبما أنه تنظيمي فهو قد تتوفر فيه الخصائص السابق ذكرها (اجتماعي- المعنى- الأثر) وهذا ما يجعل منه فعلا تنظيميا فنلخص الخصائص في الآتي:

1-الفعل التنظيمي فعل حركي ديناميكي، حيث نجد أن الحياة في المنظمة لا تتصف بالسكون أو الجمود فهي تعتمد على أساليب وطرق للعمل و الإنتاج والتغيير والتطوير... إلخ.

2-سلوك عقلائي ورشيد؛ بمعنى أنه يرتبط بالواقع ويلتزم به، حيث أن العقلانية أو الرشد هما القاعدة التي تضمن ترشيد الحركة وإبداعاتها ومبادراتها، وضبطها في اتجاه تحقيق الأهداف العليا التي تسعى المنظمة الإدارية إلى الوصول إليها، والارتقاء من خلالها<sup>(1)</sup>.

3-سلوك متوازن؛ بمعنى هو توازن حركي يتوازن مع حركية المؤسسة.

4-الفعل التنظيمي يتميز بالتفهم الواضح والقبول الواعي لأهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها<sup>(2)</sup>.

5-يتميز بالاستخدام المكثف للمعلومات ومصادر المعرفة وتوظيفها في ما يحقق أهداف المنظمة.

6- يتميز بالالتزام بالقواعد والنظم والقيم المحددة للأداء مع مرونة التطبيق بما يتناسب مع تغيير في ظروف الأداء.

(1) -عبد المعطي عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، دط، 1999، ص39.

(2) -علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2004، ص615.

7- الدقة و الحيوية في الانجاز والتعاون والتكامل مع أفراد جماعة العمل التي ينتمي إليها العامل، والمشاركة الجادة والإيجابية بين فرق العمل<sup>(1)</sup>.

بعد أن تطرقنا إلى خصائص الفعل والفعل التنظيمي نتوصل إلى بناء كل منهما بداية ببداية الفعل الاجتماعي، حسب ماكس فيبر وبارسونز وصولاً إلى مكونات الفعل التنظيمي انطلاقاً من مكونات الفعل وإسقاطاً على التنظيم والمؤسسة.

#### 4- بناء الفعل التنظيمي:

من خلال ما تم ذكره في المفاهيم الخاصة بالفعل وخصائصه التي تم التطرق إليها في العنصر السابق (خصائص الفعل التنظيمي) ، نتطرق بعد ذلك إلى ذكر بناء الفعل الاجتماعي ومن ذلك بناء الفعل التنظيمي، باعتبار أن الفعل الاجتماعي أساس اهتمام الباحثين والمفكرين السوسيولوجيين وجعلوا منه مصدراً لدراسة المجتمعات، والظواهر الاجتماعية بذلك يعتبر دور عالم الاجتماع " هو فهم تلك الأفعال وبالأخص المعاني التي يلحقها الفرد بأفعاله ودوافعه وراء الفعل، وتقويمه للموقف الذي يجد نفسه فيه والخيارات التي يمتلكها والقرارات التي يتخذها حتى يتصرف على هذا النحو أو ذلك<sup>(2)</sup>، فالفعل حسب العلماء والمفكرين أداة ربط بين الفرد ومجتمعه، وإن صح التعبير يعتبر وسيلة اتصال في حد ذاتها عملية اتصال، وسيلة اتصال بين الفرد والآخرين أو الفاعل والآخرين يكون الفرد (فاعلاً مرسلًا) والآخرين (منفعلين مستقبلين)، أما بالنسبة لأنه عملية اتصالية فوجود الفعل يتوجب وجود فاعل منفعلين؛ أي أننا نستطيع النظر إليه على أنه وسيلة اتصالية أو عملية اتصالية قائمة بذاتها وهذا الأخير هو الأصح حسب وجهة نظر الباحثة، كما يعتبرون أن الفعل وحدة متفاعلة فيما بينها لذلك تهتم النظرية السوسيولوجية

(1) - علي السلمي، المرجع السابق، ص615.

(2) -جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية الترجمة محمد عثمان، المكتبة العربية للأبحاث والنشر، بيروت،

2009، ص294.

بدراسة سلوكيات الأفراد داخل المجتمع، وذلك من خلال التصرفات التي يقوم بها الأفراد في مواقف فعلية مختلفة، تكون محددة ثقافياً و أنساق معنية للعلاقات الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

كما يعتبرون أن الفعل وحدة متفاعلة من مجموعة من الأجزاء والمكونات لذلك نتطرق إلى أكثر الاهتمامات النظرية شيوعاً وبناء على ما اختصت به دراستنا وهما الباحثان "ماكس فيبر" و "تالكوت بارسونز" بالرغم من الاختلاف بينهما في وجهات النظر والرؤى، إلا أن التشابه واقع بينهما في كثير من الأحيان.

### أ- مكونات الفعل عند ماكس فيبر:

على اعتبار فيبر " أن الفعل الإنساني هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحساب سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون"<sup>(2)</sup>، أولاً ما تكلم عنه فيبر بالنسبة للفعل، هو أنه اجتماعي؛ أي أنه لا يمكن أن يكون في غير هذا الإطار، الفعل فردياً صحيح ولكنه ينطلق من الآخر ويتوجه إليه وجعل من نظريته الفعل " هو الوحدة الأساسية للدراسة حيث يكتسب هذا الفعل الصفة الاجتماعية. حينما يتوفر القصد في توجيه السلوك للفاعل أو مجموعة الفاعلين..."<sup>(3)</sup>، من خلال هذا الطرح نستنتج أن الفعل حسب فيبر لا يمكن أن يكون اجتماعي إلا إذا توفر فيه المعنى، يكون واضحاً للمنفعليين "... ومن ثم لا يكون الفعل فعلاً اجتماعياً إلا إذا كان يحمل في ذاته معنى أو هدف ما، وكان له تأثير في سلوك الآخر الذي يعيش معه في المجتمع نفسه؛ أي أن هناك علاقة تأثر وتأثير في إطار التفاعل الاجتماعي"<sup>(4)</sup>، بطبيعة الحال المعنى الذي يضيفه الفاعل عن فعله يكون

(1) - مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص 26.

(2) - ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، المرجع السابق، ص 258.

(3) - مصلح الصالح، المرجع السابق، ص 26.

(4) - جميل حمداوي، جهود ماركس فيبر في مجال السوسيولوجيا، 2015، د د ن، دب، ص 14.

متداولاً ومفهوماً لدى الأفراد الآخرين الذين يتعاملون معه في إطار المجتمع الكلي لأنه كلما كان المعنى واضحاً كلما كان التأثير مضموناً وعلى مستوى عالي من الإدراك لدى المفعلين " وكل فعل يكون اجتماعياً بمقدار ما يكون متعلقاً بسلوك الآخر وموجهاً بالقياس إليه في تنفيذه وبحكم الدلالة الذاتية التي ينيطها الأفراد بأفعالهم، فإن الفعل الفردي يأخذ بالاعتبار سلوك الآخرين ويتأثر بهم... " (1) .

بما أن الفعل اجتماعياً غير أنه من الواجب للفاعل أن يأخذ بعين الاعتبار تواجد الآخرين، فمن هذا المنطلق يتناول الفاعل المعنى الذاتي للفعل كي يستطيع التأثير عليهم، بالإضافة إلى المعنى الذي اعتبره فيبر أساساً في كون الفعل اجتماعياً فالفاعل يقع على عاتقه مسؤولية الفعل التي تعتبر في إضفاء المعنى واختيار الموقف والوسائل اللازمة لقيامه بالفعل المرغوب فيه، " فالفاعل... ما له قدرة على الفعل أو ما يتصف بالنشاط والفاعلية" (2)، والفاعل هنا يشترط أن يتمتع بالقدرة على القيام بالفعل بمعنى يكون مستعداً جسدياً وفكرياً للقيام بالفعل، " والفاعل ما يحدث أثر، وهو ما يكون منه وليس الوجود لأجله ويسمى بالعلة الفاعلة " (3)، كما نرى أن الفعل يستند أساساً على الفاعل باعتباره المسؤول عن هذا الفعل كما يعتبر فيبر أن "المجتمع نتاج لفعل الأفراد الذين يتصرفون تبعاً للقيم والدوافع وللحسابات العقلية" (4)، كل النقاط الثلاثة التي ذكرها فيبر تتحكم في اختيار المعنى الذاتي للفاعل باعتبارها موجّهات أساسية، وفي الأخير نشير إلى أن المكونات الأساسية للفعل الاجتماعي حسب ماركس فيبر تجلت في (المعنى الذاتي الذي

(1) - جميل حمداوي، المرجع السابق، ص 14.

(2) - جميل صليبا، المعجم الفلسفي، الجزء الثاني، المرجع السابق، ص 136.

(3) - المرجع نفسه، ص 136.

(4) - فيليب كابان، جان فرانسوا دورينته، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إلياس حسن، دار الفرقد للطباعة والنشر، دمشق، ص 48.

يضيفه الفاعل على الفعل آخذا بعين الاعتبار سلوك الآخرين (المنفعلين) بالإضافة إلى الفاعل كمكوّن أساسي.

### ب- مكونات الفعل حسب تالكوت بارسونز:

سبق وذكرنا أن بارسونز تأثر بنظرية فيبر حول الفعل الاجتماعي لا ننكر أن بينهما اختلاف في الطرح، ولكن لا يدل هذا أنه خلاف بينهما بقدر ما يدل على أنه تطور للأفكار والأبحاث وتسلسل للدراسات، كلها تنصب في قالب واحد وهو دراسة الفعل الاجتماعي من جميع النواحي، وتحليله وتفسيره من حيث المعنى والموجهات والأثر، حيث كانت منطلقات بارسونز حول دراسة للفعل الاجتماعي الإطار المرجعي للفعل الذي اعتبره (الفاعل- الموقف- توجيه الفاعل نحو موقف معين) مما يجعل الفاعل يختار الموقف المناسب، فموجهات الفعل هذه هي الإضافة التي قدمها بارسونز في تفسيره للفعل الاجتماعي، حيث نظر إلى أنه هناك مؤثرات خارجية أو عوامل خارجية تؤثر على الفرد الفاعل تدفعه للقيام على نحو معين، لذلك نجد بارسونز قد تكلم عن نوعين من التوجيهات (التوجيهات الدفاعية والتوجيهات القيمية) " فإذا كانت التوجيهات الدفاعية لديه تشير إلى الجوانب الموجهة منها تجاه موقفه ومدى إشباع أو عكس ذلك لاحتياجات الفاعلين فإنها- أي التوجيهات الدفاعية- تنقسم إلى ثلاث أنواع رئيسة"<sup>(1)</sup>.

### التوجيهات الدفاعية حسب بارسونز<sup>(2)</sup>.

1- التوجيهات المعرفية: ويقصد بها تحديد الموضوع الذي تتعامل معه موضوعات

الفاعل، وتحديد مدى اختلافه مع غيره من المواضيع وتحديد مميزاته العقلية.

(1) - شحاته صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، مصر العربية للنشر والتوزيع،

2009، ص 60.

(2) - المرجع نفسه، ص 60.

2- التوجيهات الانفعالية: وتمس بذلك طاقة الفاعل التي يقوم بتوزيعها على أغلب الأعمال وذلك لتحقيق إشباعاته.

3- التوجيهات القيمية: ويقصد بها ثقافة المجتمع أو المعايير التي يعتمدها المجتمع وتعمل بدورها على إجبار الفاعل على اختياره لفعل معين نحو موضوع معين، وتنقسم بذلك إلى ثلاث أنواع حسب بارسونز<sup>(1)</sup>:

1- التوجيهات المعرفية: وهي الأشياء التي ثبت صدقها معرفياً.

2- التوجيهات التقديرية: وهي الأشياء التي ثبتت ملاءمتها انفعالياً مع موضوع معين، ووجب الالتزام بها.

3- التوجيهات الأخلاقية: مجموعة المعايير المتفق عليها بأنها تصلح على أساس نتائج الأفعال في النسق الكلي.

وما يهمنا هنا في مكونات الفعل حسب بارسونز وحسب ما جرت إليه دراستنا هو موجبات الفعل، إضافة إلى ما سبق فإنها "تتكون وحدة الفعل الصغرى إذن من الفاعل، والوسائل والغايات والبيئة التي تضم أشياء اجتماعية مادية فضلاً عن المعايير والقيم"<sup>(2)</sup>

من خلال ما سبق تم ذكر مكونات الفعل الاجتماعي كوحدة صغرى على اعتبار "تالكوت بارسونز"، وسنتطرق إلى شرح كل منها على حدى فيما بعد حيث طوّر بارسونز فكرته من وحدة الفعل الصغرى إلى النسق الاجتماعي، انطلاقاً من اعتبار هذا الأخير يرتكز على مجموعة القيم والمعايير الاجتماعية التي يتصرف الفاعلون انطلاقاً منها، بهدف بلوغهم درجة الإشباع نتيجة التكرار والتفاعل بينهم، والتفاعل هنا ينتج عنه تأثير وتأثير أي؛ استجابات هذه الاستجابات ستتشكل لديهم معايير وقواعد إضافية متعارف

(1) - شحاته صيام، المرجع نفسه، ص60.

(2) - إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة، محمد حسن غلوم، سلسلة ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - الكويت عالم المعرفة 244، أبريل 1999، ص80.



عليها تكون ضمن المعايير والقيم السابقة، من خلال ما سبق نتوصل إلى أن مكونات الفعل الاجتماعي عند بارسونز مجموعة من عناصر باعتبارها حسب بارسونز الإطار المرجعي للفعل.

**1-الفاعل:** وهو الذي يقوم بالفعل انطلاقاً من تأثيره بالمعايير والقيم الاجتماعية، وبدوره يختار الموقف المناسب والوسائل المناسبة لبلوغ هدفه المتمثل في التأثير طبعاً الإيجابي في المنفعلين (الأفراد الآخرين) وبذلك يتشكل التفاعل الاجتماعي، حيث أن الفاعل هنا يأخذ بعين الاعتبار الأطراف المتفاعلة أو المنفصلة لفعله باعتبار الفاعل ليس في المجتمع الكبير بل المجتمع الصغير أو المؤسسة أو المنظمة.

**2-الموقف:** "وهو يتضمن مجموعة متنوعة من المنبهات الممكنة، وبصفة خاصة يتمثل في موضوعات وأشياء فيزيقية واجتماعية يرتبط بها الفاعل"<sup>(1)</sup>. تلك الموضوعات المرتبطة بالمؤسسة.

**3-توجيه الفاعل:** هناك عوامل اجتماعية مختلفة يتأثر بموجبها الفاعل من بينها (القيم المعايير، القواعد والقوانين) التي تحكم المجتمع الذي ينتمي إليه، فالإلزامية الخضوع لهذه العوامل بصفته فرد متفاعل داخل المجتمع، هذه العوامل بعد تأثيرها في الفاعل تساعده على اختيار المعنى أو الموقف المناسب للقيام بالفعل والوصول إلى الهدف المرغوب فيه، إضافة إلى ذلك آليات التوجيه التنظيمي للفاعل، الموظف، متخذ القرارات والتي تتمثل في بعض العمليات التنظيمية.

1-الفاعل.

2-توفر هدف حاضر أو مستقبلي يسعى الفاعل للوصول إليه يشرحه باعتباره غاية تنظيمية للمؤسسة والفاعل.

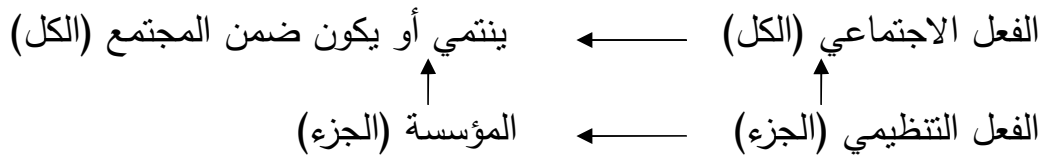
3-حدوث الفعل (الموقف)

(1) -ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، المرجع السابق، ص260.

4- مجموعة المعايير والقيم التي تعمل على توجيه الفاعل وتساعد على اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف المطلوب

5- التعرض للعقاب في حالة ما إذا انحرف الفاعل عن العناصر المذكورة سابقا<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق ذكره حول مكونات الفعل الاجتماعي بالنسبة للمجتمع ككل من وجهة نظر " فيبر وبارسونز " ، تم التطرق إلى العناصر بصورة تفصيلية مبسطة وباعتباره أن:



انطلاقاً من هذا الطرح يمكننا إسقاط مكونات الفعل الاجتماعي على مكونات الفعل التنظيمي، وما دام الكل يتمثل في (الفعل الاجتماعي) يتكون من (فاعل - موقف فعل - موجّهات - أثر) ، فإنها من المنطقي أن يتكون الفعل التنظيمي بنفس المكونات فإذا تكلمنا عن المؤسسة أو التنظيم فنحن نتكلم عن الإطار المرجعي للفعل، كما اعتبر العلماء أن المجتمع الكلي هو الإطار المرجعي للفعل الاجتماعي، انطلاقاً من هذه النقطة ومن خلال ما سبق ذكره فإن المؤسسة هي الإطار المرجعي للفعل التنظيمي، وباعتبارها أنها كيان مكوّن من مجموعة الموارد أهمها الموارد البشرية، بالإضافة إلى ثقافتها التنظيمية التي تتكون من مجموعة القيم والمعايير والقواعد والقوانين التي تنظم الفعل الإنساني داخل التنظيم (الفعل التنظيمي)، إذن القيم التنظيمية تعتبر الإطار المرجعي للفعل بناءً على أن الفرد الفاعل (جزء من التنظيم)، ويحتم عليه الخضوع إلى معايير وقيم التنظيم كواجب بسيط يقع منه داخل المؤسسة، فالتزامه بهذه القيم يجعل من الالتزام تأثير العامل بالقيم

(1) - درنوني نور الهدى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة وعمل، بسكرة، الجزائر، 2015، ص13.

التنظيمية والمعايير التي تعتمدها المؤسسة، هذا التأثير يتجلى في اختيار العامل للمعنى الذي سيضيفه على فعله التنظيمي شرط أن يكون هذا المعنى متعارف عليه؛ بطبيعة الحال ما دامت القيم والمعايير واجبة على كل العاملين وتؤثر على اختيارهم للموقف منطقيًا سيكون المعنى الذي يضيفه العامل إلى فعله معروفًا ومتداولًا تنظيميًا واجتماعيًا، وهذا ما يضمن استجابة الفاعلين لفعل الفاعل التنظيمي - إضافة إلى ذلك التوجيهات الدافعية التي تعتبر أيضًا لها تأثير على الفرد العامل - على سبيل المثال (إشباع حاجاته النفسية أو الاجتماعية الاقتصادية الثقافية).

بعد تطرقنا لعناصر ومكونات الفعل الاجتماعي حسب وجهة نظر كل من ماكس فيبير وتالكوت بارسونز وتم اسقاطها على افعل التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثة سنتطرق إلى اسس تحديد الفعل التنظيمي في العنصر التالي.

#### 5- أسس تحديد الفعل التنظيمي:

سبق وتطرقنا في أكثر من موضع في الدراسة للفرقة بين الفعل والسلوك ظاهريًا، وأهم مميزات الفعل الاجتماعي وعلى رأسها المعنى، حيث سنتطرق في هذا العنصر إلى المحددات الأساسية للفعل الاجتماعي ومن ذلك محددات الفعل التنظيمي، أو الفعل الاجتماعي داخل التنظيم، فكما نعلم أن السلوك أعم من الفعل، باعتبار أن هذا الأخير جزء من السلوك العام. والفعل الاجتماعي أعم من الفعل التنظيمي، لذلك يمكننا القول أن كل فعل هو سلوك وليس كل سلوك فعل على اعتبار تالكوت بارسونز، والفعل الاجتماعي هو سلوك يقوم به الفاعل ويضيف عليه معنى متعارف عليه اجتماعيًا، وبأخذ بعين الاعتبار الآخرين كما أن له موجبات تؤثر عليه وعلى المعنى وتساعد على اختيار الموقف والوسائل التي تحدد غرضه، من هذا الأخير نجد أن الفعل الاجتماعي يتميز كذلك بالهدفية أو الغرضية؛ أي أن له هدف معين بطبيعة الحال وجود المعنى يؤدي وجود هدف ووجود هدف يدل على وجود أثر (أو استجابة) وجود استجابة يدل عموماً

على وجود تفاعل؛ أي أن التفاعل الاجتماعي يتوجب وجود فعل لديه هدف ومعنى توجهه موجّهات أو توجيهات خارجية، يوجه أساساً إلى الآخرين ومن خلال هذا التفاعل ينتج نظام قيمي جديد.

فكلامنا هنا أن التوجيهات التي توجه الفعل وتساعد الفرد على اختيار المعنى والوسائل المناسبة لتحقيق الهدف، عملية الاختيار هذه تنتهي بعملية اتخاذ القرار؛ أي أن الفاعل يجد نفسه أمام مجموعة من البدائل ويختار واحد منها، بناءً عن قرار واعي "الانتقاء من بين البدائل المتاحة عن طريق التوجيه المعياري والطوعي معا... يمكن من وضوح الغايات في عقول الممارسين و في أفعالهم بالمثل ومن جانب الفاعل والملاحظ"<sup>(1)</sup>، إذن عملية الاختيار هنا تتم أو تنتهي بعملية اتخاذ القرار المناسب نحو القيام بالموقف المرغوب، " فالفعل عبارة عن سلوك، ولكن سلوك ليس بالضرورة فعلاً، لأن الذي يميز الفعل عن السلوك هو عنصر اتخاذ القرار الذي يقع بين المشبه الاستجابة ووحدة التحليل هي الفاعل"<sup>(2)</sup>، إضافة إلى المعنى الذاتي والهدفية والموجهات التي تميز الفعل عن السلوك فإن اتخاذ القرار بين مجموعة البدائل هنا يميز كذلك الفعل عن السلوك، وهذه الاختلافات الطارئة أو المميزة بين السلوك والفعل هي في حد ذاتها محددات للفعل، إذ إن لم تكن متواجدة في السلوك فلا يمكننا أن نعتبرها فعلاً، معنى ذلك أن السلوك إذا توفرت فيه محددات الفعل، نعتبره فعلاً اجتماعياً انطلاقاً مما قيل نتطرق إلى عرض محددات الفعل التنظيمي متضمنة محددات الفعل الاجتماعي:

#### أ- البعد الاجتماعي للفعل:

نرى من خلال الطروحات السابقة أن الصفة الاجتماعية أو البعد الاجتماعي أساسي في محددات الفعل وضرورة إسباق ذكره قبل المحددات الأخرى لأن صفة

(1) -محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماعي عند تالكوت بارسونز بين نظرتي الفعل والنسق الاجتماعي، مرجع سابق، ص63.

(2) -ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، المرجع السابق، ص262.

الاجتماعية تتجلى تحتها جميع المحددات الأخرى. "والصفة الاجتماعية حين يتوافر القصد في توجيه سلوك الفاعل أو مجموعة الفاعلين"<sup>(1)</sup>، ما نراه هو ذكر البعد الاجتماعي كمحدد أول للفعل لأننا لا نستطيع ذكر ما في المحددات أو فصلها عن الصفة الاجتماعية للفعل، فقولنا للفعل أنه اجتماعي يدل هذا على وجود الآخرين ووجود الآخرين يدل على وجود بيئة اجتماعية قد تكون أسرة- مدرسة -مؤسسة-مستشفى، ووجود الطرف الآخر هنا يدل على وجود علاقة تأثر وتأثير؛ أي أن الأطراف المتفاعلة تأخذ بعين الاعتبار الأطراف التي تتفاعل معها، كما اعتبر فيبر أن "الفعل الاجتماعي بمقدار ما يدخل في الحساب سلوك الآخرين، وبمقدار ما يتأثر بهم..."<sup>(2)</sup>؛ أي أن الفرد الفاعل يكون على وعي وإدراك تام بالآخرين، الفاعل شخص يدرك وجوده وما يحيط بهذا الوجود من أشخاص وموضوعات وأشياء، بحيث يتمكن من إصدار القرارات الخاصة بذاته العارفة والسالكة في آن واحد. وكل ذلك يتم في إطار الملائمة على المستوى الواقعي<sup>(3)</sup>.

والفاعل هنا بصفته يأخذ بعين الاعتبار الآخرين (المنفعلين) يدل هذا على أن الفعل الذي يقوم به الفاعل ليس عشوائياً أو غير مقصود، لأنه إذا كان كما ذكرنا اعتبر هنا سلوكاً، كما يرى بارسونز "بما أن الفعل البشري ليس سلوكاً عشوائياً لا يمكن التنبؤ به لأن هناك قدر من النظام في سلوك الفرد أو الجماعة، ومن ثم فإن الفاعل قادر على أن يتنبأ بسلوكه وسلوك غير من نحوه على نحو دقيق"<sup>(4)</sup>.

ومن منطلق أن الفعل الاجتماعي يدل على وجود بيئة اجتماعية يمكننا القول أن الفعل التنظيمي يدل على وجود بيئة تنظيمية، وحسب دراستنا هذه البيئة التنظيمية هي

(1) -محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، المرجع السابق، ص15.

(2) -عقيل نوري، الفعل الاجتماعي دراسة تحليلية، المرجع السابق، ص67.

(3) -محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، المرجع السابق، ص66.

يوم 19 نوفمبر الساعة 19:31 .19-10/9.htm-Http://www.madarik.net- (4)

المؤسسة أو المنظمة أو التنظيم الذي يعتبره بارسونز " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة" <sup>(1)</sup>، ويرى أن التنظيم عبارة عن نسق جزئي من البناء الكلي الذي يعتبره المجتمع، يتكون من مجموعة الأنساق الفرعية المتمثلة في الموارد المادية، التنظيمية والأقسام والإدارات والموارد البشرية، هذه الأخيرة التي اعتبرها أنساق أيضا فرعية ضمن النسق الكلي الذي تنتمي إليه والمتمثل في التنظيم أو المؤسسة، هذا التنظيم حسب بارسونز (وحدات اجتماعية) تقام وفقا لنموذج بنائي يتمثل هنا النموذج في مجموعة القوانين والقواعد التي يعتمد عليها التنظيم لتحقيق أهدافه، أيضا التنظيم " يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد" <sup>(2)</sup>، ذهب هذا التعريف إلى أن التنظيم باعتباره نسق كلي بالنسبة للأنساق الفرعية أو الثانوية المتمثلة في الجماعات والإدارات كما ذكر في التعريف، تعمل على محاولة تحقيق أهدافها بناء على اعتمادها على مجموعة من الطرق والوسائل المناسبة، وانطلاقا من التعاريف السابقة للمؤسسة أو التنظيم نجد أن جميع الأنساق الفرعية التي يتكون منها التنظيم، تسعى إلى تحقيق أهدافها باعتبار أن التنظيم أو المؤسسة تتكون من مجموعة المستويات المتمثلة في (المستوى الأعلى والمستوى الأدنى التنفيذي)، فكل منهما أهداف خاصة به وهذا لا يمنع وجود أهداف مشتركة بينهم أو إذا صح التعبير هناك أهداف خاصة بالفاعلين بالمستوى الأدنى تذوب أو تُضمّن ضمن الأهداف الخاصة بالمستوى الأعلى (الإدارة)، إذن الأفعال التي يقوم بها الفاعلين في المستوى الأعلى والمستوى الأدنى تسعى إلى الوصول من خلالها إلى تحقيق الأهداف، وهذا ما يؤدي بنا للتطرق إلى المحدد الثاني للفعل الاجتماعي، ألا وهو إدراك الهدف (الهدفية) لكن قبل التطرق يتوجب عليها إلقاء النظر إلى نقطة مهمة، فاعتبار أن التنظيم فيه مستويين (الأعلى - الأدنى)، وهذا ما يدل على وجود مستويين للفعل وهذه

(1) - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 23.

(2) - رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 27.

الأخيرة تدل على وجود مستويين للأهداف، حيث نجد أن بارسونز يعتبر أن الفاعل " يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيمًا أو إقليمًا أو مجتمعا أو حضارة كاملة أو كيان آخر، يمكن أن يفسر سلوكه في ضوء المعايير التي يشتمل عليها فعله" (1)، ومن خلال هذا الطرح، يمكننا اعتبار التنظيم أو المؤسسة كفاعل يقوم بمجموعة من الأفعال لتحقيق هدف معين، والفاعلين بهذا التنظيم يقومون أيضا بمجموعة من الأفعال لتحقيق أهدافهم، واهذا ما يوصلنا إلى طرح المحدد الثاني للفعل.

### ب- إدراك الهدف من الفعل:

نستطيع القول أن الفعل هو كل سلوك له هدف يسمو الفاعل الوصول إليه، أو لغاية يحاول الوصول إليها، باختياره الوسائل المناسبة لتحقيق هذا الفعل، وسبق ذكرنا في العنصر السابق أنه يوجد مستويين للفاعل، داخل التنظيم أولهما المؤسسة (التنظيم) وثانيهما الأفراد الفاعلين (العمال)، نتطرق إلى كل منهما على حدى بالرغم من وجود العلاقة الوطيدة بينهما، إلا أنه يتوجب توضيح الفكرة وتبسيطها بالقدر الممكن.

### ج- الفاعلين (العاملين):

إذا تكلمنا عن الفاعل فنحن نتكلم عن النسق الفرعي بالنسبة للبناء الكلي المتمثل في المؤسسة لذا يمكننا القول أن المؤسسة نسق فرعي بالنسبة للبناء العام (المجتمع)، وبناء كلي بالنسبة للفاعل (العامل)، كلامنا عن الفاعل سيوجه أساسا نحو أهدافه فالعامل داخل التنظيم لديه نوعين من الأهداف.

-أهداف خاصة (ذاتية): تتمثل هذه الأهداف في مثلا إشباع حاجاته النفسية- الاجتماعية-الاقتصادية وقد تكون ثقافية) كلها ضمن التنظيم.

يوم 19 نوفمبر الساعة 19:31 . http://www.madarik.net/mag 9-10/9htm - (1)

-أهداف تنظيمية (مشتركة): ما يميزها أنها مشتركة بين العاملين؛ أي الأهداف العامة للمؤسسة، هنا بيت القصيد إذ قلنا الأهداف الذاتية فمنطقيا الأفعال ستسير بطريقة طبيعية كما هو معروف؛ أي يكون لدى الفاعل استعداد وقدرة على القيام بها، وسنتطرق إلى هذا في المحدد الآتي بعد هذا وإذا تكلمنا عن الأهداف التنظيمية المشتركة، فنجد أن الفاعل أولا بالنسبة للطرح السابق، كان عبارة عن وسيلة للمؤسسة كفاعل لتحقيق هدفها وتجبره على الالتزام بقوانينها ومعاييرها الداخلية التي تعتمدها، فأهداف الفاعل (العامل) التنظيمية هنا لا تنطلق من فراغ وإنما تُوضح عنده من خلال التزامه بالقيم والقوانين الداخلية للمؤسسة، بمعنى يعد التزامه بالقوانين والقواعد بفهم معنى الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، والالتزام لا يلغي الاستعداد والإحساس بحرية في العمل أو في الأداء، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي لكن التزام العامل هنا لا ننظر إليه من وجهة نظر سلبية لأنه يلغي استعداده وحرية في العمل، فلو تعمقنا أكثر في الالتزام لوجدناه هو في حد ذاته فعلا تنظيميا، ونتيجة لهدفا أو دافع مسبقا لدى العامل، فالدافع الذي يترك أو يجعل العامل يلتزم هو مجموعة من الأهداف منها (استقراره في المؤسسة- ضمان حقوقه- تقاضيه أجوره كاملة بصفة يشغل منصب عمل)، إذ نجد الالتزام هنا نابع أساسا من مجموعة الأهداف الذاتية لدى العامل، وهذا ما يؤكد لنا أن العامل على وعي تام وإدراك بأهدافه، فيصبح الالتزام هنا وسيلة بالنسبة للفاعل لبلوغ أهدافه الذاتية، وفي الأخير نذكر إلى ما توصل إليه بارسونز حول وضوح الأهداف والغايات "الانتقاء من البدائل المتاحة عن طريق التوجيه المعياري و الطوعي معا، تُمكن من وضوح الغايات في عقول الممارسين وفي أفعالهم بالمثل، ومن جانب الفاعل والملاحظ"<sup>(1)</sup>.

(1) محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، المرجع



## د- الاستعداد والإرادة:

سبق وذكرنا في جزء المفاهيم الخاصة بالفعل الاجتماعي أن لديه هدف معين يسعى فاعله الوصول إليه يكون موجّه إلى الفاعلين الآخرين المنفعلين، بقصد تحقيق هذا الهدف ووجود الهدف يعني أو يؤكد وجود الاستعداد والإرادة، والإرادة لغة من الفعل أراد أي "إذا جاء وذهب ولم يطمئن"<sup>(1)</sup>، والفعل أراد "بمعنى أراد الشيء تعني شاءه، وبمعنى أحبه وعني به"<sup>(2)</sup>، والإرادة في الشيء أو الفعل نابعة من حبه وأهميته لدى الفاعل كما ذكر عبد العزيز العبادي، قوة يقصد بها الشيء دون الشيء أي أنها قوة تخير ومفاضلة<sup>(3)</sup>، ويعرفها الجرجاني "صفة توجب للحي حالا يقع منه فعل، على وجه دون وجه"<sup>(4)</sup>، في تعريف آخر "ميل يعقب اعتقاد النفع"<sup>(5)</sup>، الإرادة هي ميل الفرد إلى فعل يعلم أن وراءه منفعة، و "الإرادة قوة داعمة للفعل تساهم في ظهوره إذ هي ركيزة أساسية لتحقيق عمليتي الضبط والتوجيه الذاتيين، فالسلوك الإرادي خلافا لسلوك الاندفاعي يقوم على أساس الوعي والضبط والتوجه نحو الهدف"<sup>(6)</sup>.

(1) -ابن منظور، لسان العرب، دار صادر بيروت، المجلد الثالث، ص188.

(2) -المرجع نفسه، ص191.

(3) -عبد العزيز العبادي، فلسفة الفعل، مرجع سابق، ص87.

(4) -الجرجاني، كتاب التعريفات، مرجع سابق، ص16.

(5) -المرجع نفسه، ص17.

(6) -ليندة العابد، مرجع سابق، ص264.

من خلال ما سبق نجد أن الإرادة تتشكل من الهدف أساساً؛ أي وجود الهدف يدعي وجود إرادة، واستعداد نحو القيام بالفعل والاستعداد Readiness " الفرد يستجيب بأساليب مختلفة في الوصول إلى هدفه إذ يكون مستعداً ومهيأً للقيام بالاستجابة للموقف الذي يعيشه" (1)، حيث تعتبر الإرادة هي استطاعة الفاعل على القيام بفعل معين لتحقيق هدفه، والإرادة هنا مرتبطة بالوسائل المتوفرة إذ أن هناك علاقة بين الأهداف والإرادة والوسائل المتوفرة، فالفعل الإرادي من هذا المنطلق هو فعل واعٍ مقصود؛ أي أن الفاعل هنا يكون على درجة من الوعي بالأهداف والإجراءات والوسائل المناسبة والظروف التي تحيط به سبق الفعل تصوراً فعلياً لدى الفاعل حول هذا الفعل والمناقشة الذاتية حول الدوافع والوسائل، كل هذا قبل اتخاذ القرار بتنفيذ للفعل

كما تلاحظ مارغريت آركر أن " الفاعلون لديهم قدرة على الفعل أي الفاعلية، وهذه القدرة على الفعل هي العنصر الديناميكي الذي تقع عليه داخل كل فاعل ويقوم بترجمة القدرات الكامنة إلى ممارسات فعلية" (2)، لذلك نجد تالكوت بارسونز تجسدت أفكاره في مذهبه الطوعي حرية الإرادة وحق الاختيار أو ما أسماه بالنزعة الإرادية، حيث يرى أن إرادة الفاعل في النظرية الطوعية، هي مصدر التوجيه الذي لا يكون بتطبيق العلم تطبيقاً ميكانيكياً، بل عن طريق ممارسة الفاعل لإرادته (3)، وهذا ما يؤكد لنا الإرادة أمر ضروري في الفعل، حيث يعتبر " الفعل الإرادي هو الذي يكون فيه الإنسان هو مبدأ أفعاله، إلا أن

(1) -إيمان عبد الكريم ذيب، السلوك الاجتماعي للطالب الجامعي، مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، جامعة المستنصرية، دس، ص7.

(2) -جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، المرجع السابق، ص301.

(3) -محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص63.

المداولة تتعلق بما يمكن للإنسان تنفيذه هو ذاته، ذلك أن الأفعال بخواتمها وعليه فإن موضوع المداولة لا يتعلق بالغاية وإنما بالوسائل المؤدية إليها<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق نرى أن الإنسان الفاعل هو سيد أفعاله نتيجة إرادته واستعداده للقيام بهذه الأفعال، كما سبق وذكرنا أن الإرادة لها ارتباط وثيق بالوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف وإتقان استعمالها حيث يعتبر "الاستعمال هو الكيفية التي يستخدم بها الإنسان ذاته والآخرين وأشياء العالم سواء تلك التي استحدثها هو أو التي وجدها في العالم الذي ينتمي إليه"<sup>(2)</sup>، سبق وذكرنا في العنصر السابق الخاص بالأهداف أن الأهداف على مستويين، الأول المؤسسة كفاعل وتستخدم العاملين كوسيلة لتحقيق أهدافها، فيكون الفاعل هنا هو الوسيلة أما في حالة وهو فاعل ملتزم بالقوانين الداخلية للمؤسسة باعتبارها البناء الكلي، فكرة الالتزام هنا تلغي الإرادة عن الفاعل، للقيام بأفعاله وانعدام الإرادة أو نقصانها يؤثر سلباً في فعل الفاعل (العامل)، لذلك تضطر المؤسسة هنا بصفقتها المسؤول الأول عن أفعال العاملين إلى تقديم أنظمة تحفيزية للعاملين تهدف من خلالها تعزيز استعدادهم وإرادتهم للفعل، وبذلك تضمن قيام الفعل على أكمل وجه بالإضافة إلى حرصها الدائم على توضيح أهدافها وسياستها للعاملين.

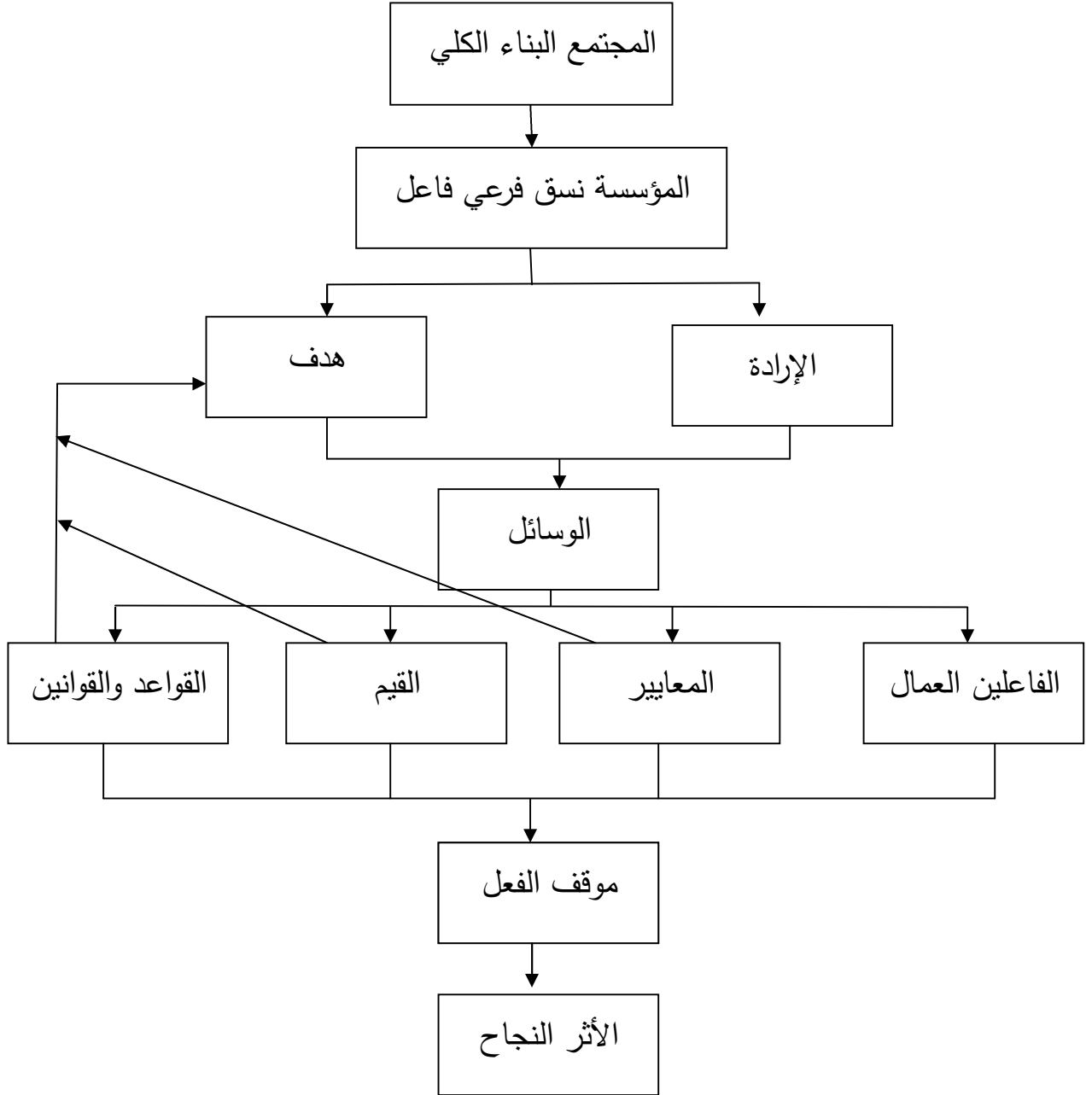
بعد نظرنا للبعد الاجتماعي للفعل وكذا وضوح الأهداف والغايات والإرادة كمحددات للفعل يتشكل منطقياً بعد الإرادة نوع من المفاضلة والاختيار بين البدائل للقيام بالفعل، بعد الاختيار يأتي اتخاذ القرار على البديل المرشح وهذا البديل هو الذي يضيف عليه الفاعل

(1) - عبد العزيز العبادي، فلسفة الفعل، المرجع السابق، ص 88.

(2) - المرجع نفسه، ص 88.

المعنى الذاتي، لذلك نتطرق إلى المحدد الرابع الموسوم بالمفاضلة والاختيار "اتخاذ القرار هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف"<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (8): يوضح أسس تحديد الفعل التنظيمي



(1) -علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دس، ص 213.

## هـ- المفاضلة والاختيار:

بعد أن تطرقنا لعنصر الأهداف والإرادة كمحددات للفعل نتطرق إلى محدد آخر ألا وهو المفاضلة والاختيار بين البدائل للقيام بالفعل، لأن الفعل أساسا يقوم على مبدأ الاختيار في الوسائل وطرق التي يتم بها الفعل مع ما يتناسب وأهدافه والظروف المحيطة بالفاعل، وطبيعته الاختيار هنا ناتجة عن القيم والقوانين التي يلتزم بها الفاعل، لذلك يمكننا القول أن القرارات التي يتخذها الأفراد الفاعلين تجاه أفعالهم نابعة من القيم التي يلتزمون بها، وهذا ما اصطلح عليه تالكوت بارسونز بالإطار المرجعي للفعل، " نظر لسلوك الفرد الاجتماعي، ووصفه وحلله من خلال حدوثه بين فردين أو أكثر ثم شَخَّصَ المحددات والضوابط والمعايير الاجتماعية التي تؤثر فيه وتصوغه على شكل نموذج معين وتطبعه بطابع خاص"<sup>(1)</sup>.

يرى بارسونز أن هناك عوامل خارجية عن ذاتية الفرد الفاعل ولها تأثير كبير على توجيهه، أو دفعه نحو موقف معين، أي أن فعله أو موقف الفعل أساسا يرجع إلى هذه العوامل والضوابط الاجتماعية الخارجة عن ذاتيته، والإطار المرجعي للفعل "أداة تصويرية استخدمها بارسونز لتحليل الأنساق الاجتماعية وأنساق الشخصية، ويركز الإطار المرجعي للفعل على الفاعل من وجهة نظر قيمه وأهدافه في مواقف محددة، وقد أكد بارسونز على ذلك حينما كان يتحدث عن فكرته في توجيه الفاعل نحو الموقف كجزء من نظريته العامة في النسق الاجتماعي"<sup>(2)</sup>، وبما أن الفعل أساسه الفاعل فإن تركيز بارسونز حول الاهتمام بالفاعل وقيمه وأهدافه ومجموعة الظروف التي تحيا به، لأن هذه الأخيرة لديها دور كبير في عملية اختيار الفاعل لموقف معين، والظروف هنا هو ما تجبره الثقافة

(1) -معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص78.

(2) -محمد عاطف غيث، قاموس الاجتماع، مرجع سابق، ص14.

العامة للمجتمع ككل، بالنسبة للفعل الاجتماعي والثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة بالنسبة للفعل التنظيمي فالإطار المرجعي هو " تجميع مختلف مظاهر الثقافة وسماتها"<sup>(1)</sup>.

وهذا ما يدل على أن الثقافة العامة تؤثر على جميع أفراد المجتمع والثقافة التنظيمية بجميع عناصرها تؤثر على الأفراد الفاعلين (العاملين)، وتأثيرها (الثقافة التنظيمية بما فيها القيم) يظهر في اختيار الفاعل للبدائل المتاحة والوسائل التي تساعده على بلوغ هدفه، وتجميع مظاهر الثقافة شبهت بعملية تجميع الوسائل، "شأنها شأن تجميع الوسائل الفنية المتعددة التي تدخل في صناعة الآلة"<sup>(2)</sup>، بناء على هذا التشبيه فإن الآلة هنا هي الفرد داخل المجتمع أو العامل داخل التنظيم؛ أي أن جميع مظاهر الثقافة والقيم تصنع من الفاعل فاعلا يتصرف بما ويناسب مع المحيط الذي ينتمي إليه، أشار بذلك ماكس فيبر على أن "الأفكار المشتركة لها أهمية كبرى في تشكيل شخصية أفراد المجتمع وتزويدهم بمفاهيم ومعان وافتراسات يمكن بواسطتها أن يدركوا مواقفهم ويفهموها ويستجيبوا لها بطريقة من قبل المجتمع"<sup>(3)</sup>، الأفكار المشتركة هنا يقصد بها مجموعة القيم المتعارف عليها بين الأفراد العاملين وبتطبيق هذا التصور على المؤسسة باعتبارها نسق كلي أو بناء كلي بالنسبة للعاملين، فمجموعة القيم والمعايير التي تعتمدها في بلوغ أهدافها وغاياتها، تعمل بدورها على تكوين شخصية تنظيمية لكل فرد عامل بها، نظرا لحرصها على تزويدهم بالمفاهيم التي تخص الإطار العملي داخل التنظيم، ومن هذا المنطلق يصبح الفاعلين يتصرفون وفقا لهذه القيم والمعايير والمفاهيم المشتركة، بما يدخل في ذلك الأهداف الخاصة بهم والدوافع ومعارفهم الإدراكية، تعمل بذلك على تعزيز عملية الاختيار والمفاضلة للأفعال التي تصدر عنهم كأفراد فاعلين داخل التنظيم، وبذلك تصبح القيم والمعايير والدوافع إطار مرجعيا لأفعالهم.

(1) - نخبة من الأساتذة علم الاجتماع، مصطلحات العلوم الاجتماعية، ص15.

(2) - المرجع نفسه، ص15.

(3) - [http://www.madarik.net/mag\\_9-10/9htm](http://www.madarik.net/mag_9-10/9htm) .19:31 ساعة، 19 نوفمبر 2016

كما يرى بارسونز أن " الأنماط الثقافية تعمل على تكوين وبناء أنساق الفعل تتخذ طابعا بنائيا بطريقة معينة، لذلك فإن الأنماط الثقافية تدفع الفاعل أو تجبره، على أن يختار ضروبا من سلوك أخرى"<sup>(1)</sup>، " كذلك ينظر بارسونز إلى الثقافة باعتبارها نتاجا من ناحية وكعامل محدد لأنساق التفاعل الاجتماعي الإنساني من ناحية أخرى، وهو يؤكد أن الثقافة تنتشر وتتعلم كما أنها مشتركة بين الناس، وهذه الأنماط الثقافية متسعة ومنظمة فيما بينها وتتسجم في أنساق الفعل"<sup>(2)</sup>، لذلك يعرف علم الاجتماع على أنه "العلم الذي يحاول تطوير نظرية تحليلية لأنساق الفعل بحيث يمكن فهم الأنساق بالاستناد إلى خاصية التكامل القيمي المشترك"<sup>(3)</sup>، فلو تكلمنا عن المؤسسة كفاعل ونسق فرعي بالنسبة للبناء الكلي (المجتمع) ، فإن الثقافة العامة للمجتمع ككل تؤثر عليها وعلى عملية اختيارها للبدائل المتاحة إضافة إلى ذلك أخذها بعين الاعتبار احتياجات العاملين التي تكون مثبتة أساسا انطلاقا من ثقافة مجتمعهم، محدد الاختيار هنا لديه علاقة وطيدة بجميع المحددات حيث أن عملية الاختيار تدل على أن هناك مجموعة من البدائل، بالإضافة إلى وجود القيم التي تمنح أساسا الفاعل حق الاختيار ووجود القيم يدل على وجود مفاهيم ورموز مشتركة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو أفراد المجتمع ككل، وهذا ما يعزز التفاعل الاجتماعي في المجتمع عامة والمؤسسة خاصة وهذا ما يؤكد عملية توجيه القيم للأفعال، أو مواقف الأفعال.

"إن العلاقة بين الأشخاص... وكذلك التفاعل الذي ينتج عن ذلك، لا يكونان ممكنين إلا عندما تكون قواعد الفعل معروفة ومقبولة من جميع الأشخاص المعنيين،

19 نوفمبر ساعة 19:31 . [http://www.madarik.net/mag\\_9-10/9htm](http://www.madarik.net/mag_9-10/9htm) – (1)

(2) -محمد سعيد فرح، ما علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1987، ص196.

(3) -محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

ويوجه كل واحد فعله مع الغير على ضوء هذه القواعد<sup>(1)</sup>، صحيح فكرة أو عملية الاختيار ترجع إلى القيم التنظيمية حسب دراستنا، وكشرط أساسي يجب أن تكون القيم واضحة للعاملين ومعروفة ومشاركة ومقبولة، القبول هذا تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار لأن ليست كل القيم التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة تكون مقبولة بالنسبة لعمالها، لذلك واجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الأفراد العاملين حين وضعها لهذه القيم. والاهتمام يتجلى في عدم خروجها عن القيم العامة للمجتمع العام عند اختيارها لقيمها كي لا ينصدم العاملون بالصراع القيمي بين قيمهم العامة والقيم التنظيمية، صحيح أن كلاهما مكتسب (القيم العامة- القيم التنظيمية) لكن باعتبار أن المؤسسة نسق فرعي بالنسبة للمجتمع (بناء كلي)، يلزمها الأخذ بعين الاعتبار الثقافة العامة بهذا المجتمع "إن الاندماج لقيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من إيجاد الصيغة المناسبة التي تتمكن بواسطتها الربط بين أهداف وقيم الشخصية لعمالها وأهداف وقيم المنظمة"<sup>(2)</sup>.

"إن العلاقات بين الأشخاص تفترض اتفاقا عاما أو شكلا من أشكال الإجماع، ويتعلق على الأقل بحد أدنى من القواعد المشتركة، ويقبل كل واحد أن يقيد بها وجهة سلوكه ومساره، وإذا كان الأمر بخلاف ذلك، فإن العلاقات الإنسانية لن تكون سوى علاقات متنافرة، فوضوية، عمياء"<sup>(3)</sup>.

لو نظرنا لما قيل من وجهة نظر تنظيمية لوجدنا القيم التنظيمية كشرط يجب أن تكون مقبولة من طرف الأفراد العاملين، وذلك لتجنب التصادم بين القيم العامة والقيم التنظيمية لدى الفرد العامل، إضافة إلى ذلك يرى بارسونز: "أن الغايات التي ترتبط

(1) -ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، مرجع سابق، ص272

(2) -بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2014، ص148.

(3) -ليندة العابد، المرجع السابق، ص272.



بالفاعل من ناحية والى شروط الموقف من جانب آخر، تخضع للانتقاء وذلك بالرجوع إلى محكمات القيم وتتبع القيم تصوره من المشاعر والإحساسات الباطنية المشتركة بين الفاعلين، ويعني ذلك أن القيم تعود في جزء منها إلى التكوين العضوي والجزء الآخر إلى التراث الاجتماعي والثقافي<sup>(1)</sup>، وهذا ما تكلمنا عنه سابقا أن هناك قيم تنتج عن التفاعل الاجتماعي للأفراد، مما يجعلها قيم توجه سلوكياتهم وأفعالهم إضافة إلى القيم التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، فللمعايير والقيم الاجتماعية ومن ذلك المعايير والقيم التنظيمية أهمية بالغة ودور كبير في عملية اختيار أو توجيه الفعل، "إن حاجات ومصالح الأفراد تتحقق فقط نتيجة لأفعالهم الواعية عندما تغدوا للبواعث الخارجية دوافع لسلوكهم الاجتماعي"<sup>(2)</sup>.

في الأخير يمكن القول أن " في السلوك تتجسد القيم الاجتماعية وهي مجموعة النماذج المتعارف عليها في النسق الاجتماعي المعنى، التي بواسطتها يقارن الناس تفاعلاتهم المتبادلة"<sup>(3)</sup>، كما يرى فيبر "إن الذات الإنسانية هي التي تبدل وبطريقة إيجابية فعالة الأفكار والمجتمع والإنسانية"<sup>(4)</sup>.

### و- المعنى:

بعد تطرقنا لعنصر الاختيار في الموقف الذي يسعى الفاعل البلوغ إليه نتوصل إلى معنى الفعل وهذا بعد عملية اتخاذ القرار للبديل المرشح بين البدائل التي عرضت للاختيار، وسبق ذكرنا أن الفرق بين الفعل والسلوك هو المعنى الذي يضيفه الفاعل على فعله، ونوة ماكس فيبر على أن الفعل الذي يخلو من المعنى غير صالح للدراسات السوسيولوجية، وكشرط أساسي لإنتاج الفعل وجود المعنى، الذي يتوجب أن يتوفر فيه

(1) -محمد بن المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظرتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، مرجع سابق، ص 69.

(2) -أوسيوف: أصول علم الاجتماع، ترجمة سليم توما، دار التقدم، موسكو، 1990، ص 97.

(3) - المرجع نفسه، ص 98.

(4) -السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الإجماع، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، 2005، د ط، ص 195.

مجموعة من الشروط منها (الوضوح بالإضافة إلى أن يكون متعارف عليه اجتماعيا أو بين الفاعل ومجموعة المنفعلين حوله)، والمعنى ذكره عبد العزيز العيادي " وجود معنى ما، أفضل من عدم وجود أي معنى على الإطلاق... والإنسان يفضل أن يريد اللاشيء على أن لا يريد شيئا"<sup>(1)</sup>، المعنى هو أساس التفاعل بما أنه يتوجب أن يكون متعارف عليه ومشارك بين الأفراد الفاعلين فهو أساس التفاعل بينهم لذلك يعتبر مجرد أساسي للفعل، وأول من تكلم عن المعنى للفعل هو ماكس فيبر حيث يرى أن الفاعل يتوجب إضفاء معنى ذاتي على فعله وذلك للوصول إلى الهدف المطلوب، لأن المعنى هنا يجعل من الفاعل يتوقع مدى نجاح فعله، ومدى تأثير المنفعلين به ويتنبأ بردود أفعالهم.

كما اعتبره بارسونز "... السلوك الإنساني الذي يحمل معنى خاص يقصد إليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه"<sup>(2)</sup>، واهتمام فيبر بعلم الاجتماع وتركيز اهتمامه على فهم السلوك الاجتماعي وتفسيره تسهيل عملية التوقع ومنها سهولة تحديد المعنى، حيث عرف علم الاجتماع على أنه "العلم الذي يحاول أن يفهم ويفسر السلوك الاجتماعي من أجل الوصول إلى التفسير أسباب هذا السلوك و نتائجه"<sup>(3)</sup>، دعى فيبر إلى ضرورة فهم وتفسير السلوك بدافع الوصول إلى أسباب هذا السلوك، على أن الفرد الفاعل كما سبق وذكرنا يأخذ بعين الاعتبار المنفعلين (الذين ينتمون إلى محيطه)، وتوقعه لردود أفعالهم والتركيز على الأسباب وأخذها بعين الاعتبار، "إن دور عالم الاجتماع هو فهم الأفعال وبالأخص المعاني التي يلحقها الفرد بأفعاله ودوافعه وراء الفعل، وتقوية للموقف الذي يجد نفسه فيه والخيارات التي يمتلكها والقرارات التي يتخذها حتى يتصرف على هذا النحو أو ذاك"<sup>(4)</sup>، ففهم الفعل حسب منظور فيبر

(1) - عبد العزيز العيادي، فلسفة الفعل، المرجع السابق، ص 83.

(2) - عديلة أمال، الفعل التطوعي في ظل التغيير الاجتماعي في الجزائر، المرجع السابق، ص 35.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 272.

(4) - جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، المرجع السابق، ص 294.

يؤدي بالضرورة إلى فهم المعنى و الأسباب والدوافع التي أثرت في الفاعل لفعل هذا الفعل دون غيره لما له من حكمة في هذا الطرح، حيث أنه من خلال فهم الفعل والفاعل تتمكن من فهم البنى الاجتماعية " اهتمام علم الاجتماع بفهم الفعل الاجتماعي، فمن خلال هذا وحده سنتمكن من الإحاطة بالبنى الاجتماعية، بما أنها ليست سوى نتائج الكثير من العمل الفردي"<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق تتضح نظرة فيبر جليا في الانطلاق من فهم الجزء لفهم الكل؛ أي فهم وتفسير الفعل الاجتماعي للوصول إلى فهم البنى الاجتماعية، باعتبارها نتاج لهذه الأفعال، حيث حدد فيبر ثلاث مؤشرات للدلالة على صفة الاجتماعية للفعل (الفعل الاجتماعي):

كما ذكرتها (ليندة العابد)<sup>(2)</sup> في دراستها الموسومة ب النسق القيمي للإدارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي: (الوعي، المعنى، الفهم).

1/ الوعي: و يقصد به إدراك الفاعل بالآخرين أو أخذهم بعين الاعتبار حال فعله المختار.

2/ المعنى الذاتي: سبق و ذكرنا أن من شروطه أن يكون واضح، بالإضافة إلى أن يكون متعارف عليه مشترك و متداول داخل البيئة التي ينتمي إليها الفاعل و المنفعلين.

3/ الفهم: ويعرف على أنه "هو فهم المعاني الذاتية التي يضيفها الناس على

تصرفاتهم و أفعالهم في سياق الإطار التاريخي و البنائي و الثقافي للمجتمع"<sup>(3)</sup>.

(1) -المرجع نفسه، ص294.

(2) - ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، المرجع السابق، ص 268.

(3) - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية و اقتصادية و اجتماعية و نفسية و إعلامية، 2003 ص 347، [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم 30 جانفي 2017 الساعة 20:14.

من خلال هذا التعريف نجد أن الفهم يتجلى في فهم المعاني الذاتية للآخرين في نطاق الإطار التاريخي و البنائي و الثقافي للمجتمع، و هذا ما يدل أو ما يؤكد على ضرورة أن تكون المعاني متعارف عليها و مشتركة بين الأفراد مرجعيتها المجتمع.

كما نجد أن فيبر تكلم على ضرورة فهم المعنى على مستويين<sup>(1)</sup>.

- **المستوى الفردي:** لابد من النظر في دوافع الفرد و نواياه و اهتماماته و المعاني الذاتية التي يضيفها الفاعل على أفعاله و تصرفاته.

- **المستوى الجمعي:** ضرورة الاهتمام بفهم و تفسير و النظر إلى دوافع و أسباب و خلفيات أفعال الجماعة، و بما أن الفرد جزء من الجماعة فهو يؤثر و يتأثر بهم، لذلك وجوب أخذهم بعين الاعتبار ليس فقط كأجسام حوله أو في محيطه، بل يتعدى ذلك إلى اهتمامه بدوافعهم و اتجاهاتهم و ميولاتهم و أفعالهم، و من هذا المنطلق فالفرد داخل البيئة التنظيمية، يضع في الحسبان غيره من الأفراد الآخرين، بحكم أنهم ينتمون إلى مجتمع واحد و هو المؤسسة، بالإضافة إلى أعضاء الإدارة العليا فيتوجب عليهم الأخذ بعين الاعتبار الأفراد العاملين ليس فقط كهيئات فيزيولوجية، أيضا يصبون اهتمامهم على دوافعهم و الأسباب التي أدت بهم إلى سلوكهم الأفعال معينة على غيرها، حيث نجد الفهم الذي تكلم عليه فيبر بالإسقاط على الفعل التنظيمي، نجده يخص الأفراد الفاعلين في المستوى الأدنى (التنفيذي)، أيضا أعضاء الإدارة المستوى الأعلى (المؤسسة) ، كما سبق و ذكرنا أن الفعل على مستويين و الفاعل على مستويين المؤسسة كفاعل و الأفراد الفاعلين، إن مفهوم (فيبر)<sup>(2)</sup> الشهير عن الفهم يتضمن نتيجتين أساسيتين:

الأولى: هي أن مراقبا معينا، شرط أن يقوم بجهد الإطلاع الضروري، يستطيع دوما من حيث المبدأ أن يفهم سلوك فاعل معين، و أن تكون المسافة بين المراقب و الفاعل.

(1)- <http://www.madarik.net/mag9-10/9htm> .19:31، 29 نوفمبر،

(2) - ر. بورون. وف. بوريلو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المرجع السابق، ص 425.

الثانية: فتنجم عن ملاحظة أولية يمكن أن تكون لدينا الانطباع بأننا نفهم فعل الآخر رغم التفسير الذي نعطيه له قد يكون خاطئاً. أن فهمه هو إذن لحظة أساسية في تحليل علم الاجتماع.

فمن خلال ما سبق و باعتبار المؤسسة كفاعل فإنها تأخذ بعين الاعتبار الفاعلين العاملين في حالة أخذهم كوسائل لتحقيق أهدافها، وفهمها لسلوكياتهم و أفعالهم و دوافعهم و أسبابهم و هذا ما يعزز عامل أو محدد الإرادة لدى العاملين بالرغم أنهم ملزمين بالخضوع إلى القيم التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة و تعتبرها كذلك وسيلة لتحقيق أهدافها، فسبق و ذكرنا أن الالتزام يلغي الإرادة و الاستعداد لدى العاملين للقيام بأفعالهم، و تطرقنا إلى انه يكون الفاعل (العامل) يمتلك إرادة و استعداد و ذلك انطلاقاً من وضوح أهدافه الخاصة (إشباع احتياجاته) ، هذه النقطة بالذات التي تركز عليها المؤسسة كفاعل حسب نظرة فيبر و بالإسقاط على التنظيم الأخذ بعين الاعتبار الآخرين (دوافعهم، أسباب...الخ)، حيث يعتبر أن الفهم الجيد لسلوكيات و أفعال العاملين يجعل المؤسسة تحقق أهدافها المستوحاة منها بكفاية و فعالية<sup>(1)</sup>.

## 6- أنماط الفعل التنظيمي:

" تنطوي كلمة نمط على عدة معان .. ترتبط أكثر الصياغات المعرفة على سبيل المثال بالديمقراطية ...، و صراع الطبقات كارل ماركس و ظهور الرأسمالية ماكس فيبر، و مؤخر التنوية المؤسسة العائلية تالكوت بارسونز"<sup>(2)</sup>، من أهم المفكرين و الباحثين الذين اهتموا بتصنيف الفعل الاجتماعي نجد ماكس فيبر، حيث ركز اهتمامه في بنائه للنماذج المثالية و اعتمد في ذلك على تصنيف رياضي للفعل، حيث قام بتحديد أربعة أنماط للفعل الاجتماعي، و اعتبر أن كل نمط من هذه الأنماط قابلاً للتفسير و الفهم،

(1) - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة الجزائر، ط 3، 2009، ص 03.

(2) - جيل فريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أسنام محمد الأسعر، دار و مكتبة الهلال، بيروت،

باعتبار أنه موجه إلى الآخرين (الغير)، اعتمد في تصنيفه على ترتيب من أدنى أشكال العقلانية إلى أقصاها و هذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر:

أ- **الفعل التقليدي:** "و هو الذي تقرره العادات و المعتقدات بحيث يصبح معتادا و يشكل طبيعته ثابتة للإنسان بطبعه لا إراديا لأنه أصبح مفروضا عليه شرطيا، كالصوم، و الحج و إطاعة ولي الأمر... الخ"<sup>(1)</sup>، الفعل التقليدي فعل مكتسب يكتسبه الفرد نتيجة تفاعله مع غيره من أفراد مجتمعه بناء على العادات و التقاليد المتداولة يوميا، لتكون العلاقات الاجتماعية و هذه الأخيرة، "علاقات بين أفراد بين جماعات اجتماعية بوصفهم حاملين لأنواع مختلفة من النشاط و يمتازون فيما بينهم بموافقتهم الاجتماعية و أدوارهم في حياة المجتمع"<sup>(2)</sup>، كما تعتبر الأنشطة اليومية ناتجة من فعل تقليدي يقوم به الفاعل بطريقة بديهية أو إذا صح التعبير عفوية نوعا ما؛ أي أن العقلانية أو الوعي يكون فيه بنسبة قليلة، خاصة في الأهداف و الغايات و الوسائل التي تخص هذا الفعل، و في الأخير يمكن القول إن الفعل التقليدي مكتسب لأبعد الحدود عفوي اقل عقلانية و تفكير في الأهداف و الوسائل، و يكون فيه الفاعل يتصرف وفق مشاعره و عواطفه بفعل تأثيرات آنية، و ما يميزه عن الفعل السابق أن الفاعل هنا يختار الوسائل للقيام بهذا الفعل، و لكن اختيار الوسائل ليس مرده الأهداف و الرغبات التي يسعى الفاعل الوصول إليها.

"الفعل الوجداني الناتج من التعبير عن وجدانيات ما، من قبيل التهجم على الآخر يدافع من نوية غضب، و لم يرى فيبر في هذا النوع من الفعل عقلانية لأنه ليس موجها

(1) - إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 109.

(2) - أو يسوف، أصول علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 252.

بالضرورة إلى أهداف أو قيم" (1)، الفعل الوجداني هو الفعل الذي توجهه العواطف و المشاعر في لحظة معينة قد تعتبر رد فعل على فعل معين.

### ب-الفعل العقلاني الذي يرتبط بقيمة ما:

" و هو الفعل يتجه صوب القيم، له درجة عالية من الوعي و يرتبط بهدف ما ضمن نظام القيم مثل: ريان السفينة الذي يغرق مع سفينته حين استحالة إنقاذها (فعل التضحية)" (2) ، ما يميز هذا الفعل انه مرتبط بقيمة و على درجة من العقلانية و الوعي و القيم، حيث الفاعل في هذه الحالة يتصرف بناء على قيمة معينة، " الفاعل يتصرف عقلانيا ليس من اجل هدف مادي أو مصلحة بل يظل أميناً على الفكرة أو قيمة الشرف لديه كالجهد في سبيل الله و الوطن" (3).

### ج-الفعل العقلاني الهادف:"... من خلال توقعات لسلوك الأشياء في العالم

الخارجي و سلوك الأشخاص الآخرين، باستخدام تلك التوقعات بوصفها شروطاً أو وسيلة لغايات عقلانية موجودة و متوقعة لأنها نجاح لصاحبها" (4) يتميز هذا النوع أو النمط بأنه أكثر عقلانية تتجلى العقلانية في توقعات الفاعل لسلوكات الأفراد الآخرين، و للظروف المحيطة به، بالإضافة إلى انه يكون الفاعل على إدراك ووعي تام بالأهداف و الوسائل التي تساعده على القيام بهذا الفعل، "يقدر الفرد عقلانيا النتائج المحتملة لفعل معين على أساس حساب الوسيلة إلى غاية عند تحقيق هدف معين، يوجد في العادة عدة وسائل

(1) - جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، المرجع السابق، ص 294.

(2) - جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، المرجع سابق، ص 31.

(3) - إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 109.

(4) - ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، المركز القومي للنشر و الترجمة، القاهرة،

بديلة للوصول إلى تلك الغاية، حين يواجه الفرد هذه البدائل يزن النجاعة النسبية لكل وسيلة من الوسائل الممكنة في الوصول إلى الغاية.<sup>(1)</sup>

هذه الطريقة هي الأفضل و الأكفأ لتحقيق ذلك، و لكن توجد طريقة لتحقيق هذا بينما انا افعل هذه لأنني محتاج لهذا<sup>(2)</sup>، في طرح بسيط للمقارنة بين الأنواع الأربعة و على رأسهم الفعل الأخير الفعل العقلاني الهادف يتوافق مع الفعل العقلاني الذي يرتبط بقيمة في وجود وسيلة و طريقة تنفيذ الفعل، و الفعل المرتبط بقيمة يختلف مع الفعل العاطفي، في أن الأول يحتكم إلى قيم مرجعية و الثاني يتصرف فيه الفاعل بطريقة انفعالية ناتجة عن حالة شعورية، فالأول لديه معنى و الثاني ينعدم فيه المعنى للفعل، بينما يوجد توافق نوعا ما بين الفعل التقليدي الذي مرده العادات و التقاليد المكررة نتيجة العلاقات الاجتماعية و التفاعل مع الفعل العقلاني الذي يرتبط بقيمة، لأنه سبق و ذكرنا أن نتيجة التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة الواحدة يمد نوع جديد من القيم يتصرف على أثره الأفراد الفاعلين، و هذا ما يجعل "الفعل التقليدي يمتزج بفعل القيمة العقلاني"<sup>(3)</sup>، و يعتبر الفعل اجتماعيا ليس فقط لأنه يتضمن عددا معتبرا من الفاعلين في محيط معين (التفاعل)، و لكن لأنه يقتضي أيضا، و منذ البداية نماذج رمزية للتمثيل و التقييم الموافق (اللغات و الآراء و التوقعات) ، يتم اكتسابها ضمن سياق اجتماعي ثقافي و بواسطته في آن واحد، و يقتضي كل فعل حقلا ملموسا لتحقيقه يتكون من التوقعات المتبادلة للفاعلين و توجهاتهم المعيارية ضمن محيط محدد أو بيئة معينة<sup>(4)</sup>.

(1) - انطوني جينز، الرأسمالية و النظرية الاجتماعية الحديثة تحليل كتابات ماركس و دوركايم و ماكس فيبر، ترجمة أديب يوسف شيش، الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 1971، ص 352.

(2) - فيليب جونز، النظريات الاجتماعية و الممارسات البحثية، ترجمة محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر و التوزيع القاهرة مصر، 2010، ص 129.

(3) - فيليب جونز، المرجع نفسه، ص 353.

(4) - العياشي عنصر، خطابات علم الاجتماع في النظرية و الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 119.



" يؤكد فيبر على أن الفعل يقوم به فرد فاعل داخل نظام اجتماعي، و حدود معيارية و ظروف تمكنه من السعي نحو تحقيق الأهداف مستخدماً الوسائل التي تتسق و طبيعة هذه الأفراد و موجهها بتوجيهات قيمية يتحدد من خلالها ما هو مرغوب فيه و ما هو مرغوب عنه اجتماعياً" <sup>(1)</sup>، ركز فيبر في تعريفه السابق للفعل على الهدف و اختيار الوسائل بالإضافة إلى المرجعية القيمة التي توجه الفعل و قد ميز فيبر بين نوعين من الترشيده:

- **فيرت رايتونيل wert rationell**: تترجم إلى ترشيده في علاقته بالقيم أو الترشيده المضموني أو الترشيده التقليدي إلى أن الفاعل، هنا يتعامل مع الواقع بناء على مجموعة القيم الأخلاقية و التصورات المرجعية أي بشكل منهجي متكامل.

- **زافيك رايتونيل zweck rationell**: و تترجم إلى عبارة ترشيده في علاقته بالأهداف أو الترشيده الشكلي أو الآداتي، و يقصد به الترشيده المادي الموجه نحو الهدف و المتحرر من القيم؛ أي أن الإنسان الفاعل يحدد أهدافه حسب رغباته و مصالحه، أما الترشيده الشكلي فيتعلق بالتكنولوجيا و الكفاءة و توفير الوسائل المناسبة و الأكثر فعالية <sup>(2)</sup>، إضافة إلى تصنيفات ماكس فيبر للفعل الاجتماعي نجد أيضاً تالكوت بارسونز الذي تأثر به و بأفكاره، و الذي اعتبر الفعل وحده أساسية في الأنساق الاجتماعية و تجلت تصنيفاته في الآتي كما ذكرها (إبراهيم عيسى عثمان) <sup>(3)</sup>.

- **الفعل الاجتماعي الوسيلى الموجه لتحقيق غايته**: و يرتبط بمستوى إدراك الفاعل لأهدافه و غاياته و الوسائل التي تساعد في تحقيقها.

(1) - ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، المرجع السابق، ص 276.

(2) - عبد الوهاب المسيري، الفلسفة المادية و تفكيك الإنسان، دار الفكر، دمشق، ط4، 2010، ص 129.

(3) - إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 51.

- **الفعل الاجتماعي التعبيري:** و هو الفعل الذي يعبر عن حالات الرضي و القلق، و الحالات الشعورية للفاعل.

- **الفعل الاجتماعي القيمي:** و يرتبط هذا الفعل بالجانب الخلقى لدى الجماعة. و بالمعايير و القيم التي تعتمد عليها.

### 7- أهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي:

أولا و قبل كل شئ تطرقنا للأهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي و نذكر سبب تسمية أو عنوانة هذا العنصر بهذه الطريقة، و قلنا أهمية الاهتمام و لم نقل أهمية الدراسة، و ذلك لعدم توفر أدبيات تتحدث عن الفعل التنظيمي كمصطلح في علم اجتماع الإدارة و العمل أو علم اجتماع التنظيم أو المنظمة، فلو كان الفعل الاجتماعي لذكرنا كثير من اهتمامات الدارسين و الباحثين في هذا المجال، بالإضافة إلى أننا نرى أن مصطلح الاهتمام يفي غرض و هدف هذا العنصر أحسن من مصطلح الدراسة حسب وجهة نظر الباحثة، و أهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي ناتجة أساسا من أهمية المورد البشري بصفته فاعلا و مصدرا حقيقيا داخل المؤسسة، فإذا تكلمنا عن أهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي كسلوك، فنحن نتكلم على أهمية الاهتمام بالعامل كفاعل تنظيمي، و فيما سبق (في جزء المفاهيم) تم التطرق أو التنويه إلى أن مصطلح السلوك التنظيمي هو نفسه الفعل التنظيمي، باعتبار أن السلوك التنظيمي جزء من السلوك العام، و الفعل هو في الأصل سلوك و لكن تتوفر فيه شروط معينة من بينها (المعنى - الهدف - الاستعداد - الاختيار بين البدائل)؛ أي أن السلوك إذا توافرت فيه الشروط السابقة أصبح فعلا و بما أن السلوك التنظيمي هو سلوك واعي لديه معنى و هدف و تحكمه مجموعة من القيم و المعايير التنظيمية، و يتمتع فيه الفاعل بالإرادة و الاستعداد للقيام به، بالإضافة إلى انه يمتلك الاختيار الناتج أساسا عن وجود الهدف و الإطار المرجعي، فهو بهذا و حسب وجهة نظر الباحثة فان السلوك التنظيمي هو الفعل التنظيمي، فاختلف المصطلح لا يدل على

اختلاف المعنى، حيث نجد ماكس فيبر الذي يعتبر أول من اصطلح على الفعل بأنه فعلا اجتماعيا، ففي تعاريفه للفعل اغلبها تبدأ بمصطلح سلوك و تليه ميزة من ميزات الفعل أو شرط من شروطه السابق ذكرها.

لذلك حسب وجهة نظر الباحثة، فإن الاهتمام بالفعل التنظيمي هو نفسه الاهتمام بالسلوك التنظيمي، فإذا كان هناك فرق بين الفعل التنظيمي و السلوك التنظيمي حسب ما يراه البعض، فهذا يدل على وجود فرق بين التنظيم و نفسه (التنظيم) أو الفرق بين الإنسان و نفسه (الإنسان)، و هذا أمر مستحيل و اتفاق الباحثة مع فكرة السلوك التنظيمي و الفعل التنظيمي هذا لا يدل على أنها معارضة لوجود فرق بين السلوك والفعل، و اكبر دليل للفرق بينهما هو أن الحيوانات أيضا بإمكانها إصدار سلوكيات، وبطبيعة الحال هناك فرق بين الحيوان و الإنسان و اكبر فرق هو العقل، و كأننا نقول أن الفرق بين السلوك و الفعل هو العقل في بعض الأحيان، و إذا تكلمنا عن العقل ليس بالضرورة أننا نتكلم على وجوده أو عدم وجوده، بل إذا تكلمنا عن العقل فنحن نتكلم عن العمليات العقلية (الإدراك - التأمل - التفكير... الخ).

وأول عملية ذكرت نعتبرها شرط أساسي أو فرق بين الفعل و السلوك لان الفعل يتطلب من وجود معنى ووعي الفاعل بالمعنى و بالأهداف كمحدد للفعل، و الفعل أساسه الإدراك، فيما يلي يتم طرح بعض النقاط توضح أهمية الاهتمام بالفعل التنظيمي، " التعرف على مسببات السلوك و تفسير و تحليل هذا السلوك و نتعرف على كيفية مسببات السلوك في التأثير عليه"<sup>(1)</sup>، الاهتمام بالفاعل داخل التنظيم يساعد المنظمة (المؤسسة) على فهم و تفسير سلوكياته و تصرفاته و ردود أفعاله، و ذلك من خلال فهم و تحليل دوافعه و الأسباب التي وراء هذا الفعل، اخذ الفاعل بعين الاعتبار خاصة بالنسبة للقيم العامة للمجتمع العام، أي أن أعضاء الإدارة عند وضعهم للقيم و المعايير

(1) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناءات بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

و القوانين التنظيمية التي تبنى أساسا على أهدافها، فيتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار قيم العاملين و ذلك لتجنب العديد من المشاكل التنظيمية التي قد تؤدي إلى تراجع المؤسسة و فشلها، فاهتمام أعضاء الإدارة بالإطار المرجعي للفاعلين أمرا ضروريا يساعدها على الوصول إلى أهدافها و تحقيق غاياتها، بالإضافة إلى الاهتمام بالفاعلين من حيث أسلوب تفكيرهم وحاجاتهم و دوافعهم و درجة تعلمهم و اتقافهم وثقافتهم<sup>(1)</sup>.

- الحرص على توجيه الفعل نحو التحقيق الهدف المرغوب و ذلك من خلال التدعيم الايجابي للأفعال التنظيمية.

- تعزيز استعداد و إرادة الفاعلين داخل التنظيم و ذلك لضمان الاستعداد المستمر للقيام بالأفعال، و ذلك بإتباع نظام الحوافز (المادية و المعنوية) لأن بهذه الأخيرة تضمن المؤسسة الأداء الجيد لعاملها.

- سعي المؤسسة إلى توفير البيئة التنظيمية و الظروف المحيطة بالعاملين.

- اعتماد المؤسسة على مرونة النظام و الشفافية فيه، كي لا يكون غامضا بالنسبة للعالمين، فالغموض يتشكل عنه رواسب سلبية من بينها عدم إدراكهم بالأهداف و هذا يبخل بعملية الفعل التنظيمي و لا يسير في الطريق السليم.

- الاعتماد على نظام قيادة معين يكون أكثر تأثيرا و جاذبة للعاملين.

- التخفيف من ضغوطات العمل.

- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك أو الفعل الصحيح.

- الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية و قدر لهم على تقديم أفعالهم على أكمل وجه، و ذلك بتوزيعهم توزيعا منطقيا مبنيا على معايير محكمة "أي أن اختبار الأفراد

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص19.

للعمل في المنظمة يجب أن يكون على أساس ما يتمتع به كل منهم من مهارات مهنية<sup>(1)</sup>.

- تعزيز السلوكات و الأفعال الايجابية و دعمها من خلال تدعيمها للسلوكات المستهدفة و أضعافها للسلوكات غير المرغوب فيها، عن طريق تعزيز المثيرات الايجابية<sup>(2)</sup>.

- منح فرص المشاركة في عملية صنع القرار.

- العمل على تدريب العاملين في حالة التغيير التنظيمي الطارئ أو المقصود.

- منح فرص الإبداع و الابتكار.

- الحرص على شبكات الاتصال بجميع أنواعه و ذلك لضمان وصول جميع المعلومات بالطريقة المناسبة للعاملين.

- بما أن الإطار المرجعي للفعل هو أساس الفعل فيستلزم اهتمام المؤسسة على وضع معايير و قيم واضحة و معقولة تخدم الطرفين (أهدافها- و العاملين).

- توفير الوسائل اللازمة التي تساعد الفاعل على القيام بفعله على أكمل وجه، لأنه لا يمكنه وضع هدف للفعل و معنى، و بعد ذلك يصطدم بواقع الوسائل غير مناسبة و هذا ما يثبت فشل الفعل.

- تنمية روح المبادرة و المبادرة للعاملين.

(1) - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2005، د ط، ص 26.

(2) - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 88.

- الاهتمام بالفعل التنظيمي أساسا و بالإطار المرجعي له يساعد المؤسسة (أعضاء الإدارة) على توقع ردود أفعال العاملين، و عملية التوقع هنا تساعد على حل كثير من المشكلات التنظيمية و إعادة النظر في أفعالها كفاعل.

- الاستفادة من أشكال الصراع و مقاومة التغيير باعتبارها نقاط سلبية بالنسبة للمؤسسة على أنهما يعرقلان التسيير الحسن و الوصول إلى الأهداف.

و باعتبار أن الفعل عامة و الفعل الاجتماعي خاصة تابع أو أساسه الإنسان (المورد البشري) بالنسبة للمؤسسة، حيث أنها تعتبره الثروة الحقيقية و المصدر الأساسي لها، بحكم انه يقوم بتسيير جميع الموارد الأخرى (المادية و المالية... الخ) و الموارد هذه إضافة إلى المورد البشري هم أساس نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك يتوجب الاحتفاظ بهذا المورد و الاهتمام به، لما له علاقة وطيدة بباقي العمليات التنظيمية و لما له من دور كبير في التسيير العام للمؤسسة، حسب وجهة نظر الباحثة أن اهتمام المؤسسة أساسا يركز على اهتمامها بالإطار المرجعي للفعل (الموجهات) و كذا الدوافع و الأسباب التي تحرك هذا الفاعل، فلضمان تحقيق أهدافها يكفي أنها تهتم بما ذكر آنيا.

### ثانيا: نماذج الفعل التنظيمي:

**1- القيادة:** نظرا إلى أن المؤسسة تتشكل من مستويين أولهما المستوى الأعلى (الإدارة العليا) المستوى الأدنى (التنفيذ) ، فارتأينا أن تكون النماذج مرتبة حسب الهيكل التنظيمي، بداية بالقيادة التي تتمركز على المستوى الأعلى للمؤسسة، واختيارنا لهذه النماذج بالذات لأنها تخدم الدراسة أكثر من غيرها من نماذج الفعل وفيما يلي عرض نظري حول القيادة.

## أ-تعريف القيادة:

قيادة من الفعل قاد والمصدر القود، نقيض السَّوْقِ، فهو من أمام، وذاك من خلف كالقيادة و المقادة و القيدودة و التقواد و الاقتياد و التقويد...ورجل قائد من قُوادٍ و قادة، وأقاد خيلا أعطاه ليقودها (1)، تعرف القيادة على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر و الإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة يقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على أسلوب الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"(2).

و السلطة كما عرفها فيبر بالنفوذ أو الهيئة الاجتماعية القادرة على فرض إدارتها بحيث تعترف لها الهيئات الأخرى بالقيادة و الفصل و الهيمنة على شؤون المجتمع(3)، ركز هذا التعريف على أن القيادة تقوم بدورها بمجموعة من الوظائف التي تجسدت في إصدار الأوامر و الإشراف و السلطة و التأثير على سلوك الآخرين، بغية تحقيق الهدف المرجو للقائد كما ركز هذا التعريف على دور القيادة وهدفها، " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"(4)، ركز كذلك هذا التعريف على دور القيادة وهدفها، يتوافق و التعريف الأول في عملية التأثير على الآخرين وسلوكاتهم، أي أن القائد هنا يستخدم مجموعة من العمليات و الوظائف للتأثير على السلوكات و أفعال الآخرين بغية الوصول

(1) - مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، المرجع السابق، ص 1379.

(2) - إبراهيم مسغوني، الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية و أثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 26.

(3) - هادي العلوي، قاموس الدولة و الاقتصاد المعجم العربي المعاصر، دار كنوز الأدبية، بيروت، 1997، ص 14.

(4) - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 206.

ينظر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 14.

إلى أهدافه، وذلك من خلال دفعهم للعمل وتعزيز رغبتهم فيه والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع " ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين ... ، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه"<sup>(1)</sup>.

نظر هذا التعريف للقيادة على أنها ظاهرة اجتماعية لا يخلو منها أي تجمع إنساني بدليل وجود الأفراد فيه، حيث اختصر دورها في عملية التوجيه وركز على الهدف الذي ترقى الوصول إليه، " هي مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، و المحافظة على تماسك الجماعة أو حل مشكلات الجماعة ... وهي مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة"<sup>(2)</sup>، أضاف هذا التعريف على التعاريف السابقة أنها مسؤولية كوظيفة يقوم بها القائد من خلال توجيه المقودين و الحفاظ على تماسكهم الكل يندرج تحت إطار تحقيق الأهداف، " القيادة هي فن القدرة و المهارة و التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس و إخلاص ... ، هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية"<sup>(3)</sup>، " هي أحد المقاييس و المعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين، و الموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها و أحجامها"<sup>(4)</sup>، نظر هذا التعريف للقيادة على أنها فن ومهارة بمعنى أن التأثير يلزمه مهارة لضمان

(1) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 89.

(2) - قاسم كوفحي، عدنان العتوم، القيادة و التعبير الطريق نحو النجاح، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 21.

(3) - منصور عيسى، القيادة، الدار المصرية للعلوم، نشر وتوزيع، القاهرة، 2011، ص 64.

(4) - ناجي لينيم، أهم محددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 139.



استمالة الآخرين، لأن التأثير لا يكون عشوائيا أو اعتباطيا بل يجب أن يبنى على أسس ومبادئ تساعد القائد على الوصول إلى هدفه.

التعريف الإجرائي للقيادة: هي عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة كالإشراف و الرقابة إصدار الأوامر، واستخدام استمالات ( عاطفية وعقلية) قصد التأثير في سلوك الآخرين، بهدف توجيههم توجيهها سليما نحو الأفعال التي تضمن تحقيق أهداف العامة للمؤسسة، بعد تطرقنا لتعريف القيادة بصنفيها عملية إدارية وفعل اجتماعي داخل التنظيم ( فعل تنظيمي) نتطرق إلى التعرف على العناصر المكونة للعملية القيادية.

### ب-عناصر القيادة:

تتميز القيادة كغيرها من الأفعال بمجموعة من العناصر، تعمل فيما بينها وتتفاعل باعتبار أن القيادة تفاعل اجتماعي لتشكيل جملة من هذه العناصر:

- القائد: وهو الشخص الذي تتدرج تحته مجموعة من الأفراد من منطلق القيادة، فيقوم بمجموعة النشاطات التي يهدف من خلالها التأثير على سلوكيات و أفعال المقودين، وذلك ضمن الإطار الكلي لتحقيق الأهداف، وتقاس درجة نجاح أو فشل القائد بمدى تأثيره على هذه السلوكيات باتجاه نحو تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>، " إن فعالية القائد ... تعتمد على قدراته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها كما تعتمد على مرونته تمكنه من التكليف مع المواقف"<sup>(2)</sup>، من خلال ما سبق نجد أن القائد الفعال تقاس مهاراته من خلال تأثيره في الآخرين لذلك يتوجب توفير مجموعة من الشروط في هذا القائد، هذه الشروط أو الصفات هي التي تجعل منه قائدا ناجحا، " و القائد يؤثر في أفراد الجماعة لأنه يملك ما يرغبون فيه أو انه يحقق لهم ما يرغبون فيه، أو يمكن له أن يحقق

(1) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 92.

ينظر: بلال خلف الشارونة، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 100.

(2) - محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الوقاية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، 136.

لهم ما الذي يرغبون فيه، فهو يبلور رغباتهم إذا عجزوا عن بلورتها...<sup>(1)</sup>، وهناك مجموعة من الشروط يمكن أن تتوفر في الفرد حتى يبلغ وظيفة القائد وينجح فيها، و أول شرط هو أن يكون للفرد ميل واستعداد للقيادة<sup>(2)</sup>.

-الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية و علاقات العمل.

- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

- القدرة على الاكتشاف و التفسير واتخاذ القرارات.

- الثقة في النفس الديمقراطية سعة الصدر.

- العدالة في مواجهة مرؤوسيه<sup>(3)</sup>

فمن بين الصفات التي تتوفر في القائد هي:

-رجاحة العقل ( الذكاء): الرجاحة أمر مطلوب في القائد لأن المهمة تحتاج ذكاء

تحليل.

- النضج الاجتماعي.

- التحفز الذاتي: تكون لديه رغبة وإرادة للقيام بمهامه كمسؤول عام على العاملين.

- القدرة على فهم الناس و التعامل معهم<sup>(4)</sup>

و القادة الناجحون يعلمون أن فعاليتهم متأتية من أربعة أشياء.

-فهم وتحليل سلوكيات الأفراد العاملين (فعالون).

(1)- إبراهيم مسعوني، الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية، المرجع السابق، ص 27.

(2)- نور بيس سلامي، المعجم الموسوعي في علم النفس، الجزء الخامس، ترجمة وجيه أسعد، منشورات وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية، دمشق، 2001، ص93.

(3)- زيد منير عيوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص ص 29، 30.

(4)- إبراهيم مسعوني، المرجع السابق، ص 28.

- وهم فعالون لأنهم منجزون ويكمن إنجازهم في الأداء وهو كذلك فعل اجتماعي
- توفير روابط الاتصال بين القادة و المقودين لضمان وصول الأوامر الصادرة لجميع العاملين واستيعابها.
- القيادة مسؤولة بالدرجة الأولى<sup>(1)</sup>.

- **الموقف:** "يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة ولهذا كان محل بحث وتحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم همفل Hemphil حيث قام بمشروع حاول من خلاله التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن استخدامها والإفادة منها في وصف المواقف والتعامل معها، والموقف يعبر عن الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين"<sup>(2)</sup>، الفعل القيادي لا ينتج من فراغ أو بطريقة العشوائية فيجب توفر زمان ومكان معينين وظروف تتطلب فعل القيادة بالذات عن غيره حتى الأفعال ( الظروف- الزمان و المكان)، هي مواقف الفعل القيادي لأن القيادة كما سبق وذكرنا أنها تفاعل اجتماعي لذلك لا يمكن أن تكون إلا في وجود الآخرين و القائد هنا بصفته فاعل يتطلب أن يكون لديه هدف التأثير و استمالة الأفراد المقادين، وذلك لتحقيق الهدف العام للمؤسسة ككل.

- **الأتباع:** يقصد هنا الجماعة التي تنتمي أو تندرج تحت هذا المسؤول ( القائد) أي التي تتلقى أوامر من طرف القائد المباشر لها، الأتباع هم " مجموعة من الأفراد

(1)- وارين بينيس ووربرت تاونسند، إعادة اختراع القيادة، إصدار الشركة العربية للإعلام العملي ( شعاع ) ، العدد العاشر، 1996، القاهرة، ص 02.

(2) -بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص70.

عندها الاستعداد للانصياع أو المساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية<sup>(1)</sup>، وباعتبار أن القيادة فعل تنظيمي في ذلك تنطبق عليها شروط الفعل أو محدداته، وباعتبار أن القائد هو الفاعل الأمر النهائي يضفي على فعل القيادة معنى مبني أساساً من الإطار المرجعي للمنظمة (المؤسسة)؛ أي من معتقداتها وقيمها التنظيمية، وسبق وذكرنا أن القيادة كعملية وفن تحتاج إلى مهارات القائد، لتمكنه من التأثير في الآخرين وعملية التأثير كهدف فرعي للقائد من جملة الأهداف العامة، فالتأثير هنا يستوجب وجود أو توفر استعداد ورغبة القائد (الفاعل) في تأدية عمله.

فبعد تحدثنا عن عناصر القيادة المتمثلة في ( القائد - الموقف - الأتباع (الآخرين)، تنتظر إلى معرفة مصادر القيادة أو المصادر التي تعتمدها القائد في قيامه بفعل القيادة.

### ج-مصادر القيادة:

تعتمد المؤسسة ككل و القيادة كفعل تنظيمي مجموعة من المصادر التي تعمل على تنظيم هذا الفعل، و الوصول إلى ما وراءه من أهداف فكلما كانت المصادر ذات درجة من المصدقية و الشفافية والمرونة، كان ذلك له دور كبير في التأثير على الآخرين وبالتالي تحقيق الهدف العام.

### - المصادر الرسمية:

" وتتحدد بما لدى للقائد من سلطة لإيقاع الجزاء و العقاب أو الثواب، إذ أن خوف الفرد أو المرؤوسين من مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على مكافئة عند إطاعته لرئيسه، وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة"<sup>(2)</sup>.

(1) - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 217.

(2) - منصور عيسى، القيادة، المرجع السابق، ص 66.

بطبيعة الحال القائد يتمتع بنوع من السلطة، أو لديه مجموعة الصلاحيات التي تؤهله لإصدار الأوامر وتوجيه العاملين، لكن هذا وحده غير كافٍ المصدر وحده غير كافٍ و الصلاحيات لوحدها غير كافية، إذ يتوجب على القائد الاعتماد على مجموعة المهارات و الفنون التي تؤهله للقيام بهذا الفعل التنظيمي، وهذا ما يجعل العاملين يتقبلون القائد وأساليبه ويعزز لديهم الاستعداد و الإرادة و الرغبة نحو القيام بهذه الأوامر كأفعال تنظيمية موجهة لهم وصادرة منهم، كما ذكرها أنس عبد الباسط عباس<sup>(1)</sup>:

السلطة النظامية: مركز وصلاحيات القائد المخولة له.

القوة المالية: وتساعد القائد في عملية تحفيزه للأفراد و الفاعلين.

القوة العلمية: تتمثل في خبرة ومهارة وعلم القائد مما يشكل شقة العاملين فيه.

القوة الشخصية: قدرته على التأثير و إقناع الآخرين.

قوة المركز الاجتماعي

- المصادر الذاتية أو الشخصية:

وهي مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد مما يعزز هذا قوة القيادة لديه بمصدرها الرسمي، " ف شخصية القائد المحببة للمرؤوسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته، كما أن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة"<sup>(2)</sup>، إذن تمثلت المصادر غير الرسمية في مجموعة الصفات التي تميز القائد عن غيره من الأفراد، فبالرغم من أنها غير رسمية إلا أن لها تأثير بليغ على سلوكيات و أفعال الأفراد و الفاعلين، هذا التأثير لديه أهمية بليغة للفرد العامل و القائد ونذكرها في العنصر التالي:

(1) - أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 219.

(2) - منصور عيسى، المرجع السابق، ص 66.

## د - أهمية القيادة:

للقيادة أهمية بليغة في حياة الفرد داخل المؤسسة وحياتها ومستقبلها ككل، لأن القائد هذا يعتبر العنصر الأساسي لنجاح أو فشل القيادة، حيث يكون نجاحها من نجاحه وفشلها من فشله، لذلك يتوجب على القائد أن يكون مرشداً أو موجهاً اجتماعياً قبل أن يكون قائداً رسمياً، " تنبع القيادة من قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود"<sup>(1)</sup>، ووجود القيادة في المؤسسة أمر ضروري تماماً كوجود القلب بالجسم، فهي عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أفعال العاملين أكثر منطقية وبعداً عن العشوائية.

- امتداد النشاط الاجتماعي أو تنمية روح الفريق من خلال دعم القائد للمقودين بمجموعة المعارف و الأنشطة وقدرته على توجيهها واستغلالها بما يناسب مع أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- التأثير في سلوك المقودين ومحاولة مشاورتهم ومشاركتهم الآراء بطريقة تجعل منهم يضعون ثقة في القائد، ومن ذلك الاقتداء به كقائد أي وجود علاقة ثنائية بين القائد والأتباع كالثقة والاحترام والالتزام المتبادل<sup>(3)</sup>.
- هي عملية تفاعل وتعاون وتفاهم وتشاور بين القائد ومروؤسيه<sup>(4)</sup>.

(1) - ريم راشد الحميضي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة الأردن ( جنوب الأردن)، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة مؤتة، 2003، ص 04.

(2) - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 54.

(3) - George B. Graen-Mary Uht, Bien Relationship Based approach to leadership, Development of leader Member exchange (LMX) Theory of leadership over 25 Years, Appluing a Multi-level multi Domain Perspective, management department, faculty Publications, university of Nebraska, bincoln.1995.p222.

(4) - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 17.

- المتابعة الدائمة والمستمرة لأي حدث جديد من أجل مواكبة المتغيرات المحيطة بالبيئة التنظيمية واستغلالها في تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.
- تطوير ثقافة المنظمة مدعمة للفعالية.
- الاهتمام على الممارسات الأخلاقية ( إنشاء معايير ونشر مبادئ أخلاقية)<sup>(2)</sup>.
- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توضيحها وشرحها للمرؤوسين باستعمال أسلوب ذكي من طرف القائد كي لا يقع في حالة تعارض من طرف الآخرين<sup>(3)</sup>.
- ذكر (كنعان)<sup>(4)</sup> أهمية القيادة في النقاط التالية:
- وجود القيادة يساعد المدير على تحويل الأهداف المرجوة إلى نتائج من خلال الفاعلين ( الآخرين).
- القيادة تعمل على تعزيز استعداد العاملين لعدم وجودها يجعل العناصر الفعالة عديمة الفعالية.
- عدم وجود القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
- عدم وجود القيادة يجعل من المؤسسة عقيمة النظر إلى المستقبل.

(1) - صفوان أمين السقاف، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، أحمد إبراهيم

أبو سيف، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015، ص 79.

(2) - أظني جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم وتخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 29.

(3) - نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 75.

(4) - يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة، الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير، غدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 18 - 19.

- عدم وجود قيادة يجعل المؤسسة غير قادرة على التعامل أو التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية هذه الخيرة لها تأثيرا ( مباشرة وغير مباشر) على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- تصرفات القائد وسلوكاته هي التي تعمل على تحفيز الأفراد وتعزز استعدادهم ودافعيتهم نحو القيام بالأفعال الهادفة.

باعتبار أن القائد هنا لديه القدرة على التأثير على الأعضاء ودرجة تقبلهم، لذلك يعتمد على الأسلوب أو النموذج القيادي، مما يجعل عليه مسؤوليات في مراقبة ومتابعة كل ما يجري داخل البيئة التنظيمية بالإضافة إلى وجوب تزويده للمرؤوسين بالمعارف و المعلومات الكافية و الضرورية التي تعمل على تعزيز استعدادهم. (1)

- القيادة هي عملية معاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة لهم.

- تحقيق أهداف الجماعة من خلال محاولة القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لذلك وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات.

- القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية قائمة على علاقة اعتمادية بين القائد و المقودين، ينتج عنها تأثير القائد عليهم و رغبتهم في الانقياد له لإشباع حاجاتهم (2)، وبعد أن تطرقنا لأهمية الانقياد نذكر في العنصر التالي انماط ومقومات ومهارات القيادة كفعل تنظيمي حضي بمجموعة من الدراسات و الأبحاث.

#### هـ - أنماط ومقومات ومهارات القيادة:

سبق وذكرنا أن موضوع القيادة نال اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين حول نظرياتها و أنماطها وخصائص القائد، الكل يصب في الإطار العام لتحقيق أهداف

(1) - كمال برناوي، دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التعبير التنظيمي مجلة أداء المؤسسات

الجزائرية، العدد 04، جامعة بشار، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 146.

(2) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص ص 95 - 96 .



المؤسسة ففي هذا العنصر يتم ذكر أنماط القيادة التي صنفها الباحثون إلى نمطين أولهما:

\***حسب نمط سلوك القائد:** ( أو على أساس طريقة ممارسة السلطة).

-**القائد الأوتوقراطي:** ما يميز هذا النمط أن القائد تكون بيده جميع السلطات، ولا يفوض السلطة إلى غيره من الأعضاء القادرين و المؤهلين إلى ذلك، حيث أنه يتوقع من المقودين طاعة لأوامر و تنفيذها، بالإضافة إلى أن لا يأخذ بعين الاعتبار آرائهم ولا أفكارهم في حل المشكلات و القضايا الإدارية، كما أنه ما يميز هذا النوع أن القائد هنا يصبح غير قادر على تأدية مهامه على أكمل وجه نظرا لضيق الوقت ولكثرة المهام، مما ينتج عنه تسبب وغياب مستمر عن العمل<sup>(1)</sup>.

-**القائد الديمقراطي:** ما يعرف عن هذا النوع أو النمط أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاركة ومشاورة أعضاء الجماعة؛ أي أنه يأخذ بعين الاعتبار أفكارهم و آرائهم، ويشاركهم في عمليات اتخاذ القرار أو صنعه واعتماده على أسلوب المحاوره و المناقشة و الإقناع، ففي هذا النوع يجد أعضاء الجماعة ميلهم لهذا القائد على عكس النوع الأول، لأن هذا النوع يجعلهم يضعون ثقتهم التامة في هذا القائد و بالتالي يميلون لقراراته و لأوامره، ولا يجد منهم أية معارضة<sup>(2)</sup>، كما تهتم " القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها، و للحصول على أفضل النتائج يجب أن يكون أعضاء الجماعة من الأشخاص القادرين"<sup>(3)</sup>.

(1) - محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

(2) - طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 75.

(3) - بعبط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ودراسة ميدانية أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008، ص 102.

**- القيادة الفوضوية: ( عدم التدخل):**

وهو النمط الذي يتيح فيه القائد الحرية الكاملة لأعضاء المجموعة في اتخاذ القرارات، فهنا يفقد معناه كقائد حيث يترك الجماعة لنفسها ولا يشترك معها في الآراء<sup>(1)</sup>، ما يميز هذا النوع أن القائد لا يصدر أوامر ويمثل حالة تهرب من المسؤولية فمن أبرز خصائص هذا القائد.

- يترك اتخاذ القرار عشوائي من طرف الأعضاء.

- لا توجد فروق بينه وبين المرؤوسين ( تفكك روابط المسؤولية).

- اللامبالاة بأمر الإدارة.

- التسبب للمهام.

وفي الأخير يؤدي هذا إلى فشل المؤسسة وهو " نمط نسبي يترك الأمور ... فالقيادة هنا لا تلعب دورا في تسيير دقة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، فالقائد يتصور بأنه تشاور إذ يترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم"<sup>(2)</sup>، يكون القرار في هذا النمط بيد أفراد المجموعة حيث القائد هنا يخول السلطة لهم ويكتفي بالتوجيهات و الإرشادات<sup>(3)</sup>

**\* القيادة حسب نمط التنظيم:**

يتضمن هذا المعيار نوعين من السلطة:

-**قيادة رسمية:** وهي التي تكون ناتجة عن قوانين ولوائح تنظيمية رسمية تهدف إلى

تنظيم أفعال وسلوكات العاملين، و يكون القائد ملزم بمسؤولياته ومهامه، ويصب تركيزه

(1) - طلعت إبراهيم لطفي، المرجع نفسه، ص 75.

(2) - رافدة الحرير، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 29.

(3) - منصور عيسى، القيادة، المرجع السابق، ص 33.

في أهداف المؤسسة، " هو نمط قيادي ... يركز على المهمة، فهو شديد الاهتمام بالعمل و الإنتاج، بالمقابل ضعيف الاهتمام بالمشاعر و العلاقات مع العاملين"<sup>(1)</sup>

**-قيادة غير رسمية:** يتميز القادة في هذا النوع على تأثيرهم الإيجابي في العاملين من خلال خصائصهم وسماتهم الشخصية، محاولين بذلك الدفع بالعاملين نحو تحقيق الأهداف وزيادة الأداء بكفاءة وفعالية، يعتمد هذا النوع على شخصية القائد أكثر من اللوائح و القوانين الرسمية، بعد أن تناولنا الأنماط القيادية في نمطين أحدهما حسب سلوك القائد و الثاني حسب التنظيم، نتطرق بعد ذلك إلى مقومات القيادة في العنصر الآتي.

#### و-مقومات القيادة:

تتمتع القيادة بمجموعة من المقومات التي من خلالها تتم العملية القيادية كفعل تنظيمي نذكرها في الآتي:

**-وجود جماعة من الناس:** بطبيعة الحال لا يتم عمل القيادة أو القائد إلا في وجود الآخرين باعتبارها فعلا تنظيميا يتطلب وجود المنفعلين، وبما أن القيادة تتم داخل تنظيم أو بالأحرى جماعة تنظيمية أو منظمة " تتميز عن الجماعة في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة، وأن أعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها، فالجماعة المنظمة إذن شرط

(1) - لطيفة عبد الرحمان الشبانان وآخرون، نظريات القيادة و أنماطها، المرجع السابق، ص11.

<http://dr.meshaal.com> 27 ديسمبر 2016، الساعة 14:37.

الأساسي لوجود القيادة"<sup>(1)</sup>، إذن وجود جماعة منظمة ( تنظيم ) يستدعي وجود قادة بناءا على شعور الأعضاء بالمسؤولية المشتركة نحو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل.

- **عملية التأثير:** من التعاريف السابقة أن أهم وظيفة أو دور يهتم به القائد هو التأثير في المقودين ومحاولة استمالتهم بشتى الطرق، وتتم القيادة هنا " ... عن طريق نشاط ايجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد"<sup>(2)</sup>، والقائد الناجح هنا هو الذي يتقن اختيار الوسائل و الطرق التي تؤثر على مقوديه، أي عملية التأثير مخطط لها مسبقا وليست عشوائية والتخطيط لها مما يدل على وجود هدف وراء هذا التأثير.

- **تحقيق الأهداف المرغوبة:** بما أن عملية القيادة تتم داخل جماعة منظمة فتعدد الأهداف هنا أهداف تخص القائد في حد ذاته وهناك أهداف خاصة بكل فرد في الجماعة، وهناك أهداف خاصة بالجماعة ككل، ونادرا جدا ما تتجمع الأهداف ككل في هدف واحد، لذلك القائد الناجح هنا يعمل على توجيه المقودين نحو ما يتناسب مع أهدافه و أهداف التنظيم، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الجماعة؛ أي محاولا بذلك إشباع حاجاتهم لذلك، وصفت القيادة بأنها عملية نفسية اجتماعية، قائمة على علاقة اعتمادية بين المقودين و القائد فكل منهم معتمد على الآخر في تحقيق أهدافه<sup>(3)</sup>، نلاحظ مما سبق أن القيادة لا تتم إلا في وجود ثلاث مقومات التي تم ذكرها ( وجود جماعة- التأثير - تحقيق الهدف)، شأنها شأن جميع الأفعال التنظيمية، انطلاقا من هذه المقومات نتطرق إلى مهارات القيادة في العنصر التالي:

(1) - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 100.

(2) - المرجع نفسه، ص 101.

(3) - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 102 - 103.

**ي - مهارات القيادة:**

انطلاقاً من الصفات التي يتميز بها التي بدورها تعمل على استمالة و التأثير على الأفراد المقودين وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المرجو، هذه الخصائص تشكل في مجملها مهارات يكتسبها القائد بغية التأثير في المرؤوسين، والرفع من مستوى فعاليتهم مع الأخذ بعين الاعتبار رضاهم وحاجاتهم الشخصية، وفي ما يلي يتم عرض مجموعة المهارات التي يتقنها القائد أو التي تعتبر من أساسيات فعله القيادي.

**-المهارة الفنية:** سبق وذكرنا في تعريفات القيادة أنها فن لذلك يتوجب على القائد أن يكون ملماً بهذا الفن من جميع نواحيه، سواء فيما يخص العمال في حد ذاتهم أو فيما يخص الأعمال و السلوكات التي يقومون بها، " القيادة هي فن القدرة ومهارة التأثير على شعور المرؤوسين لانجاز المهام المقدمة و المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"<sup>(1)</sup>.

**- المهارة الإنسانية:** وهي قدرة القائد على تحليل و تفسير سلوكات و أفعال ودوافع العاملين و الأسباب التي أدت بهم إلى هذا، وكذلك الظروف المحيطة بهم و التي لها تأثير مباشر على سلوكياتهم، " لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة"<sup>(2)</sup>

**- المهارة التنظيمية:** وهي التي يكون فيها القائد ملماً بكل مهامه وصلاحياته التنظيمية، ومؤدياً لواجبه التنظيمي كمسؤول، ويشغل مركزاً بهذه المؤسسة، كما يتوجب عليه أن ينظم عمل مرؤوسيه وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود من خلال توضيح الأهداف و القواعد و القوانين للعاملين ( التابعين )<sup>(3)</sup>

(1) - قاسم كوفحي، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 21، 15.

(2) - بشير العلاق، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 15.

(3) - قاسم كوفحي، المرجع نفسه، ص 23.

- **المهارة الفكرية:** وهي تمتع القائد بجميع المهارات الفكرية (الذكاء، الإدراك، التحليل، الاستنتاج، المقارنة)، وكذا المرونة الذهنية وذلك لتقبل آراء و أفكار الآخرين، ومحاولة مناقشتها بالطريقة المناسبة<sup>(1)</sup>، هذه جملة المهارات التي يتوجب على القائد أن يتمتع بها بصفته مسؤولاً إدارياً، وفيما يلي نتطرق إلى العلاقة القائمة بين القيادة و الإدارة.

ز- **علاقة القيادة بالإدارة:** القيادة والإدارة وجهتين لعملة واحدة، حيث لا يمكننا فصلهما عن بعض فالعلاقة بينهما تكاملية، خاصة إذا اجتمعتا معا في رجل أو شخص واحد؛ أي أن القائد هو المدير، فالمدير الذي بيده السلطة يقوم بمهامه ووظائفه معتمدا على قوة تأثيره في الآخرين ومحاولة تحفيزهم وتعزيز استعدادهم، لتحقيق الأهداف المنشودة مُبْعداً بذلك السلطة الرسمية، معتمدا على طاعة المقودين له فهو بذلك يصبح مديرا قياديا، من هذه العلاقة يمكن تسمية المدير هنا بالقائد، أو على الإدارة بالقيادة الإدارية، فكما سبق وذكرنا أن القائد الناجح هو من توفرت فيه مجموعة الصفات التي تؤهله على قدرته في التأثير المقودين واستمالتهم بطرق مختلفة، وهذا ما جعل من موضوع القيادة ينال اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المفكرين في مجال علم الاجتماع الإدارة و التنظيم، مما أدى إلى تطوير مفهوم الإدارة الحديثة، وفيما يلي يتم توضيح الأبعاد التي تجعل من القيادة خاضعة للوظيفة الإدارية.

-**البعد الوظيفي:** يكون فيه هنا مركز القيادة هو محور السلوك القيادي، يقوم القائد هنا بجميع المهام و السلطات المنوطة له، فلا يعتمد كل الاعتماد على التأثير والإقناع بالإضافة إلى مميزاته الشخصية، بل يتعامل من منطلق موقعه ومركزه الوظيفي لفرض سلطة بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.

(1)- بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 15.

- **بعد المميزات الشخصية:** ويشمل بذلك جميع المميزات الجسمية و الذهنية (العقلية) و الأخلاقية الفنية، بالإضافة إلى قدرته على التحكم في الآخرين ومشاركتهم أفكارهم و آرائهم و التفاعل معهم تفاعلا ايجابيا و التكيف مع الظروف المحيطة به.

- **البعد السلوكي:** يركز هذا البعد على صفات القائد ( الدكتاتوري، الديمقراطي)، فالأول عكس الثاني حيث الأول يستولي على جميع الصلاحيات و المهام ويتخذ القرارات بنفسه بدون مشورة الأعضاء، والثاني يسمح بمشاركة آراء أعضائه و أتباعه فيتميز الثاني بنوع من الحرية في المشاركة مع الأعضاء مما يسهل عليه الوصول إلى الأهداف بطريقة سليمة<sup>(1)</sup>.

## 2- الالتزام:

### أ-تعريف الالتزام:

-**التعريف اللغوي:** لَزَمَهُ، كَسَمِعَ، لَزَمًا ولزوما ولزاما ولزَمَةً، ولُزِمَةً، و لُزِمَانًا، بضمها، ولازَمَهُ مُلَازِمَةً و لَزِمًا، و التَزَمَهُ و ألزَمَهُ وإياه فالتزمه وهو لُزِمَةً، كهَمْزَةٍ، أي: إذ لَزِمَ الشيء لا يفارقه<sup>(2)</sup>، " التزم الشيء، أو العمل: أوجبه على نفسه، و الملتزم هو الرجل الذي يوجب على نفسه أمرا لا يفارقه، ومنه العقل الملتزم، وهو العقل الذي ينظر إلى ما تتضمنه أحكامه من النتائج الاجتماعية و الأخلاقية بعين الجد و الرصانة ... ومن شرط هذا الالتزام أن يكون له غاية اجتماعية أو خلقية، وأن يكون مبنيا يقبله المرء بإرادته العاقلة"<sup>(3)</sup>.

- **التعريف الاصطلاحي:** اختلفت تعاريف الالتزام لدى الدارسين كل حسب وجهة نظره " هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في

(1)- منصور عيسى، القيادة، المرجع السابق، ص 91.

(2)- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، المرجع السابق، ص 1429.

(3)- جميل صليبا، المعجم الفلسفي، المرجع السابق، ص 118.

بذل جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى<sup>(1)</sup>، أشار هذا التعريف إلى أن الالتزام عملية إقتناعية أولاً، وتقبل العامل لقيم وقوانين المؤسسة بعد ذلك يستطيع الانضباط أو الالتزام بهذه القوانين و القيم، كما أشار إلى أنه رغبة العامل نحو القيام بالأفعال الموكلة إليه، " الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و الرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل مجهودات إضافية في سبيل إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها"<sup>(2)</sup>، نظر هذا التعريف على أنه استعداد العامل لبذل أقصى مجهوداته فيما يتناسب مع أهداف المؤسسة، حيث نظر التعريفين للالتزام بصورة ايجابية وتوافقاً في أنه استعداد ورغبة.

ويعرف الالتزام اجرائياً على انه: هو وعي واستعاب العاملين بمجموعة الأهداف والقيم والقوانين للمؤسسة التي ينتمون إليها، ومحاولتهم الانضباط بها والعمل على تطبيقها بما يتناسب والهدف العام، من خلال ما تطرقنا إليه من تعاريف للالتزام نستنتج لخصائص التي يتميز بها الالتزام عن غيره في الأفعال التنظيمية وفي ما يلي عرف هذه الخصائص.

### ب- خصائص الالتزام التنظيمي:

يتمتع الالتزام بمجموعة من الخصائص توضح مدى علاقة العاملين بالبيئة التنظيمية التي ينتمون إليها، فمن خلال تنسيق جهود الفاعلين بها يتم تحقيق الأهداف المنشودة بناء على هذه العلاقة، ومن هذا تتجلى خصائص الالتزام التنظيمي في ما يلي:

(1)- محمد مصطفى الخشروم، تأثير المناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 03، جامعة حلب، 2011، ص 173.

(2)- نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة تريكيت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 08 العدد 24، جامعة تكريت، 2012، ص 83.



-الالتزام يدل على استعداد الفرد العامل بذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، وذلك بتقبله لمجموعة أهدافها وقيمتها وقوانينها.

- يعتبر الالتزام حالة نفسية تصف العلاقة القائمة بين الفرد و المؤسسة.

- يشير الالتزام في رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي داخل البيئة التنظيمية.

- للالتزام تأثير مباشر على قرارات الفرد العامل التي يتخذها فيما يتعلق ببقائه و استمراره بهذه المؤسسة أو مغادرتها.

- الالتزام حالة غير ملموسة تستدل عليها من خلال مجموعة الأفعال التنظيمية التي يقوم بها العاملين والتي تتجسد في ولاءهم للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

- الالتزام حصيلة تفاعل مجموعة الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة و المتمثلة في (الموارد البشرية، المادية، التنظيمية، ... إلخ).

- للالتزام علاقة بالافتتاح الفرد العامل، لذلك لا تظهر مظاهره مباشرة، قد تستغرق وقتا لذلك وهذا راجع لمدى استعداد العامل و افتتاحه.

- الالتزام غير ثابت، لأنه مرتبط بدرجة الافتتاح و التأثير التي يتعرض لها العامل.<sup>(2)</sup>

**ج- أنماط الالتزام التنظيمي:** يرى الباحثين في العلوم السلوكية أن الالتزام التنظيمي

لديه ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي، ويتم طرح هذه الأنماط في التالي:

**-النمط الوجداني: ( الالتزام الوجداني):**

العلاقة التي تربط بين الفرد و المؤسسة و المتمثلة في شعور العامل بالارتباط

والانتماء للمؤسسة، وقابليته وافتتاحه بأهدافها وقواعدها وقوانينها وقيمتها التنظيمية التي

(1)- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 44.

(2)- هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام، المرجع السابق، ص 121.

تعتمد عليها ومدى تأثيره بها، إضافة إلى شعور العامل بارتياح نفسي لهذه المؤسسة، لأن هذا الأخير يجعل من العامل على استعداد ورغبة لتأدية واجباته و أفعاله الموكلة إليه التي تهدف أساسا إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### - الالتزام المستمر:

يشير هذا النمط إلى ضرورة بقاء واستمرار العامل داخل المؤسسة، وهذا راجع لإدراكه للتكاليف التي تنجم عن تركه لها، فكلما طالت مدة انتمائه لهذه المؤسسة كلما زادت التكاليف، وبالتالي تزيد حاجته للاستمرار بها بحكم أن هذا العامل لا يملك غير هذا البديل، فهو في هذه الحالة مضطر للبقاء بها<sup>(2)</sup>.

#### - الالتزام المعياري:

ينتج هذا الالتزام من تأثير العامل بمجموعة القيم و المعايير المعتمدة في المؤسسة التي ينتمي إليها، التي تعتبر مجموعة الضغوطات المعيارية الداخلية التي تكون سببا ودافعا لقيام العامل بأفعاله التنظيمية، التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وسمي أيضا هذا النمط بالالتزام الأدبي الذي يشعر فيه العامل بالواجب تجاه مؤسسته التي ينتمي إليها<sup>(3)</sup>، " يعكس مقياس الالتزام العاطفي الالتصاق النفسي بالمنظمة، أما مقياس الالتزام المعياري فيعكس الالتزام على أساس اعتقاد الفرد أن يلتزم أدبيا بالبقاء في المنظمة"<sup>(4)</sup>.

#### د- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وتكوينه:

تعددت اتجاهات الباحثين و الدارسين حول موضوع العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي وتساعد على تكوينه داخل البيئة التنظيمية، من بين هذه الدراسات دراسة

(1)- عاشوري ابتسام، المرجع السابق، ص 45.

(2)- هدى درنوني، المرجع السابق، ص 128.

(3)- هدى درنوني، المرجع السابق، ص 128.

(4)- باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية و أثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010، ص 30.

"روبرت مارس وماناري" التي تعتبر الدراسات المتميزة التي أشارت فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي: ومنها:

#### - السياسات:

وهي مجموعة القيم و المعايير و القوانين التي تعتمدها المؤسسة، و التي يتبناها الفرد العامل بهدف إشباع حاجاته داخل البيئة التنظيمية، فإشباع الحاجات يندرج عنه نمط سلوكي معين ينعكس إيجابا على المؤسسة، وذلك بإحساس العامل وشعوره بالرضا والاطمئنان و الانتماء لهذه المؤسسة ثم الالتزام ثم الولاء، لذلك أعضاء الإدارة والمسؤولين يتوجب عليهم الأخذ بعين الاعتبار الأفراد العاملين واتجاهاتهم واحتياجاتهم أثناء وصفها لهذه السياسات.

#### - وضوح الأهداف:

العامل داخل التنظيم لا يستطيع أن يلتزم بقيم ومعايير غامضة وغير مفهومة، وبهذا لن يستطيع أن يقدم فعلا ايجابيا للمؤسسة، لذلك يتوجب على هذه الأخيرة أن تعمل وتسعى لتوضيح أهدافها للعاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة كلما زادت نسبة التزام العاملين بها، و الالتزام ينتج أساسا عن وعي وإدراك العاملين لهذه الأهداف<sup>(1)</sup>.

#### - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

من المهم أن تهتم المؤسسة على منح العاملين بها فرص المشاركة في أمورها وقراراتها، بالإضافة إلى إفساح مجال الإبداع و الابتكارات في أفعالهم وسلوكياتهم، لأن المشاركة تنعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف، بصفاتها تجعل العاملين يشعرون بالمسؤولية أمام وظائفهم وأدوارهم الموكلة إليه، بالإضافة إلى أنها تعمل على تعزيز الاستعداد و الرغبة نحو الأداء الجيد، " فقد عرف دايفن المشاركة بأنها اندماج الفرد عقليا

(1) - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، المرجع السابق، ص 47- 48.

وعاطفيا في عمل الجماعة، بعد ما تتيح الجامعة لهذا الفرد فرصة المساهمة الأهداف و المشاركة في المسؤوليات<sup>(1)</sup>، فالمشاركة أساسا تعتبر وسيلة أو أسلوب تحفيز للعاملين.

### - العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

ما يتوجب الاهتمام به أولا و قبل كل شيء هو توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل، وتوفير الأدوات اللازمة و الماديات التي يحتاجها العامل داخل البيئة التنظيمية، لأن المناخ التنظيمي يتضمن جميع الموارد المتفاعلة داخل المؤسسة، فعملية المناخ تنعكس إيجابيا على تحقيق الاستقرار لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى حرص أعضاء الإدارة على محاولة تطبيق مبدأ العدالة و المساواة بين الأفراد العاملين ومشاركتهم في عمليات صنع القرار؛ أي أنها تعزز الثقة المتبادلة بين العاملين و المؤسسة، فالمناخ التنظيمي دور كبير و تأثير بليغ في أفعال وسلوكات العاملين والتزامهم.

### - تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

الحوافز من أهم العوامل التي تدفع العاملين للقيام بأفعالهم على أكمل وجه، لذلك تعتمد المؤسسة أسلوب التحفيز بشتى الطرق و الأشكال المختلفة (المادية والمعنوية)، فالتحفيز يخلق لدى العامل شعورا بالانتماء و الولاء للمؤسسة، ومن ذلك الأداء الجيد الذي يعتبر إحدى طرق تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>، وهذا ما يدفعنا القول إلى وجوب اختيار النمط القيادي المناسب و المساعد للأفراد العاملين، لأن اقتناعهم يدفعهم إلى الالتزام و ثم الولاء، وفي الأخير تحقيق الهدف العام<sup>(3)</sup>.

(1) - سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم الاجتماعية، الجزائر، 2014، ص 81.

(2) - عاشوري إبتسام، المرجع السابق، ص 48.

(3) - سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 83.

**- المكانة الاجتماعية:**

ويقصد بها مكانة ومركز الشخص في أي تنظيم اجتماعي ينتمي إليه قد تكون رسمية، أو غير رسمية وذلك بتعبير الجماعة عن شعورهم نحو شخص معين فتكون المكانة غير رسمية، أما بالنسبة للتنظيم أو المؤسسة فإن العمال يتوزعون حسب الهيكل التنظيمي على جميع مستوياته، بناء على معايير معينة منها العامل في مجال عمله، المؤهل العلمي أو دور معين يفرض عليه المحافظة على هذه المكانة وتمييزها، من خلال تقديم أو قيامه بالمهام الموكلة إليه في إطار الالتزام التنظيمي، إذن مكانة العامل داخل التنظيم تفرض عليه الالتزام بأخلاقيات مهنته.

**- الرضا الوظيفي:**

وهو شعور العامل بالرضى و الارتياح نحو عمله ووظيفته حيث ينشأ الرضا من خلال إدراك الفرد لما تقدمه له هذه الوظيفة ولما يجب أن تقدمه، فكلما كان الفرق قليلا كلما ازداد الرضا وهذا الأخير يعزز التزام العامل داخل المنظمة.

**- عوامل شخصية:**

وهي التي تخص الفرد العامل في حد ذاته، مثلا شخصيته ثقافته مستوى إدراكه قدرته على تحمل المسؤولية وأعباء العمل، ارتباطه النفسي بالعمل و المنظمة ... إلخ كل هذه العوامل تزيد من مستوى التزام العامل<sup>(1)</sup>.

**- العمل على بناء ثقافة مؤسسة:**

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها " هي تلك القيم و المعتقدات و الأهداف المشتركة بين عمال المنظمة، والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة... يرتكز بنائها على إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة و الأساليب

(1) - عاشور إيتسام، المرجع السابق، ص 49.

الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار<sup>(1)</sup>، " هي مجموعة من المعتقدات و القيم التي يكتسبها الفرد و الشائعة بين العاملين و التي تتوارثها أجيال العاملين من جيل إلى آخر، وغالبا ما تعكس نفس الوقت تميز منظمة ما عن غيرها من سائر المنظمات، أي أنها تحدد هوية المنظمة"<sup>(2)</sup>.

من التعريفين السابقين للثقافة التنظيمية نجد أن لها مجموعة من هذه العناصر ترتبط أساسا بأهداف المؤسسة، من بينها التناسق و الانسجام بين العاملين وطرق العمل، لذلك تركز المؤسسة على الاهتمام بالثقافة التنظيمية وعناصرها لأنها تعكس هويتها التنظيمية، بالإضافة إلى أن وضوح الأهداف و الثقافة للمؤسسة يعزز ولاء العاملين لها والتزامهم بها<sup>(3)</sup>.

#### - نمط القيادة:

سبق وذكرنا في جزء القيادة انه من أهم أهداف القائد هو التأثير على العاملين وإقناعهم بغية توجيه سلوكهم و أفعالهم نحو ما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وأن العاملين لا يقتنعون بطريقة سهلة لذلك يتوجب على القائد تحقيق أو إشباع رغبات أتباعه لكي يضمن اقتناعهم والتزامهم بمجموعة الأوامر الصادرة منه.

#### هـ - مراحل الالتزام التنظيمي:

اختلف الباحثين في عدد المراحل التي يتشكل غيرها الالتزام التنظيمي، فكل باحث حددها حسب وجهة نظره غير أنهم لم يخرجوا عن إطار، أنه يبدأ الالتزام منذ مزاولته العامل للعمل أول مرة بالمؤسسة، بعد ذلك يتطور هنا خلال المداومة و الاستمرار في

(1) - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 179.

(2) - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة، المردة البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، د ط، 2006، ص 87.

(3) - عاشوري إيتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، المرجع السابق، ص 48.

الإنجاز إلى أن يصل إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة، فاختلاف الباحثين لم يؤثر في محتوى المراحل، حيث اخترنا سرد المراحل حسب بوكانن Buchanan، ويذكرها فيما يلي:

#### -مرحلة التجربة:

تبدأ هذه المرحلة منذ بداية مزاوله العامل للعمل داخل المؤسسة ولمدة سنة كاملة يكون العامل خاضعا للتدريب و التجربة، لذلك يحاول العامل في هذه الفترة التأقلم مع البيئة الجديدة والظروف التنظيمية محاولا بذلك إثبات وجوده والسعي لتأمين قبوله في هذه المؤسسة<sup>(1)</sup>، ويقول بوكانن " أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدد من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات، نحو التنظيم، والشعور بالصدمة"<sup>(2)</sup>.

#### - مرحلة العمل و الإنجاز:

يحاول العاملين هنا تأكيد مفهوم الإنجاز وقد تمتد هذه المرحلة من عامين إلى أربع سنوات، وما يميزها الأهمية الشخصية للفرد وكثرة مخاوفه من العجز، في حين يتشكل لديه مفهوم الولاء للعمل و المؤسسة، حيث تقوم هذه المؤسسة في هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم و التوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة"<sup>(3)</sup>.

#### - مرحلة الثقة بالتنظيم ( المؤسسة):

تكون من السنة الخامسة إلى ما لا نهاية، يزداد في هذه المرحلة ولاء العامل للمؤسسة، من خلال تطوير مهاراته وخبراته، بالإضافة إلى وعيه وإدراكه لقدرته على

(1) - عاشوري ابتسام، المرجع السابق، ص 49.

(2) - المرجع نفسه، ص 49.

(3) - هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص 134.

الأداء الجيد، ما يميز هذه المرحلة أن العلاقة تقوى بين العاملين و المؤسسة وينتقل بذلك الالتزام إلى مرحلة النضج<sup>(1)</sup>، ومن خلال ما سبق ذكره فيما يخص مراحل تشكيل الالتزام تدرك أن للالتزام التنظيمي أهمية بالغة ودور كبير في تحسين أداء العاملين و الرفع بمستوى المؤسسة إلى الأحسن، وتحقيق الكفاءة و الفعالية ومن ثم نجاح المؤسسة، نتطرق إلى توضيح أهمية الالتزام التنظيمي في العنصر المالي.

### و- أهمية الالتزام التنظيمي:

للالتزام دور كبير في نجاح المؤسسة واستمرارها وتطورها نحو الأفضل خاصة مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية التي لها تأثيرا كبيرا على المؤسسة، وبالتالي نجاح المؤسسة يرجع لحسن أداء العاملين بها ولا يكون هذا إلا إذا كان الأفراد العاملين ملتزمين بقيمتها وقوانينها، ومن ذلك تظهر أهمية الالتزام نذكرها في النقاط التالية:

التزام العاملين داخل المؤسسة يعتبر عاملا هاما في تحقيق نجاح واستمرار هذه المؤسسة وزيادة إنتاجها<sup>(2)</sup>.

الالتزام يزيد من ارتباط الأفراد العاملين بعملهم، وذلك بسعيهم نحو بذل جهودا عالية لإنجاحه.

الالتزام يقلل من السلوكات السلبية كالإهمال أو الشعور بالإحباط، أو التقصير في العمل.

الالتزام يحقق أهداف المنظمة بأكثر كفاءة وفعالية<sup>(3)</sup>.

(1) - سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص 72.

(2) - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، 1999، ص 118.

(3) - رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان

الكبرى، المرجع السابق، ص 32.



يعمل الالتزام على زيادة تماسك وتعاون أفراد المؤسسة وزيادة ثقتهم بها، ومن ذلك تحقيق الاستقرار المنظمي.

درجة التزام الأفراد داخل المؤسسة تساعد على التنبؤ بفعاليتها.

يعتبر الالتزام عاملاً للتنبؤ باستمرار العاملين بالمنظمة أو تركها.

الالتزام من المؤشرات المهمة للتنبؤ بسلوكات و أفعال العاملين خاصة معدل دوران العمل، فمن خلاله يتم تحديد العاملين الدائمين بالمؤسسة<sup>(1)</sup>، لذلك أصبح الالتزام جدير باهتمام القادة الرؤساء لكونه يولد عند الفرد إحساس بالانتماء و الاندماج مع المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على بعض المتغيرات السلوكية كالأداء<sup>(2)</sup>، حيث أن الأساليب التي يعتمدها المدراء تنعكس على العاملين والتزامهم بالقرارات ومن ذلك على آدائهم، وبالتالي الوصول إلى الأهداف النهائية المتمثلة في تعزيز الأداء و زيادة فعالية المؤسسة<sup>(3)</sup>

وفي الأخير يمكننا القول أن الالتزام كفعل تنظيمي من أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، والذي ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يعتبر ظاهرة تنظيمية إيجابية تستمر ايجابياتها نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

(1) - هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص 122..

(2) - مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لأداء العاملين في المعهد التقني، الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و لإدارية، المجلد 4، العدد 09، 2012، ص 294.

(3) - Arne L. Kalleberg, Peter v. marsden, organizational commitment and job performance in the U.S labor force, University of north corolina at chapel hill department of sociology, editors Reaserchin the sociology of work vilume 05, The mea ning of work. Greenwich.ctjai press ,1993, p03.

## 3- الأداء:

## أ- تعريف الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي لها علاقة وارتباط بأفعال العاملين و سلوكياتهم و المنظمة ككل، وهذا ما جعله ينال اهتمام الدارسين و الباحثين كل حسب وجهة نظره باعتباره الناتج النهائي لكل تخطيطات واستراتيجيات وتنظيمات المؤسسة وفي ما يلي يتم تعريف الأداء لغة ثم اصطلاحاً:

- لغة: الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله و اسم الأداء: وهو أدى للأمانة، بمد الألف ... ووجهه الكلام أن يقال فلان أحسن أداء " و أدى دينه تأدية أي قضاة"<sup>(1)</sup>، مما سبق يتضح أن الأداء يتضمن معنى القيام بالشيء وتأديته، أو القضاء أي فاعل يقوم بفعل الأداء الأفعال معينة، وهذا ما جعل منه عبارة عن مجموعة الأنشطة يقوم بها الشخص.

- اصطلاحاً: " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة... أنه تفاعل لسلوك الموظف، وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"<sup>(2)</sup>، نظر هذا التعريف للأداء على أنه نشاط تحكمه قيود معينة، ويستخدم مجموعة الموارد المتاحة المساعدة على الأداء، ركز أيضاً هذا التعريف على اعتباره أن الأداء تفاعل بين جهود الفرد وقدرته، وهذا يدفعها للقول أن الأداء له مكونات (الجهد والقدرة) لا يتم الأداء إلا في توفرهما معاً، " الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة بها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، و الإجراءات التحويلية الكمية

(1) - ابن منظور، لسان العرب، المرجع السابق، ص 26.

(2) - ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 51.

الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة<sup>(1)</sup>، وصف هذا التعريف الأداء بأنه طريقة إنجاز العاملين لمهامهم مستعينين في ذلك على مجموعة الوسائل المتاحة للوصول إلى الهدف المنشود، وهو الأداء الجيد كما أنه أضاف أن الأداء له إطار مرجعي متمثل في مجموعة الأهداف والخطط والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك.

" الأداء... مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة و الممارسات التي تقوم بها المنظمة و التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة و الموضوعية"<sup>(2)</sup>، الأداء حسب هذا التعريف نتيجة نهائية لمجموعة الأنشطة و الخطط والاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة، "يجسد أداء العاملين مدى مساهمتهم في إنجاز العمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"<sup>(3)</sup>، جمع هذا التعريف بين الإنجاز و السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العامل تشكل في مجملها الأداء، توافق هذا التعريف مع التعريف الأول في اعتباره مجموعة نشاطات يقوم بها العامل.

(1) - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، 86.

(2) - محمد عبد العال الغيمي، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 28.

(3) - سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة و الاقتصادية، جامعة المستنصرية، قسم إدارة الأعمال، العدد 91، السنة الخامسة والثلاثون، 2012، ص 190.

"درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>(1)</sup>، الأداء هو البلوغ إلى الأهداف حسب هذا التعريف باعتباره النتيجة النهائية لنشاطات وإجراءات المؤسسة، " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات، إدراك الدور أو المهام"<sup>(2)</sup>، اشتمل هذا التعريف على المحددات الثلاثة للأداء، و التي تمثلت في الجهد الذي يقوم به العامل القدرات أي رغبته ودوافعه نحو العمل بالإضافة إلى إدراكه لعمله ولمهامه ووظيفته، فالكل يعمل في علاقة تكامل حيث أنه سقوط واحد منهم يؤدي إلى عرقلة في عملية الأداء.

التعريف الإجرائي: هو مجموعة الأنشطة التي يقوم بها العامل داخل البيئة التنظيمية، تترجم مدى التزامه بالقيم والقواعد التي تعتمد عليها المؤسسة، والتي من خلالها يحقق أهدافه الخاصة و الأهداف العامة للمؤسسة.

من خلال ما تطرقنا إليه من تعاريف للأداء نستنتج منه مجموعة العناصر التي يتكون منها الأداء و التي سيتم عرضها في العنصر التالي:

#### ب- عناصر الأداء:

يتكون من مجموعة من العناصر نذكرها في النقاط التالية:

**-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتضم كل ما يخص الوظيفة، ويتوجب على العامل أن يلم بها كالمهارة المهنية ومجموعة المعارف الفنية، و الخلفية العامة عن الوظيفة، وهنا

(1)- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 19.

(2)- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 92.

يبرز دور الالتزام؛ أي أن العامل بعد عملية الالتزام يترسخ لديه مجموعة من المعارف و الخبرات التي تنعكس على أدائه المنظمي.

- **نوعية العمل:** بطبيعة الحال أن كل فرد عامل داخل المؤسسة يشغل وظيفة أو دورا معيناً بناء على مجموعة من المعايير من بينها (الخبرة و المهارة و المؤهل العلمي، والجنس والعمر)، بعد تحديد وظيفة كل عامل داخل المؤسسة، يعمل العامل على تنظيم وتنفيذ المهام الموكلة إليه، وإبراز قدرته على تحمله لمسؤولية العمل الذي يشغله.

- **كمية العمل:** وتضم حجم العمل المؤدي أو المنجز في الوقت المحدد والظروف النسبية التنظيمية التي تؤثر عليه، فالعامل هنا يسعى إلى إنجاز أكبر قدر ممكن من كمية العمل بأقل جهد وتكلفة وبأسرع وقت ممكن<sup>(1)</sup>.

- **المثابرة و الوثوق:** يجد العامل نفسه أمام مسؤولية العمل و المهام الموكلة إليه، فعنصر المثابرة هنا ينتج عن مدى إستعبابه وإدراكه لهذه المسؤولية، فتبرز قدرته (العلمية، والجسمية، و الفنية ... إلخ) ورغبته في إنجاز هذه الأعمال في مواعيدها من خلال ما سبق نجد أن للالتزام و الأداء علاقة واضحة، حيث أن الأداء هو ترجمة للالتزام وهذا الأخير يتضح في كل عنصر من عناصر الأداء، لذلك تحرص المؤسسة على توصيل جميع أفكارها وأهدافها وقيمها للعاملين، لما له من أهمية بالغة في آدائهم وأفعالهم<sup>(2)</sup>، بعد أن تكلمنا في نقاط موجزة عن عناصر ومكونات الأداء نتطرق إلى محدداته لما لهم من علاقة مع بعضهما البعض.

(1) - مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 33-34.

(2) - مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 39.

## ج- محددات الأداء:

للأداء مجموعة من المحددات تقم المؤسسة من خلالها تحدد مستوى الأداء، حيث ميز الباحثين ثلاث محددات نذكرها فيما يلي:

- **الجهد:** ويقصد به الطاقة الجسمية و العقلية ( الفكرية ) للعامل التي يستخدمها لإنجاز مهامه و أفعاله داخل المؤسسة.

- **القدرات:** تشير إلى مجموعة الخصائص الشخصية للعامل التي بواسطتها أو من خلالها يؤدي دوره ووظيفته التي يشغلها. (1)

- **إدراك الدور:** ويقصد به الاتجاه الذي يرى العامل من خلاله ضرورة توجيه جهوده في العمل، من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه وللبلوغ إلى المستوى المطلوب من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل عنصر أو مكون من مكونات الأداء؛ بمعنى أن الأفراد الذين يقومون بجهودهم بقدرات متفاوتة ومختلفة لكنهم لا يدركون أدوارهم، فإن الأداء هنا يكون غير مقبول ، ...، أو أنه يتوفر لديهم عنصر الإدراك و الفهم بالإضافة إلى الجهود المبذولة لكن القدرات متقدمة هذا كذلك يؤثر على الأداء، أو الاحتمال الآخر هو توفر القدرات و الفهم اللازم، لكن العامل كسول ففي هذه الحالة يكون أدائه منخفضاً<sup>(2)</sup>، وفي الأخير يمكننا القول أن محددات الأداء هي مزيج من مجهودات العاملين والقدرات اللازمة بالإضافة إلى إدراك الدور أو الجهد الذي يقومون به، وهذه

(1) - بوسفط أمال، الرقابة ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة خزف الصحي بجيجل- أنموذجا- مذكرة نهاية الدراسة، لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 93.

(2) - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأروطوفونيا، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2008، ص 74.

المحددات تتأثر بمجموعة من العوامل هي في حد ذاتها مؤثرات في الأداء وسنتطرق إليه في العنصر التالي.

#### د- العوامل المؤثرة في الأداء:

للأداء عوامل تؤثر فيه، حيث أنها تقوم على زيادة معدله أو نقصانه ويمكننا أن نميز بين نوعين من العوامل نذكرها في الآتي:

\* **العوامل الخارجية:** وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة، وليس لهذه الأخيرة أي سلطة للتحكم فيها، حيث أنها تؤثر على إنتاجها سلبا إيجابا وتنقسم هذه العوامل إلى:

- **العوامل الاقتصادية:** تعتبر هذه العوامل من العوامل التي تحرك المؤسسة، وتعتبر هذه الأخيرة بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد، حيث تأخذ من الاقتصاد الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة ... مع احترامها لجميع المعايير، وبهذا تعتبر العوامل الاقتصادية مؤثر على الفرد و المؤسسة ككل.

- **العوامل الاجتماعية و الثقافية:** تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على الأداء، وهذا بمراجعة النمط السلوكي المشترك داخل المجتمع الواحد على سبيل المثال مقارنة أداء الجامعة بأداء الفرد فالأول نسبته مرتفعة على الثاني، أو من الناحية الثقافية نجد أن المجتمعات البيانية تمتلك معدلات فائقة للأداء وهذا راجع لعوامل ثقافية تختص بها.

- **العوامل السياسية و القانونية:** تعتبر هذه العوامل من الأكثر تأثيرا على المؤسسة وذلك لأنها تتكون من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدولة المالية، والقرارات الإدارية للدولة بمعنى أن سياسة الدولة وحكمها لها تأثيرا بليغ على المؤسسات وأدائها.

- **العوامل التكنولوجية:** باعتبار أن المؤسسة مجموعة من الموارد تتفاعل فيما بينها، فمن بين هذه الموارد المادية كالألات وغيرها، لذلك تسعى المؤسسة إلى استخدام

الموارد المتطورة و الأكثر تكنولوجية، وذلك لتحسين الأداء و الإنجاز بأقل جهد وتكلفة، فبعض المؤسسات تتجلى عن العامل البشري وتحل محله هذه الموارد المطورة، تعمل هذه العوامل بدورها على التأثير في حجم التكاليف بخفضه أو رفعه، كما أنها تحدد نوعية وكمية الإنتاج الذي تقوم به هذه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

\* **العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تكون داخل المؤسسة تكون لها تأثيرا مباشرا عليها وعلى أفرادها في جميع المستويات وتنقسم بدورها إلى قسمين:

- **العوامل التقنية:** وهي مجموعة المتغيرات التي ترتبط بالنواحي التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة ويدخل في إطارها ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في مجال المعلومات.

- معدل الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

- تصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

- معدلات الأسعار لمنتجات المؤسسة.

- الموقع الاستراتيجي للمؤسسة.

\* **العوامل البشرية:** وهو مجموعة القوى التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تمس الموارد البشرية من حيث الجنس و السن وكذا المؤهل العلمي و الخبرة، ومستوى المهارات.

- معدل التوافق بين المؤهل العلمي و المنصب الذي يشغله العامل.

- نظام الحوافز.

(1) -بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال، المرجع السابق، ص101.



- العلاقات داخل المؤسسة بين العامل وجماعته أو بين العمال و الرؤساء<sup>(1)</sup>، هذه مجموعة العوامل التي يتأثر بها أداء الفرد و المؤسسة ككل فتعمل على تخفيض أو زيادة معدل الأداء، وبناء عن هذه العوامل المؤثرة يتم التطرق إلى عنصر أبعاد الأداء فيما يلي:

هـ- **أبعاد الأداء:** ركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي للأداء بينما يرى البعض الآخر إلى أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي و التنظيمي للأداء، حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد التنظيمي للأداء:** تعتمد المؤسسة في مجالها التنظيمي على مجموعة الطرق و الكيفيات و الأساليب التي تساعد على تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك نجد المسؤولين يصبون اهتمامهم على مجموعة المعايير التي يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، هذه المعايير لها دور كبير في عملية تقويم الأداء فمن خلالها تدرك المؤسسة للصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم.

- **البعد الاجتماعي للأداء:** يظهر البعد الاجتماعي للأداء في مستوى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، لأن الرضا مؤشر لولاء العاملين للمؤسسة، وتظهر أهمية هذا الجانب في الأداء الكلي للمؤسسة لأنه قد تتأثر هذه الأخيرة سلبا إذا اقتصر اهتمامها على الجانب الاقتصادي فقط، وفي الأخير يمكننا القول أن نجاح المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.<sup>(2)</sup>

- **البعد الاقتصادي للأداء:** وهو البعد الذي من خلاله تحقق رغبات واحتياجات المساهمين و الزبائن و الموردين خارج البيئة التنظيمية، بالإضافة إلى أن الاهتمام به

(1)- يوسف أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، المرجع السابق، ص 102.

(2)- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2009 /2010، ص 219.

يعزز ثقة هؤلاء المساهمين و الزبائن في المؤسسة<sup>(1)</sup>، فمن خلال ما سبق ذكره عن الأداء وعناصره ومحدداته، العوامل المؤثرة فيه توضح لنا أن للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للفرد و المؤسسة وتتجلى أهميته في النقاط الآتية:

#### و- أهمية الأداء:

للأداء دور كبير و أهمية بليغة في نجاح المؤسسة نذكر منها في الآتي:

- يعتبر الأداء هو الناتج النهائي لجميع خطة واستراتيجيات المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على اتخاذ القرار فيما يخص القوانين و الخطط.
- يساعد على التنبؤ بمستقبل المؤسسة ومدى نجاحها.
- الأداء ترجمة لقواعد وقيم ومعايير المؤسسة فكما كانت القواعد و القيم واضحة ومفهومة للعاملين كلما كانت نسبة الأداء عالية، وبما أنه ترجمة للقيم فإنه يساعد المؤسسة على إعادة النظر في قوانينها في حالة انخفاض نسبة الأداء.
- يعكس الأداء دور القادة والرؤساء وعلاقتهم مع الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- الأداء يربط بين جميع الموارد المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة.
- يعد الأداء مقياسا لقدرة العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم فهو بذلك يساعد المؤسسة على قياس قدرة عاملها في تحقيق أهدافها، وتعتبر مقياسا للترقية الوظيفية.
- الأداء مرتبط باستقرار العامل بالمؤسسة ومغادرة منها فتتخذ المؤسسة معيارا لاتخاذ القرار فيما يخص اختيار الأعضاء الدائمين للمؤسسة.

(1) - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 51.

- يرتبط الأداء بنظام الحوافز حيث كلما كانت الحوافز كثيرة ومتنوعة انعكس ذلك إيجابا على أداء العاملين وهذا ما يجعل المؤسسة تهتم بالحوافز كمعزز للأداء. وفي الأخير نتوصل إلى أن الأداء هو مجموعة الأنشطة والمجهودات التي يقوم بها العاملين داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها العامة و أهدافهم الخاصة، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة للاهتمام به كفعل تنظيمي صادر من مورد أساسي يعتبر هو مصدرها وقلبها النابض وهو الموارد البشرية.

#### 4-العلاقة بين القيم التنظيمية و الفعل التنظيمي:

المؤسسة عبارة عن تنظيم مكون من مجموعة من الموارد متفاعلة فيما بينها تسير نحو تحقيق أهداف منشودة، و لكل مورد من هذه الموارد على درجة من الأهمية، غير أن المورد البشري باتفاق علماء العلوم الإنسانية والاجتماعية المعاصرين، يعد من أهم هذه الموارد بحكم أنه المحرك الأساسي لها و القلب النابض للمؤسسة والمحقق لوجودها، وبالتالي فإنه يؤثر و يتأثر بهذه الموارد، "إن التنظيم لم يعد مجرد رد فعل أو إجابة لضغوطات خارجية، بل هو نسق من الأفعال المستقلة عن المحيط، يضم مجموعة من الفاعلين يتميزون بمستوى معين من الخلق و الإبداع تحكمهم علاقات السلطة و التبعية المتبادلة"<sup>(1)</sup>، و هذا ما يؤكد علاقة التآثر و التأثير بين هذه الموارد، لذلك نجد أن الأفراد العاملين يخضعون لمنظومة القواعد و القوانين

لدارستنا ثلاثة قيم تنظيمية تجلت في قيم العدالة (عدالة القرارات، التوزيعية، التعاملات)، كذلك المشاركة في صنع القرار وأخيرا قيمة الحرية.

(1) محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سيوسولوجية المؤسسة، مطبعة

## أ- القيادة كفعل تنظيمي:

تكمن العلاقة بين الفعل القيادي و قيمة العدالة التنظيمية بجميع أبعادها في اعتماد المؤسسة نظام داخلي مرن يتكون من مجموعة القيم و القواعد التي تأخذ بعين الاعتبار الفعل العامل و احتياجاته و محاولة إشباعها؛ إذن القائد هنا يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة و العاملين، و بما أنه يتميز عن غيره من الأفراد داخل التنظيم بصفات تؤهله ليكون قائداً، فالقائد الناجح هو الذي يمتلك مهارات و أساليب يستطيع من خلالها التأثير في العمال، ينعكس هذا التأثير إيجابا على أداء العاملين، فشعور العامل بالعدالة داخل التنظيم لا ينتج من فراغ بقدر ما يعتبر انه من مسؤوليات القائد، و تكمن العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة التي لها تأثير مباشر على الأفراد العاملين، حيث أن عدالة القرارات الإدارية و مستوى مرونتها و تناسبها مع احتياجات العاملين يلعب دورا كبيرا في تعزيز استعداد العامل للقيام بمهامه الموكلة إليه، بالإضافة إلى أن القائد هو الذي يحدد منصب عمل العامل بناء على معايير تقسيم العمل كل حسب مؤهلاته العلمية و خبرته و صفاته الذاتية بشكل عام.

و يتقاضى كل منهم أجره يتوافق و يتناسب مع جهده المبذول. ويكون متماثلا مع الأجر الذي يتقاضاه غيره في نفس المنصب و بنفس الصفات الذاتية، و هذا ما ينتج شعور العامل بوجود عدالة توزيعية، كذلك من صفات القائد أو من أهم أدواره هو العدالة في التعامل مع العمال و لا مجال للتفريق بينهما من منطلق عرقي، أو نوعي ... الخ. شعور العامل بوجود عدالة تنظيمية داخل البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها يعزز ثقته بالمؤسسة و القادة و المدير، مما يعكس ايجابيا على أدائه لذلك يحرص القائد الناجح على توفير مبدأ العدالة بين العاملين بعضهم ببعض، لكي لا يحس العامل بنوع من الاغتراب أو الظلم فينعكس ذلك سلبا على نفسيته و من ثم أدائه، و بُعد العدالة وحده غير كافي للتأثير الايجابي التام على أفعال العاملين، لذلك نجد أن القائد بحكم انه يقوم بفعل تنظيمي يحاول مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، و ذلك لضمان ولائهم

للمؤسسة و تفادي الصراع القائم بين القيم الشخصية للعامل و القيم التنظيمية التي تستند إليها المؤسسة، فمشاركة العاملين في صنع القرار تنعكس إيجاباً في كثير من الأمور الخاصة بالعاملين و أهمها: تعزيز التزامهم بهذه القيم و القرارات الإدارية، شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة شعوره بالمسؤولية، و من ذلك ولائه للمؤسسة و تحسين آدائه، توفير مبدأ العدالة التنظيمية و مبدأ المشاركة في صنع القرار تجعل من العامل يشعر بنوع من الحرية مع الانضباط بالقرارات الإدارية، فحرية العامل هنا لها علاقة كبيرة مع القرارات الإدارية و مع الأسلوب القيادي المعتمدة، و شعور العاملين بالحرية لا ينطلق من فراغ بقدر ما هو منطلق من مرونة النظام الداخلي للمؤسسة، و أسلوب القائد مع العمال.

و في الأخير يمكننا القول أن القيادة كفعل تنظيمي واعي له معنى و هدف و موجه إلى الآخرين بغرض التأثير عليهم، يخضع هذا الفعل إلى منظومة قيمية تعتبر إطاره المرجعي و تنعكس عليه، بحكم أنها توجهه نحو أهداف المؤسسة، والقائد الإداري كفاعل تنظيمي يختار أسلوبه في القيادة انطلاقاً من المرجعيات التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ لان القيادة من أهم الأفعال التنظيمية و تتميز بنوع من الحساسية لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على الأفعال التنظيمية الأخرى، و يركز عليها هدف المؤسسة و نجاح القائد هنا يعني نجاح المؤسسة و من أهم الأفعال التي لها تأثير مباشر بالقيادة نجد الالتزام.

### ب- الالتزام كفعل تنظيمي:

تعمل المؤسسة على تعزيز التزام العاملين باعتمادها مجموعة من الأساليب والطرق التي تساعدها في ذلك، و الالتزام لا يعني الجبرية بقدر ما يعني تنظيم وتوجيه العمل وفق أهداف المؤسسة، فالعامل يلتزم بالقرارات والقوانين الإدارية انطلاقاً من شعوره بأنه عنصر مهم داخل هذه المؤسسة، والشعور هذا مبني على مجموعة القيم التنظيمية التي تعزز التزامه بالقرارات الإدارية، ولتفادي مشكلة الصراع القيمي لدى العاملين تلجأ

المؤسسة إلى مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية التي تكون من و إلى العاملين، وكان العاملين هنا هم نقطة انطلاق ونقطة نهاية، ومشاركتهم تضمن أولاً إقناعهم والافتتاح مبني على الفهم والوضوح؛ معنى هذا أن فهم العاملين للقرارات الإدارية يجعلهم يقنعون والفهم منطلق أساساً من مشاركتهم في صنع القرارات، هذه الأخيرة تجعل العامل يلتزم بها وكأنه مسؤول أمامها، بالإضافة إلى قيمة العدالة لها تأثير على إلتزام أو عدم التزم العامل يحكم أن قيمة المشاركة وحدها غير كافية لضمان التزم تام للعاملين، فسبق و ذكرنا العدالة بأبعادها الثلاثة و دورها في تعزيز التزم العامل فمن الطبيعي إذا شعر العامل بالعدالة التنظيمية (القرارات التوزيعية، التعاملات)، يجد نفسه أمام مسؤولية الإلتزام بالقرارات الإدارية المعتمدة في المؤسسة التي ينتمي إليها.

مشاركة العامل في صنع القرار تجعله الأقرب إلى التزم بها من خلال نمو شعوره بالمسؤولية النابعة من قراره وأرائه وتقديم أفكار لها امتداد اجتماعي وتنظيمي، وشعوره بالعدالة يعزز هذا الإلتزام، و الإلتزام لا يعني الحرية إذا صح التعبير الحرية التنظيمية، وهذه الأخيرة لا تلغي الإلتزام بقدر ما تدل على محاولة تكيف العامل مع القرارات الإدارية و التكيف هنا يرجع إلى القيمتين السابقتين (المشاركة و العدالة) ضمن فعل الإلتزام.

والإلتزام كفعل تنظيمي واع له معنى و هدف يكمن الهدف هنا في تحسين الأداء، توجهه قيم المشاركة و العدالة و الحرية و لها تأثير مباشر عليه، حيث في توفرها يكون فعلاً ناجحاً و عدم وجودها يلغي النجاح، لذلك يمكننا اعتبار أن الإلتزام كفعل تنظيمي هو بالدرجة الأولى مسؤولية تنظيمية تكمن هذه المسؤولية في كون انه يحتكم للقيم كإطار مرجعي. و حسن الإلتزام أو نجاحه يعني الأداء الجيد.

## ج- الأداء كفعل تنظيمي:

وبما أن الأداء هو نتيجة الالتزام حيث أن العامل إذا التزم بالقرارات والقواعد التي تعتمدها المؤسسة التي ينتمي إليها، سيكون تأثير هذه القرارات ايجابي بما يتناسب وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

فوجود العدالة التنظيمية متوفرة وسائدة داخل البيئة التنظيمية تجعل العامل يضع ثقته التامة في المسؤولين والقرارات التي يصدرونها، ويسعى دائما لتحقيق الأهداف المنشودة ومحاولة الوصول إلى توافق القرارات مع الواقع المهني، فوجود العدالة هنا ينعكس إيجابا على نفسية وراحة العاملين داخل البيئة التنظيمية على أنهم يشعرون بتناسب المناخ التنظيمي لهم.

العدالة التنظيمية تغرس في نفوس العاملين روح المنافسة فيما بينهم فيما يخص الأداء، فكل عامل يسعى هنا إلى تقديم وانجاز مهامه على أكمل وجه وأقل جهد وتكلفة، بالإضافة إلى قيمة المشاركة في صنع القرارات الإدارية كما سبق وذكرنا أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار العاملين بها عند وضعها للقرارات، إضافة إلى ذلك مشاركتهم في هذه القرارات، فالعاملين هنا يسعون إلى تطبيق القرارات والقوانين التي يشاركون فيها على اعتبار أنهم يشعرون بالمسؤولية أمام هذه القرارات، ولذلك يسعون دائما إلى تحقيق أعلى نسبة من الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة.

في حين نجد أن قيمة الحرية لها علاقة مع فعل الأداء تمثلت في التأثير والدور الذي تلعبه في توجيه هذا الفعل، فحرية العامل تحت إطار الالتزام داخل المؤسسة تجعل منه مسؤولا على أفعاله ومراقبا عنها، أي أن المؤسسة تضمن الأداء الجيد للعاملين في حالة منحهم نوع أو جزء من الحرية المنطقية.

وفي الأخير يمكننا القول أن الأداء هو نتيجة الالتزام فنجاح الالتزام التنظيمي يعني الأداء الجيد، و علاقة الأداء بالقيم التنظيمية المعتمدة في هذه الدراسة. كعلاقة الالتزام

بها، فإذا كان تأثيرها ايجابي على الالتزام منطقيا يكون تأثيرها ايجابي، يخضع إلى منظومة القيم كإطار مرجعي توجهه، العلاقة بين القيم التنظيمية و الفعل التنظيمي، تكمن في أن القيم هي الإطار المرجعي للفعل التنظيمي و هذا الأخير هو ترجمة للقيم التنظيمية.



## خلاصة:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن الفعل التنظيمي مفهوم واسع، يعبر عن ظواهر تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة، باعتبار أن للقيم التنظيمية تأثير على سلوكيات وأفعال العاملين بالمؤسسة، وهذا ما أثبتته البحوث النظرية والإمبريقية في مجال الإدارة والتنظيم، بداية بدراسات الهاوثورن لـ "التون مايو" وصولاً إلى الدراسات العلمية المعاصرة.

## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

### ومناقشة النتائج

أولاً: تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

1- تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة العدالة التنظيمية والفعل التنظيمي.

2- تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة المشاركة والفعل التنظيمي.

3- تحليل تقدير الأفراد نحو محور قيمة الحرية والفعل التنظيمي.

أولاً: تحليل و تفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

نعتمد في هذا الجزء على عرض ووصف النتائج المتعلقة بمتغيري الدراسة القيم التنظيمية و الفعل التنظيمي، كل منهما بأبعاده الثلاثة على التوالي (العدالة، المشاركة الحرية)، (القيادة، الالتزام، الأداء)، معتمدين في تحليل البيانات على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى النسبة المئوية.

1- تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة العدالة التنظيمية والفعل التنظيمي.

الجدول رقم (13): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة العدالة والفعل القيادي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
1	1.000	3.86	1	5	8	23	14	01 التكرار
			2.0	9.8	15.7	45.1	27.5	النسبة
2	0.60	3.86	0	0	13	32	6	02 التكرار
			0	0	25.5	62.7	11.8	النسبة
3	0.70	3.75	0	2	15	28	6	03 التكرار
			0	3.9	29.4	54.9	11.8	النسبة
4	0.95	3.51	1	6	17	20	7	04 التكرار
			2.0	11.8	33.3	39.2	13.7	النسبة
5	0.99	3.51	1	7	16	19	8	05 التكرار
			2.0	13.7	31.4	37.3	15.7	النسبة
7	0.99	3.49	1	8	14	21	7	06 التكرار
			2.0	15.7	27.5	41.2	13.7	النسبة
6	0.99	3.49	3	3	13	30	2	07 التكرار
			5.9	5.9	25.5	58.8	3.9	النسبة
8	1.01	3.33	1	12	12	21	5	08 التكرار
			2.0	23.5	23.5	41.2	9.8	النسبة
0.89		3.6	الإجمالي					

## أ- دور قيمة العدالة في توجيه الفعل القيادي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -

العبارة رقم (2): تعتمد إدارة المؤسسة على قرارات إدارية عامة.

أجابت نسبة 62.7% من المبحوثين بموافق تماما على أن إدارة المؤسسة تعتمد قرارات إدارية عامة، لتتقارب مع نسبة المجيبين بموافق نسبة قدرت بـ 25.5% و تليها نسبة 11.8% المجيبين بموافق، و جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى مقارنة بالمتوسط حسابي العام قدر بـ 3.86 ويعتبر مرتفع مقارنة بالمتوسط الحسابي العام، و انحراف معياري قدر بـ 0.60 عبّر عن التشتت البسيط نسبيا لإجابات المبحوثين و الاعتماد الايجابي لإدارة المؤسسة على قرارات إدارية عامة، حيث انعدمت إجابات المبحوثين فيما يخص الخياريين السلبيين غير موافق و غير موافق تماما.

من إجابات المبحوثين رأينا أن المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر) تعتمد بشكل ايجابي على قرارات إدارية عامة، محاولة من خلالها ضبط سيرورة العمل و تحسين الظروف الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن وجود قرارات إدارية عامة تفرض وجود سيرورة للفعل القيادي على أكمل وجه، بناء على العلاقة القائمة بين القائد و المقودين كما سبق و ذكرنا في الجزء النظري، حيث أن القيادة الإدارية ناتجة عن مجموعة القرارات و اللوائح و القوانين الإدارية التنظيمية التي بدورها تعمل على تنظيم أفعال و سلوكيات العاملين، و القائد في هذه الحالة يصب اهتمامه و مهامه في توصيل و تبليغ هذه القرارات للعاملين، و بما أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على قوانين و قرارات عامة لا مجال للخصوصية فيها، فان الفعل القيادي في هذه الحالة يأخذ المنحى الايجابي و السير المستمر نحو تحقيق الأهداف، تكمن العلاقة أو تنتهي في وجود قرارات إدارية عامة تضمن فعل قيادي ايجابي تحكم عليه من خلال رد فعل

العاملين و المتمثل في الالتزام و الأداء و الرضى و شعورهم بالمسؤولية الجماعية نحو تحقيق الأهداف.

## 2/ تتسم القرارات الإدارية التي يتخذها مسؤولك المباشر بالمساواة.

أجابت نسبة 45.1% بمواقف تماما على تتسم القرارات الإدارية التي يتخذها المسؤولة المباشر بالمساواة، لتليها نسبة 27.5% المجيبين على موافق، بعد ذلك تليها نسبة 15.7% و 9.8% و 2.0% من إجابات المبحوثين على أنهم موافقون نوعا ما و غير موافقين و غير موافقين تماما على التوالي، هذه النسبة سمحت لهذه العبارة على أن تكون في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب 3.86 عبر عن وجود مساواة في القرارات الإدارية و بمتوسط لاستجابات المبحوثين بلغ قيمة 1.000.

تتميز القرارات الإدارية التي يعتمدها المسؤول المباشر بالمساواة، و هذا ما أكدته النتائج الإحصائية السابقة و كما هو معروف أن القرارات الإدارية ركيزة من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات و تسعى من ورائها تحقيق أهدافها، والرفع بمستوى الكفاءة و الفعالية، بالإضافة إلى أن المساواة في القرارات مطلب أساسي تقتضيه المصلحة العامة للوصول إلى الأهداف المرجوة، فالقرارات الإدارية تعمل على نشر النظام و خلق الجو الملائم للعمل، خاصة إذا كانت تتمتع بصفة المساواة في تطبيقها على العاملين دون تمييز بينهم، حيث تؤثر هذه الميزة (المساواة) إيجابا على الفعل القيادي و ردود أفعال العاملين، فكلما أحس العامل أن هناك قرارات إدارية عادلة تمسه كما تمس غيره زادت ثقته بمسؤوله ما ينعكس هذا إيجابا على التزامه و أدائه الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من الهدف العام للمؤسسة، هذا ما يتفق مع دراسة (خالد بن عبد الله الحنيطة) " القيم

التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء<sup>(1)</sup> فيما يخص تميز القرارات والقواعد الإدارية بالعدالة، وكذا دراسة (عبد القادر شحاب) " دور القيم التنظيمية في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة"<sup>(2)</sup> فيما يخص تطبيق القرارات والقوانين الإدارية بصفة عادلة.

فكلما كانت القرارات تتميز بالمساواة كلما كان الفعل القيادي ايجابيا، و تتخلف عليه آثارا ايجابية من خلال العملية، القيادية التي أساسها العلاقة بينه و بين المقودين، فالقائد هنا هو فاعل لفعل تنظيمي (القيادة) يتأثر بمجموعة القرارات التي تفرضها المؤسسة، يسعى من وراء فعل ردة فعل العاملين، و هنا يتوضح جليا دور عدالة القرارات في توجيه الفعل القيادي.

(1) - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 116، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيس الذي مفاده: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟ واعتمد الباحث على مجموعة التساؤلات الملخصة في الآتي: ماهي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين؟ وما هي العلاقة بينها وبين كفاءة الأداء؟ وأخيرا هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واختار العينة العشوائية الطبقية قدرت ب: 385 مفردة، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث توصل إلى النتائج التالية التي تضمنت الاستفادة المدونة أعلاه: القيم التنظيمية المعتمدة مرتفعة وكفاءة الأداء مرتفعة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين لقيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين، وجود علاقة ذات دلالة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية.

(2) - عبد القادر شحاب: دور القيم التنظيمية في الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014، ص 126، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: هل للقيم التنظيمية دور في حدوث الصراع التنظيمي، واعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات تلخصت في التالي: الفرضية العامة: تؤثر بعض القيم التنظيمية في نشوء الصراع داخل المؤسسة، والفرضيات الجزئية على النحو التالي: أن فرض الانضباط والصرامة يؤدي إلى تمرد العاملين، غياب العدالة والمساواة في المؤسسة يؤدي إلى نشوء الصراع عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر على درجة انتمائهم وولائهم، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والعينة الطبقية المكونة من 98 مفردة، كما اعتمد على الملاحظة و المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج المتضمنة للاستفادة المدونة أعلاه تتضمن المؤسسة على درجة كبيرة من الانضباط والصرامة للمسؤولين لمتابعة المرؤوسين لتنفيذ المهام تحققت الفرضية الثانية الخاصة بغياب العدالة مما يؤدي إلى حدوث الصراعات والنزاعات بشكل كبير، تحققت الفرضية الثالثة بعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وانعكاسها على درجة ولائهم والتزامهم بالقرارات.

نلتمس العلاقة الواردة بين العبارتين السابقة و هذه فعمومية القرارات تلغي وجود الخصوصية هذه الأخيرة تدل على التمييز، و بما أنها ملغاة فهي بذلك تفرض وجود المساواة في القرارات الإدارية. و هذا ما وجدناه في المؤسسة محل الدراسة.

### العبرة رقم (3) يتخذ المسؤولون قرارات إدارية بعيدة عن التشخيص.

أجابت نسبة 54.9% من المبحوثين بموافق تماما على أن لا يتخذ المسؤولون قرارات إدارية بعيدة عن التشخيص، و جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع وإيجابي قدر بـ 3.75، و انحراف معياري قدر بـ 0.7، عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين و ايجابية اتخاذ القرارات الإدارية بعيدا عن التشخيص من طرف المسؤولين، في حين تمثل نسبة 25.5% و 11.8% إجابات المبحوثين بـ موافق نوعا ما و موافق على التوالي، كما نجد نسبة 3.9% تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ غير موافق و انعدمت النسبة في الإجابة للاختيار الأخير غير موافق تماما، من الجدول السابق التي تتضمن النسب المئوية و المتوسطات الحسابية رأينا أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يبتعدون عن الذاتية و يتخذون القرارات بكل موضوعية و شفافية و هذا حسب الإجابة العالية عن الخيار الأول (موافق تماما).

فشفافية القرارات، تعكس لنا واقع الإدارة بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تتعكس على الواقع العملي للعاملين، و شعورهم بأهميتهم داخل هذه المؤسسة، مما يعزز التزامهم و آدائهم. فإذا تكلمنا على القرارات بعيدة عن التشخيص يدفعنا هذا للتكلم على أن المسؤولين أو القادة كفؤ لهذه المسؤولية، و اختيارهم لهذا المنصب لم يكن عفويا بقدر ما هو ناتج عن مجموعة من الاعتبارات و المعايير، و تجعل من العامل العادي قائدا، و أولهما الخبرة خاصة و أنها قد بلغت نسبة 27.5% من المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، أكثر من ربع عدد العاملين بهذه المؤسسة. فالقائد الناجح يكون من أهم مبادئه انه يبتعد عن الذاتية و التشخيص في آدائه لمهامه، لما لها من تأثير سلبي

على أداء العاملين ، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية التي يتوجب أن تتوفر في القائد هناك خصائص تنظيمية يتوجب توفرها فيه و التي يمكننا أن نصلح عليها بالخصائص التنظيمية.

حيث نجد أن هذه النسبة تعزز لنا العبارة رقم (2) القائلة أن إدارة المؤسسة تعتمد على قرارات إدارية عامة، فعمومية القرارات توحى لنا بعدم وجود ذاتية في اتخاذها، و ليس بالضرورة أن تكون دليل قطعي على وجود الموضوعية، قد تكون القرارات عمومية و في نفس الوقت وجود الموضوعية، قد تكون القرارات عمومية و في نفس الوقت وجود ذاتية لدى القادة و المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بالموضوعية في اتخاذ القرارات مما يؤكد لنا على عموميتها و تميزها بالمساواة.

#### العبارة رقم (4): تتسم القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة بالدقة و الوضوح.

أجابت نسبة 39.2% من المبحوثين على أن القرارات الإدارية تتميز بالدقة و الوضوح، تليها نسبة 33.3% و التي تمثل إجابات المبحوثين على موافق نوعا ما، بالإضافة إلى المبحوثين الذين أجابوا ب موافق و التي تمثلت نسبتهم 13.7% كما أجاب بعض المبحوثين على غير موافق نسبة 11.8% و تكاد تنعدم في الخيار الأخير 2.0%، وجاءت هذا العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.51 يتميز بالسلبية مقارنة بالمتوسط الحسابي العام و تشتت بسيط نسبيا للإجابات بلغ 0.95، حيث جاءت هذه النتائج تفسير الميزة التي تتمتع بها القرارات الإدارية المتخذة بشأن المؤسسة، و هي الدقة و الوضوح، فوضوح القرارات من وضوح الأهداف و الوضوح عموما أمرا متطلبا في كل مؤسسة لماله من آثار ايجابية على العاملين، فكلما كان هناك غموض في القرارات كانت هناك مخاوف لدى العاملين ويتشكل من جرائها الأداء السلبي لهم، حيث مثلت هذه النسبة أن القرارات الإدارية تتميز بالوضوح والدقة مما يدل على أن اغلب العاملين بالمؤسسة على دراية بقرارات وقواعد المؤسسة و ذلك باطلاعهم على الإعلانات



و القواعد على أساس أن اغلب المبحوثين لديهم مستوى جامعي و ثانوي، بمعنى أنه لديهم فهم واضح لهذه القرارات المنشورة بطرق مختلفة (إعلانات، لافقات، اجتماعات... الخ)، و يحسنون استغلالها في حياتهم العملية (حل المشكلات الخاصة ببيئة العمل، العلاقات بين العمال)، و حسب ما تطرقنا إليه في الجزء النظري، انه كلما كانت القرارات واضحة كلما زادت نسبة التزام العاملين لهذه القرارات، توضح لنا هذه النسبة المرتفعة من إجابات المبحوثين بان القرارات الإدارية تتميز بالوضوح و الدقة، و هذا ما ينعكس على فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة في هذه المؤسسة و اشتغلوا بها لمدة طويلة. في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا ب غير موافق و غير موافق تماما و التي بلغت نسبتهم على التوالي: 11.8% و 2.0%، هم المبحوثين الجدد بهذه المؤسسة و الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات، فالفترة التي زولوا بها العمل بالمؤسسة لم تؤهلهم بعد لفهم و تفسير و استيعاب قراراتها.

#### العبرة رقم (5) يعامل المسؤولون العاملين بشكل سواء.

أجابت نسبة 37.3% من المبحوثين على أن المسؤولين يعاملون جميع العمال سواء، و تليها سنة 31.4% و 15.8% من المبحوثين الذين أجابوا ب موافق نوعا ما و موافق على التوالي، و جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.51 و انحراف معياري قدر بـ 0.99 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، و التميز الايجابي لمعاملة المسؤولين للعمال، من إجابات المبحوثين وجدنا أن المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يعاملون جميع العاملين بنفس الطريقة و المعاملة، مما يجعل العامل هنا يتمتع بنوع من الرضا و الراحة النفسية و عدم التمييز في المعاملة من طرف القادة و المسؤولين، و هذا الشعور ناتج عن أساليب القادة الذي يتميز بالعدالة و المساواة، كما أنه من الممكن أن هذه النسبة عكست لنا الشكل الأفقي للهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه المؤسسة، بالإضافة إلى المستوى العلمي المتشابه لعمالها و مدة الخبرة،

كما أن المساواة في المعاملة بين العاملين قد ينبع عن مبدأ في القائد نفسه، مما يؤكد لنا حسن اختيار إدارة المؤسسة للقادة و المسؤولين و حسن توزيعهم في الهيكل التنظيمي لها، حيث أن المساواة تنعكس على رضا العاملين و من ذلك التزامهم و أدائهم لتخلص بولائهم و في النهاية تحقيق الأهداف المرغوبة.

في حين نجد أن بعض المبحوثين أجابوا ب غير موافق و غير موافق تماماً بنسب نذكرها على التوالي 13.7% و 2.0% قد تعكس لنا هذه النسب الفئة العمرية (16-26) و التي تمثل العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط فيشغلون مناصب حسب المستوى التعليمي لديهم، و هذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة تعتمد معايير معينة لتقسيم العمل و قبول العمال الجدد و المستوى التعليمي كأهم معيار.

#### العبرة رقم (7) تخضع عملية الترقية إلى معايير مهنية.

تمثل نسبة 58.8% إجابات المبحوثين على أن عملية الترقية تخضع لمعايير مهنية و تليها نسبة 25.5% المجيبين بموافق، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.49 و يعتبر منخفض مقارنة ب المتوسط الحسابي العام، و انحراف معياري قدر ب 0.99 يعبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين و اعتماد المؤسسة على معايير مهنية لعملية الترقية، من إجابات المبحوثين وجدنا أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على مجموعة من المعايير لعملية الترقية، فوجود الترقية كعملية تعتمد المؤسسة يبرهن لنا أن المؤسسة تعتمد على الترقية كتحفيز مادي و معنوي في نفس الوقت، خاصة و أن غالبية العاملين بها يتمتعون بخبرة ما بين (5 - 10) سنوات و خبرة لأكثر من 10 سنوات من هنا يتوضح لنا أن الخبرة احد معايير المهنية للترقية، فالخبرة هي نتائج مدة زمنية داخل المؤسسة كلها التزام و أداء جيد ينتج عنه ولاء واضح و رضا وظيفي.

بالإضافة إلى انه يتوضح لنا أن المؤسسة تقوم بعملية الترقية في فترات قريبة من بعضها، و يبرهنها تصريح العمال الذين توصلوا سن التقاعد التي تؤكد لها نسبة 0% للفئة العمرية (56-66)، انعدام هذه الفئة دليل على أن فئة غيرها و اقل سنا خلفتها، بالإضافة إلى استقطاب الفئة (16-26) من طرف إدارة المؤسسة فوجود هذه الفئة بالمؤسسة يدل على أن معيار السن من معايير الترقية، بالإضافة إلى أن استقطاب المؤسسة لهذه الفئة ليس عليه بقدر ماله من أهمية بالغة للمؤسسة لان هذه الفئة لها ميول الالكتروني وتكنولوجي لمسايرة العصر و طبيعة نشاط المؤسسة تفرض هذه المسايرة للعاملين، لما يمكننا القول أن طبيعة نشاط المؤسسة تفرض الترقية كتحفيز بنوعية (المادي والمعنوي)، لان طبيعتها في تغيير مستمر وتجديد للخبرات والإبداعات مما يجعل من الترقية أمر حتمي في هذه المؤسسة، وحسب النتائج السابقة والنسبية المرتفعة فان المؤسسة تعطي فرصة الترقية لجميع العمال بالتساوي. كما اتفقت مع دراسة ( عبد القادر شخاب) " دور القيم التنظيمية في الصراع التنظيمي). فيما يخص خضوع الترقية لمعايير مهنية عادلة (1).

#### العبارة رقم (6): تؤثر بيئة العمل سلبيا تأديتي أعمالي.

أجابت نسبة 41.2% من المبحوثين على أن بيئة العمل تؤثر سلبا على أداء مهامهم تليها نسبة 27.5% ونسبة 13.7% الذين أجابوا ب موافق نوعا ما وموافق على التوالي. جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته ب 3.49 وانحراف معياري قدر ب0.99 عبر عن التشتت البسيط نسبيا لإجابات المبحوثين وتأثير البيئة سلبا على أداء العاملين لمهامهم، وهذا ما جعل من إدارة المؤسسة تعتمد مختلف الأساليب محاولة بذلك توفير الجو التنظيمي المناسب للعاملين، فحسب ملاحظة الباحث الناتجة عن زيارات متعددة في فترات مختلفة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا أن المؤسسة

(1) - عبد القادر شخاب: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص 131.

أول شي يميزها الهدوء التام في جميع مستوياتها وطوايقها، والنظافة الدائمة لها في الفترتين وفي مختلف الأوقات مما لفت انتباه الباحثة وجود (آلات تصوير في جميع مناطق المؤسسة)، وهذا ما يشعر العاملين بالأمان وفي نفس الوقت كتنمية الرقابة الذاتية وروح المؤسسة ليس بالأمر الهين خاصة للعملاء الذين لديهم غرض علمي كحالة الباحث، وانعزال منطقة الاستقبال للعملاء عن باقي المؤسسة لفتت انتباه الباحث مما يدل هذا على منع التشويش بشتى أنواعه على عمل العاملين، وهذا ما يؤكد لنا دقة الأعمال وحساسيتها خاصة لما كانت تدرج ضمن عنوان التكنولوجيا والاتصال، فكل الأساليب التي تمت ملاحظتها على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة سعت جاهدة لتوفير المناخ التنظيمي للعاملين لضمان راحتهم واستقرارهم داخلها، فأى أسلوب بسيط قد يشوش عمل العاملين حيث ينتج عنه عواقب تنظيمية وخيمة قد تؤثر على العامل في حد ذاته فيما يخص منصبه أو راتبه.

#### العبارة رقم (8): تتناسب مناصب العمل مع قدرات ومؤهلات العاملين.

أجابت لنسبة 41.2% من المبحوثين على أن مناصب العمل تتناسب مع قدرات ومؤهلات العاملين وتليها نسبة 23.5% إجابة المبحوثين بنوعا ما و غير موافق النسبة موحدة. في حين تمثل نسبة بموافق نوعا ما وغير موافق النسبة موحدة، في حين تمثل نسبة 9.8% إجابة المبحوثين بموافق لتكاد تتعدم في الاختيار الأخير غير موافق تماما بنسبة 2.0%، و بهذه النتائج تحل هذه العبارة المرتبة الثامنة والأخيرة لهذا المحور بمتوسط حسابي ذو اتجاه سلبي قدر ب 3.33 وبانحراف معياري قدر ب 1.01، يمكن تفسير هذه النتائج التي تم التوصل إليها على أن مناصب العمل تتناسب مع قدرات ومؤهلات العاملين، وهذا ما مثلته أعلى نسبة الإجابات المبحوثين بموافق تماما، مما يدل هذا على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مجموعة من المعايير والاعتبارات التي من خلالها تقوم بتقسيم العمل على العاملين تعمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان

المناسب، على أن المؤسسة تستقطب العمال ذوي التخصص والمستوى المطلوب، وهذا ما تؤكد لنا نسبة العاملين الذين لديهم مستوى جامعي والبالغة 66.7% أي أكثر من نصف العمال متحصليين على شهادة جامعية، فعامل المستوى لاشك أن له دخل كبير في تحديد منصب العامل، بالإضافة إلي جنسه (ذكر-أنثى) وهذا ما تمليه طبيعة نشاط المؤسسة، وأكدته لنا نسبة 58.8% والتي تمثل عدد الذكور بالمؤسسة مستخلص من إجابات المبحوثين حول قيمة العدالة و دورها في توجيه الفعل القيادي.

أن المتوسط الحسابي العام لهذه العبارة قدر ب 3.60 عبر عن دور قيمة العدالة في توجيه الفعل القيادي وبانحراف معياري بلغ 0.89، عبر عن التشتت النسبي لإجابات المبحوثين، و هو ما دعمته أيضا المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات الخاصة بالعدالة، هذه النتائج كلها تعبر على الدور الكبير للعدالة في توجيه الفعل القيادي، والعدالة التنظيمية هي التي تعمل على تنظيم الأعمال و المهام داخل المؤسسة و ذلك من شعور العامل بالعدالة بتأثر ايجابي على سلوكاته و أفعاله و من ذلك الأداء، و بما أن المسؤول هنا هو همزة وصل بين الإدارة و العاملين، تم اختياره بناء على اعتبارات معينة تم ذكرها مسبقا، فالعدالة بشتى أشكالها لا تكن كافية إلا إذا كان القائد متوفر فيه مجموعة من المميزات منها الشخصية و منها مميزات تغرسها فيه إدارة المؤسسة في حد ذاتها بناء على والإدارة وجهتين لعملة واحدة و هي التأثير الايجابي في العاملين، حيث قصور القرارات مع ايجابية القائد يؤثر سلبا في العاملين و آدائهم و ايجابية القرارات و عدالتها مع قصور القائد يؤثر سلبيا، وحسب النتائج السابقة فان المؤسسة محل الدراسة، تتميز بعدالة قراراتها و توجيهاتها و إجراءاتها مع القادة مما ينعكس إيجابا عن العاملين، فالقيادة كفعل تنظيمي و القائد كفاعل تنظيمي سعى إلى الوصول إلى ردة فعل الطرف الآخر المستقبل (العاملين). فانه يتأثر بالمجتمع الكلي (المؤسسة) بالنسبة له و المؤسسة هي القرارات، أظهرت النتائج السابقة أن هذه القرارات تتميز بالعمومية و المساواة و الوضوح بعيدة عن الذاتية بالإضافة إلى أنها عادلة في

تقسيم العمل و مجال الترقية كأسلوب تحفيز ينعكس إيجابا على نفسية العامل و آدائه. كما أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة لتوفر المناخ التنظيمي للعاملين بشتى الوسائل و الطرق لتضمن ولائهم لها و الرفع بمستوى آدائهم و فعاليتهم.

**ب- تحليل البيانات التي تتعلق بقيمة العدالة و توجيه فعل الالتزام.**

**الجدول رقم (14): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة العدالة وفعل الالتزام.**

يتطرق الجزء الثاني من الاستمارة إلى توضيح قيمة العدالة في توجيه فعل الالتزام، معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و فيما يلي جدول يبين نتائج هذا التحليل.

الرقم	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
09	التكرار	25	3	14	8	3.41	0.90	6
	النسبة	49	5.9	27.5	15.7			
10	التكرار	18	2	26	2	3.27	0.85	8
	النسبة	35.3	3.9	51.00	3.9			
11	التكرار	28	3	16	4	3.59	0.73	2
	النسبة	54.9	5.9	31.4	7.8			
12	التكرار	25	8	12	6	3.69	0.88	1
	النسبة	49.0	15.7	23.5	11.8			
13	التكرار	26	5	11	8	3.51	0.95	3
	النسبة	51.0	9.8	21.6	15.7			
14	التكرار	26	2	17	6	3.47	0.76	4
	النسبة	51.0	3.9	33.3	11.8			
15	التكرار	18	3	25	5	3.37	0.75	7
	النسبة	35.3	5.9	49	9.8			
16	التكرار	24	3	18	5	3.45	0.83	5
	النسبة	47.1	5.9	35.3	9.8			
					الإجمالي	3.47	0.83	

### العبارة رقم (12): القائلة يساعدك مستواك العلمي على الالتزام بالعمل :

أجابت نسبة 49.0% من إجابات المبحوثين بموافق تماما على أن المستوى العلمي يساعد على الالتزام بالعمل، لتليها نسبة 23.5% التي تمثل إجابة المبحوثين بموافق نوعا ما، ثم موافق بنسبة 15.7% و نسبة منخفضة للخيار الرابع 11.8% وانعدمت في الخيار الأخير غير موافق تماما، وبالتالي جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.96 و تشتت من خلال إجابات المبحوثين، رأينا أن العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة يساعدهم مستواهم العلمي في التزامهم بقراراتها و قواعدها، و هذا ما يؤكد النسبة المرتفعة للمبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي، و تعززه نسبة الإجابة عن العبارة رقم 8 في الجزء الأول، والتي تتمثل في أن مناصب العمل تتناسب مع قدرات و مؤهلات العاملين، وهذا ما يجعل العاملين يتمتعون بالرقابة الذاتية و الشعور بالمسؤولية أمام مهامهم، فالمستوى العلمي في هذه الحالة يحدد منصب العامل، الذي يكون راض عنه في الأخير و شعور العامل بالرضا ينبع عنه الالتزام بالقرارات و القواعد التنظيمية.

بالإضافة إلى أن أغلب المعلقات و الإعلانات التي تنشرها إدارة المؤسسة لتوعية عمالها بكل ما يحدث داخل المؤسسة و كل ما يطرأ عليها من تعبيرات بغية الوصول إلى الأهداف، و حسب ملاحظة الباحثة فإن هذه الإعلانات و اللافتات باللغة الأجنبية حيث أن العامل الذي لديه مستوى علمي بسيط لا يمكنه استيعاب هذه الإعلانات و بالتالي لا يستطيع الالتزام بالقواعد أو قد تكون نسبة التزامه ضئيلة. يظهر الدور الفعال للمستوى العلمي في تعزيز و مساعدة العامل للالتزام، في حين أن إدارة المؤسسة عند نشرها لهذه الإعلانات فهي على يقين تام أن جميع العاملين الذين ينتمون إليها لديهم القدرة على فهم المصطلحات، وبالتالي استيعابها و اكتسابها و الالتزام بها، بالإضافة إلى أن نتيجة الزيارات المتعددة للباحثة للمؤسسة مجال الدراسة فإن طبيعة نشاط المؤسسة اغلبها باللغة الأجنبية، وهذا ما لفت انتباه الباحثة انه من المؤكد أن المستوى التعليمي معيار أساسي

في استقطاب العاملين لهذه المؤسسة، و هنا تثبت عدالة الإدارة في تقسيم العمل و الوظائف الذي ينتج عنه الرضا الناتج أساسا من عدالة التقسيم و بالتالي تعزز التزام العاملين بالقواعد و القرارات.

### العبرة رقم (11): تساعدك مهاراتك على الالتزام بالعمل.

بلغت نسبة إجابات المبحوثين على الخيار الأول (موافق تماما) 54.9% على أن مهارات العمال تساعدكم على التزامهم بالعمل، لتليها نسبة 31.4% إجابات المبحوثين بغير موافق و موافق تماما بنفس الترتيب، و تتعدم الإجابات بغير موافق تماما جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.59 و انحراف معياري قدر بـ 0.73 عبر عن التشنت البسيط لإجابات المبحوثين، من إجابات المبحوثين وجد البحث أن المهارات التي يكتسبها العاملين تعزز التزامهم بالعمل و قواعده، وهذا ما يؤكد فكرة أن المهارة لا تخلق من عدم بقدر ما تتمها التجربة و الخبرة، كما تؤكد النسبة المرتفعة للخبرة بالمؤسسة، والتي تعكسها الفئة العمر (36- 46) و (46- 56)، مما يوضح لنا أن إدارة المؤسسة و محل الدراسة كانت تعتمد على مجموعة من الأساليب التي تنمي قدرات عمالها و تفتح لهم مجال الإبداع و الابتكار خاصة و أن طبيعة نشاطها تتطلب هذا الإبداع و الابتكار، و بما أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق تماما يدللنا هذا على انه كانت لهم الفرص متساوية في تلقي التدريب و التنمية العلمية كل حسب تخصصه مما جعلها مصدر أساسي في تعزيز التزام العاملين، و خير دليل غزو الفئة العمرية (16- 26) للمؤسسة و تواجدها بنسبة معتبرة يوضح لنا أن المؤسسة تعتمد أساليب تدريب تهدف من خلالها تنمية مهارات عمالها الجدد.

بالإضافة إلى انعدام الفئة العمرية (56- 66) يدللنا على أن المؤسسة تعتمد على سن معين تسرح فيه العمال كبار السن لتسمح بالتحاق الموظفين الجدد، فعدالة اكتساب المهارات و فرص التدريب للعاملين تعزز حتما التزامهم بالمهام الموكلة إليهم ناهيك عن



شعورهم بالرضا و الراحة في البيئة التنظيمية، لان عملية التدريب و التنمية يجعل العامل أكثر خبرة و مهارة بمهامه و مجال عمله، و هذا ما يلغي الاغتراب العلمي لدى العامل. حيث أن شعوره بان العمل و الوسائل غريبة عنه يشكل لديه نوع من الخوف و بالتالي عدم التزام.

### العبارة رقم (13): ينفذ العاملون مهامه على أكمل وجه

أجابت نسبة 51.0% من المبحوثين على أن العاملون ينفذون مهامهم على أكمل وجه لتليها نسبة 21.6% المجيبين بموافق نوعا ما، بالإضافة إلى 15.7% و 9.8% يمثلان نسبة إجابة المبحوثين ب غير موافق على التوالي، و تكاد تتعدم النسبة في الإجابة بغير موافق تماما حيث قدرت ب 2.0%، وعليه فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة في سلم الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.51، و انحراف معياري قدر ب 0.95 عبر عن التشتت البسيط نسبيا لإجابات المبحوثين. حيث أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يقومون بمهامهم على أكمل وجه، و هذا ما يدل على درجة التزامهم بالقرارات و القواعد التنظيمية، مما يؤكد لنا هذا وضوح القرارات و الأهداف و تميزها بالشفافية و الموضوعية، لان العامل الطبيعي يرقى لمستوى الأداء الجيد (على أكمل وجه)، في هذه الحالات السابق ذكرها بمعنى أن التزام العاملين يعكسه العدالة السائدة بالقرارات و القواعد التنظيمية المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة.

بالإضافة إلى أن تنفيذ العاملون لمهامهم يلفت انتباهنا إلى مدى ملائمة البيئة التنظيمية للعاملين و مدى شعورهم بالراحة و الرضى، لان العامل مهما كان التزامه و أدائه غير أن تشويش البيئة التنظيمية يؤثر عليه، كما يعكس لنا هذا التنفيذ استيعاب العاملين الجيد للقرارات الإدارية بالإضافة إلى وسائل الاتصال التي تنتشر لهم هذه القرارات؛ أي أن إدارة المؤسسة تعتمد على وسائل اتصال جد مناسبة لجميع العاملين حيث أن المؤسسة تضمن من خلالها استيعاب العاملين لهذه القرارات، فالالتزام مرتبط

بالاستيعاب و الاستيعاب مرتبط بوسيلة التواصل و ما لاحظناه في هذه المؤسسة أنها تعتمد بدرجة كبيرة على الإعلان و اللافتات، وتمت ملاحظة هذا من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة محل الدراسة، و متابعة هذه الإعلانات و تواريخ نشرها مع التدقيق على مواقيت حذفها من على اللوحات، حيث كانت المدة قصيرة قد لا تتجاوز أسبوعا كاملا ناهيك عن الإعلانات الدائمة باللوحات، فمدة بقاء الإعلانات على اللوحات لفتت انتباهنا إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستيعاب الذي يترجم في الالتزام و الأداء، فإدارة المؤسسة أكثر علما بطبيعة استيعاب عمالها، و إذا صح التعبير درجة الاستيعاب و نسبة الالتزام هي من تتحكم في المدة الزمنية للإعلان (المعلق).

و هذا ما يوضح لنا أن اغلب العاملين على مستوى علمي موحد و هذا ما برهنته النتائج سابقا في عامل المستوى العلمي، بالإضافة إلى أن الخبرة تلعب دورا هاما في تنفيذ العاملين لمهامهم على أكمل وجه، و هذا ما يؤكد لنا التزام العاملين بنسب متقاربة فالتنفيذ أساسه الالتزام و الالتزام أساسه الوضوح و الموضوعية و العدالة في القرارات و المعاملات و التوزيع و هذا ما أكدته النتائج السابقة.

**العبارة رقم (14):** يشاركك المسؤول المباشر بصفة دائمة في النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك.

أجابت نسبة 51.0% من المبحوثين على أن المسؤول المباشر سيشارك العامل بصفة دائمة في النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفته (العامل)، و تليها نسبة 33.3% من المجيبين ب موافق نوعا ما، بالإضافة إلى المجيبين ب غير موافق و قدرت نسبتهم ب 11.8% لتليها نسبة 3.9% المجيبين بموافق، حيث انعدمت الإجابات في غير موافق تماما، و جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.47، و انحراف معياري بلغ 0.76 عبر عن التشتت البسيط نسبيا لإجابات المبحوثين.

من إجابات المبحوثين وجدنا أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يشاركون العاملين في النتائج المترتبة عن القرارات الخاصة بوظائفهم، و هذا ما يجعل العاملون يتقنون في المسؤولين و في قراراتهم و يعزز التزامهم، لان هذه الثقة لا تبنى من فراغ بقدر ما يعززها أسلوب و معاملة القائد مع العمال، بالإضافة إلى أن المشاركة تجعل من العامل أكثر وعياً و استيعاباً بكل ما يخص وظيفته؛ لان الوضوح يعزز حب العامل لوظيفته و ولائه للمؤسسة، و ما أكدته النسبة الغالبة على الخيار (موافق تماماً) يدل على اغلب العاملين لديهم نفس فرص المشاركة، وهذا ما قد نصلح عليه ب عدالة المشاركة؛ أي أن جميع العاملين لديهم فرص مشاركتهم في القرارات الخاصة بوظائفهم لما لها (المشاركة) من ايجابيات التزام العاملين و من ذلك الأداء.

**العبارة رقم (16): يشجعي أسلوب مسؤولي المباشر أن التزم بجميع القواعد و القوانين التي تعتمدها المؤسسة.**

كانت أغلب إجابات المبحوثين على الخيار (موافق تماماً) و التي قدرت نسبتهم ب 47.1% على أن أسلوب المسؤولين يعزز التزام العامل، لتليها نسبة 35.3% للمجيبين ب موافق نوعاً ما، بالإضافة إلى النسب 9.8% و 5.9% و 2.0% التي تمثل إجابات المبحوثين ب غير موافق و موافق و غير موافق تماماً بنفس ترتيب النسب، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.45 منخفض نوعاً ما عن المتوسط الحسابي العام، و بانحراف معياري قدر ب 0.83 عبر عن تشتت إجابات المبحوثين حول أسلوب المسؤولين الذين يشجعهم على الالتزام، من إجابات المبحوثين رأينا أن الأسلوب الذي يعتمده القادة و المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يعزز التزام العاملين بالقواعد و القوانين التي تنتابها المؤسسة، فالقائد الناجح حسب ما تطرقنا إليه في الجزء النظري هو الذي تكون لديه القدرة في التأثير على العاملين التابعين له، باعتماده مجموعة من

الأساليب التي تضمن له التأثير الايجابي، فأسلوب المسؤول هنا ينعكس على التزام العامل و بالتالي في آدائه.

و ما أملته لنا النتائج السابقة فهذا يدل على أن هناك عدالة بين العاملين بناءا على التزام العاملين بجميع القواعد و القوانين المعتمدة في المؤسسة، و هذا ما يعكس لنا واقع العلاقة بين المسؤولين و العاملين مما يدفعنا إلى القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على اعتبارات معينة تختار فيها القادة و المسؤولين، كما أن التزام العاملين بجميع القوانين يدللنا على وضوحها و دقتها التي ذكرناها في احد الجداول السابقة، كما يؤكد لنا هذا عمومية هذه القرارات و هذه الميزة سمحت للعاملين جميعا بالالتزام، و هذا ما يعكس لنا واقع الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المؤسسة محل الدراسة.

#### العبارة رقم (09):تشجعك الظروف البيئية بالمؤسسة على البقاء و الاستمرار بها.

أجابت نسبة 49% على أن الظروف البيئية تشجع العاملين على البقاء والاستمرار، لتليها نسبة 27.5% و 15.5% تمثلان إجابة المبحوثين ب موافق نوعا ما و غير موافق على التوالي، بالإضافة إلى نسبة 5.9% و 2.0% تمثلان إجابة المبحوثين ب موافق و غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.14، و انحراف معياري قدر ب 0.90 عبر عن تشتت إجابات المبحوثين حول الظروف البيئية و مدى تشجيعها للعاملين في البقاء و الاستمرار، من الإجابات السابقة المبحوثين وجدنا أن المؤسسة مجال الدراسة تتوفر على مناخ تنظيمي مناسب، يشجع العاملين على البقاء و الاستمرار فيها، حيث كانت اغلب الإجابات ب موافق تماما و هذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم جاهدة بتوفير ظروف تنظيمية مناسبة لطبيعة العمل و العاملين و تهتم بسلوكات العاملين أثناء أوقات العمل، و هذا ما يجعل العاملين يشعرون بالانتماء لبيئة تنظيمية مناسبة مما يساعدهم هذا على التزامهم و بالتالي آدائهم فالظروف البيئية قد تشمل على كثير من الأمور منها المؤسسة في حد ذاتها و مستوى نظافتها، التأثير

المكتبي، توفير الوسائل اللازمة للعمل، القرارات و القواعد المعتمدة كل هذه الأمور تتدرج تحت إطار الظروف البيئية.

و بما أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق تماما فهذا يدل أن لديهم درجة كبيرة من الرضى بالبيئية التنظيمية التي ينتمون إليها ويشعرون براحة تامة بداخلها مع تناسب القرارات مع الوظائف الموكلة إليهم بجميع القرارات الواردة من إدارة المؤسسة، و هذا ما يؤكد لنا وجود عدالة تنظيمية في توفير الظروف المناسبة لجميع العاملين، كما اتفقت مع دراسة (سامي إبراهيم حماد حنونة) " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية"<sup>(1)</sup>.

#### العبارة رقم (15): تتوافق الأهداف التي نرجو لها مع أهداف المؤسسة.

أجابت نسبة 49% ب موافق نوعا ما على أن أهداف العاملين تتوافق مع أهداف المؤسسة، لتليها نسبة 35.3% الذين أجابوا ب موافق تماما، و أجاب البعض بنسب ضئيلة تكاد تنعدم ب موافق و غير موافق تمثلت النسب في 9.8% و 5.9% على التوالي لتتعدم النسبة في الإجابة ب غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.37 و انحراف معياري قدره 0.75. عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من خلال الإجابات السابقة رأينا أن الأهداف التي يرغب العاملين الوصول إليها تتناسب مع أهداف المؤسسة التي تصبو لتحقيقها، و هذا ما يوضح لنا أن

(1) - سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 75، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات؟ وما هي العوامل المؤثرة فيها؟ والتساؤلات الفرعية الآتية: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟ ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟مت هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والعينة طبقية، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت النتائج إلى أن: وجود مستوى عالي الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة.

المؤسسة تعتمد على أهداف واضحة المعالم و جاء حكمنا هذا من النسبة المرتفعة، فلو لم تكن الأهداف واضحة لما استطاع العاملون أن يحددوا مدى توافقها مع أهدافهم الخاصة، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على غرس قيمها التي تخدم مصالحها، معتمدة في ذلك على وسائل اتصال مناسبة و تضمن تبليغ الرسالة، فوضوح الأهداف يؤثر بشكل ايجابي على التزام العاملين و على آدائهم، كما يخلق لدى العاملين شعور بأنهم وسط بيئة واضحة و بسيطة، توضح لنا النسبة المرتفعة أن المؤسسة على دراية تامة باحتياجات العاملين و أهدافهم، لأنه من مميزات النظام المرن هو التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين، فتوافق الأهداف يجعل كل من المؤسسة و العاملين يسعون لتحقيقها و هذا ما يرمز لنا لوجود تعاون بين الإدارة و العاملين، و الذين استنتجناه من هذا التوافق الذي أكدته النسبة، هو أن هناك عدالة حتى في اكتشاف أهداف العاملين فتوافق الأهداف مع بعضها البعض يعزز من التزام العاملين و السعي إلى تحقيقها.

#### العبرة رقم (10): يراعي المسؤول مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات.

أجابت نسبة 51.0% بموافق نوعا ما على أن يراعي المسؤول مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات، لتليها نسبة 35.3% مجيبين بـ موافق تماما، لتكاد تنعدم الخيارات المتبقية 5.9%، و 3.9% و 3.9% غير موافق تماما، غير موافق، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.27، و انحراف معياري قدر بـ 0.85 عبر عن تشتت إجابات المبحوثين، من النتائج السابقة وجدنا أن المسؤول يأخذ بعين الاعتبار العاملين عند اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت القرارات تخص الوظائف الموكلة إليهم كتغيير أو تدريب أو غير ذلك، فميزة الوضوح و العمومية التي تتميز بها قرارات المؤسسة محل الدراسة تدلنا على أن المسؤولين يأخذون بعين الاعتبار العاملين أثناء اتخاذ القرارات، مما ينعكس هذا إيجابا على نفسية العامل و يعزز التزامه بهذه القرارات؛ لأن

بأي شكل من الإشكال قد يحسها قريبة منه و تخصه و واضحة بالنسبة له و تخدم مصلحته و المصلحة العامة.

نستخلص من إجابات المبحوثين حول قيمة العدالة و دورها في توجيه فعل الالتزام، أن المتوسط الحسابي العام لها 3.47، و بانحراف معياري بلغ 0.83، دل على تباين متوسط الإجابات المبحوثين، و هو ما تدعمه قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات المعتمدة في هذا الجزء، حيث جاءت مساعدة المستوى العلمي على التزام العامل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.69، لتليها مساعدة المهارات على الالتزام بالعمل بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47، هذه النتائج أكدت لنا دور قيمة العدالة في توجيه فعل الالتزام، فمن الطبيعي أن شعور العامل بالرضى يجعله يلتزم بقرارات و قواعد المعتمدة في المؤسسة، وما أظهرته النتائج أن المؤسسة تتوفر على عدالة التعاملات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية، وأنها تسعى جاهدة لتوفير أكبر قدر من العدالة لتشعر جميع العاملين بأهميتهم و لتضمن ولائهم لها، ناهيك عن الأثر الإيجابي الذي قد تؤديه العدالة في سلوكات و أفعال العاملين كالتزام على سبيل المثال، فإذا ضمنت المؤسسة التزام العاملين قد تضمن بعده الأداء و من ذلك تحقيق الأهداف، كما اتفقت مع دراسة (مسعودة عجال) " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي"<sup>(1)</sup>.

(1) - مسعودة عجال: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2009، ص 176، انطلقت الباحثة في دراستها هذه من التساؤل الرئيسي الذي مؤداه: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها؟ واعتمدت على الفرضية العامة القائلة: هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، والفرضيات الجزئية القائلة: هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة وجودة التعليم العالي، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واختارت العينة المقصودة وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية موجبة بين اراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة الالمهام وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة وجودة التعليم العالي.

ج- دور قيمة العدالة في توجيه فعل الأداء للعاملين بالمؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (15): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة العدالة وفعل الأداء

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
17	التكرار	5	24	17	4	3.55	0.86	22	
	النسبة	9.8	47.1	33.3	7.8	2.0			
18	التكرار	1	26	16	6	3.35	0.86	24	
	النسبة	2.0	51.0	31.4	11.8	3.9			
19	التكرار	3	21	17	8	3.29	0.94	23	
	النسبة	5.9	41.2	33.3	15.7	3.9			
20	التكرار	5	18	23	5	3.45	0.81	21	
	النسبة	9.8	35.3	45.1	9.8	0			
21	التكرار	6	23	17	5	3.59	0.83	17	
	النسبة	11.8	45.1	33.3	9.8	0			
22	التكرار	5	31	11	3	3.71	0.81	20	
	النسبة	9.8	60.8	21.6	5.9	2.0			
23	التكرار	4	29	13	4	3.61	0.83	18	
	النسبة	7.8	56.9	25.5	7.8	2.0			
24	التكرار	5	27	14	5	3.63	0.80	19	
	النسبة	9.8	52.9	27.5	9.8	0			
الإجمالي								0.84	3.51

نتطرق في الجزء الثالث من هذا المحور إلى توضيح دور قيمة العدالة في توجيه فعل الأداء، معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول تبين نتائج هذا الترتيب.

العبارة رقم (22): تتميز العلاقة بينك وبين الزملاء في العمل بالجودة.

أجابت نسبة 60.8 % على أن العلاقة بين العامل والزملاء تتعلق بالجودة لتليها نسبة 21.6 % التي تمثل بموافق نوعا ما، في حين مثلت 9.8 % و 5.9 % الإجابة



على التوالي بموافق وغير موافق، كما أنها تكاد تتعدم الإجابة بغير موافق تماما، وبالتالي فهي تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب3.71 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالمتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ 0.81 عبّر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل.

ومنه فإن العلاقة بين العاملين ببعض البعض تتميز بالجودة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة مجال الدراسة تهتم بتعزيز الروابط بين العاملين فقد تكون روابط تنظيمية على مستوى واحد من النشاط الوظيفي؛ أي أنها تشكل مجموعات عمل حسب الوظيفة، بالإضافة إلي أن وضوح و دقة مبادئ كل وظيفة يجعل من العاملين يتحكمون في المهام الموكلة إليهم دون أخرى؛ بمعنى انه لا يتدخل في وظيفة عامل آخر حتى لو كان في نفس المنصب وهذا حسب ما لوحظ أثناء الزيارات المتعددة لهذه المؤسسة، ومن بين الأشياء التي لفت انتباهنا هو ثبوت العامل على جهاز حاسوب واحد دون غيره ودون الخلط بين الحواسيب، بالرغم من أن طريقة المكاتب في هذه المؤسسة على شكل طابور مكاتب يفصلها زجاج خاص بالمكاتب، وهذا ما يعزز الرقابة الذاتية لدى العاملين وتخفيف إدارة المؤسسة من أساليب المراقبة، فخصوصية الحواسيب تؤكد لنا على خصوصية الوظيفة والتي تجعل العاملون يتفادون النقاشات الخفيفة حول الوظيفة وكيفية وطريقتها، في حين نجد أن هذه النسبة المرتفعة تبرهن لنا عدم وجود عامل المناقشة غير الشريفة أو التي يحتلها العنف بين العاملين، مما يؤكد وجود عدالة التعامل والتي بدورها تدفع بالعامل إلى الأداء الجيد وهذا ما يؤكد الوصول إليه، كما اتفقت مع دراسة

(وليد عطية) " القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي"<sup>(1)</sup> في ما يخص العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة.

### العبارة رقم (24): هناك توافق بين القرارات الإدارية والواقع المهني

قدرت نسبة 52.9 % إجابة المبحوثين على وجود توافق بين القرارات الإدارية والواقع المهني لتليها 27.5 % المجيبين بموافق نوعا ما و 9.8 % للخيارين موافق وغير موافق حيث انعدمت الإجابة بالخيار غير موافق تماما.

توضح لدينا من النتائج السابقة أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على قرارات إدارية تتوافق مع الواقع المهني أو بالأحرى الواقع المهني يعكس القرارات الإدارية المعتمدة، مما يؤكد لنا درجة التزام العاملين بالقرارات اللازمة، وحسب ما وضحت النتائج السابقة فيما يخص وضوح القرارات و عموميتها، بالإضافة إلى أن هذا التوافق قد يصرح لنا بالأداء الجيد للعاملين للمهام الموكلة إليهم، كما قد يلفت انتباهنا إلى وجود طاقم مراقبة لهذه المؤسسة وذلك بمحاولة التكيف بين القرارات و الواقع المهني.

(1) - وليد عطية: القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ببلدية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 169.، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي مفاده: ما دور القيادة الإدارية في فعالية الاتصال التنظيمي لدى الإدارة المحلية؟ والتساؤلات الفرعية التالية: إلى أي مدى تؤثر مهارات القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية على فعالية الاتصال؟ كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية بين القائد الإداري وجماعته في فعالية الاتصال؟ هل للسماة الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري دور في فعالية الاتصال؟ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، كما اعتمد على العينة الطبقية العشوائية البالغة من العدد 111، حيث توصل إلى النتائج التالية: الاتصال حاجة اجتماعية وإنسانية تتعلق بذات القائد، تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالرسمية نتيجة التزام بعض القادة وانغلاقهم مما ينعكس هذا على أداء العاملين، سيادة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، تؤثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي.

**العبارة رقم (23): يتناسب راتبك مع كمية المهام الموكلة إليك**

أجابت نسبة 56.9 % على تتاسب الراتب مع المهام الموكلة للعامل لتليها نسبة 25.5% للمجيبين بموافق نوعا ما، بالإضافة إلى تعادل النسبة في الخيارين موافق وغير موافق والتي تمثلت في 7.8 %، حيث تكاد تتعدم في الإجابة بغير موافق نوعا ما وبلغت ب 2.0 % جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.61 وهو مرتفع بالنسبة للمتوسط الحسابي العام وانحراف معياري بلغ 0.83 عبر عن التشتت البسيط للإجابات المبحوثين، ويعتبر مرتفع مقارنة بالانحراف المعياري العام، من النتائج السابقة وجدنا عدالة الراتب مصرح بها من طرف المبحوثين، مما يدلنا على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم الرواتب للعاملين حسب الجهد المبذول، وهذا ما يعزز رضى العامل وعدم شعوره بالظلم أو هدر جهده المبذول.

فوجود هذه العدالة يوضح لنا أن هذه المؤسسة تتبع سياسات معينة للوصول إلي هذا القدر من الرضى لدى العاملين، كأخذها بعين الاعتبار بين العامل ومستواه التعليمي ومدة خبرته، أي أن المؤسسة لا تقوم بتقسيم العمل عبثا، بل مبني على أسس محكمة تجعل من العامل يشعر بالعدالة و الرضى مما ينعكس ايجابيا على أدائه لمهامه.

**العبارة رقم (21): يساعدك توفر وسائل العمل على أدائك لمهامك:**

بلغت نسبة المجيبين بموافق تماما 45.1% لتليها نسبة 33.37 % بموافق نوعا ما ونسبة 11.8% و 9.8 % للمجيبين بموافق وغير موافق بنفس الترتيب، حيث انعدمت الإجابة بغير موافق تماما، ولقد احتلت المرتبة الرابعة في سلم الترتيب عبر عنها بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وهو مرتفع مقارنة بالمتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري قدر بـ 0.89 عبر عن التشتت البسيط للإجابات المبحوثين، لاحظت الباحثة جزءا من زيارتها المتعدد و المتقاربة و المختلفة في المواعيد أن المؤسسة مهتمة بالوسائل اللازمة لكل وظيفة يشتغلها العاملين، وهذا ما أكدته لنا النتائج التالية على أن المؤسسة تسعى جاهدة

لتوفير الوسائل التي تساعد العامل على أدائه لمهامه، وبما أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق تماما فهذا يوضح لنا أن المؤسسة عادلة في توفير الوسائل للعاملين؛ أي أنها لا توفر لعامل دون آخر، وهذا ما يعزز لنا إجابات المبحوثين على العبارة رقم (6) في الجدول الأول (تؤثر بيئة العمل سلبا على تأديتي لمهامي)، حيث وجد أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لأداء العاملين، كما أن توفير الوسائل لحاله ليس كافي لتعزيز أداء العاملين خاصة إذا كان التوفير ناتج عن تغيير تنظيمي، فمن الواجب ومن الطبيعي أن يصاحبه تدريب للعاملين على هذه الوسائل، فارتفاع نسبة موافق تماما يؤكد لنا أيضا أن المؤسسة مهتمة بتدريب العاملين ومنحهم نفس فرص التدريب.

#### العبارة رقم (17): تعاني في بعض الأحيان أشكال التمييز أثناء العمل.

أجابت نسبة 47.1% على أن العامل في بعض الأحيان يعاني أشكال التمييز أثناء العمل لتليه نسبة 33.3% موافق نوعا ما، ونسبة 9.8% بموافق بالإضافة إلي نسبة 7.8% و 2.0% على غير موافق و غير موافق تماما بنفس الترتيب، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.55 و انحراف معياري بلغت قيمته 0.86 عبر عن التشتت البسيط لإجابة المبحوثين، من الإجابات السابقة للمبحوثين وجدت الدراسة أن اغلب العمال يعانون من أشكال التمييز أثناء العمل، فالتمييز يكون سبب لأحد الأمرين علاقات قرابة أو علاقات شخصية بين الإدارة و بعض العاملين، وحسب وجهة نظر الباحثة انه لا توجد مؤسسة تخلو من العلاقات الشخصية، الفرق بينهم يكون في سيادة وعدم سيادة هذه العلاقات لدرجة التأثير السلبي على مستقبل المؤسسة.

#### العبارة رقم (20): نظام الحوافز مرضي مقارنة مع آدائك

أجابت نسبة 45.1% موافق نوعا ما على أن نظام الحوافز مرضي مقارنة مع الأداء، لتليها نسبة 35.3% بموافق تماما و تعادلت النسبة 9.8% موافق و غير موافق، لتتعدم في الخيار الأخير (غير موافق تماما)، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة

بمتوسط حسابي بلغ 3.45 منخفض نوعا ما مقارنة بالمتوسط الحسابي العام، و انحراف معياري قدر بـ 0.81 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، نظرا لما أملتته النتائج السابقة حول نظام الحوافز مرضي مقارنة مع الأداء، وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معايير معينة لتحفيز العاملين، كنسبة أدائهم و نسبة ولاءهم لهذه المؤسسة و التزامهم بقراراتها، فعامل التحفيز تعتمد المؤسسة لكسب ثقة عاملها و شعورهم بأهميتهم بالنسبة لها، كما أن عامل الخبرة من المعايير الأساسية التي يتم من خلالها تحفيز العاملين، و حسب ملاحظة الباحثة فان المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية أكثر منها مادية، كتقديم هدايا في المناسبات الوطنية، و المناسبات الخاصة بالمرأة، بالإضافة إلى فتحها مجال للرحلات للعاملين و أولادهم و هذا ما لاحظته الباحثة في لوحة الإعلانات، مما يدل على أن هذه الحوافز ليست مخصصة لعامل دون غيره، فصفة العمومية واضحة بمجرد وضع إعلان لجميع العاملين، و هذا ما يوضح لنا أن المؤسسة تسعى لرضى العاملين جميعا، كما تتفق مع دراسة ( خالد عبد الله الحنيطة ) " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء" <sup>(1)</sup> ، فيما يخص تناسب نظام الحوافز مع نسبة الأداء.

#### العبارة رقم (18): سبق وان تعرضت إلى التمييز بدافع العلاقات الشخصية.

مثلت نسبة 51.8% إجابة الباحثين بموافق تماما على أنهم تعرضوا للتمييز بدافع العلاقات الشخصية، لتليها نسبة 31.4% موافق نوعا ما، و نسبة 11.8% غير موافق، و تكاد تتعدم النسبة في كل من موافق و غير موافق تماما بنفس الترتيب 2.0% و 3.9% حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ 3.35 و انحراف معياري 0.86 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج السابقة توضح لدينا أن هناك علاقات شخصية بهذه المؤسسة، و هذا ما يؤكد لنا تحليل العبارة رقم 17، على أن المؤسسة مجال الدراسة يسودها نوع من العلاقات

(1) - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مرجع سابق، ص 117.

الشخصية، لكن لا تؤثر ذلك التأثير السلبي الكبير على مستقبل المؤسسة أو على العلاقات بين العاملين ببعضهم البعض أو بينهم وبين المسؤولين، بالإضافة إلى علاقتهم مع وسائل العمل وهذا ما وضحته لنا نتائج العبارات السابقة في ما يخص العدالة.

### العبرة رقم (19): يسرح العاملين بسبب ضعف أدائهم:

أجابت نسبة 41.2% على أن المؤسسة تسرح العاملين في حالة ضعف أدائهم. لتليها نسبة 33.3% المجيبين بموافق نوعا ما، في حين بلغت نسبة المجيبين بغير موافق بـ 15.7% و نسبة 5.9% و 3.9% مثلت نسبة المجيبين بموافق و غير موافق و غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا الجزء من المحور الأول بمتوسط حسابي قدر بـ 3.29% منخفض نوعا ما مقارنة بالمتوسط الحسابي العام، و انحراف معياري بلغ 0.94، و بالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معايير لتسريح العاملين، فأداء العاملين هنا هو أهم معيار تعتمد المؤسسة في تسريح العمال، و ما جعل منه انه مهم هو حرصها الدائم و المستمر و المتجدد على تحسينه و المحافظة عليه في مستوى جيد، فان لم تكن مهتمة بأداء العاملين و محاولتها توفير البيئة التنظيمية المناسبة، لما كان هو سبب من أسباب تسريحها للعمال، و هذا ما يعزز لنا إجابات الباحثين على العبارات الخاصة باهتمام المؤسسة بأداء عاملها، لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه هذه المؤسسة وبالتالي النتائج.

فان ضعف العاملين يكون له أسباب أولها عدم التزام العامل بقرارات المؤسسة بحذافيرها و هذا تم نفيه في النتائج السابقة، بالإضافة إلى عامل التحفيز أن العامل لا يتحصل على تحفيز و هذا كذلك تم نفيه في نتائج العبارة السابقة، كما أن مؤشر تقسيم العمل من العوامل التي تجعل من أداء الفرد ضعيفا؛ أي أن يكون العامل يشغل منصب لا يتناسب مع مستواه العلمي و لا مع مهاراته و قدراته، و هذا ما نفته إجابات الباحثين في العبارات السابقة، في حين لفت انتباهنا إلى أن المؤسسة لو لم توفر و تتعب لأجل

عمالها لا تقم بتسريحهم، هنا دليل على شفافية أهداف المؤسسة و قراراتها و مجهوداتها المستمرة لكسب ثقة و ولاء العاملين، كما أن عدالتها كانت واضحة و مصرح بها في جميع عبارات هذا المحور بناء على إجابات المبحوثين، و هذا ما يدفعنا للقول أن تسريح العمال هنا بحجة ضعف آدائهم راجع إلى استهتار العامل في حد ذاته و عدم شعوره بالمسؤولية أمام المهام الموكلة إليه من طرف المؤسسة، و عدم التزامه بقرارات و قواعد عمل المؤسسة، مما يلزم إدارة المؤسسة بوضع معايير صارمة لاختيار عمالها كي لا تصدم بواقع التسريح، وكما دلت لنا النتائج هذه العبارة على أن التسريح لا يخص عامل دون غيره أي وجود عدالة في معايير التسريح، كما تتفق مع دراسة (خالد بن عبد الله الحنيطة) حول " القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء"<sup>(1)</sup> فيما يخص تسريح العمال بسبب ضعف آدائهم.

وفي الأخير نستخلص من إجابات المبحوثين حول قيمة العدالة ودورها في توجيه فعل الأداء سواء في المسار الايجابي يحافظ على المورد البشري، حيث وجدنا أن متوسط الحسابي لعبارات هذا الجزء قد بلغ 3.51، وانحراف معياري بلغ 0.8، دلّ على تباين متوسط لإجابات المبحوثين، وهو ما تدعمه قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات المعتمدة في هذا الجزء، حيث جاءت العبارة 22 و المعبرة الاتجاه السالم الذي عن تمييز العلاقة بين العامل وزملائه بالجودة في المرتبة الأولى لمتوسط حسابي قدر ب 3.71، لتليها عبارة عن التوافق بين القرارات الإدارية والواقع المهني لمتوسط حسابي بلغ 3.63 حيث احتلت المرتبة الثانية، وكانت المرتبة الثالثة للعبارة 23 المصرحة بتناسب الراتب مع المهام الموكلة للعامل، لتحتل العبارة 23 المصرحة بتناسب الراتب مع المهام الموكلة للعامل وسائل العمل على أداء المهام المرتبة الرابعة، هذه النتائج أكدت لنا دور قيمة العدالة في توجيه فعل الأداء، وهذا ما يعزز لنا نتائج الجزء الثاني من نفس المحور

(1) - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مرجع سابق، ص120.

(خاص بالالتزام)، فمن الطبيعي أن الالتزام ينتج عنه الأداء، أي أن الأداء صورة عاكسة لالتزام العاملين، فالمؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لتوفير الوسائل التي تساعد العاملين على أدائهم، بالإضافة إلي أنها تعتمد على أدائهم لمهامهم كما أنها تعتمد على معايير مختلفة تجعل من العامل يكسب ثقنتها ويشعر بأهميته بداخلها، وهذا لضمان ولائه وإنماء شعوره بالمسؤولية.

إذن تحقق الهدف العام من المحور الأول للدراسة وهو معرفة دور قيمة العدالة التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي (القيادي، الالتزام، الأداء)، حيث وجد من النتائج السابقة لهذا الصرح ومعالجة المحور أن هناك عدالة واضحة مصرح بها في هذه المؤسسة، بداية بالقرارات التي تميزت بالعمومية والوضوح والبساطة والتي ترجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والمستوى المهني فيها، مروراً بعدالة الإجراءات والتي تمثلت في معايير تقسيم العمل و الرواتب و التحفيز، وهذا ما ينعكس إيجاباً على نفسية العامل وشعوره بالراحة والانتماء لهذه المؤسسة مما يجعلها تضمن ولائه ووفائه لها.



## 2- تحليل تقديرات الأفراد نحو محور قيمة المشاركة والفعل التنظيمي

أ- دور قيمة المشاركة في توجيه الفعل القيادي :

الجدول رقم (16): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة المشاركة والفعل

القيادي:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما		الرقم
2	0.95	3.5	2	5	15	5	24	التكرار	25
			3.9	9.8	29.4	9.8	47.1	النسبة	
1	0.90	3.61	1	6	10	5	29	التكرار	26
			2.0	11.8	19.6	9.8	56.9	النسبة	
7	0.93	3.33	2	5	23	5	16	التكرار	27
			3.9	9.8	45.1	9.8	31.4	النسبة	
8	0.88	3.27	1	8	21	3	18	التكرار	28
			2.0	15.7	41.2	5.9	35.3	النسبة	
6	0.80	3.33	0	9	17	1	24	التكرار	29
			0	17.6	33.3	2.0	47.1	النسبة	
4	0.99	3.39	3	6	13	3	26	التكرار	30
			5.9	11.8	25.5	5.9	51.1	النسبة	
3	0.81	3.43	1	5	18	2	25	التكرار	31
			2.0	9.8	35.3	3.9	49.0	النسبة	
5	0.92	3.39	2	4	22	5	18	التكرار	32
			3.9	7.8	43.1	9.8	35.3	النسبة	
	0.89	3.40	الإجمالي						

نتطرق في هذا الجزء الأول من المحور الثاني إلى معرفة دور قيمة المشاركة في

توجيه الفعل القيادي، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول

التالي يبين لنا نتائج هذه الإجابات.

## العبارة رقم (26):تساعدني القيم التنظيمية المكتسبة في المشاركة في صنع

### القرارات.

أجابت نسبة 56.9% على أن القيم التنظيمية المكتسبة تساعد على المشاركة في صنع القرارات لتليها نسبة 19.6% المجيبين بنوعا ما ونسبة 11.8% و 9.8% و 2.0% للمجيبين بغير موافق، موافق غير موافق تماما بنفس الترتيب، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري قدر بـ 0.90 عبر عن التثنت البسيط لإجابات المبحوثين، ومن هنا يتضح لنا أن القيم التنظيمية المكتسبة تساعد العاملين على المشاركة في فتح القرارات، وهذا ما يؤكد لنا العلاقة القائمة على الثقة بين القادة والعاملين، فمشاركة إدارة المؤسسة للعاملين بالقرارات لديها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ككل كما أنها تضمن من ورائها التزام العاملين بهذه القرارات، بالإضافة إلى تخفيف الضغط عن القادة والمسؤولين، مما ينعكس إيجابا على أدائهم لمهامهم، كما أن المؤسسة تمنح هذه الفرصة للعاملين كي تضمن السير الجيد للعمل بداخلها.

بالإضافة إلى غرس روح المسؤولية والرقابة الذاتية للعاملين، وولائهم لها كما أنها قد تهدف من خلالها الحلول السريعة للمشاكل المفاجئة بالمؤسسة وفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم والإبداع بأفكارهم التي تتدرج جميعا تحت إطار تحقيق الهدف العام للمؤسسة، ويكمن دور المشاركة في توجيه الفعل القيادي هو أن المشاركة تنعكس إيجابا على التزام العاملين وشعورهم بالراحة والرضا وتعزيز ولائهم ووفائهم للمؤسسة مما يجعل الفعل القيادي يسير على أكمل وجه لا يتخلله مشاكل وضغوط من طرف العاملين، فالمشاركة هنا تضمن شيئين أولهما توجيه الفعل القيادي توجيها صحيحا وثانيهما ضمان ولاء العاملين وهذا ما أكدته لنا النتائج السابقة.

### العبارة رقم (25): تتم المشاركة بشكل واسع في عملية صنع القرارات.

تمثل نسبة 47.1% من المجيبين بموافق تماما على أن المشاركة تتم بشكل واسع في عملية صنع القرارات، لتليها نسبة 29.4% بموافق نوعا ما، ونسبة 9.8% متعادلة في الخيارين موافق وغير موافق لتكاد تنعدم في خيار غير موافق تماما بنسبة 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ3.50 وانحراف معياري بلغ 0.95 عبّر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول تتم المشاركة بشكل واسع في عملية صنع قرارات، من النتائج الموضحة أعلاه وجدنا أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد على المشاركة بشكل واسع في عملية صنع القرار؛ أي أنها تمنح جميع العاملين بها فرص المشاركة، وهذا ما وضحته النتائج السابقة بالإضافة إلى أن طبيعة نشاطها تفرض التغيير في القرارات بحكم أن المؤسسة نسق مفتوح تتأثر بالمحيط الخارجي،.

بالإضافة إلى أن طبيعة نشاطها تكنولوجي وما هو معروف التكنولوجيا متغيرة بسرعة، كما أن النتائج السابقة توضح لنا أن جميع العاملين لهم فرص المشاركة مما يعزز هذا التزامهم بالقرارات التي شاركوا فيها، وهنا يظهر دور قيمة المشاركة في توجيه لفعل القيادي؛ أي أنها تسهل على القادة شرح القرارات و الأخذ من أوقات أعمالهم الرسمية لإشرافها على الشرح في التحليل مما قد ينعكس هذا سلبا على أدائهم، كما تتفق مع دراسة (عبد الوهاب بلعباس) "القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي في الإدارة

الجزائرية"<sup>(1)</sup>، فيما يخص مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بشكل واسع.

**العبارة رقم (31): يتميز أسلوب المسؤولين بالإنصاف في منحهم فرصة المشاركة للعاملين.**

تمثلت نسبة المجيبين بموافق تماما بـ 49.0% على أن أسلوب المسؤولين يتميز بالإنصاف في منح العاملين فرص المشاركة لتليها نسبة 35.3% للمجيبين بموافق نوعا ما، ونسبة 9.8% و 3.9% للمجيبين بغير موافق وموافق على التوالي، في حين قدرت نسبة المجيبين بغير موافق تماما بـ 2.0% تكاد تنعدم، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.43، وانحراف معياري بلغ 0.92 عبر عن تشتت إجابات المبحوثين حول أسلوب المسؤولين يتميز بالإنصاف في منحهم للعاملين فرصة المشاركة.

من الإجابات السابقة توضح لدينا أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يتميزون بالإنصاف في منحهم للعاملين فرص المشاركة، وهذا ما أكدته لنا نتائج المحور الأول الخاص بقيمة العدالة، فعادلة المشاركة في هذه المؤسسة واضحة لما لها من أهمية بالغة

(1) - عبد الوهاب بلعباس: القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 195، اطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: ما هي طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى العاملين وما مدى تأثيرها على أبعاد وتمظهرات السلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية، اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات تبلورت في التالي: الفرضية الرئيسية هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي، والفرضيات الجزئية تمثلت الأولى هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيم الإدارية ( القيم العقلانية، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الإدارية) والسلوك التنظيمية في الإدارة مجال الدراسة، هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية ( الانجاز الفردي، العلاقات الاجتماعية، الأداء المنظمي) في الإدارة مجال الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واختار العينة المقصودة، كما اعتمد على الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتوصل إلى النتائج التالية: هناك تأثير إيجابي بين القيم الإدارية السائدة في المؤسسة على مستوى وكبيرة السلوك التنظيمي، تؤثر قيم العلاقات الإنسانية و قيم النظام المفتوح والعمليات الداخلية على السلوك التنظيمي.

على المؤسسة وعلى العاملين<sup>(1)</sup>، أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار من أهمية أدوارهم ومهامهم وانعكاس مشاركتهم على أدائهم وفعاليتهم، فالعامل يشعر بالثقة في حالة مشاركته في القرارات التي تخص وظيفته أو دوره داخل المؤسسة (1)، فميزة الإنصاف هنا تدلنا على حسن اختيار المؤسسة للقادة والمسؤولين بالإضافة إلى عمومية قراراتها، فالمؤسسة محل الدراسة تجعل من مشاركة العاملين في صنع القرار مبدأ من مبادئها الأساسية التي تضمن لها ولائهم وتحقيق الأهداف، فالمشاركة هنا تنعكس إيجاباً على التزام العاملين وأدائهم مما يسهل ذلك فعل القادة والمسؤولين.

### العبارة رقم (30): يأخذ المدير رأيك بعين الاعتبار.

أجابت نسبة 51.1% بأن المدير يأخذ رأي العامل بعين الاعتبار لتليها نسبة 25.5% للمجيبين بموافق نوعاً ما، بالإضافة إلى نسبة 11.8% للمجيبين بغير موافق، وتوحد النسبة في كل من الإجابتين بموافق وغير موافق تماماً، حيث قدرت النسبة بـ 5.9%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 منخفض نوعاً ما مقارنة بالمتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري قدر بـ 0.99 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول يأخذ المدير رأيك بعين الاعتبار.

من النتائج السابقة توضح لنا أن المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يهتمون بالعاملين وآرائهم وأفكارهم ويأخذونها بعين الاعتبار، مما ينعكس هذا إيجاباً على ثقة العاملين بالقادة والمسؤولين، فكلما أحس العامل بأهميته في هذه المؤسسة كلما كان أكثر انضباطاً، وأخذ المدير آراء العاملين بعين الاعتبار مما يؤكد لنا هنا عامل الخبرة الموجود بالمؤسسة، وهذا ما أكدته لنا نتائج هذا العامل في الجداول السابقة (جدول الخبرة)، بالإضافة إلى أن القادة والمسؤولين يفسحون المجال أمام العاملين للإبداع

(1) - بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مرجع

والابتكار في أفكارهم، كما أن آراء العاملين لو لم تكن صائبة ولها نوع من الفائدة للمؤسسة، لما وثقت إدارة المؤسسة في هذه الأفكار والآراء خاصة التي تخص قراراتها، فأسلوب المدير هذا يجعل منه ضامنا للالتزام العاملين وانضباطهم مما يساعده في تأدية مهامه وعدم وجود عراقيل من طرف العاملين، كما اتفقت مع دراسة ( عبد القادر شخاب) حول " دور القيم التنظيمية في الصراع التنظيمي" <sup>(1)</sup>، فيما يخص الاستماع الى آراء العاملين وأخذها بعين الاعتبار.

### العبارة رقم (32): مشاركتك في صنع القرار تشعرك بموضوعيتها

أجابت نسبة 43.1% بموافق نوعا ما على أن مشاركة العامل في صنع القرارات تشعره بموضوعيتها، في حين أجابت نسبة 35.3% بموافق تمام ونسبة 9.8% بموافق، وبالجمع من النسبتين السابقتين يؤكد لنا إيجابية الإجابة، في حين تمثلت إجابة المبحوثين في الخيارين غير موافق وغير موافق تماما بـ 7.8% و 3.9% على التوالي، جاءت هذه النسبة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.39 وانحراف معياري قدر بـ 0.92 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

توضح لدينا من النتائج السابقة أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تشعرهم بموضوعيتها، وهذا من الطبيعي حيث أن العامل إذا لم يشارك في صنع القرارات سيشعر بتعقيدها وصعوبتها وفيها نوع من الذاتية، خاصة وأن المشاركة تعني دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة مما يخلق الثقة لديهم لاشتراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية<sup>(2)</sup>، فالمشاركة تعني لدى العاملين الوضوح والدقة والبساطة وهذا

(1) - عبد القادر شخاب: القيم التنظيمية ودورها في الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص 135.

(2) - فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم،

مرجع سابق، ص 23.

ما وضحته لنا نتائج الجزء الأول من المحور الأول وأكدته لنا هذه النتائج، فمن خلال المشاركة إدارة المؤسسة العاملين في صنع القرار يؤكد لنا أن العاملين على درجة كبيرة من الوعي والاستيعاب بأهداف المؤسسة وأن شروط المشاركة متوفرة فيهم، لأن المشاركة شأنها شأن العمليات الإدارية الأخرى يتوجب توفير شروط معينة في العاملين، كأن يكون لديهم رغبة واستعداد في عملية المشاركة، ويكون لديهم دوافع قوية، بالإضافة إلى أن يكون لديهم إطلاع على القرارات والأهداف والمشاكل الطارئة، وهذا ما يعكس لنا شفافية المؤسسة ومجهوداتها التي تقوم بها لتوضيح كل الأمور للعاملين على حد سواء.

فالمشاركة تقتضي توفر شروط وبما أن المؤسسة شاركت عمالها يدل هذا على أن العمال تتوفر فيهم الشروط، وهذا ما يؤكد لنا اهتمام إدارة المؤسسة بالعاملين لتضمن السير الجيد للعمل.

**العبارة رقم (29): تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في صنع**

**القرارات.**

أجابت نسبة 47.1% على أن تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في صنع القرارات لتليها نسبة 33.3% للمجيبين بموافق نوعا ما، وبعدها نسبة 17.6% للمجيبين بغير موافق لتكاد تتعدم للمجيبين بموافق 2.0% وتتعدم الإجابة بغير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.33 وانحراف معياري قدر بـ 0.80 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج السابقة وجدنا أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة تهتم بمشاركة العاملين في عملية صنع القرار لما لها أهمية بالغة كمبدأ من مبادئها، بالنظر إلى عمومية القرارات ووضوح الأهداف يدللنا هذا على وجود هذه العبارة بالمؤسسة لما لهما من علاقة ترابط فيما بينهما، حيث تسعى المؤسسة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين كتحفيز معنوي وشعورهم بأهميتهم، بالإضافة إلى تعزيز استعداد العاملين للالتزام والأداء الجيد الذي

يضمن أهدافها في الأخير، والشيء الأهم هو كسب ثقتهم التي تنعكس في ولائهم لها وبناء على النتائج الإيجابية لهذه العبارة فإن إدارة المؤسسة تشجع جميع العاملين على حد سواء للمشاركة في عملية صنع القرار، وهذا ما يؤكد لنا أسلوب المسؤولين و النمط القيادي المعتمد.

**العبارة رقم (27): تؤثر البيئة الخارجية في إحداث التغيير على مستوى القيم والقرارات التي تعتمدهما إدارة المؤسسة.**

أجابت نسبة 45.2% بموافق نوعا ما على تأثير البيئة الخارجية في إحداث التغيير على مستوى القيم والقرارات التي تعتمدهما إدارة المؤسسة، في حين بلغت نسبة المجيبين بموافق تمام ب 31.4% وتوحدت نسبة المجيبين بموافق وغير موافق حيث بلغت 9.8%، وكما أجاب بنسبة 3.9% على غير موافق تماما، جاءت هذه النسبة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.33، وانحراف معياري قدر ب 0.93 عبر عن التشتت البسيط لعبارات المبحوثين حول تأثير البيئة الخارجية على قيم وقرارات إدارة المؤسسة.

من النتائج الموضحة أعلاه وجدنا أن البيئة الخارجية تؤثر على قيم وقرارات إدارة المؤسسة، وباعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح بطبيعة الحال قد تتأثر بالمحيط الخارجي لها، ناهيك عن طبيعة نشاطها التي تفرض عليها التغيير لمحاولتها سد احتياجات المجتمع الخارجي وتلبية رغباته، فبغض النظر على أن طبيعة نشاطها تفرض التغيير بحكم أنها مؤسسة تساير التكنولوجيا والتكنولوجيا سريعة التغيير، فالمجتمع الخارجي دائما يبحث أن الجديد وعن المتطور والهدف الأساسي للمؤسسة هو تلبية احتياجات مجتمعها الخارجي، وبما أن هذا هو الهدف الأساسي للمؤسسة فهي تسعى لتحقيقه من خلال أحداث التغيير المستمر في قراراتها وقيمها التي تساعدنا على ذلك، فالتغيير ليس بالضرورة أن يكون في طبيعة النشاط.



العبارة رقم (28): تعمل إدارة المؤسسة على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالتغيير.

بلغت نسبة المجيبين بموافق نوعا ما على أن إدارة المؤسسة تعمل على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالتغيير 41.2% لتليها نسبة 35.3% للمجيبين بموافق تماما، ونسبة 15.7% للمجيبين بغير موافق، في حين بلغت نسبة المجيبين بموافق 5.9% وتكاد تتعدم الإجابة بغير موافق تمام حيث بلغت نسبتها 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا الجزء بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.27 وانحراف معياري قدر بـ 0.88 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين باشتراك إدارة المؤسسة العاملين في القرارات المتعلقة بالتغيير.

من النتائج الموضحة أعلاه رأينا أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة تعتمد نسبيا على مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالتغيير، وبالرجوع إلى نتائج العبارة السابقة المتعلقة بتأثير البيئة الخارجية على قيم وقرارات المؤسسة، لفت انتباهنا أن القادة والمسؤولين على استعداد دائم لمسايرة هذا التطور والتغيير، ويظهر هذا في تغيير القرارات مما يدفعها إلى منح العاملين فرص المشاركة في صنع هذه القرارات؛ أي أن سير المشاركة هنا وراءه تأثير البيئة الخارجية التي تفرض التغيير خاصة إذا كان في فترات متقاربة، ولتجنب إدارة المؤسسة مقاومة العاملين للتغيير أو شعورهم بغموض القرارات والقيم المعتمدة، فهي تعمل على مشاركتهم لتنفادى جميع أنواع العراقيل التي قد تؤثر سلبا على أداء العاملين انعكاس ذلك على أهداف المؤسسة ككل، في حين تمثل نسبة المجيبين بغير موافق والتي قدرت نسبتهم 17.5% والتي تمثل نسبة الفئة العمرية [16-26]، والتي تعتبر من العاملين الجدد بالمؤسسة والذين لديهم خبرة لا تتعدى 5 سنوات وقد تكون أقل من ذلك بكثير، ففي هذه الحالة قد لا يكون لديهم المؤهلات والخبرات الكثافية التي تؤهلهم للمشاركة في صنع قرارات تخص مستقبل المؤسسة

وتحقيق أهدافها، مما يدفعنا للقول أن إدارة المؤسسة تختار العاملين ذوي الخبرة المؤهلات الكافية التي تؤهلهم للمشاركة في صنع القرارات.

نستخلص من إجابات المبحوثين حول قيمة المشاركة ودورها في توجيه الفعل القيادي، والتي بلغ متوسطها الحسابي العام بـ3.40 عبر عن دور قيمة المشاركة في توجيه الفعل القيادي، وبانحراف معياري بلغ 0.89، عبر عن التشتت النسبي لإجابات المبحوثين، وهو ما دعمته أيضا المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات الخاصة بالمشاركة، حيث جاءت العبارة 26 في المرتبة الأولى والتي تتضمن مساعدة القيم التنظيمية المكتسبة على المشاركة في صنع القرارات بمتوسط حسابي بلغ 3.61 لتليها العبارة رقم 25 في المرتبة الثانية، والتي تتضمن اعتماد إدارة المؤسسة على المشاركة في صنع القرار بشكل واسع بمتوسط حسابي قدر بـ3.50، بالإضافة إلى العبارة رقم 30 والتي تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ3.43، تضمنت هذه العبارة أن المدير يأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين هذه النتائج أكدت لنا دور قيمة المشاركة في توجيه الفعل القيادي، حيث أن العامل هنا كلما شعر بقيمته وأهميته بالمؤسسة كلما كانت درجة انضباطه والتزامه مرتفعة؛ مما ينعكس ذلك على فعل القادة والمسؤولين بالسير الحسن، فالمشاركة في هذه المؤسسة تعكس لنا وضوح وبساطة ودقة وعمومية القرارات والأهداف التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة، فيبقى القائد أو المسؤول دائما يمتلك أسلوب المرونة والإنصاف في نظر العاملين مما يعزز ثقتهم به والعلاقة القائمة بينهم.

ب- دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الالتزام :

الجدول رقم (17): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة المشاركة وفعل

الالتزام:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	التكرار	الرقم
6	0.90	3.49	2	3	19	5	22	التكرار	33
			3.9	5.9	37.3	9.8	43.1	النسبة	
1	0.86	3.70	1	3	14	7	26	التكرار	34
			2.0	5.9	27.5	13.7	51.1	النسبة	
5	0.67	3.49	0	3	22	2	24	التكرار	35
			0	5.9	43.1	3.9	47.1	النسبة	
3	0.80	3.55	1	3	18	4	25	التكرار	36
			2.0	5.9	35.3	7.8	49.0	النسبة	
7	0.78	3.45	2	1	22	2	24	التكرار	37
			3.9	2.0	43.1	3.9	47.1	النسبة	
2	0.77	3.65	0	4	15	5	27	التكرار	38
			0	7.8	29.4	9.8	52.9	النسبة	
4	0.97	3.51	4	1	15	4	27	التكرار	39
			7.8	2.0	29.4	7.8	52.9	النسبة	
8	0.94	3.25	4	4	19	1	23	التكرار	40
			7.8	7.8	37.3	2.0	45.1	النسبة	
	0.83	3.51	الإجمالي						

تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بقيمة المشاركة وفعل الالتزام يتطرق هذا الجزء الثاني من المحور الثاني إلى توضيح دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الالتزام معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول يبين نتائج التحليل.

العبارة رقم (34): الأهداف التي تسعى لها المؤسسة واضحة لجميع العاملين

بها:

أجابت نسبة 51.1% من المبحوثين بأن الأهداف التي تسعى لها المؤسسة واضحة لجميع العاملين، لتليها نسبة 27.5% للمجيبين بموافق نوعا ما كما أنها مثلت نسبة 13.7% للمجيبين بموافق وتكاد تتعدم الإجابة في كل من الإجابتين غير موافق و غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى في هذا الجزء من المحور الثاني بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.70 وانحراف معياري قدر بـ 0.86 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول وضوح الأهداف، من النتائج السابقة وجدنا أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة على درجة من الوضوح في أهدافها، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة تحاول كسب ثقة عمالها، وتتخلى عن كل ما يثير الغموض لدى العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين يساهمون في تحقيقها وذلك من خلال التزامهم وأدائهم، بالإضافة إلى أن النتائج السابقة فيما يخص العبارة 15 والتي تنص على أن الأهداف الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة وكانت نتائج إيجابية، وهذا ما أكد لنا وضوح الأهداف لأن العاملون لو لم يكونوا على مدى من استيعابهم للأهداف العامة لا يرون أنها متوافقة مع أهدافهم، وفي حين نجد المؤسسة محل الدراسة تجعل من وضوح الأهداف وسيلة تضمن بها ولاء العاملين لها، فالوضوح هنا يؤكد لنا عامل المشاركة كما أن وضوح القرارات وعموميتها الذي توصلنا إليه في السابق يؤكد لنا على وضوح الأهداف المرجو الوصول إليها، كما تتفق مع دراسة ( وليد عطية ) " القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي" <sup>(1)</sup> فيما يخص تميز الأهداف بالوضوح والبساطة.

(1) - وليد عطية: القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 143 .

**العبارة رقم (38): تهتم المؤسسة بانشغالات العاملين بها**

أجابت نسبة 52.9 % على أن المؤسسة تهتم بانشغالات العاملين، لتليها نسبة 29.4% للمجيبين بموافق نوعا ما في حين أجابت نسبة 9.8% بموافق ونسبة 7.8% من المجيبين بغير موافق، لتتعدم الإجابة على الخيار غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة (2) الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.77 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين بها، وضحت لنا النتائج السابقة أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تهتم بانشغالات العاملين بها، وهذا يعتبر أحد الأساليب التي تهتم بها بالعاملين مما ينعكس ذلك على رضاهم وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة، فكلما كانت الإدارة مهتمة بالعاملين كلما زاد شعورهم بالرضى داخلها، والرضى ينعكس في التزامهم بجميع القرارات والقواعد التي تعتمدها المؤسسة.

**العبارة رقم (36): تعزز مشاركتك في صنع القرارات التزامك بالقواعد والقوانين.**

أجابت نسبة 49.0% من المبحوثين على أن مشاركتهم في صنع القرارات تعزز التزامهم بالقواعد والقوانين، لتليها نسبة 35.3% من المجيبين بموافق نوعا ما، ونسبة 7.8% الذين أجابوا بموافق لتليها نسبة 5.9% للمجيبين بغير موافق، حيث تكاد تتعدم الإجابة بغير موافق تماما وبلغت نسبتها 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.55، وانحراف معياري بلغ 0.80 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

توضح لنا من خلال النتائج المدونة أعلاه أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تعزز التزامهم بالقواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة، سبق وأن برهنت لنا النتائج السابقة أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بمشاركة عمالها في عمليات صنع القرارات مما يشكل لديهم خلفية عن هذه القرارات ووضوح واستيعاب لها، فالمشاركة هنا هدفها استنطاق

مهارات وابتكارات وأفكار العاملين من جهة ومن جهة أخرى تجنب الرفض بهذه القرارات والقوانين من طرف العمال، فكلما كان مجال المشاركة واسعا مستمرا كلما كانت درجة تقبل العمال للقرارات مرتفعة، وهذا ما يعزز التزام العمال بها.

### العبرة رقم (39): تؤدي ساعات عمل إضافية إذا طلب منك ذلك

أجابت نسبة 52.9% من المبحوثين على أن يؤديوا ساعات عمل إضافية إذا طلب منهم ذلك، لتليها نسبة 29.4% من المجيبين بـ موافق نوعا ما، في حين تمثلت نسبة 7.8% للمجيبين بموافق، وغير موافق تماما بنفس النسبة، لتكاد تتعدم في الإجابة بغير موافق بنسبة قدرت بـ 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.51، وانحراف معياري بلغ قدره 0.97، عبّر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج الموضحة أعلاه وجدنا أن أغلب العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة يؤديون ساعات عمل إضافية إذا طلب منهم ذلك، وهذا ما يدل على ولاء العاملين الواضح للمؤسسة، وتقديمهم مجهودات للوصول إلى أهدافها حتى ولو كان ذلك على حسابهم، وبأي شكل من الأشكال لأنهم يعلمون جيدا أهدافهم الخاصة جزء من أهداف المؤسسة، وكما نرى أن أغلب المبحوثين يسعون إلى خدمة المؤسسة بطريقة مستمرة، وهذا إذا دل على شيء وإنما يدل على روح التعاون والانسجام التي تسود المؤسسة، مما يعكس لنا هذا العلاقات الإنسانية داخل هذه المؤسسة وتناسب البيئة التنظيمية التي تدعم العمال وتساعدهم على تقديم مساعدات للمؤسسة وقت الحاجة أو خارج إطار العمل بالتزام العاملين بقرارات وقوانين المؤسسة يسبق ولائهم لها فوجود الولاء هنا يدل على وجود انضباط والتزام بالمؤسسة.

العبارة رقم (35): تسعى إدارة المؤسسة لحل المشاكل التي أدت إلى عدم التزام عمالها بالقرارات:

أجابت نسبة 47.1% من المبحوثين على أن إدارة المؤسسة تسعى لحل المشاكل التي أدت إلى عدم التزام عمالها بالقرارات لتليها نسبة 43.1% من المجيبين بموافق نوعاً ما، في حين أجابت نسبة 5.9% بغير موافق لتليها نسبة 3.9% من المجيبين بموافق لتتعدم الإجابة بغير موافق تماماً، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي منخفض مقارنة بالمتوسط العام، قدر بـ 3.49 وانحراف معياري قدر بـ 0.80 عبّر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول سعي إدارة المؤسسة لحل المشاكل التي أدت إلى عدم التزام عمالها بالقرارات.

توضح لنا من خلال النتائج السابقة أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تسعى لحل المشاكل التي أدت إلى عدم التزام عمالها بالقرارات، وهذا ما يؤكد لنا أن إدارة المؤسسة تهتم اهتماماً كبيراً بضمان التزام العاملين وحسب ما وضحته لنا النتائج السابقة حول التزام أغلب العاملين بقرارات وقوانين المؤسسة، لفت انتباهنا إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة لمعالجة المشاكل التي تقف أمام التزام عمالها، وتستخدم في ذلك أساليب مضمونة النتيجة، كتوضيح القرارات وجعلها في منتهى الموضوعية بالإضافة إلى عموميتها وهذا ما وضحته لنا النتائج السابقة في المحور الأول بالضبط في الجزء الأول منه، كما أن مشاركة العاملين أسلوب تحفيزي يعزز التزامهم بالقرارات، ما ذكرناه سابقاً مجموعة الأساليب التي تعالج بها إدارة المؤسسة مشاكل عدم التزام العاملين بالقرارات وهذا ما تم استنتاجه، من خلال الربط بين عبارات المحاور.

**العبارة رقم (33): تلتزم بتنفيذ القرارات حتى وإن لم تكن تشارك في صنعها.**

تمثل نسبة 43.1% إجابة المبحوثين بموافق تماما على أنهم يلتزمون بتنفيذ القرارات حتى وإن لم يشاركوا فيها، لتليها نسبة 37.3% للمجيبين بموافق نوعا ما، في حين تمثلت إجابة المبحوثين بموافق في نسبة قدرت بـ 9.8% ومثلت نسبة 5.9% و 3.9% إجابة المبحوثين بغير موافق وغير موافق تماما على التوالي، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.49، وانحراف معياري قدر بـ 0.90 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

وضحت لنا النتائج السابقة أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يلتزمون بالقرارات حتى وإن لم يشاركوا فيها، تلقت انتباهنا هذه العبارة إلى أشياء معينة أو أنها قد تكون درجة ولاء العاملين لهذه المؤسسة مرتفعة جداً، حيث أنهم يلتزمون بالقرارات المعتمدة حتى في حالة عدم اشتراكهم فيها، قد تكون أسباب شخصية ترجع لطبيعة العامل وحرية في المشاركة أو عدم المشاركة لا فرق له وهذا يؤكد انضباطه داخل هذه المؤسسة. أو قد تكون تنظيمية أي أن القرارات التي لم يتم مشاركة العاملين فيها تكون قرارات من المؤسسة الأم أي لا تغيير فيها وإجبارية الالتزام بها من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه.

**العبارة رقم (37): تعزز مشاركتك في صنع القرار ثقتك بالمسؤولين**

أجابت نسبة 47.1% من المبحوثين بأن مشاركتهم في صنع القرار تعزز ثقتهم بالمسؤولين، وتمثلت نسبة 43.1% من المجيبين بموافق نوعا ما، وتوحدت النسبة للإجابة عن الخيار بين موافق وغير موافق تماما، والتي قدرت بـ 3.9%، حيث تكاد تنعدم في الخيار غير موافق بنسبة قدرت بـ 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ 3.45، وانحراف معياري بلغ 0.78 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.



وجدنا من خلال النتائج السابقة أن عملية المشاركة في صنع القرارات للعاملين من طرف إدارة المؤسسة تعزز ثقتهم بالمسؤولين، فالمشاركة هنا تعني الكثير بالنسبة للعاملين، حيث أنهم يشعرون بأهميتهم وقيمتهم ومكانتهم بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة إلى شعورهم بأنهم اليد اليمنى لهذه المؤسسة، ومصدرها الحقيقي الذي تعمل على تنميته والحفاظ عليه، كما أنهم قد يشعرون بها على أنها تحفيز معنوي يهدف إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ما يجعل العامل يشعر بروح المسؤولية تجاه هذه المؤسسة والانتماء لها وارتياحه لها بحكم أنها تتمتع ببيئة تنظيمية مناسبة، مما ينعكس هذا على تقوية الرابط بينهم وبين المسؤولين، وثقته بهم التي تترجم في التزامه المستمر وولائه للمؤسسة والسعي نحو تحقيق أهدافها " فالعامل يشعر بالثقة في حالة مشاركته في القرارات التي تخص وظيفته "(1).

#### العبارة رقم (40): تتنازل ماديا مقابل تحقيق أهداف المؤسسة إذا طُلبَ منك ذلك.

أجابت نسبة 45.1% من المبحوثين على أن يتنازلوا ماديا مقابل تحقيق أهداف المؤسسة، لتليها نسبة الذين أجابوا بموافق نوعا ما حيث قدرت نسبتهم بـ37.3% لتتوحد النسبة في الإجابتين غير موافق وغير موافق تماما لتبلغ 7.8% حيث تكاد تتعدم في الخيار موافق 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا الجزء بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ3.25 وانحراف معياري بلغ 0.94، عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، توضح لنا من خلال النتائج المدونة أعلاه أن أغلب العاملين بهذه المؤسسة يتنازلون ماديا مقابل تحقيق أهدافها، وهذا إذا دل على شيء وإنما يدل على ولائهم لها، ومحاولتهم الحفاظ عليها في الصدارة، ما لفت انتباهنا أن إجابات المبحوثين كانت مبنية على خلفية غرستها المؤسسة فيهم باعتمادها أساليب عديدة

(1) -بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، المرجع

تتضمن ولائهم وتم التأكد من أغلب هذه الأساليب في نتائج العبارات السابقة التي وضحت لنا أن المورد البشري هو الجوهرة الثمينة التي تكسيها هذه المؤسسة بالرغم من أنها تسابير التكنولوجيا إلا أن العامل هو المصدر الحقيقي لها، لذل حاولت الحفاظ عليه بشتى الطرق.

نستخلص من إجابات المبحوثين دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الالتزام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الإجابات بـ3.51، وبانحراف معياري قدر بـ0.83 عبر عن التشتت النسبي لإجابات المبحوثين وهو ما دعمته المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات الخاصة بالمشاركة وفعل الالتزام حيث جاءت عبارة وضوح الأهداف بجميع العاملين في المرتبة الأولى متوسط حسابي بلغت قيمته 3.70، واحتلت عبارة اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ3.65، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي تنص على أن للمشاركة العامل تعزز التزامه بـ3.55 بالإضافة إلى عبارة تأدية ساعات إضافية و التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ3.51 هذه النتائج أكدت لنا دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الالتزام، حيث أنها تعتبر سلاح ذو حدين يستخدمه الإداريون يحقق أهداف المؤسسة انطلاقاً من الاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم عن طريق مشاركتهم في صنع القرارات التي قد تكون بالنسبة إليهم سبب عجز في الأداء أو قد تناسبهم في طرق إنجاز مهامهم فعند مشاركة العاملين في صنع القواعد التنظيمية تصبح هذه الأخيرة جزء من إنجاز العامل، يسعى دائماً لتحقيقها بحكم أنه مشارك في صنعها، فالمشاركة بالنسبة للعامل هي قيمة تنظيمية على أساسها يتم بناء القيم التنظيمية الأخرى تندرج في مجملها تحت إطار تحقيق الأهداف، وبالنسبة للرؤساء والقادة كذلك تعتبر قيمة يسعون من خلالها تحقيق أهدافهم وإلزام العاملين بالخضوع إلى القيم التنظيمية المشاركين فيها فعملية الالتزام هنا تفقد نوعاً من السلطة بحكم أن العاملين يستلزمون عن قناعة بالقواعد والقرارات التي تم مشاركتهم فيها.

د- دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الأداء :

الجدول رقم (18): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة المشاركة وفعل الأداء

الرقم	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
41	21	0	25	2	3	3.25	0.80	8
	41.2	0	49.0	3.9	5.9			
42	30	0	16	5	0	3.49	0.67	5
	58.8	0	31.4	9.8	0			
43	24	3	23	1	0	3.57	0.64	4
	47.1	5.9	45.1	2.0	0			
44	26	4	18	2	1	3.59	0.77	3
	51.0	7.8	35.3	3.9	2.0			
45	29	6	13	3	0	3.75	0.74	1
	56.9	11.8	25.5	5.9	0			
46	29	4	18	0	0	3.73	0.60	2
	56.9	7.8	35.3	0	0			
47	24	3	19	2	3	3.43	0.90	7
	47.1	5.9	37.3	3.9	5.9			
48	24	4	17	3	3	3.45	0.95	6
	47.1	7.8	33.3	5.9	5.9			
الإجمالي								
						3.53	0.75	

يتطرق هذا الجزء الثالث من المحور الثاني إلى توضيح دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الأداء، معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول يبين نتائج التحليل.

العبارة رقم (45): هناك اهتمام كبير بتدريب العاملين في جميع المستويات.

أجابت نسبة 56.9% من المبحوثين على أن إدارة المؤسسة تهتم بتدريب العاملين في جميع المستويات، لتليها نسبة 25.5% من المجيبين بـموافق نوعا ما، في حين بلغت نسبة المجيبين بـموافق 11.8% و 5.9% من المجيبين بغير موافق، حيث انعدمت الإجابة في الخيار غير موافق تماما، وقدرت بـ 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري قدر بـ 0.74 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة تولي اهتمام كبير بتدريب العاملين في جميع المستويات وهذا ما تفرضه طبيعة نشاطها لمواكبة للتكنولوجيا، وكما سبق وذكرنا أن التكنولوجيا سريعة التغيير، وهذا ما يجعل من المؤسسة العمل جاهدة للسير الحسن مع هذا التغيير مما يدفعها إلى تعديل بعض القرارات وبعض النشاط ليس بالضرورة أن تكون فاشلة بقدر ما تعني لنا التطور ومحاولة تلبية حاجيات المجتمع الخارجي، فالتغيير هنا يقابله التدريب وهذا ما وضحته لنا النتائج أعلاه أن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين كتحفيز معنوي منها ولما له من أهمية بالغة في توضيح القرارات والنشاطات بالنسبة للعاملين خاصة منهم الجدد ذوي الخبرة قصيرة المدى، كما اتفقت مع دراسة ( عبد الوهاب بلعباس ) " القيم الادارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية"<sup>(1)</sup>، فيما يخص تدريب العاملين واهتمام المؤسسة بهذا، وكذا دراسة (مسعودة عجال) حول " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي"<sup>(2)</sup>، حيث وجدت الباحثة أن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين وتسعى لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة.

فاهتمام إدارة المؤسسة بتدريب عاملها يضمن لها الأداء الجيد، لأن العامل هنا كلما كان لديه أفكار ومهارات كلما كان مؤهلا للأداء، وهذا ما تطمح إليه المؤسسة أنها تعزز استعداد العامل للأداء الجيد، باعتمادها على أساليب نظرية أو تطبيقية في ذلك.

**العبارة رقم (46):** تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين بشكل دوري.

أجابت نسبة 56.9% على أن إدارة المؤسسة تقوم بتدريب العاملين بشكل دوري، لتليها نسبة 35.3% من المجيبين بموافق نوعا ما، ونسبة 7.8% بموافق، حيث انعدمت

(1) - عبد الوهاب بلعباس: القيم الادارية والسلوك التنظيمي في الادارة الجزائرية، المرجع السابق، ص 182.

(2) - مسعودة عجال: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، المرجع السابق، ص 167.

الإجابة في كل من الخيارين السلبيين غير موافق وغير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من هذا الجزء بمتوسط حسابي قدر بـ3.73 وانحراف معياري بلغ0.60 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول تدريب إدارة المؤسسة للعاملين بشكل دوري.

من النتائج الموضحة أعلاه توضح لنا أن إدارة المؤسسة تقوم بتدريب العاملين بشكل دوري، وهذا ما تعكسه طبيعة نشاطها، ففي نتائج العبارة السابقة توصلنا إلى أن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة إلى تدريب عمالها وبعتمادها على مختلف الأساليب والطرق التي تحقق غرضها، وهذا ما أكدته وعززته لنا نتائج هذه العبارة على أن فعلا المؤسسة تخضع للتغيير الدوري والتي تهدف من جرائه إلى مواكبة التكنولوجيا، بالإضافة إلى انعدام الإجابة في الخيارين السلبيين يؤكد لنا على أن جميع العاملين يخضعون للتدريب وهذا بحسب الطبيعة الأفقية للهيكل التنظيمي، المعتمد مما يوضح لنا أن النشاطات متشابهة، مما يدفع إدارة المؤسسة إلى اعتمادها على التدريب كمهمة أساسية تضمن بها خبرة ومهارة العاملين التي تظهر جليا في آدائهم لمهامهم.

**العبارة رقم (44):** تقوم إدارة المؤسسة بتقييم الأداء بناء على نسبة المساهمة في الانجاز .

أجابت نسبة 51.0% من أن تقوم إدارة المؤسسة بتقسيم الأداء بناء على نسبة المساهمة في الانجاز، لتليها نسبة 35.3% المجيبين بـموافق نوعا ما، في حين مثلت نسبة 7.8% المجيبين بـ موافق، ونسبة 3.9% و 2.0% كل من الخيارين غير موافق وغير موافق تماما على التوالي، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.59، وانحراف معياري قدر بـ0.77 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

وجدنا من خلال النتائج السابقة أن تقوم إدارة المؤسسة بتقييم الأداء بناء على نسبة المساهمة في الإنجاز، وهذا ما يدفعنا للقول أن الإدارة تعتمد على مجموعة من المعايير تقيم بها أداء العاملين، وعلى رأسها نسبة المساهمة في الإنجاز، وهذا ما يجعل العاملين في استعداد دائم للأداء الجيد، تتخلله روح المنافسة مما يفسح المجال أمام الإلتقان من طرف العاملين، ناهيك عن الرقابة الذاتية وروح المسؤولية التي غرستها إدارة المؤسسة في العاملين و هذا ما أكدته لنا النتائج السابقة بالإضافة إلى نتائج الملاحظة من طرف الباحثة تمثل نسبة المساهمة في الإنجاز بالنسبة للإدارة مبدأ أو وسيلة مبدأ من ناحية أنها تقيم بها أداء عاملها، وترى مواطن القوة والضعف لهذا الأداء، ووسيلة تهدف من خلالها رفع روح المسؤولية وروح المنافسة والمبادرة لدى العاملين نحو تحقيق الأهداف.

#### العبارة رقم (43): تعتمد إدارة المؤسسة أسلوب المشاركة لرفع أداء عمالها.

أجابت نسبة 47.1% على أن تعتمد إدارة المؤسسة أسلوب المشاركة لرفع أداء عمالها، لتليها نسبة 45.1% المجيبين بـ موافق نوعا ما، في حين بلغت نسبة المجيبين بموافق 5.9% لتكاد تنعدم في الخيار غير موافق بنسبة قدرت بـ 2.0% وانعدمت الإجابة في الخيار الأخير غير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدرت بـ 3.57، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.64 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين حول اعتماد إدارة المؤسسة أسلوب المشاركة لرفع أداء عمالها.

وضحت لنا النتائج المدونة أعلاه أن إدارة المؤسسة تعتمد أسلوب المشاركة لرفع أداء عمالها، وهذا ما يدفعنا للقول أنها تعتمد على المشاركة كأسلوب تحفيز معنوي، لما لها من أهمية بالغة في تعزيز استعداد العامل للأداء الجيد وتعزز دافعيته نحو العمل، بالإضافة إلى أنها تستفيد من أفكار وإبداعات العاملين وخبراتهم في حل المشاكل الخاصة بالمؤسسة ككل، كما أنها تضمن التزامهم بالقرارات والقوانين التي شاركوا فيها بناء على

تميزها بالوضوح والعمومية وهذا ما أكدته النتائج السابقة في الجزء الأول من المحور الأول.

العبارة رقم (42): توافق أهدافك الخاصة مع الأهداف العامة للمؤسسة يعزز آدائك.

أجابت نسبة 58.8% من المجيبين بأن تتوافق أهدافك الخاصة مع الأهداف العامة للمؤسسة يعزز آدائك، لتليها نسبة 31.4% المجيبين بموافق نوعا ما، في حين بلغت نسبة المجيبين بغير موافق 9.8% حيث انعدمت الإجابة في كل من موافق وغير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرحلة الخامسة بمتوسط حسابي منخفض مقارنة بالمتوسط قدر بـ 3.49، وانحراف معياري قدر بـ 0.67 عبر عن التشتت البسيط لإجابات الباحثين، من النتائج السابقة توضح لنا توافق الأهداف الخاصة للعاملين مع الأهداف العامة يعزز من آدائهم، بالإضافة إلى أن أغلب العاملين صرّحوا بأن أهدافهم الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة وهذا ما وضحته نتائج العبارة رقم 15 من المحور الأول، الجزء الثاني من الواضح أن توافق الأهداف ينعكس إيجابا على أداء العاملين وهذا ما يدلنا أن المؤسسة مجال الدراسة تأخذ بعين الاعتبار أهداف العاملين وحاجاتهم، بالإضافة إلى بساطة وأهدافها ووضوحها وعمومية قراراتها، وهذا ما لعبه دور المشاركة في صنع القرارات (الوضوح والبساطة)، أي أن العامل يشعر بأنه ينتمي لهذه المؤسسة في جميع الحالات، مما يلفت انتباهنا إلى أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى دائما لتحقيق أهداف العاملين وحاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، لأنه ببساطة مجموعة القرارات المشارك فيها ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

العبارة رقم (48): تعتمد إدارة المؤسسة على التحفيز المادي.

أجابت نسبة 47.1% من أن تعتمد إدارة المؤسسة على التحفيز المادي لتليها نسبة 33.3% من المجيبين بموافق نوعا ما في حين بلغت نسبة المجيبين بموافق

7.8%، وتعادلت نسبة المجيبين بغير موافق و غير موافق تماما حيث قدرت بـ5.9%، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي منخفض بلغت قيمته بـ3.45 وانحراف معياري قدر بـ0.95، من النتائج السابقة تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل لا بأس به على التحفيز المادي، وهذا ما يدفعنا للحديث بأن الإدارة تحاول جاهدة لكسب ثقة عمالها وتعزيز استعدادهم نحو الأداء الجيد، لما للتحفيز المادي من أهمية بالغة في حياة الفرد العامل، فالمؤسسة هنا تسعى لسد حاجيات عمالها الاقتصادية خاصة وأن نسبة من العمال من الأراذل والمطلقين لاسيما من بينهم نسبة إناث، وما لاحظته الباحثة أثناء الزيارات المتعددة في أوقات مختلفة أنه فعلا تقوم المؤسسة بتحفيز مادي لعمالها، بالنظر إلى مجموعة الرحلات الأسبوعية التي قامت بها المؤسسة، وهذا لما لاحظته الباحثة في أحد الإعلانات المعلقة، بالإضافة تقديم الإدارة مجموعة من الهدايا لعمال المؤسسة بحضور الباحثة وقتها كان عيد المرأة، فالتحفيز بكل أشكاله وخاصة المادي، يشعر العامل بمكانته في هذه المؤسسة كما أنه قد يشعره بقيمة جهوده المبذولة تجاه المهام الموكلة إليه، بغض النظر على حسن سلوكه وانضباطه، فالمؤسسة تسعى بكلتي الطرق كسب عمالها وتعزيز آدائهم، لتضمن في الأخير تحقيق أهدافها.

**العبارة رقم (47): تعتمد إدارة المؤسسة على التحفيز المعنوي في أغلب الأحيان:**

مثلت نسبة 47.1% المجيبين بموافق تماما على أن تعتمد إدارة المؤسسة على التحفيز المعنوي في أغلب الأحيان، لتليها نسبة 37.3% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين تمثلت نسبة المجيبين بموافق وغير موافق تماما في 5.9% النسبة موحدة لتبلغ نسبة المجيبين بغير موافق بـ3.9%، جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ3.43، وانحراف معياري بلغت قيمته بـ0.90 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، توضح لدينا من النتائج السابقة أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التحفيز المعنوي في أغلب الأحيان، وتعتمد في ذلك أساليب مختلفة



(كلمة شكر، تهنئة، ترقية)، وطالما أكدت الإجابات على أنها في غالب الأحيان تعتمد على التحفيز المعنوي بلفت انتباهنا هذا إلى أنه أكثر تأثيرا في العاملين بهذه المؤسسة في حين يدللنا أيضا إلى أن رواتب العاملين بهذه المؤسسة تتوافق مع مهامهم طالما يؤثر فيهم التحفيز المعنوي أكثر من المادي، بالإضافة إلى أن هذه النتائج تعكس لنا واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبين الرؤساء والمرؤوسين على أنها تتميز بالجودة وهذا ما وضحته لنا نتائج العبارة 22، في حين نجد أن الترقية ضمن أنواع أو أساليب التحفيز المعنوي الذي تعتمد المؤسسة والذي وضحته لنا نتائج العبارة رقم 07، تؤكد لنا نتائج هذه العبارة والعبارة التي سبقتها رقم 48، أن إدارة المؤسسة تعتمد على التحفيز المادي والمعنوي، وهذا الأخير تعتمد أكثر لما له من آثار ايجابية على أداء العاملين في حين لا ننكر تأثير النوع الأول.

#### العبارة رقم (41): يتأثر آدائك سلبا بالقرارات التي لم تشارك فيها:

تمثلت نسبة 49.2% من المجيبين بموافق نوعا ما على أن يتأثر آدائك سلبا بالقرارات التي لم تشارك فيها، لتليها نسبة 41.2% من المجيبين بموافق تماما، في حين تمثلت نسبة المجيبين بغير موافق تماما وغير موافق في 5.9% و 3.9% وانعدمت الإجابة في الخيار موافق، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا الجزء الأخير من المحور الثاني بمتوسط حسابي قدر بـ 3.25 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.80 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج السابقة توضح لنا أن العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة يتأثرون نسبيا سلبا بالقرارات التي لم يشاركوا فيها، قد تكون هذه النسبة هي التي تمثل الفئة العمرية [16-26] أي العاملين الجدد لهذه المؤسسة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وكما سبق وذكرنا وتأكدنا أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار شروط معينة لمشاركة العاملين في صنع القرارات التي تخص

مستقبلها، بالإضافة إلى أن نتائج العبارة رقم 33، أكدت لنا التزام العاملين بالقرارات حتى وإن لم يشاركوا فيها، وهذا ما يضمن نسبة آرائهم.

نستخلص من إجابات المبحوثين حول دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الإجابات 3.35، وانحراف معياري قدر بـ 0.75. عبّر عن التشكك النسبي لإجابات المبحوثين، وهو ما دعمته المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة من العبارات الخاصة بالمشاركة و فعل الأداء، حيث جاءت عبارة تدريب العاملين في جميع المستويات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ايجابي ومرتفع قدر بـ 3.75، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي تنص على التدريب الدوري للعاملين بـ 3.73، التي جاءت في المرتبة الثانية وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على اعتماد المؤسسة على نسبة المساهمة في الإنجاز لتقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ 3.59، بالإضافة إلى العبارة التي تنص على اعتماد إدارة المؤسسة على أسلوب المشاركة لرفع مستوى أداء عمالها واختلفت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57.

النتائج السابقة وضحت لنا دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الأداء، فالمشاركة تتيح للعاملين فرص التعبير عن آرائهم، وتعزز سبل الاتصال بين الإدارة والعاملين بالإضافة إلى أنها تساعد الإدارة على اكتشاف أفكار و مواهب العاملين بها، كما أنها تساعد على قبول العاملين للقرار وتعزز ولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره<sup>(1)</sup>، إذن تحقق الهدف العام من المحور الثاني للدراسة وهو معرفة دور قيمة المشاركة في توجيه الفعل التنظيمي (القيادي، الالتزام، الأداء) حيث وجدنا من خلال النتائج السابقة لهذا المحور أن هناك قيمة المشاركة واضحة و مصرّح بها في هذه المؤسسة بداية بأسلوب القادة والمرؤوسين ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وانعكاس ذلك على التزامهم

(1) -نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 235.

وولائهم ووفائهم لهذه المؤسسة بالإضافة إلى انعكاسها على آدائهم الجيد والذي هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة.

### 3- تحليل تقدير الأفراد نحو محور قيمة الحرية والفعل التنظيمي.

#### أ- دور قيمة الحرية في توجيه الفعل القيادي:

الجدول رقم (19): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة الحرية والفعل القيادي

الرقم	موافق تماماً	موافق	موافق نوعاً ما	موافق غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
49	28	3	16	1	3.57	0.78	4
	54.9	5.9	31.4	2.0			
50	34	5	9	0	3.80	0.69	1
	66.7	9.8	17.6	0			
51	30	2	16	0	3.61	0.67	3
	58.8	3.9	31.4	0			
52	18	5	22	0	3.43	0.83	8
	35.3	9.8	43.1	0			
53	27	2	19	1	3.53	0.73	6
	52.9	3.9	37.3	2.0			
54	25	2	14	0	3.55	0.86	5
	49.0	3.9	27.5	0			
55	24	4	18	0	3.53	0.78	7
	47.1	7.8	35.3	0			
56	29	5	15	0	3.73	0.70	2
	56.9	9.8	29.4	0			
الإجمالي							
					3.59	0.75	

يتطرق الجزء الأول من المحور الثالث إلى توضيح دور قيمة الحرية في توجيه الفعل القيادي، معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا التحليل.

العبارة رقم (50): يؤثر عدم التقيد بالوقت المطلوب سلبي على آدائك:

أجابت نسبة 66.7% من المبحوثين على أن يؤثر عدم التقيد بالوقت المطلوب سلباً على آدائك لتليها نسبة 17.6% من المجيبين بموافق نوعاً ما، ونسبة 9.8% من المجيبين بموافق، في حين تمثلت نسبة المجيبين بغير موافق في 5.9%، وانعدمت الإجابة في الخيار الأخير غير موافق تماماً 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من هذا المحور بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.80، وانحراف معياري قدر بـ 0.69 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج المدونة أعلاه وجدنا أن العاملين بالمؤسسة يتأثر آدائهم لسبباً في حالة عدم تقيدهم بالوقت المطلوب وهذا ما يلفت انتباهنا إلى أنهم منضبطين في مواعيد الدوام بهذه المؤسسة وذلك للحفاظ على مستوى آدائهم، وهذا ما يؤكد لنا البرمجة الجيدة للمهام والوظائف من طرف إدارة المؤسسة وتحديد الأوقات اللازمة للعمل والتي قد تتناسب مع العاملين، كما أن هذه النتائج توضح لنا شعور العاملين بروح المسؤولية واعتمادهم على الرقابة الذاتية والضمير الحي، الذي يعكس ولائهم لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى أنهم لا يعتبرون عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حرية شخصية بقدر ما يعتبرون أنها أحد العراقيل التي تعرقل آدائهم، وهذا ما يوضح لنا أن المؤسسة تحسن إدارة الوقت بشكل جيد، بالإضافة إلى أن العاملين يلتزمون بالانضباط الحضور في أوقات العمل المناسبة لأن في أغلب الأحيان التأخر أو الغياب عن أوقات العمل يؤدي إلى عدم استيعاب العامل للعمل اليومي وبالتالي يؤثر هذا على آدائه، وهذا ما يؤكد لنا على وجود الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتشمل هذه الإجابات جميع فئات مجتمع البحث بما فيها العمال الجدد أو ذوي الخبرة الطويلة ذكور أو إناث، سواء لديهم مستويات تعليمية متوسطة أو ثانوية أو جامعية.

العبارة رقم (56): تمنحك الأطراف المسؤولة فرصة الخروج من المؤسسة في حالة الاستئذان.

أجابت نسبة 56.9% على أن تمنحك الأطراف المسؤولة فرصة الخروج من المؤسسة في حالة الاستئذان، لتليها نسبة 29.4% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين تمثلت نسبة المجيبين بموافق نوعا ما، في حين تمثلت نسبة المجيبين بموافق في 9.8%، لتكاد تتعدم في الإجابة بغير موافق بشدة، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.73، وانحراف معياري بلغ 0.70 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين .

من خلال النتائج السابقة توضح لنا أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تقدر الظروف الاجتماعية والنفسية للعامل، لأن العامل إذا كان لديه ظروف اجتماعية غير مناسبة سواء خاصة به أو مجتمعه الأسري يؤثر هذا في أدائه، و لتفادي العرقلة في الأداء تقوم المؤسسة بالسماح للعاملين بالخروج من المؤسسة عند الطلب ولكن بشكل منطقي، مما يوضح لنا هذا أن إدارة المؤسسة تكون متساهلة في طلبات الغياب لكي يشعر العامل بنوع من الحرية بدلا من أن يغيبوا دون استئذان، مما سبق ذكره نقول أن إدارة المؤسسة تمنح العاملين فرص الخروج من المؤسسة في حالة الاستئذان، وهذا ما شعر العامل بالحرية، وهذا ما يدفعه إلى تعويض أدائه أيام الغياب، فالحرية مسؤولية القائد وشعور للعامل، فالقائد هو المسؤول على غرس هذا الشعور بنفسية العامل، مما ينعكس ذلك إيجابا على علاقتهما وتعزيز الروابط بينهما وبناء ثقة متبادلة تسهل أداء كل منهما.

العبارة رقم (51): تستقبل إدارة المؤسسة شكاوي العمال بارتياح.

أجابت نسبة 58.8% من المبحوثين أن تستقبل إدارة المؤسسة شكاوي العمال بارتياح، لتليها نسبة 31.4% من المجيبين نوعا ما، في حين بلغت نسبة المجيبين بغير موافق 5.9%، و 3.9% نسبة المجيبين بموافق، وانعدمت الإجابة في الخيار الأخير

غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.61، وانحراف معياري قدر بـ 0.67 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

توضح لنا من النتائج السابقة أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تستقبل شكاوي العمال بارتياح، وهذا إذا دل على شيء إنما يدل على أنها تهتم بأحوالهم وتشعرهم بأهميتهم، وهذا ما يؤكد لنا نتائج العبارة رقم 38 من المحور الثاني الجزء الثاني، فالعامل داخل المؤسسة إذا شعر بأهميته ومكانته انعكس ذلك على التزامه وأدائه، وثقته بالمسؤولين، فأعطاء فرصة للعاملين من طرف القادة و المسؤولين كي يطرحوا شكاوهم يجعلهم يشعرون بأن القادة يتحملون معهم مسؤولية مشاكلهم، وهذا ما يدفعهم إلى الالتزام بقراراتهم وقوانينهم، كما اتفقت مع دراسة (مسعودة عجال) حول " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" <sup>(1)</sup>، فيما يخص منح العمال فرص لسماع شكاويهم من طرف الاطارات.

#### العبارة رقم (49): يمتاز النظام الداخلي بالمرونة:

أجابت نسبة 54.9% من أن يمتاز النظام الداخلي بالمرونة ونسبة 31.4% بموافق نوعا ما، لتليها نسبة 5.9% موحدة بين موافق وغير موافق لتكاد تتعدم في الإجابة بغير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من هذا الجزء بمتوسط حسابي بلغ 3.57، وانحراف معياري قدر بـ 0.78 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، وجدنا من خلال النتائج السابقة أن أغلب العاملين يرون أن النظام الداخلي يتميز بالمرونة وهذا بناء على نسبة شعورهم بالحرية والرضا، حيث أنه يتلاءم مع طبيعة العاملين داخل المؤسسة، ويخدم مصالحهم سواء من الناحية العملية، طرق وأساليب العمل وقواعده، أو من ناحية طبيعة العلاقات بين العاملين والرؤساء، فهذه النظرة التي ترسخت لدى العاملين على أن النظام يتميز بالمرونة في مسؤولية القادة والمسؤولين الذين سعوا لترسيخها وذلك باعتمادهم على مجموعة من الأساليب تم التأكد

(1) - مسعودة عجال: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مرجع سابق، ص 167.

منها في النتائج السابقة كالتحفيز المادي والمعنوي بالإضافة إلى الترقية، والسماح بالخروج في حالة وجود أسباب خاصة، أسلوب القادة هنا انعكس على حكم العاملين ونظرتهم، فإذا قلنا أن النظام مرن دل ذلك على مرونة أساليب القادة ومدى ملائمتها للعاملين وشعورهم بالحرية النسبية في إطار الالتزام بالقواعد والقوانين.

**العبارة رقم (54): يتعرض كل عامل يتغيب إلى إجراءات انضباطية محددة في النظام الداخلي:**

أجابت نسبة 49.0% من أن يتعرض كل عامل يتغيب إلى إجراءات انضباطية محددة في النظام الداخلي، لتليها نسبة 35.0% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين تمثلت نسبة المجيبين بغير موافق في 9.8% لتليها نسبة 7.8% لتمثل المجيبين بموافق، وانعدمت الإجابة بغير موافق بشدة، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وانحراف معياري بلغ 0.86، من النتائج السابقة توضح لنا أن إدارة المؤسسة تعتمد على إجراءات تضبط بها بمواقيت العاملين، كخصم عدد ساعات أو أيام الغياب أو تقديم إشعارات تنبيه، أو تكثيف العمل كتعويض لأيام الغياب، الهدف من هذه الإجراءات هو انضباط العامل وتتنير غيره من الغيابات غير المبررة، وهذا ما يؤكد لنا واقع الرقابة بهذه المؤسسة، وهذا الانضباط لا يعني التقيد كما يدركه بعض العاملين، بقدر ما يدل على تحسين مستوى أداء العامل تحسين سلوكه.

**العبارة رقم (53): تهدف القرارات الإدارية إلى التنظيم الجيد:**

أجابت نسبة 52.9% على أن تهدف القرارات الإدارية إلى التنظيم الجيد، لتليها نسبة 37.3% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين بلغت نسبة المجيبين بغير موافق، وموافق 3.9% وتكاد تنعدم الإجابة بغير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.53، وانحراف معياري قدر بـ0.73، من النتائج

السابقة توضح لنا أن القرارات الإدارية التي تعتمدها إدارة المؤسسة حول الدراسة، تهدف إلى التنظيم الجيد يظهر هذا في التزام العاملين ومن ذلك على آدائهم وعلاقاتهم الإنسانية داخل المؤسسة، نسبة المجيبين بموافق تماما تثبت لنا مشاركة العاملين في صنع القرارات وموافقتهم عليها مما يعزز استعدادهم على تطبيقها بالإضافة إلى شعورهم بأن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه القرارات تخصهم جميعا مما يعزز روح المسؤولية لديهم.

**العبارة رقم (55): تجد حرية في اتخاذك للقرارات التي تخص وظيفتك في حالة حدوث خلل مادي (الأجهزة).**

أجابت نسبة 47.1% من أن تجد حرية في اتخاذك للقرارات التي تخص وظيفتك في حالة حدوث خلل مادي، لتليها نسبة 35.3% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين تليها نسبة المجيبين بغير موافق بنسبة قدرها 9.8%، و 7.8% تمثل نسبة المجيبين بموافق وانعدمت الإجابة في الإجابة الأخيرة غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ 3.53، وانحراف معياري بلغ 0.70 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج المدونة أعلاه وجدنا أن أغلب العاملين بهذه المؤسسة يجدون حرية في اتخاذهم للقرارات التي تخص وظيفتهم وهذا ما يؤكد لنا ثقة القادة بالعاملين وقدراتهم ومهاراتهم بالإضافة إلى ما أكدته ملاحظة الباحثة أثناء أحد الزيارات للمؤسسة محل الدراسة، شعور العامل بالحرية في هذه الحالة ينعكس على شعوره بالمسؤولية أمام وظيفته والوسائل، ناهيك عن شعوره بمكانته داخل هذه المؤسسة، بالإضافة إلى أنه لفتت انتباهنا هذه الإجابات إلى أن أغلب العاملين على دراية بهذه الأجهزة ويحسنون استخدامها وتصليحها، وهذا ما يعكس واقع الخبرة بهذه المؤسسة، فهذه الحرية النسبية التي منحها



القادة والمسؤولين للعاملين مبنية على مبدأ الثقة، مما يسهل ذلك مهام القادة وعدم تتبعهم لكل حيثيات الوظيفة للعاملين الأتباع.

العبارة رقم (52): يتغاضى المسؤولون عن العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة:

أجابت نسبة 43.1% بموافق نوعا ما على أن المسؤولون يتغاضون عن العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، لتليها نسبة 35.3% من المجيبين بموافق تماما ونسبة 11.8% من المجيبين بغير موافق، لتليها نسبة المجيبين بموافق والتي قدرت بـ9.8%، لتتعدم الإجابة بغير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا الجزء بمتوسط حسابي منخفض بلغت قيمته 3.43، وانحراف معياري قدر بـ0.83.

من النتائج السابقة وجدنا أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يتغاضون نوعا ما على العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، يوضح لنا هذا أن العامل يمارس نوعا من الحرية، مقابل التزامه بالقرارات والمواعيد، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تسعى لتعزيز العلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية، كما يعكس لنا هذا أن المسؤولين والقادة يتقنون بالعمال وقدراتهم ومجهوداتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أن تغاضي القادة يبرهن لنا على أن العاملين منضبطين ويقومون بمهامهم الموكلة إليهم ولا تؤثر العلاقات غير الرسمية على آدائهم، وهذا ما يزيد من الثقة بين الطرفين، نستخلص من إجابات المبحوثين حول قيمة الحرية ودورها في توجيه الفعل القيادي، حيث تمثل المتوسط الحسابي العام للإجابة على هذه العبارات بـ3.59، وانحراف معياري بلغت قيمته بـ0.75، عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

وهذا ما دعمته قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات المعتمدة في هذا الجزء، حيث جاءت العبارة 50 في المرتبة الأولى والتي نصت على التأثير السلبي لعدم التقيد بالوقت على أداء العاملين، بمتوسط حسابي قدر بـ3.80 وهو ايجابي مقارنة

بالمتوسط الحسابي العام، كما احتلت العبارة رقم 56 المرتبة الثانية والتي تنص على أن تمنحك الأطراف المسؤولة فرصة الخروج في حالة طلب الاستئذان بمتوسط حسابي إيجابي بلغ 3.73، والعبارة رقم 51 جاءت في المرتبة الثالثة نصت على استقبال إدارة المؤسسة لشكاوي العاملين بارتياح، وبلغ متوسط الإجابات 3.61، في حين نجد أن العبارة رقم 49 والتي تنص على تميز النظام الداخلي بالمرونة جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ3.57، هذه النتائج أكدت لنا دور قيمة الحرية في توجيه الفعل القيادي لما لها من قيمة بليغة بالنسبة للعامل والمؤسسة، حيث أن الحرية هنا لا تعني بها حرية الفعل فقط، كما تعني بها حرية الفكر والتعبير ومما وضحته لنا النتائج السابقة أن إدارة المؤسسة تمنح لعمالها حرية التعبير وتشاركهم في قراراتها كما أن حرية الفكر هنا تعزز إبداع العامل وابتكاره للطرق الجيدة لتحسين الأداء، بالإضافة إلى حرية التعامل مع وسائل وأدوات العمل... كل هذه الحريات تجعل من العامل يشعر بروح المسؤولية التي تعزز الرقابة الذاتية كما تعزز ثقته بالقادة والمسؤولين وانعكاس ذلك إيجاباً على أدائه.ب- دور قيمة الحرية في توجيه فعل الالتزام:

الجدول (20): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة الحرية وفعل الالتزام

الرقم	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
57	التكرار	17	4	20	1	3.27	0.92	8
	النسبة	33.3	7.8	39.2	2.0			
58	التكرار	27	2	12	0	3.41	0.85	5
	النسبة	52.9	3.9	23.5	0			
59	التكرار	24	3	16	2	3.39	0.92	7
	النسبة	47.1	5.9	31.4	3.9			
60	التكرار	25	5	14	0	3.55	0.86	2
	النسبة	49.0	9.8	27.5	0			
61	التكرار	25	3	18	1	3.50	0.81	4
	النسبة	49.0	5.9	35.3	2.0			
62	التكرار	25	3	18	0	3.51	0.76	3
	النسبة	49.0	5.9	35.3	0			
63	التكرار	21	5	16	1	3.41	0.94	6
	النسبة	41.2	9.8	31.4	2.0			
64	التكرار	28	7	14	0	3.78	0.73	1
	النسبة	54.9	13.7	27.5	0			
الإجمالي								
/						3.48	0.85	

من المحور الثالث إلى توضيح دور قيمة الحرية في توجيه فعل الالتزام، معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا التحليل.

العبارة رقم (64): تعاقبك المؤسسة في حالة التأخر المتكرر عن طريق التوبيخ

اللفظي:

أجابت نسبة 54.9% من أن تعاقب المؤسسة في حالة التأخر المتكرر عن طريق التوبيخ اللفظي، لتليها نسبة 27.5% من المجيبين بموافق نوعا ما، وبلغت نسبة المجيبين بموافق 27.5% لتليها نسبة المجيبين بغير موافق 3.9% وانعدمت الإجابة في الخيار الأخير غير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من هذا

الجزء بمتوسط حسابي بلغ 3.78، وانحراف معياري قدر بـ0.73، عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج السابقة توضح لنا أن العاملين بهذه المؤسسة مجال الدراسة يخضعون للتوبيخ اللفظي نتيجة التأخر المتكرر، حيث استخدمت إدارة المؤسسة هذا الأسلوب لتحذير العاملين من هذا التأخر لما له من آثار سلبية على آدائهم، هذه النتائج إذا دلت على شيء إنما تدل على عدم التزام أغلب العاملين بمواعيد الدخول الرسمية للمؤسسة، قد يرجع هذا إلى أسباب شخصية، فمن البديهي أن تعذر إدارة المؤسسة هذا التأخر لكن من غير الممكن أن تتقبله في حالة التكرار، لذلك تلجأ إلى هذا الأسلوب من التحذير بغية انضباط العاملين بالمواعيد الرسمية للدخول، فحرية العامل هنا أصبح بمثابة التعسف الذي يضر بمصلحة المؤسسة والعامل سواء.

**العبرة رقم (60): تمنحك إدارة المؤسسة حرية تفويض الدور لشخص آخر في**

**نفس المستوى في حالة غيابك:**

مثلت نسبة 49.0% المجيبين بموافق تماما على أن تمنحهم إدارة المؤسسة حرية تفويض الدور لشخص آخر في نفس المستوى في حالة الغياب، لتليها نسبة 27.5% من المجيبين بموافق نوعا ما في حين بلغت نسبة المجيبين بغير موافق بـ13.7%، لتليها نسبة 9.8% من المجيبين بموافق، وانعدمت الإجابة بغير موافق تماما 0%.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من هذا الجزء بمتوسط حسابي قدر بـ3.55، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.86 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج المدونة أعلاه وجدنا أن إدارة المؤسسة تمنح العاملين حرية تفويض الدور لشخص آخر في نفس المستوى في حالة الغياب وهذا ما تزكيه طبيعة الهيكل التنظيمي المعتمد ذات الشكل الأفقي مما يلفت انتباهنا إلى أن وظائف العاملين للمستوى الواحد تتشابه وإذا صح القول أنها متطابقة، تساعد هذه الحرية النسبية في مثل هذا الأسلوب أولا تأدية المهام اللازمة بالإضافة إلى توطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبالضبط إلى

داخل كل مصلحة، وهذا ما تؤكد لنا ملاحظة الباحثة أثناء أحد الزيارات لهذه المؤسسة، حيث كانت المشرفة على البحث الميداني غائبة لفترة معينة نتيجة ظروف صحية، فولت أغلب المهام إلى زميلة معها بنفس المصلحة وبنفس المستوى من بين المهام الإشراف على البحث الميداني وحالفت أنباء الباحثة أن الزميلة على علم ودراية بحوثيات البحث الميداني وهذا ما يدل على حرية العامل في تفويض الدور لشخص في نفس المستوى.

### العبارة رقم (62): تعتمد إدارة المؤسسة على نظام لإدارة الوقت:

أجابت نسبة 49.0% على أن تعتمد إدارة المؤسسة على نظام لإدارة الوقت، لتليها نسبة 35.3% من المجيبين بموافق نوعا ما، بالإضافة نسبة المجيبين بغير موافق والتي بلغت 9.8%، لتليها نسبة المجيبين بموافق 5.9%، وانعدمت الإجابة في الخيار الأخير غير موافق تماما بـ0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من هذا الجزء بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.51، وانحراف معياري قدر بـ0.76 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

توضح لنا من النتائج المدونة أعلاه، أن إدارة المؤسسة تعتمد اعتمادا عقلاني على نظام لإدارة الوقت، وهذا ما يؤكد لنا نتائج العبارة السابقة، فالوقت هنا أهم مبدأ يضبط أداء العاملين يجعلهم يلتزمون بأوقات العمل الرسمية، فإدارة الوقت في هذه المؤسسة هي أحد قراراتها وقوانينها، فإذا التزم العامل بالوقت انعكس ذلك إيجابا على أدائه، وفي نفس الوقت على حريته، فمن خلال ما لاحظته الباحثة أثناء الزيارات المتكررة في أوقات وفترات مختلفة لهذه المؤسسة، أن العاملين كلما التزموا بالمواعيت المحددة للأداء كلما كانت لهم حرية التحرك بعد إنجاز المهام الموكلة إليهم في تلك الفترة، وهذا ما يوضح لنا أيضا عامل الخبرة له علاقة وطيدة بحرية العامل فكلما كانت الخبرة مرتفعة وذات مستوى عالي كانت نسبة الحرية مرتفعة على عكس العامل الجيد الذي له فترة قصيرة للخبرة بالرغم من أنه يلتزم بالوقت، غير أن نسبة حرية تبقى منخفضة نوعا ما من العامل

الأول ما لفت انتباه الباحثة هو أنه كلما التزم العامل بفترات العمل المحددة كلما كان له نسبة من الحرية، أي الالتزام يليه الأداء أو انجاز المهام في أقل جهد وتكلفة وهنا يدخل عامل الخبرة.

**العبارة رقم (61): تمنحك إدارة المؤسسة فرصة تبادل الأدوار لشخص في نفس المهمة في حالة تأخرك أو غيابك:**

أجابت نسبة 49.0% على أن تمنحك إدارة المؤسسة فرصة تبادل الأدوار لشخص واحد في نفس المهمة في حالة تأخرك أو غيابك لتليها نسبة 35.3% من المجيبين بموافق نوعا ما، بالإضافة إلى نسبة المجيبين بغير موافق بنسبة قدر بـ 7.8% و 5.9% للمجيبين بموافق، لتكاد تنعدم النسبة في الإجابة بغير موافق تماما، والتي قدرت بـ 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.50، وانحراف معياري بلغت قيمته بـ 0.81 عبر عن التشتت البسيط الإجابات المبحوثين، من النتائج السابقة توضح لنا أن العامل داخل المؤسسة لديه حرية معتبرة تدخل في انضباطه بالعمل حيث أن أغلب العاملين بإمكانهم تبادل الأدوار في حالة التأخر أو الغياب وهذا ما يعكس لنا واقع العلاقات الإنسانية التي تتميز بالجودة بهذه المؤسسة يؤكد لنا نتائج العبارة رقم 22 من المحور الأول، كما يؤكد لنا تبادل الأدوار أن جميع العاملين على استيعاب كامل بقرارات وقوانين المؤسسة، ويعكس لنا واقع الخبرة بها، والمشاركة في هذه القرارات.

**العبارة رقم (58): يمنحك مسؤولك المباشر حرية المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة ككل مما يجعلك تلتزم بها في جميع المجالات:**

أجابت نسبة 52.9% من المبحوثين بموافق تماما، لتليها نسبة 23.5% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين بلغت نسبة المبحوثين المجيبين بغير موافق 19.6% لتليها نسبة 3.9% من المجيبين بموافق، وانعدمت الإجابة بغير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 5.41 منخفض مقارنة

بالمتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.85، عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج السابقة وجدنا أن المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يمنحون حرية المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة ككل، للعاملين وهذا ما يؤكد لنا منح فرص المشاركة لهم بالإضافة إلى الحرية في ذلك، ولا يؤثر هذا في التزامهم للقرارات، وهذا ما يؤكد لنا إجابات المبحوثين حول العبارتين 33 و 41 من المحور الثاني. حيث رأينا أن إدارة المؤسسة تمنح العاملين حرية الرأي والتعبير على أفكارهم حسب رغبتهم في ذلك، مما ينعكس هذا على ثقتهم بمهاراتهم وأفكارهم وآرائهم، ورفع الروح المعنوية لديهم.

**العبرة رقم 63: تعاقبك المؤسسة في حالة التأخر المتكرر عن طريق الخصم من الراتب.**

أجابت نسبة 41.2% من أن تعاقبك المؤسسة في حالة التأخر المتكرر عن طريق الخصم من الراتب، لتليها نسبة 31.4% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين بلغت نسبة المجيبين بغير موافق 15.7%، لتليها نسبة 9.8% من المجيبين بموافق لتكاد تتعدم الإجابة في الخيار الأخير غير موافق تماما 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة من هذا الجزء، بمتوسط حسابي منخفض بلغ 3.41، وانحراف معياري قدر بـ 0.73 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج المدونة أعلاه وجدنا أن إدارة المؤسسة تقوم بالخصم من راتب العاملين في حالة التأخر المتكرر وهذا ما يؤكد لنا العبارة رقم 64 والتي جاءت في المرتبة الأولى من هذا الجزء، فالتأخر المتكرر للعاملين هو ما دفعها للتعامل معهم بهذا الأسلوب، كما أننا تأكدنا من أن العاملين لا ينضبوا بالمواقيت الرسمية للدخول إلى المؤسسة فتعاقب إدارة للعاملين بالطريقتين يؤكد أن العاملين فعلا لا ينضبون بمواعيد الدخول الرسمي للدوام حتى لو عملت على

إنذارهم للمرات، خوفاً من تأثير ذلك على آدائهم، خاصة وأن مواعيدها الرسمية كمواعيد باقي المؤسسات الأخرى.

**العبارة رقم (59):** تجد حرية التنقل بين المستويات الإدارية لأغراضك الشخصية في أوقات العمل:

أجابت نسبة 47.1% من أن تجد حرية التنقل بين المستويات الإدارية لأغراضك الشخصية في أوقات العمل لتليها نسبة 31.4% من المجيبين بموافق نوعاً ما، ونسبة 11.8% من المجيبين بغير موافق، لتليها نسبة 5.9% و 3.9% من المجيبين بموافق وغير موافق تماماً على التوالي، جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة في هذا الجزء، بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.39 منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري قدر بـ 0.92، عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج السابقة وجدنا أن العاملين بهذه المؤسسة يجدون نوعاً من الحرية في التنقل بين المستويات أثناء أوقات العمل وهذا ما يجعل العامل لا يشعر بالتقيد داخل المؤسسة، في المقابل هو مسؤول عن إنجاز المهام الموكلة إليه، ما لفت انتباهنا أن إدارة المؤسسة لو لم تكن راضية على مستوى أداء عمالها لما تساهلت في هذا النوع من الحرية لما له من آثار سلبية على الأداء، وهذا ما يعزز ثقة العاملين بالمسؤولية والقادة وشعورهم بالرضى داخل هذه المؤسسة، وهذا النوع من الحرية لا يعني لنا التعسف وعدم الالتزام بقدر ما يدل على أن العاملين لديهم روح المسؤولية والرقابة الذاتية والضمير المهني أي أنهم يقومون بأعمالهم بأقل وقت ممكن، وهذا ما تؤكد لنا ملاحظة الباحثة أثناء الزيارات المختلفة والمتعددة لهذه المؤسسة، لفتت انتباهها كنقطة سلبية تحسب على الإدارة أثناء أول زيارة لها للمؤسسة، ولكن مع تعدد الزيارات والنتائج التي بين أيدينا ثبت العكس.



العبارة رقم (57): تقديمك أو تأخيرك للمهام هو ترجمة لعدم التزامك بالموعد

المحدد:

أجابت نسبة 39.2% بموافق نوعا ما على أن تقديمك أو تأخيرك للمهام هو ترجمة لعدم التزامك بالموعد المحدد، لتليها نسبة 33.3% من المجيبين بموافق تماما، ونسبة 17.6% من المجيبين بغير موافق، في حين أجابت نسبة 7.8% من المبحوثين بموافق، لتليها نسبة 2.0% من المجيبين بغير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا الجزء بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ 3.27 وانحراف معياري بلغت قيمته بـ 0.92 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين من النتائج المدونة أعلاه وجدنا أن العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة يلتزمون بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وتقديمهم أو تأخيرهم للمهام وليس بالضرورة يدل على عدم التزامهم، مما يدل لنا أن إدارة المؤسسة تكلف العاملين بمجموعة من المهام وضرورة إنجازها في وقت محدد ولا يهتمها الطريقة التي يتم بها هذا الإنجاز، الأساس عندها هو الانضباط بالوقت المحدد، لذلك كانت صارمة في عقابها للعاملين الذين يتأخرون كثيرا عن الموعد الرسمي للدخول للمؤسسة.

نستخلص من إجابات المبحوثين حول قيمة الحرية ودورها في توجيه فعل الالتزام تمثل المتوسط الحسابي العام للإجابة على هذه العبارات بـ 3.48، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.85 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، وهذا ما دعمته المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات المعتمدة في هذا الجزء، حيث جاءت العبارة 64 في المرتبة الأولى والتي تنص على معاقبة المؤسسة للعاملين أثناء التأخر المتكرر بالتوبيخ اللفظي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.78، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 60 تتضمن منح العاملين حرية تفويض الدور لشخص من نفس المستوى في حالة الغياب بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.55، في حين جاءت العبارة رقم 62 في المرتبة الثالثة تتضمن

اعتماد المؤسسة على إدارة للوقت بمتوسط حسابي قدر بـ3.50، والعبارة رقم 61 جاءت في المرتبة الرابعة تضمنت منح إدارة المؤسسة فرص تبادل الأدوار للعاملين من نفس المستوى أثناء الغياب أو التأخر، بمتوسط حسابي قدر بـ3.50.

هذه النتائج أكدت لنا دور قيمة الحرية في توجيه فعل الالتزام حيث أن شعور العامل بالحرية يترجم على شعوره بالرضى والقابلية للالتزام، بالإضافة إلى أن الحرية النسبية في إطار الالتزام تشعر العامل براحة نفسية واستقرار داخل البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها، فشعور العامل بالحرية يكسبه ثقة في نفسه وفي رؤسائه في العمل وباعتبار أنها قيمة تنظيمية فالمسؤول الأساسي عنها هو القادة أو المدير، لأن العامل لا يستطيع خلق هذه حرية من جرائ نفسه، ليس لأنه غير قادر وإنما قدرته هذه قد تغير معنى الحرية إلى معنى التعسف واللامبالاة فكل فرد عامل قادر على اختراق اللوائح والقوانين من منظوره أنها حرية، ولكن من منظور الإدارة أنها تعسف وعدم التزام بالحرية هنا مسؤولية القادة والمدير فالمسؤول هنا هو الذي يخلق هذه الحالة، وإن صح التعبير هذا الشعور لدى العامل، فأساليب خلق هذا الشعور لا تقتصر فقط على القواعد والقوانين، بالرغم من أنها في الطريق الأساسي لذلك على اعتبار أنها هي من يتحكم في أفعال وسلوكيات العاملين داخل المؤسسة، لذلك نجد أن من أهم ما يحرص عليه المدير هو المرونة في النظام الداخلي وهذا ما أكدته لنا النتائج السابقة.

ج- دور قيمة الحرية في توجيه فعل الأداء:

الجدول (21): يوضح استجابات المبحوثين حول قيمة الحرية وفعل الاداء

الرقم	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
65	28	3	16	3	1	3.57	0.88	4
	54.9	5.9	31.4	5.9	2.0			
66	34	5	9	3	0	3.45	0.90	7
	66.7	9.8	17.6	5.9	0			
67	30	2	16	3	0	3.41	0.88	8
	58.8	3.9	31.4	5.9	0			
68	18	5	22	6	0	3.47	0.92	6
	35.3	9.8	43.1	11.8	0			
69	27	2	19	2	1	3.65	0.89	2
	52.9	3.9	37.3	3.9	2.0			
70	25	5	14	7	0	3.55	0.78	5
	49.0	9.8	27.5	13.7	0			
71	24	4	18	5	0	3.71	0.83	1
	47.1	7.8	35.3	9.8	0			
72	29	5	15	2	0	3.61	0.77	3
	56.9	9.8	29.4	3.9	0			
الإجمالي								
						3.55	0.84	

نتطرق في هذا الجزء من المحور الثالث والأخير، إلى توضيح دور قيمة الحرية في توجيه فعل الالتزام، معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا التحليل.

العبارة رقم (71): تؤثر مرونة القرارات الإدارية إيجاباً على أدائك:

أجابت نسبة 47.1% من المبحوثين على أن تؤثر مرونة القرارات الإدارية إيجاباً على أدائك، لتليها نسبة 35.3% من المبحوثين على موافق نوعاً ما، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بغير موافق بـ 9.8%، لتليها نسبة 7.8%، وانعدمت الإجابة بغير موافق تماماً 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من هذا الجزء

بمتوسط حسابي قدر بـ 3.71، وانحراف معياري بلغت قيمته بـ 0.77 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج المدونة أعلاه وجدنا أن مرونة القرارات تؤثر إيجاباً على أداء العاملين، وهذا ما يؤكد لنا على مرونة النظام في العبارة 49 من المحور الثاني، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تراعي العاملين وتأخذهم بعين الاعتبار في الأمور التي تناسبهم وتوليهم اهتمام ليشعرهم بالراحة والرضى ويعزز ثقتهم بمسؤوليهم، ويعزز ولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، كما تدلنا هذه النتائج على مشاركة العاملين في هذه القرارات فكلما كانت النسبة المشاركة مرتفعة كلما كانت نسبة المرونة في هذه القرارات بما هو منطقي.

#### العبارة رقم (69): يتأثر آدائك بطبيعة العلاقة مع مسؤولك المباشر:

أجابت نسبة 52.9% من المبحوثين على أن يتأثر آدائهم بطبيعة العلاقة مع مسؤولهم المباشر، لتليها نسبة 37.3% من المجيبين بموافق نوعاً ما، ونسبة 3.9% في كل من الخيارين موافق وغير موافق، لتليها نسبة 2.0% إجابة المبحوثين حول غير موافق تماماً، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.65، وانحراف معياري بلغ 0.89 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج السابقة وجدنا أن للقادة بهذه المؤسسة تأثير بليغ على العاملين وآدائهم، حيث أن العاملين هنا يرون أن القادة هم مثلهم الأعلى الذين يفتدون به في الانضباط والمواظبة داخل البيئة التنظيمية، لذلك تهتم إدارة المؤسسة في اختيار القادة بناء على معايير واعتبارات معينة أكثرها اهتماماً هي القدرة على التأثير في العاملين فكلما كانت العلاقة جيدة ومبنية على أساس الثقة كان التأثير إيجاباً على أداء العامل، وحسب ما أملت لنا النتائج السابقة في هذا الخصوص، وجدنا أن العلاقة بين العاملين والقادة في هذه المؤسسة تتميز بالمرونة والجودة انطلاقاً من الأساليب التي يعتمدها القادة في تعزيز هذه العلاقة بهدف تعزيز ثقة وولاء العاملين.

**العبارة رقم (72): تزيد العلاقة غير الرسمية من مستوى أداء العاملين:**

أجابت نسبة 56.9% من أن تزيد العلاقات غير الرسمية من مستوى أداء العاملين، لتليها نسبة 29.4% من المجيبين بموافق نوعا ما، ونسبة 9.8% من المجيبين بموافق في حين بلغت نسبة المجيبين بغير موافق بـ3.9%، وانعدمت النسبة في الإجابة بغير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.61 و انحراف معياري بلغت قيمته بـ 0.77 عبر عن التشنت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج السابقة وجدنا أن العلاقات غير الرسمية تزيد من مستوى أداء العاملين، وهذا ما يعكس لنا واقع العلاقات الإنسانية بهذه المؤسسة، وما يؤكد لنا نتائج العبارة رقم 52، والتي تنص على أن المسؤولين يتغاضون على العلاقات غير الرسمية لما لها من أهمية بالغة وانعكاس إيجابي على أداء العاملين، وهذا ما يوضح لنا روح المسؤولية لدى العاملين والرقابة الذاتية فالعلاقات غير الرسمية في العمل لا تؤثر سلبا على أداء العاملين لأن العاملين يستغلونها استغلال ايجابي وهذا ما أكدته لنا النتائج السابقة، فالعلاقات غير الرسمية هنا ليست بالضرورة تخدم الأغراض الشخصية، فحسب ما لاحظته الباحثة أثناء الزيارات المتعددة لهذه المؤسسة وجدنا أن العلاقات غير الرسمية تخدم مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى، حيث يستغلها العمال في البحث عن المعلومات والخبرات اللازمة والاستفسارات كما أنها تدخل في جانب الحرية التي يشعر بها العامل أي أن العامل هنا يعمل، وكأن المؤسسة له، يتحرك يبحث سيفسر يفيد و يستفيد وفي نفس الوقت يتحمل المسؤولية.

**العبارة رقم (65): تهتم المؤسسة برفع الروح المعنوية للعاملين**

أجابت نسبة 54.9% من أن تهتم المؤسسة برفع الروح المعنوية للعاملين، لتليها نسبة 31.4% من المجيبين بموافق نوعا ما في حين تمثلت نسبة 5.9% المجيبين بموافق وغير موافق، لتكاد تنعدم الإجابة بغير موافق تماما بنسبة 2.0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.75، وانحراف معياري بلغت قيمته

0.88 عبر عن التشنت البسيط لإجابات المبحوثين، من إجابات المبحوثين وجدنا أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى جاهدة لرفع روح المسؤولية للعامل لأنها تعتبر الثروة الحقيقية والمصدر والمسير الأساسي لجميع مواردها، فالعاملين بهذه المؤسسة يشعرون برفع الروح المعنوية لأسباب كثيرة وأهمها مشاركتهم في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة لا سيما القرارات الخاصة بكل وظيفة، بالإضافة إلى منحهم نسبة من الحرية مقابل إنجاز المهام الموكلة إليهم ومحاولة إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا، كما تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير البيئة التنظيمية المناسبة لكي تساعدهم على إنجاز مهامهم مما ينعكس هذا كله في رضى العامل وولائه للمؤسسة.

#### العبارة رقم (70): يؤثر نمط القيادة إيجابا على أدائك:

أجابت نسبة 49.0% على أن يؤثر نمط القيادة إيجابا على أدائهم، لتليها نسبة 27.5% من المجيبين بموافق نوعا ما وقدرت نسبة المجيبين بغير موافق بـ 13.7%، لتليها نسبة المجيبين بموافق 9.8%، حيث انعدمت النسبة في الإجابة بغير موافق تماما 0%، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.55، وانحراف معياري قدر بـ 0.78 عبر عن التشنت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج السابقة توضح لنا أن العاملين بهذه المؤسسة يؤثر عليهم أسلوب القادة تأثيرا إيجابيا، مما يؤكد لنا هذا على أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة أحسنت اختيار القادة المسؤولين بناء على معايير واعتبارات دقيقة من أهمها الخبرة والانضباط فالقائد الناجح هو الذي يملك القدرة على التأثير على تابعيه، باعتبار أن عملية القيادة " هي فن ومهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص..."<sup>(1)</sup>، فالقائد هنا يجب عليه أن يحسن فن ومهارة التأثير لأن التأثير لا يكون عشوائيا أو اعتباطيا بل يجب أن يبني على أسس ومبادئ تساعد القائد على الوصول إلى هدفه.

ومن بين هذه المبادئ والأسس يجب أن يكون القائد ملما بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمال بالإضافة إلى استيعابه، وتتبعه للوائح والقوانين التي تعتمدها المؤسسة

(1) - منصور عيسى، القيادة والتعبير الطريق نحو النجاح، مرجع سابق، ص21.

يجب أن يكون عادلا مع مرؤوسيه كي لا يشعر العاملين بالتمييز فيما بينهم وبالتالي يفقدون الثقة في القائد فباعتبار أن القائد هو همزة وصل بين الإدارة والمرؤوسين، فهو يسعى جاهدا لكسب ثقة العاملين والتأثير عليهم إيجابيا واستمالتهم بمختلف الطرق.

#### العبارة رقم (68): أكمل مهامهم بغض النظر عن المدة اللازمة:

أجابت نسبة 43.1% من المبحوثين بموافق نوعا ما على أنهم يكملوا مهامهم بغض النظر عن المدة اللازمة، لتليها نسبة 35.3% من المجيبين بموافق تماما، لتليها نسبة 11.8% من المجيبين بغير موافق ونسبة 9.8% الذين أجابوا بموافق لتتعدم الإجابة في الخيار الأخير غير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي العام قدر بـ 3.47، وانحراف معياري الذي بلغت قيمته 0.92، عبر عن التثنت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج المدونة أعلاه وجدنا أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة أغلبهم يقومون بمهامهم الموكلة إليهم بغض النظر إلى المدة اللازمة في ذلك، مما يلفت انتباهنا هنا إلى أن هؤلاء العمال يركزون على إنجاز مهامهم، وإكمالها حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم أو على حساب أوقات راحتهم وحسب ما لاحظته الباحثة أثناء أحد الزيارات للمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال حوار قائم بين زميلتين في العمل حول قائم تخص العملاء والمتعاملين مع هذه المؤسسة، حيث صرحت إحدهما لاستكمال هذا العمل في المنزل وهذا ما دفعنا لطرح مثل هذا السؤال مما يعكس لنا هذا ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها، وحرص العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أن هذا الأسلوب يصرح لنا بالثقة القائمة بين العاملين والرؤساء. فوظائف ومهام المؤسسة هي عبارة عن أسرارها، فتقة الرؤساء بالعاملين تؤهل العاملين بها على إنجاز المهام حتى خارج إطار ساعات العمل الرسمية.

بالنظر إلى هذه النتائج من جهة أخرى أن العاملين يقومون بمهامهم في أقصر مدة لازمة أي المهم عندهم استكمال هذه الإنجازات مما يجعلهم يقومون بها في أقصر مدة ممكنة وبأقل جهد ممكن وهذا ما يعكس لنا واقع الخبرة بهذه المؤسسة، فهذه العبارة توضح لنا أن أهم شيء لدى العمال هو إنجاز المهام الموكلة إليهم سواء داخل إطار العمل

الرسمي أو في أوقات راحتهم، ففي الحالة الأولى تكون في حالة ضغوط العمل والوظائف و المهام على العاملين، بالإضافة إلى ملاحظة الباحثة المستمرة أثناء الزيارات المختلفة المواعيد لهذه المؤسسة فإن العاملين و بالأخص الإناث ينجزون المهام حتى في الفترة التي بين الفترتين الصباحية والمسائية بحكم أن العاملات أغلبهم لا يخرجون من المؤسسة، وهذا ما يدل على وفائهم وولائهم لمؤسستهم.

**العبارة رقم (66): تمنحك إدارة المؤسسة فرصة، إدخال تعديلات على أسلوب**

**عملك:**

أجابت نسبة 66.7% على أن تمنحهم المؤسسة فرص إدخال تعديلات على أسلوب العمل، لتليها نسبة 17.6% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين مثلت نسبة 9.8% المجيبين بموافق، وأجابت بنسبة 5.9% بغير موافق، لتتعدم الإجابة بغير موافق تماما، جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ 3.45، وانحراف معياري، بلغت قيمته 0.90 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، من النتائج السابقة وجدنا أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة تتق بمهارات وإبداعات وأفكار عمالها، حيث تمثلت هذه الثقة في منحهم فرص إدخال تعديلات وتجديدات في أسلوب العمل، وهذا ما يعكس لنا واقع الخبرة في هذه المؤسسة، بالإضافة أن الثقة لم تبنى من فراغ لأن العمل عبارة عن مسؤولية كبيرة يتحملها العامل، وهذا ما يوضح لنا أن إدارة المؤسسة تعمل على تدريب عمالها والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم التي تنعكس إيجابا على أدائهم. مما يوضح لنا كذلك أن العاملين يطمحون دائما للبحث عن المعلومة وعن الجديد ليتناولوه في وظائفهم.

**العبارة رقم (67): أكمل مهامى بغض النظر إلى الطريقة المعتمدة:**

أجابت نسبة 58.8% على أن يكملوا مهامهم بغض النظر إلى الطريقة المعتمدة لتليها نسبة 31.4% من المجيبين بموافق نوعا ما، في حين أجابت نسبة 5.9% بغير موافق و نسبة 3.9% بموافق، لتتعدم الإجابة بغير موافق بشدة، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا الجزء الأخير في المحور الثالث والأخير، بمتوسط



حسابي منخفض بلغ 3.41، وانحراف معياري قدر بـ0.88 عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين.

من النتائج السابقة وجدنا أن العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة يقومون بأعمالهم بغض النظر إلى الطريقة المعتمدة، مما يوضح لنا هذا على أن انجاز المهام يتم بطرق مختلفة قد تؤدي نفس الهدف وهو الانجاز، وقد تكون مختلفة في مدة الانجاز التي ترتبط أساسيا بعامل الخبرة، ومن خلال النتائج السابقة التي وضحت لنا نسبة الخبرة في المؤسسة تؤكد لنا على أن أغلب العاملين على إطلاع واسع لمختلف الطرق التي تساعد على الإنجاز، وهذا الإطلاع يعكس لنا مدى اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق الإنجاز الجيد، وما استنتجناه أن العامل في هذه المؤسسة له حرية اختيار الوسيلة التي تناسب، وأن الإدارة منحت هذه الحرية.

نستخلص من إجابات المبحوثين حول قيمة الحرية ودورها في توجيه فعل الآداب، حيث تمثل المتوسط الحسابي العام لهذه الإجابات في 3.55، وانحراف معياري قدر بـ0.84، عبر عن التشتت البسيط لإجابات المبحوثين، وهذا ما دعمته قيم، المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات المعتمدة في هذا الجزء، حيث جاءت مرونة القرارات وتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.71، وعبر عن إيجابية التأثير، في حين جاءت العبارة الدالة عن تأثير العلاقة بين المسؤول والعاملين على الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.65، بالإضافة إلى دور العلاقات غير الرسمية في تعزيز الأداء جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ3.61، وجاءت في المرتبة الرابعة اهتمام المؤسسة برفع الروح المعنوية للعاملين بمتوسط حسابي بلغ 3.57، في حين جاءت عبارة تأثير النمط القيادي إيجابا على أداء العاملين في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ3.55، معادل المتوسط الحسابي العام، هذه النتائج أكدت لنا دور قيمة الحرية في توجيه فعل الأداء فمنح المؤسسة جزء من الحرية للعاملين بجعلهم يستغلونها استغلالا إيجابيا يعود على المؤسسة ككل بالفائدة،

وهذا مبني على قوة الثقة بين الطرفين فكلما كانت الثقة مرتفعة كلما كانت نسبة الحرية مرتفعة، فاهتمام إدارة المؤسسة بالعاملين نابغ من أهميته هو في حد ذاته كثرة بشرية لا يمكن الاستغناء عنها في وجود التكنولوجيا.

والأداء هو الناتج النهائي لجميع الخطط والاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة لما له من أهمية بليغة في مساعدتها على التنبؤ بمستقبل المؤسسة، ومدى نجاحها والأداء بصفة عامة هو ترجمة للقواعد والقوانين والقرارات والمعايير التي اعتمدها إدارة المؤسسة فكلما كانت القواعد والقيم واضحة ومفهومة للعاملين كلما كانت نسبة الأداء عالية وبم أنه ترجمة للقيم فهو يساعد المؤسسة على إعادة النظر في قوانينها في حالة انخفاض الأداء.

وما وضحته لنا النتائج السابقة ما هو إلا انعكاس لجميع الأساليب والطرق التي اعتمدها المؤسسة، فبمجرد اهتمامها بالعاملين هذا وحده كافي للبرهنة على أن المورد البشري بالنسبة لها مورد أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، بالإضافة إلى أن أغلب العاملين بها كفؤ وله ضمير مهني وروح المسؤولين والأهم من ذلك الرقابة الذاتية، إذن تحقق الهدف الثالث من هذه الدراسة، ألا وهو دور قيمة الحرية في توجيه الفعل التنظيمي (القيادة الالتزام والأداء) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

## الفصل الخامس:

### اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى.

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.

4- اختبار الفرضية العامة.

ثانياً: مناقشة النتائج.

1- النتائج الجزئية.

2- النتيجة العامة.

أولاً: اختبار الفرضيات:

يستلزم على أية دراسة ضمن تخصص العلوم الاجتماعية والإنسانية استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات المعتمدة في كل دراسة بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى اختبار وصحة الفرضيات وكون متغيراتها فئوية، فإننا سنقوم باختبار الفرضيات الجزئية والفرضية الرئيسية معتمدين في ذلك على حساب معامل الارتباط لكل من الفرضيات الجزئية، وبعد ذلك الفرضية الرئيسية حيث تم اعتماده كآلية رئيسية، وعلى المتوسط الحسابي، وتحليل الانحدار كآلية فرعية بغرض تعزيز الاختبار.

الجدول رقم (22): يوضح الاختبار الطبيعي المعياري للبيانات

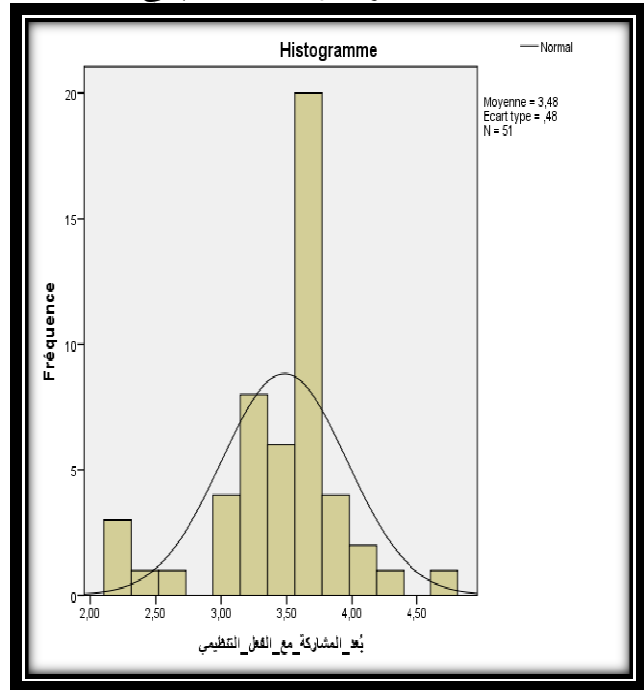
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
بُعد_العدالة_مع_الفعل_التنظيمي	,122	51	,057	,968	51	,186
بُعد_المشاركة_مع_الفعل_التنظيمي	,146	51	,008	,918	51	,002
بُعد_الحرية_مع_الفعل_التنظيمي	,154	51	,004	,943	51	,016

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 24

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الدالة الاحصائية لمتغير بُعد العدالة مع الفعل التنظيمي حسب مقياس **Kolmogorov-Smirnov** تقدر بـ 0.057 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي يمكن القول ان المتغير يخضع للتوزيع الطبيعي، بينما بُعد المشاركة وبُعد الحرية مع الفعل التنظيمي كانت قيمة الدالة الاحصائية أقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي المتغيرين لا يخضعان للتوزيع الطبيعي . ويتضح ذلك من خلال الاشكال الموضحة في الاسفل.

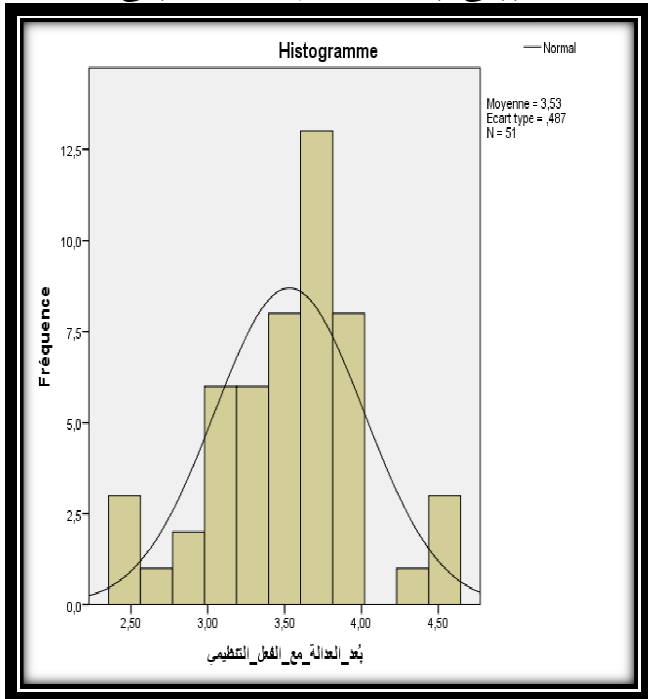
الشكل رقم (9): يوضح التوزيع الطبيعي لبعد

المشاركة والفعل التنظيمي

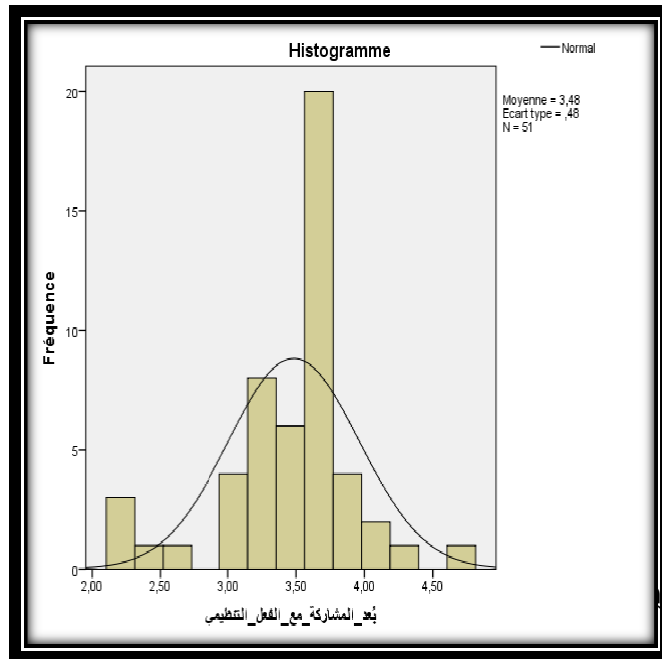


الشكل رقم (10): يوضح التوزيع

الطبيعي لبعد العدالة والفعل التنظيمي



الشكل (11): يوضح التوزيع الطبيعي لبعد الحرية والفعل التنظيمي



الجدول رقم (23):

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيادة_العدالة	6,802	50	,000	,60049	,4232	,7778
الالتزام_العدالة	6,383	50	,000	,47059	,3225	,6187
الأداء_العدالة	7,469	50	,000	,52206	,3817	,6625
القيادة_المشاركة	4,521	50	,000	,40686	,2261	,5876
الالتزام_المشاركة	6,882	50	,000	,50980	,3610	,6586
الاداء_المشاركة	8,353	50	,000	,53186	,4040	,6598
القيادة_الحرية	9,246	50	,000	,59314	,4643	,7220
الالتزام_الحرية	6,712	50	,000	,47794	,3349	,6210
الاداء_الحرية	7,250	50	,000	,55147	,3987	,7043

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 24

### الجدول رقم (24): يوضح المتوسط الحسابي لأبعاد الدراسة

	العدالة- القيادة	العدالة- الالتزام	العدالة- الأداء	المشاركة- القيادة	المشاركة- الالتزام	المشاركة- الاداء	الحرية- القيادة	الحرية- الالتزام	الحرية- الاداء
العينة	51	51	51	51	51	51	51	51	51
اتجاه البعد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
المتوسط الحسابي	3,6005	3,4706	3,5221	3,4069	3,5098	3,5319	3,5931	3,4779	3,5515

### 1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

تساهم قيمة العدالة التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين في مؤسسة

اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة.

## أ-الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم العدالة التنظيمية في بلورة الفعل القيادي المعتمد في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-.

توجد علاقة ارتباط تأثيرية مقبولة و إيجابية بين قيمة العدالة والفعل القيادي في المؤسسة مجال الدراسة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.790)، وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط تأثيري بين المتغيرين، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.60، مما وجّه اتجاه البعد نحو موافق، بالإضافة الى نتائج تحليل الانحدار التي بلغت  $t = 6.802$  عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند  $a=0.05$  تعبر على وجود دور لقيمة العدالة التنظيمية في توجيه الفعل القيادي.

ما أشارت إليه تلك النتائج أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على مستوى مُرضى من قيمة العدالة التنظيمية، مما يجعلها تتعكس بالإيجاب على الفعل القيادي ظهرت هذه العدالة جليا في القرارات الإدارية التي تعتمدها إدارة المؤسسة ومستوى وضوحها وبساطتها مما يجعلها مقنعة لجميع العاملين بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى حسن اختيار القادة والرؤساء المكلفين بنقل هذه القرارات والقوانين من مستوى إلى مستوى ومن قسم إلى آخر، فالقائد هنا يلعب دور كبيرا في انعكاس هذه القيم والقرارات على أفعال العاملين، فكلما اقتنع العامل بهذه القرارات والقواعد وشعر أنها تخدم مصالحه وأهدافه وتتناسب مع قيمه كلما كان ذلك إيجابيا على آدائه، بالإضافة إلى وضوح الأهداف أمام العاملين فوضوح الأهداف يجعل من العامل يشعر بالراحة داخل البيئة التنظيمية مما ينعكس ذلك على ولائه وشعوره بالمسؤولية أمام هذه الأهداف، فسياسة المؤسسة أو بالأحرى الثقافة التنظيمية التي تعتمدها هذه المؤسسة تمتاز بالمرونة والدقة، مما انعكس ذلك على عدالة قراراتها وقوانينها وأهدافها فكلما سادت العدالة التنظيمية كلما انعكس ذلك إيجابا على فعل القائد في أداء مهامه وأدواره ومن هذا يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

## ب- اختبار الفرضيات الفرعية الثانية:

تساهم قيمة العدالة التنظيمية في توجيه فعل الالتزام بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرة بسكرة.

توضح لدينا من خلال معامل الارتباط وجود علاقة تأثيرية بين قيمة العدالة وفعل الالتزام، حيث بلغت هذه القيمة (0.697)، وتعززها قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 3.47، والتي توجه البعد نحو الاتجاه موافق، بالإضافة الى قيمة  $t$  التي قدرت بـ  $t=6.383$  عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند  $a=0.05$  والتي توضح لنا وجود دور لقيمة العدالة التنظيمية في توجيه فعل الالتزام للعاملين.

من خلال ما سبق توضح لدينا أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية لما لها من دور فعال في توجيه فعل الالتزام، فالالتزام أساسا مرتبط بمرونة القرارات والنظام الداخلي الذي تعتمد المؤسسة، فكلما كانت هذه القرارات مرنة ومناسبة للعاملين كلما زاد مستوى التزامهم بها، وهنا يظهر دور الإدارة في أخذها بعين الاعتبار العاملين أثناء اعتمادها قرارات معينة، بالإضافة إلى سعيها نحو تحقيق شعور الرضى لدى العاملين، كما أننا لا ننكر دور القائد في فعل الالتزام فمرونة القرارات وحدها غير كافية لضمان التزام العاملين، حتى القائد هنا وصفاته التي تميزه عن غيره من العاملين هنا لديه دور فعال في تحقيق التزام العاملين وذلك عن طريق التأثير عليهم وإقناعهم بطرق سليمة وكسب ودهم وثقتهم، فكلما كانت علاقة الثقة بين العاملين والقائد متينة وقوية كلما ارتفع مستوى التزام، بالإضافة إلى عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية كقيمتين تنظيميتين تسعى دائما المؤسسة لتحقيقهم عن طريق اعتمادها معايير مناسبة ومقنعة لتقسيم العمل (الرجل المناسب في المكان المناسب)، فإذا شعر العامل أن وظيفته تتناسب مع مهاراته وقدراته المهنية والتعليمية والخبرانية ارتفع مستوى التزامه بالقرارات المعتمدة في المؤسسة، فسعي إدارة المؤسسة وراء محاولة كسب ثقة العاملين ورضاهم من خلال



الاهتمام بشؤونهم الاجتماعية والاقتصادية، ورفع الروح المعنوية لديهم بناء على مجموعة من التحفيزات المادية والمعنوية واعتماد أسلوب الترقية القائم على معايير مهنية دقيقة، لأن مهارات العاملين تتجدد وتتطور كلما تطور مستواهم العملي، والعلاقة بين الترقية ومهارات العاملين علاقة طردية كلاهما يؤثر في الثاني، فالعدالة التنظيمية قيمة لا بد منها في كل مؤسسة حيث تبدأ من القرارات والإجراءات تنتهي باقتناع العاملين لهذه القرارات والتزامهم بها، ومنه نقول أن الفرضية هذه قد تحققت.

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تساهم قيمة العدالة التنظيمية في توجيه فعل الأداء للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة.

يوجد علاقة ارتباط تأثيرية مقبولة بين قيمة العدالة التنظيمية وفعل الأداء في المؤسسة مجال الدراسة، حيث بلغت قيمة الارتباط ب(0.716)، وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط تأثيري بين المتغيرين، بالإضافة إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.52، مما وجه اتجاه البعد نحو موافق اضافة الى نتائج تحليل الانحدار التي تؤكد على وجود دور لقيمة العدالة التنظيمية في توجيه فعل الاداء، والتي بلغت  $t=7.469$  عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند  $a=0.05$ .

بناء على معامل الارتباط والمتوسط الحسابي فإن المؤسسة مجال الدراسة تسعى جاهدة لتحقيق العدالة التنظيمية التي ينعكس دورها جليا على مستوى أداء العاملين، فالعدالة هنا تخلق استعداد العامل نحو الأداء وتعزز هذا الاستعداد، فكلما ظهرت هذه القيمة على مستوى المؤسسة كلما زاد استعداد العاملين نحو الأداء الجيد، فالعدالة هنا قد يصبح القول أن دورها نفسي أكثر منه مادي، فشعور العامل، بأهميته داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى شعوره بالراحة داخل هذه البيئة التنظيمية ينتج عنها استعداد قوي نحو الأداء الجيد، فالأداء الجيد هنا هو تحقيق الهدف إذا صحّ التعبير، فتحقيق

الأهداف هنا يأتي من الأداء الجيد للعاملين و هذا الأخير يعتمد على مدى التزامهم والالتزام مبني على قدرة المسؤول على التأثير في العامل بناء على القرارات والقوانين المعتمدة، والقائد من اختيار السلطات العليا فإذا كان الاختيار صحيحا سادت العدالة التنظيمية وتتوصل المؤسسة إلى أهدافها.

وفي الأخير يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت، على أن العدالة التنظيمية تساهم في توجيه الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث (القيادة-الالتزام-الأداء) في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية بسكرة- بمتوسط حسابي قدر بـ 3.54

## 2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

تقوم قيمة المشاركة بتوجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- مديرية بسكرة-

### أ-الفرضية الفرعية الأولى:

تعمل قيمة المشاركة على تحديد النمط القيادي المعتمد، بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية بسكرة-

كانت قيمة معامل الارتباط بين قيمة المشاركة وفعل القيادة هي (0.508)، ومتوسط حسابي بلغت قيمته 3.40، مما يدل على أن هناك علاقة تأثيرية بين المتغيرين ويأخذ البعد الاتجاه موافق، كما أكدت نتائج تحليل الانحدار على وجود دور لقيمة المشاركة في توجيه الفعل القيادي، حيث قدرت قيمة  $t = 4.521$  عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند  $a=0.05$

من المعطيات السابقة توضح لدينا أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل متناسب مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات المعتمدة، لتحقيق الأهداف، فمشاركة العاملين هنا تفسح المجال للإبداع أمام العاملين والابتكار، أي أن إدارة المؤسسة تستنتق

أفكار العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى خلق الرقابة الذاتية لديهم للوقوف على أعمالهم الموكلة إليهم، وروح المسؤولية أمام هذه الأدوار والمهام والوسائل التي تساعد على الوصول إلى أهدافهم بالحفاظ عليها وحسن استخدامها، واستغلالها استغلالاً منطقياً يخدم مصالحهم الخاصة والعامة.

فالعامل يكون مسؤولاً هنا، أمام القرارات التي شارك فيها مما يجعله يقتنع بها ويدافع عنها بقوة ويطبقها بحذافيرها، مما يساعد هذا القائد أو المسؤول في القيام بأدواره بشكل مناسب ومتسارع لا ينصدم بمقاومات من طرف العاملين أو صراعات داخلية أو رفض هذه القرارات والقوانين، فكلما ارتفعت نسبة منح العاملين المشاركة في صنع القرار كلما كان عمل القائد منتظماً وبأقل جهد وتكلفة وفي أقل وقت، مما يجعله يستغل وقته في الاهتمام بالعاملين الجدد عن المؤسسة، الذين تم التحاقهم منذ فترات قصيرة، فالمشاركة هنا تجعل من العامل رقيب على نفسه ومسؤول أما أعماله مما يدفعه إلى تقادي الوقوع في الخطأ أو تصحيحه في حين وقوع المشكلة.

بالإضافة إلى أن المشاركة في صنع القرارات تجعل من القرارات ذاتها متميزة بالوضوح والبساطة ناهيك عن الأهداف، فيدل من أن العامل يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة يصبح يسعى لتحقيق الأهداف العامة التي تتضمن أهدافه الخاصة، فالعلاقة بين قيمة المشاركة والفعل القيادي علاقة انعكاسية كلما سادت المشاركة كلما كان الفعل القيادي منتظماً ومنح القائد فرصاً جديدة لاهتمام بالعاملين ومن هنا يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت ووجود علاقة ارتباطية تأثيرية متغير المشاركة و الفعل القيادي.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم قيمة المشاركة في توجيه فعل الالتزام للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -

مديرية بسكرة-

هناك علاقة ارتباطية بين قيمة المشاركة وفعل الالتزام ويظهر هذا في قيمة معامل الارتباط التي قدرت بـ(0.579) والمتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.50 حيث توجه البعد نحو اتجاه موافق، كما وضحت نتائج تحليل الانحدار التي قدرت بـ 6.882 t عند مستوى دلالة 0.000 الدالة إحصائياً عند  $\alpha=0.05$ ، على دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الالتزام

تبين لنا من النتائج السابقة أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من المشاركة وفعل الالتزام داخل المؤسسة محل الدراسة مما يوضح لنا أن للمشاركة في صنع القرار دور كبير في توجيه فعل الالتزام، فكلما كان مستوى المشاركة مرتفع وواسع كان اتجاه الالتزام إيجابياً ويحدث العكس إذا كانت المشاركة ضئيلة في إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد المشاركة كقيمة تنظيمية تسعى دائماً لتحقيقها، بالإضافة إلى أنها تسعى من خلالها للوصول إلى الأهداف المرجوة، فممنح إدارة المؤسسة فرص عادلة للعاملين في المشاركة في صنع القرار يجعل العاملين يرتاحون لهذه القرارات وتسود الشفافية فيها، مما يعزز التزامهم بها و السعي وراء تحقيقها، فالمشاركة تولد الوضوح والبساطة وهذه الأخيرة تضمن قناعة العاملين والتزامهم بالقرارات والقوانين المشاركين فيها، بالإضافة إلى مساندة القادة إليهم ومحاولة التأثير عليهم بمختلف الأساليب والطرق المساعدة في ذلك، وعليه يمكننا القول أن الفرضية الفرعية تحققت على أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين المشاركة وفعل الالتزام.

### ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

تعمل قيمة المشاركة على توجيه فعل الأداء للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-

توضح لدينا أن هناك علاقة ارتباطية بين قيمة المشاركة وفعل الأداء للعاملين، حيث بلغت قيمة الارتباط بـ(0.577)، وقدر المتوسط الحسابي بـ3.53، مما

أخذ البعد اتجاه موافق، بالإضافة إلى نتائج تحليل الانحدار التي توضح دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الاداء، والتي بلغت  $t=8.853$  عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند  $a=0.05$

تهتم إدارة المؤسسة محل الدراسة بقيمة المشاركة في صنع القرارات لما لها من أهمية بليغة ودور كبير في التأثير على أداء الفاعلين العاملين، فبطبيعة الحال العاملين عند مشاركتهم في القرارات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة، منطقيا يصبح كل شيء وكل قرار واضح وبسيط أمامهم لا مجال للتساؤلات ولا مجال للرفض، وهذا هو الهدف الدقيق لقيمة المشاركة فإذا أضمنت إدارة المؤسسة رفض العاملين للقرارات التي تؤدي بهم إلى عدم الالتزام وبذلك ينعكس على آرائهم، فالرفض يعني الغموض الذي يؤدي إلى التأثير سلبا على أداء العاملين، وعكسه الوضوح الناتج عن المشاركة، فكلما كانت القرارات واضحة كلما زاد مستوى أداء العاملين ناهيك عن التزامهم، بالإضافة إلى سعي المؤسسة إلى توفير الوسائل اللازمة لكل وظيفة والعمل على تدريب العاملين و تحسين مهاراتهم ومستواهم المهني، فالمشاركة ليست وحدها قادرة على تحقيق الأداء حسب وجهة نظر الباحثة، لذلك تعتمد المؤسسة أساليب مساعدة تتماشى مع قيمة المشاركة كالتدريب الدوري للعاملين هنا يفسح المجال أمام العاملين لاستنتاج أفكارهم وإبداعاتهم التي تؤهلهم أساسا للمشاركة في صنع القرارات وإبداء آرائهم، فالمشاركة قيمة تنظيمية إذا توفرت نتج عنها قيم تنظيمية من العاملين وإليهم، فالعامل إذا شارك بآرائه الناتجة أساسا من قيمه المكتسبة وإبداعاته وأفكاره، يعزز هذا استعداده الدائم لتحقيق أهداف هذه القرارات، فالعامل يشارك في قرار ويلتزم به ويسعى لتحقيقه وهنا يظهر روح المسؤولية، والرقابة الذاتية، فإذا وصل العامل إلى هذا المستوى فقد تضمن المؤسسة نجاحها بالإضافة إلى ولاء العاملين لها والسعي نحو تحقيق أهدافها ومصالحها.

فالمشاركة كقيمة تنظيمية تعتمدها المؤسسة محل الدراسة اعتمادا منطقيا يتناسب والفروقات الفردية لدى العاملين، لما لها من أهمية ودور وتأثير واضح على كل من الفعل القيادي وفعل الالتزام وفعل الأداء، فالكل مرتبط ببعضه البعض، فلا يمكننا القول أن هذا العامل يشارك في صنع القرارات لا يلتزم بها فهذا من غير المنطقي، وما وضحته نتائج تحليل البيانات أن للمشاركة تأثير قوي جدا على العاملين ويظهر هذا جليا في شعورهم بأهميتهم وشعورهم بالراحة والاستقرار داخل البيئة التنظيمية محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها تخلق الثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولين والعكس وبين العاملين ببعضهم البعض، كما أنها تعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والتقاء الأفكار والآراء، مما يخلق مستوى راقى في الحوار في كل حيثيات الوظيفة والعمل.

وهذا ما يدفعنا للقول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت، لوجود علاقة ارتباط تأثيرية

بم كل من المشاركة والفعل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.47

### 3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

تؤدي قيمة الحرية إلى تعزيز الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-

مديرية بسكرة-

#### أ- الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم قيمة الحرية على تحديد نمط الفعل القيادي المعتمد بمؤسسة اتصالات

الجزائر - مديرية بسكرة-

بلغت قيمة معامل ارتباط المتغيرين الحرية وفعل القيادة بـ(0.57)، مما يوضح أنه

هناك علاقة ارتباط تأثيرية بينهما، وعززتها قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ3.59،

حيث كان اتجاه البعد نحو موافق، بالإضافة إلى نتائج تحليل الانحدار التي قدرت بـ

$t=9.246$  عند مستوى دلالة  $0.000$  الدالة إحصائياً عند  $a=0.05$ ، وضحت لنا وجود دور لقيمة الحرية في توجيه الفعل القيادي.

الكثير منا يرى أن الحرية ضد الالتزام، وهذا الأمر يعني الجبرية، والأول يعني النسب، فالالتزام يعني روح المسؤولية نحو القرارات والرقابة الذاتية التي تنتج من العامل لتحقيق أو تطبيق هذه القرارات، والحرية لا نقصد بها التسبب بقدر ما نقصد بها حرية العامل ضمن إطار الالتزام، على سبيل المثال أن العامل يؤدي أعماله على أكمل وجه وله الحرية في اختيار طريقة العمل، وما لاحظناه من تحليل النتائج البيانات أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يمنحون العاملين نوع من الحرية التي تجعل من العامل يؤدي مهامه على أكمل وجه وفي نفس الوقت له حرية اختبار الطرق و الأساليب اللازمة في أداء هذه الطرق فميزة المرونة التي يتميز بها النظام الداخلي لهذه المؤسسة تدل على وجود حرية سائدة فعلا، كما أن إدارة المؤسسة تُصب اهتمامها بإدارة الوقت وتنظيمه وتعاقب على التأخير أو التغيب غير المبرر أو المستمر وهذا من المنطقي وجوده في أي مؤسسة كانت سواء عمومية أو تنتمي للقطاع الخاص، فحسن تسيير إدارة الوقت بجعل من العاملين يتصرفون بحرية ضمن ساعات العمل اللازمة شرط أنهم يقومون بمهامهم على أكمل وجه.

فمنح جزء من حرية للعاملين ينمي لديهم الرقابة الذاتية والمسؤولية، وهذه الحرية ناتجة أساسا، عن الثقة المتبادلة بين المسؤولين والعاملين، فالقائد إذا وثق بعماله منحهم الحرية المنطقية ليس لدرجة التسبب، وبهذا يصبح العامل رقيب على أعماله، مما ينتهي الأمر بصرف النظر من طرف القائد على العاملين الموثوق بهم، والتقليل من الدورات الرقابية التي قد تكون مضيعة للوقت في بعض الأحيان، أو بتعبير أدق يضطر القائد لمراقبة العاملين وهو أساسا ملتزما بمهام أهم من ذلك، ففي حالة منح الإدارة المؤسسة الحرية للعاملين هنا يسهل عمل الرؤساء والقادة وينتظم أكثر فأكثر مما يجعلهم يهتمون

بأمور أخرى تخدم مصالح العاملين شخصيا كتدريبهم على مهارات جديدة واخبارهم على طرق مؤهلة للاعتماد عليها مسبقا ففي هذه الحالة يصبح عامل الإبداع قائم دوما داخل هذه المؤسسة يسانده كل من القادة والعاملين و يدعمونه بأفكارهم و أوقاتهم.

كما أن منح الحرية للعاملين في معالجة مشاكلهم الخاصة بوظيفتهم ومهامهم تجعل منهم على استعداد دائم لمعالجة المشاكل الطارئة بالإضافة إلى تفادي الوقوع في الأخطاء السابقة، مما يفتح المجال أمام العاملين لتعديل أسلوب العمل والإضافة عليه أساليب جديدة قد تفيده وتفيد غيره من الزملاء، مما لاحظناه في هذه المؤسسة ومما توصلنا إليه من نتائج أن إدارة المؤسسة تحاول غرس المسؤولية في روح كل عامل قائد، وعليه يمكننا القول أن الفرضية الأولى قد تحققت بوجود علاقة ارتباط بين قيمة الحرية وفعل القيادة.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم الحرية في تعزيز فعل الالتزام للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- مديرية بسكرة- هناك علاقة ارتباط تأثيرية بين المتغيرين قيمة الحرية وفعل الالتزام حيث بلغت قيمة الارتباط هنا (0.50)، ويعززها المتوسط الحسابي الذي قدر بـ3.47، مما أدى إلى اتجاه البعد نحو موافق، حيث توضح لدينا وجود دور لقيمة الحرية في توجيه فعل الالتزام انطلاقا من نتائج تحليل الانحدار التي بلغت  $t=6.712$  عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند  $a 0.05$

قد يتوارى إلى أذهان القارئ كيف حرية مع الالتزام ويطرح سؤال كيف نجمع بين النقيضين المتمثلين في الحرية والالتزام وكيف توجد علاقة ارتباط بينهما؟ لكننا سنجد الإجابة إذا لم نترجم معنى الحرية بالتسيب، ومعنى الالتزام بالجبرية، وكما سبق وذكرنا في الجزء السابق، أن العامل يمارس حرية في إطار الالتزام إذا أخذنا الالتزام بمعنى روح المسؤولية والرقابة الذاتية لدى العامل فإذا نظرنا إليها من هذا المنطلق نجد أن هناك علاقة ارتباط كبيرة بين كل من الحرية والالتزام وهذا ما وضحته لنا نتائج تحليل البيانات



الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، فالحرية قد تكون في جميع التصرفات والتحركات والأفعال التي تخص العامل داخل هذه المؤسسة يستلزم شرطا واحد من الإدارة وشرطان من العامل على الإدارة أن تمنح العامل الثقة التامة عند منحها الحرية له، بل وأن يكون العامل على قدر من المسؤولية ورفيق على نفسه، ومن هنا تضمن ولائه وإخلاصه لها.

### ج- اختبار الفرضية الثالثة:

تساهم قيمة الحرية على تعزيز فعل الأداء للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -  
مديرية بسكرة-

من الملاحظ أن هناك علاقة ارتباط تأثيرية بين المتغيرين قيمة الحرية وفعل الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ب(0.52)، ومتوسط حسابي قدر ب3.55، حيث اتجه البعد نحو اتجاه موافق بالاضافة الى نتائج تحليل الانحدار التي قدرت ب  $t=7.25$  عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند  $\alpha=0.05$  والتي تدل على وجود دور لقيمة الحرية في توجيه فعل الاداء، الحرية قيمة ينعكس توفرها ووجودها إيجابا على نفسية العامل وراحته ومن ذلك تعزيز استعداده نحو الأداء الجيد لمهامه الموكلة إليه، وهذا ما وجدناه في المؤسسة مجال الدراسة وما توضح لنا من نتائج تحليل البيانات، أن إدارة المؤسسة تمنح العاملين حرية وتعتمد هذه الحرية كقيمة تنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي لما لها من أهمية بالغة في تأثيرها على نفسية العاملين، فقيمة الحرية تستخدمها إدارة المؤسسة لتحفز بها استعدادهم نحو الأداء الجيد، فكلما شعر العامل بأنه حر كلما زاد استعداده نحو أدائه لمهامه لكن لا يمكننا أن نحظى مرحلة الالتزام، ولا يمكننا القول أن العامل الحر يؤدي مهامه ولا يلتزم بالقرارات، فحسب ما وجدناه في هذه المؤسسة أن شعور العامل بالحرية، يخلق لديه الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية هذا الشعور يعزز التزامه، فالشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية فالعامل إذا شعر بحرية في ممارسة لأفعاله وقيامه بمهامه. عززت هذه الحرية التزامه بجميع القرارات التي تعتمدها المؤسسة، فالهدف

واحد هو الوصول إلى مستوى عالي من الأداء مستوى جيد يعمل المؤسسة ترتقي نحو النجاح، إذن فالهدف واحد والأطرف مختلفة.

فكل عامل يمارس أفعاله بنوع من الحرية التي تجعله يصل إلى هدفه بأقل جهد وتكلفة وأقل وقت مما يجعل العامل دائما يبحث عن طرق جديدة تساعده للوصول إلى هذه الأهداف والبحث المستمر يصنع المعجزات، يفتح باب الإبداع والابتكار أمام العامل ويعزز طموحه نحو الوصول إلى الهدف المرجو خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة تفرض هذا، لكنه لا يخرج عن إطار الالتزام بالقرارات المعتمدة في هذه المؤسسة.

فالحرية لا تنفي الالتزام والالتزام لا ينفي الحرية بالمفهوم المقصود من الباحثة، فللحرية دور مهم وكبير في تعزيز التزام العامل وتعزيز استعداده لتقبل القرارات التي تساعده للوصول إلى أهدافه التزام يجعل العامل يؤدي مهامه على أكمل وجه وبمستوى راقى يساعده على تحقيق الأهداف العامة والخاصة، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن الفرضية العامة قد تحققت على أن فعلا قيمة الحرية تساهم في توجيه فعل الالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا ما يدلّه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.53.

#### 4- اختبار الفرضية العامة:

تساهم القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة-

توجد علاقة ارتباط تأثيرية بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث (القيادة- الالتزام- الأداء) يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص باختبار T للفروقات في المتوسطات للعينة الواحدة، أن قيمة الدالة الإحصائية لكل بعد تقدر بـ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يمكن أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد كما أن قيمة الاختبار تقع ضمن

مجال الثقة عند مستوى ثقة 95%، وبالتالي نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، بحيث نقول أنه توجد مساهمة لكل بعد من أبعاد القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتحقق الفرضية الرئيسية.

وما وضحته لنا النتائج السابقة أن هناك دور واضح للقيم التنظيمية (العدالة- المشاركة- الحرية) في توجيهها للفعل التنظيمي (القيادة، الالتزام، الأداء)، مما يؤكد لنا على أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على ثقافة تنظيمية في المستوى الراقى تتضمن قيم وقرارات إدارية متناسبة وطبيعية العاملين وخصائصهم الديمغرافية، بالإضافة إلى أنها على قدر كبير من الاهتمام بالعاملين في مجال العلاقات الإنسانية أو المجال المادي، كما أنها أحسنت استخدام العامل البشري وأعطته حقه من الاهتمام لأنها على دراية من أنه المصدر الحقيقي والجوهري لها بالرغم من أن طبيعة نشاطها متطورة جداً، إلا أنها لم تستغني على العامل البشري، وأحسنت تدريبية وعملت على مشاركته في صنع قراراتها التي تعتبرها أنها منه وإليه، وكأنها تحاربه بسلاحه الذي صنعه تعني الحرب بقدر ما تعني الاستفزاز الإيجابي الذي يوجه إليها وعليه بالفائدة، بالإضافة إلى منحه مجال من الحرية تحت إطار الالتزام، ناهيك عن الثقة المتبادلة بين الطرفين.

### ثانياً: تحليل نتائج الدراسة:

تعتبر القيم التنظيمية هي الرابط الأساسي بين إدارة المؤسسة والعاملين، فمن خلالها تصل المؤسسة إلى أهدافها في حالة حسن استخدامها لما لها من دور فعال في توجيه أفعال وسلوكيات العاملين، وبما أن المورد البشري هو القلب النابض لكل مؤسسة، لمدر الأساسي لها فيتوجب عليها أخذه بعين الاعتبار في حال ضبط هذه القيم التنظيمية بهدف المحافظة عليه بما يتناسب وتحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس كانت نتائج الدراسة كالتالي:

## 1- النتائج الجزئية:

خصائص العينة: إن مؤسسة إتصالات الجزائر. مديرية بسكرة تعتمد على العنصر الذكوري بنسبة 58.8%، وهذا راجع لطبيعة نشاطها التي تفرض وجود العمال أكثر من العاملات، بالإضافة إلى النظرة التقليدية لعمل المرأة في جميع المجالات خاصة، وفي هذا المجال خاصة، خاصة المرأة المتزوجة. حيث أن مجال الاتصال الأنسب للعنصر الذكوري خاصة في مجال التنقل أو الاستقبال أو معالجة مشكل المتعاملين، أما بالنسبة لتحليل الفئة العمرية فإن المؤسسة محل الدراسة تتميز بمتوسط عمريين 26 و36 سنة بنسبة قدرت بـ 52.9% حيث أن هذه المرحلة تعبر عن استعداد العاملين وقدراتهم الذهنية والجسمية في إنجازهم للمهام، وقابليتهم للتدريب والبحث عن الجديد في هذا المجال، كما أن أغلب العاملين بهذه المؤسسة على درجة من المستوى العلمي العالي المتمثل في الجامعة بنسبة 66.7% ويمثله عدد 34 مفردة، وهذا ما يؤكد لنا على أنها تعتمد معايير منطقية لاختيار العاملين بها.

## أ- نتائج متعلقة بقيمة العدالة والفعل التنظيمي:

من إجابات المبحوثين توضح لدينا أن هناك عدالة تنظيمية سائدة بالمؤسسة محل الدراسة بما لها من أهمية بليغة في مستقبل العامل والمؤسسة، حيث ثبت دورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، كما توضح لدينا أن أسلوب القيادة المعتمد في المؤسسة محل الدراسة ذات نمط ديمقراطي الذي ينعكس إيجاباً على العاملين، فالعدالة كقيمة تنظيمية تعمل على خلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

-تتبعكس إيجاباً على سلوكيات وأفعال العاملين.

-تحقق الرضا والولاء التنظيمي.

-تحكم السيطرة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد العقوبات والالتزامات التي يخضع

لها العاملين لتحسين مستوى أدائهم.

-توفر البيئة التنظيمية أو المناخ التنظيمي المناسب للعامل.

-تعزز استعداد العاملين نحو الالتزام والأداء.

وحسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فإن العدالة التنظيمية. لديها ثلاث أبعاد على أساسها ثم بناء الاستبيان المعتمد.

العدالة الإجرائية: والتي تتضمن عدالة القرارات والقوانين حيث أنه يتبين لنا من النتائج السابقة أن المؤسسة مجال الدراسة تسودها عدالة قرارات؛ اي أنها تأخذ بعين الاعتبار العاملين أثناء وضعها لهذه القرارات، بالإضافة إلى أنها تعتمد على معايير مهنية في اختيار العاملين لا سيما اختيار القادة ومعايير للترقية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه صفات منفردة عن غيره من العاملين بالإضافة إلى قدرته على التأثير على العاملين ومناقشتهم ومنحهم فرص لسرد مشاكلهم مع الوظائف والأعمال، فلو لم تكن هناك عدالة إجراءات سائدة لما احسنت إدارة المؤسسة اختيار القادة مما يجعل هذا ينعكس سلبا على العاملين.

-عدالة الإجراءات تجعل من العامل يشعر أنه داخل بيئة تنظيمية تساعده على تحقيق أهدافه وتعزز التزامه بالقرارات المنصوص عليها، بالإضافة إلى خلقها جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وسيادة الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين في جميع الأقسام والمصالح.

-تضم عدالة الإجراءات الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين ومحاولة إشباعها. كما توضح لنا أن القرارات والقوانين التي تعتمدها المؤسسة تمتاز بالوضوح والدقة والبساطة بالإضافة إلى أهدافها ينطبق عليها نفس الكلام، فالوضوح هنا يلغي الغموض الذي ينعكس سلبا على التزام العاملين وأدائهم.

فكلما كانت القرارات واضحة كلما زادت نسبة الالتزام وارتفعت نسبة الأداء لدى العاملين.

-**عدالة التعاملات:** يضم هذا البعد كل ما يخص العامل والتعامل معه، وثبت من خلال نتائج التحليل البيانات المتوصل إليها أن هناك عدالة في التعاملات، حيث أن المسؤول هنا يراعي الطريقة التي ينفذ بها الإجراءات عن طريق إلهامه بكل ما يخص الفرد العامل بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى مراعاة احترام وكرامة ومكانة العامل أثناء تطبيق الإجراءات، مع الحرص على إيصال المعلومات الكافية حول كل ما يدور بالمؤسسة من تجديد وتغيير العاملين، بالإضافة إلى تقديم تبريرات للقرارات المتخذة حول الوظيفة التي يشغلها كل عامل. ونظرا للعلاقة القائمة بين كل من عدالة الإجراءات والعدالة التعاملية فوجود الأولى يضمن وجود الثانية انطلاقا من حسن اختيار القادة والعدالة في ذلك، لما لهما من دور فعال في توجيه فعل القائد، الذي ينعكس في الأخير على سلوكات وأفعال العاملين.

-**العدالة التوزيعية:** حيث تضم عدالة توزيع المهام واختيار المعايير اللازمة في ذلك، بالإضافة إلى توزيع الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي)، وما أثبتته نتائج تحليل البيانات أن العاملين بهذه المؤسسة يتلقون تحفيزات مرضية أولا مقارنة بالزملاء الذين يشغلون نفس الدور والمهمة، ثانيا الحوافز تتناسب مع نسبة الأداء، أما فيما يخص الالتزام فقد كانت إجابات المبحوثين حول قيمة العدالة ودورها في توجيه فعل الالتزام، أثبتت أن لها دور فعال في توجيه هذا الفعل، بطبيعة الحال إذا كانت القرارات واضحة لدى جميع العاملين وهادفة، وإدارة المؤسسة تعتمد معايير عادلة في اختيار العاملين والقادة، ومعايير مهنية لترقية العاملين بالإضافة إلى تقديم حوافز ناتجة عن مبدأ العدل، فقد تضمن بهذه الطريقة التزام العاملين بالقرارات وذلك شعورهم أنها تخدم مصالحهم.

فوجود قرارات عادلة وواضحة مع وجود قادة كفوئين وذو قدرة على التأثير يعطينا مستوى مرضي من الالتزام، فإذا ضمنت المؤسسة التزام العاملين في هذه الحالة ترقى إلى مستوى الأداء المطلوب باعتمادها أساليب أخرى تساعد في هذا كالثواب والعقاب، لتضمن في الأخير توافق القرارات مع الواقع المهني.

فوجود العدالة يؤثر على الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث حسب ما وضحته لنا نتائج تحليل البيانات، فقد يكون توفر بعد واحد من أبعاد العدالة غير كاف لتحقيقها كأن يتوفر بعد عدالة القرارات، وحده غير كافي في غياب عدالة التعاملات والعدالة التوزيعية، لذلك تعمدت الباحثة في وضعها للاستبيان الاعتماد على الجانب النظري أكثر شيء، بعد ذلك الملاحظة الأولى الناتجة عن الدراسة الاستطلاعية لأول مرة قامت فيها بزيارة المؤسسة مجال الدراسة وعليه يمكن اختصار هذه النتيجة في.

-تسود العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الإجراءات التعاملات، التوزيعية) داخل المؤسسة محل الدراسة.

-للعدالة التنظيمية دور فعال في توزيع الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث (الفعل القيادي-فعل الالتزام-فعل الأداء) للعاملين.

#### ب- نتائج متعلقة بقيمة المشاركة ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين:

من النتائج السابقة توصلنا إلى أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد المشاركة في صنع القرارات كقيمة تنظيمية تسعى إلى تطبيقها دائماً، لاسيما القرارات التي تخص العاملين ووظائفهم، وتجلت هذه المشاركة في منحها للعاملين فرص عادلة للمشاركة في صنع القرارات، وهذا ما توصلنا إليه من خلال تحليل نتائج البيانات، كما أن إدارة المؤسسة تعمل على تشجيع العاملين للمشاركة، وتغرس فيهم قيما تنظيمية تعزز مشاركتهم وتشجعهم نحوها، بداية بالقائد نهاية بالعامل، وما توضح لدينا أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على مشاركة العاملين بشكل واسع حتى في القرارات التي تخص التغيير لما لها أهمية بالغة، لهذا النوع من المشاركة حيث كلما كانت هذه المشاركة واسعة كلما نجحت الخطط الجديدة بهدف التغيير، وكلما قلت نسبة مقاومة العاملين لهذا التغيير، بالإضافة إلى أن هذا النوع من المشاركة يفتح أمام العاملين باب الإبداع والابتكار في مجال وظائفهم، مما يسهل الطريقة للوصول إلى الأهداف، فكلما كان العاملين على دراسة بما

هو جديد في المؤسسة كلما قلت مخاوفهم من المشاكل الطارئة، بالإضافة إلى أن عملية المشاركة تجعل من العاملين يتنبئون بالمشكلات التي قد تطرأ في المستقبل ومحاولتهم لتفاديها، كما أن عامل المستوى التعليمي هنا بالمؤسسة لعب دور كبير خاصة في مجال المشاركة، حيث ظهرت المشاركة كقيمة تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة في كثير من المجالات.

-كعدالة فرص المشاركة سواء بالنسبة للقادة أو العاملين ككل.

-الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين وأفكارهم.

-منح العاملين الحرية في المشاركة في عملية وضع القرارات

-وضوح الأهداف والقرارات المعتمدة.

فالمشاركة بهذه المؤسسة أخذت المنحى الإيجابي في توجيهها للفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث القيادي، الالتزام، الأداء، حيث أنها تعمل على توجيه الفعل القيادي في أنها تعزز الثقة بين القائد وتابعيه، تعزز العلاقات الإنسانية وعلاقات الاحترام المتبادل، تسهل فعل القائد وتسييره بانتظام تعزز روح المسؤولية لدى العاملين ورقابتهم الذاتية، تصب اهتمام القائد نحو مصالح واحتياجات العاملين، بالإضافة إلى أنها تعزز التزام العاملين بالقرارات سواء التي يشاركونها أو لم يشاركونها فيها، فتخلق لديهم قناعة الوضوح في القرارات والأهداف، مما يُلغى الغموض الذي يقف حاجزا في أغلب الأحيان حول التزام العاملين، كما تعزز استعداد العاملين نحو الالتزام وبقوة، بالإضافة إلى ان العامل يلتزم بالقرارات التي شارك فيها لأن المشاركة هنا تميل إلى معنى صنع الهدف، وهذا الأخير يجعل من العامل يتمسك بهدفه الذي صنعه ويسعى نحو تحقيقه.

كما أن قيمة المشاركة تعمل على توجيه فعل الأداء، في أنها تعزز استعداد العاملين نحو الأداء خاصة وأنها تعمل على توجيه الالتزام، فالعامل هنا يشعر بأهميته ومكانته داخل هذه المؤسسة، انطلاقا من مشاركة في عملية صنع القرارات والأخذ بعين الاعتبار



آراءه وأفكاره، هذه الأخيرة تساعده دائماً للسعي نحو الابتكار في هذا المجال، وإذا توصل العامل إلى هذه المرحلة من الابتكار يبقى لديه المرحلة الأخيرة وهي تطبيق هذا الابتكار أو الأفكار المتمثلة أساساً في الأداء، فالمشاركة في صنع القرارات كقيمة تنظيمية لها دور فعال في توجيه الفعل القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة.

### ج-نتائج الدراسة المتعلقة بقيمة الحرية وتوجيه الفعل التنظيمي

توضح لنا من نتائج تحليل البيانات أن هناك حرية يمارسها العاملون في إطار الالتزام التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة حيث أن إدارة المؤسسة تحرص على توفير المناخ التنظيمي الأنسب للعاملين لمعرفة مدى أهميته لكونه المصدر الأساسي الذي يُبنى عليه الحفاظ على الموارد الأخرى كالموارد المادية والمالية، تعتمد المؤسسة محل الدراسة مجموعة من الأساليب والقيم التي تساعدها في ذلك، كالحرية التي تمنحها للعاملين.

كما سبق وذكرنا أن الحرية لا نعني بها التسبب كما هو معروف في بعض الحالات، فحسب ما صرح به مفردات مجتمع الدراسة، أن النظام الداخلي للمؤسسة يتميز بالمرونة بما يتناسب وحالات العاملين، في حين أنها تحسن إدارة الوقت وتحاول تنظيم العاملين على أساسه حيث تقوم بمعاقبة العاملين في حالة التأخر المتكرر بدون تبرير أو الغياب المستمر، بالإضافة إلى أنها تعمل على حل مشكلات العاملين الخاصة بالوظيفة الموكلة إليهم وتمنح لهم فرص تقديم شكاويهم وتأخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى أنها تمنح العاملين حرية التصرف في حالة وقوع مشكلة تخص عمل العامل في حد ذاته وعيا منها بأن العامل كفؤ في هذا المجال، وهذا بناء على الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما أن العامل يجد سهولة في الخروج من العمل الرسمي في حالة وجود سبب مقنع والسهولة لا تعني بها التسبب بقدر ما تعني بها الخروج المنطقي الذي يدفع بالعالم إلى تعويض المهام التي خرج أثناءها، أو تقديم المهام قبل الخروج أي أن العامل عندها ينوي الخروج لمهمة شخصية معنية ذات سبب مقنع فله الحرية في أنه يقوم بمهامه في أقل وقت

ويخرج بعدها، أو أنه يؤجل المهمة ثم يعود إليها، بمعنى أنه لا يضيّع عمله ومسؤوليته سواء كان قائد أو عامل عادي، وهذا حسب ما صرحت به مفردات مجتمع الدراسة، والمراد قوله أن العاملين بالمؤسسة يمارسون حرية في تعاملهم مع المهام الموكلة إليهم بشرط القيام بها وعدم تسيبها؛ أي أنه شيء متفق عليه مسبقا ويعلمه جميع العاملين، فللحرية دور في توجيه الفعل القيادي حيث أنها ترسم قرارات متفق عليها يتصرف بمحتواها العاملين وعدم الخروج عن نطاق الالتزام، مما ينعكس دورها إيجابا على العلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية.

بالإضافة إلى خلق الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين، كما أنها تنمي روح المسؤولية لدى العاملين والرقابة الذاتية، كما أنها تعمل على توجيه فعل الالتزام من هذا المنطلق، حيث أن العامل بهذه المؤسسة محل الدراسة يشعر بأهميته ومكانته فيها بداية بالعدالة والمشاركة نهاية بالحرية يجعل منه يلتزم بالقرارات التي تعتمدها هذه المؤسسة، وهنا تظهر العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية المختارة بهذه الدراسة، فوجود العدالة التنظيمية مع مشاركة العاملين في عملية منع القرارات يجعل المؤسسة لا تتردد في منحها الثقة للعاملين ونوع من الحرية لأن العامل في هذه الحالة يكون قد تهيكل وتبرمج بما يخدم مصالحه ومصالح المؤسسة ككل، بناء عن مشاركته في صنع القرارات التي تخلق لديه روح المسؤولية والرقابة الذاتية، فهنا يشعر العامل بأن أي سبب تسيطر به هو شخصيا لذلك يمارس حريته بطريقة منطقية، من هذا المنطلق تمنح الإدارة المؤسسة الحرية للعاملين لما لها من أهمية بالغة ودور في توجيه الفعل الالتزام وهذا ما وضحته نتائج تحليل البيانات لمفردات مجتمع الدراسة.

فالعامل بهذه المؤسسة يمارس حرية في نطاق الالتزام التي تنعكس إيجابا على أدائه، وما جعلنا نحكم على انعكاسها أنه إيجابي هو أولا نتائج البيانات، ثانيا العامل في هذه الحالة يمارس حرية في الاختيار هنا تؤكد لنا أن العامل في هذه الحالة يبحث عن ما يحقق هدفه بأحسن الطرق وأقلها جهادا ووقتا وتكلفة، والهدف هنا هو تحقيق الأداء

الجيد، فمن هذا المنطلق ومما سبق نتوصل إلى أن قيمة الحرية لها دور فعال في توجيه الفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث (القيادة- الالتزام الأداء) في المؤسسة محل الدراسة.

## 2- النتيجة العامة:

لكون هذه الدراسة أجريت لتقف على دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -مديرية بسكرة-، فإنه تم إثبات جميع الفرضيات التي تؤكد ذلك إضافة إلى الافتراض العام الذي تبين على أساسه هذه الدراسة، حيث تم اختيار القيم التنظيمية الأكثر ترابطا فيما بينها والأكثر تأثيرا على الأفعال التنظيمية المختارة لهذه الدراسة، وعليه يمكننا القول أنه للقيم التنظيمية دور في توجيه الفعل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وحسب ما هو معروف أنه لا توجد أي مؤسسة خالية من القيم التنظيمية فالفرق بين المؤسسات في نجاحها أو فشلها إلى غير ذلك هو حسن استخدام هذه القيم، وحسن اختيار القرارات التي تخدم مصالحها وتحقق هدفها بالإضافة إلى أن تكون تتناسب مع طبيعة العاملين، هذه الفئة لها دور فعال في نجاح أو فشل المؤسسة ككل. فكلما حسنت المؤسسة استخدام القيم التنظيمية كلما أثرت هذه الأخيرة إيجابا على الأفعال التنظيمية.

خاتمة

وجدنا من خلال دراستنا هذه أن القيم التنظيمية المتمثلة في (العدالة، المشاركة، الحرية)، تؤثر على الأفراد العاملين وظهرت في سلوكياتهم وأفعالهم، بالإضافة إلى أنها تتغير وتتجدد وتتطور من خلال العديد من العوامل الداخلية والخارجية، كما أن كل منظمة تعتمد مجموعة من القيم التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهذا راجع لطبيعة نشاطها وأهدافها، واليد العاملة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها المنشودة، كما أننا نجد أن بعض المنظمات تعتمد نفس القيم التنظيمية بحكم أنها تتشابه في النشاط، غير أنها تختلف في أسلوب تطبيق هذه القيم ويظهر هذا جليا في نسبة تحقيقها لأهدافها المرتكزة أساسا على سلوكيات وأفعال العمال الذين ينتمون إليها، كانت هذه النتائج النظرية نقطة انطلاق في السير نحو الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مؤداه:

\*ما هو دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة؟

بالإضافة إلى الأساس الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، والتي تمثلت في الكشف عن العوامل القيمية التي تؤثر على أنواع الفعل داخل المؤسسة لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بسكرة، وهذا للوقوف على كل من قيمة العدالة التنظيمية والمشاركة والحرية في تعزيز وتوجيه الفعل التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاث القيادي، الالتزام، الأداء في هذه المؤسسة، لتتوصل بعد البحث والتقصي وجمع البيانات إلى إثبات الفرضيات لهذه الدراسة ونستخلص النتيجة التالية:

أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية القائلة تساهم القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة حيث توجد علاقة ارتباط تأثيرية بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، والفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث القيادة، الالتزام، الأداء.

# قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

• القرآن الكريم.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: المعاجم والقواميس:

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ( إنجليزي فرنسي عربي) مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
- 2- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية و اقتصادية و اجتماعية و نفسية و إعلامية، 2003،
- 3- الجرجاني علي بن محمد ، معجم التعريفات، تحقيق صديق المنشاوي، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، مصر الجديدة، 2004، د.ط.
- 4- \_\_\_\_\_ ، معجم التعريفات، دار الكتب العلمية، بيروت، ط3، 1988.
- 5- جميل صليبا، المعجم الفلسفي بالألفاظ العربية و الفرنسية والإنكليزية و اللاتينية، الجزء الأول، دار الكتاب العالمي، بيروت، لبنان، 1994.
- 6- جميل صليبا، المعجم الفلسفي، الجزء الثاني، دار الكتاب العالمي، بيروت، 1994.
- 7- جيب فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011.
- 8- ر. بورون و ف. بوريلو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الاجتماعية الجزائر، 1986.
- 9- رولان دورون وفرنسو أزيار، موسوعة علم النفس، المجلد2، تعريف فؤاد شاهين، عويدات للنشر والطباعة، بيروت، د.ط، 1997.
- 10- طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

- 11- عمار الطيب كشرود، معجم المصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، د ط، د س.
- 12- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة قواميس المنار، 2003.
- 13- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 14- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2006.
- 15- مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003.
- 16- معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 17- ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثالث، دار صادر بيروت.
- 18- \_\_\_\_\_، لسان العرب، المجلد الرابع عشر 14، دار صادر، بيروت.
- 19- موريس شريل، موسوعة علماء التربية علماء النفس، دار الكتب العلمية، لبنان، 1991.
- 20- ميشيل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري سعد عبد العزيز مزلوح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 21- نخبة من الأساتذة علم الاجتماع، مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، د س.
- 22- أبو نصر الفراء، كتاب الألفاظ المستعملة في المنطق، تحقيق محسن مهدي، المكتبة الزهراء، بيروت، 1404/1991 هـ.
- 23- هادي العلوي، قاموس الدولة و الاقتصاد المعجم العربي المعاصر، دار كنوز الأدبية، بيروت، 1997.



ثانياً: الكتب

- 24- إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 25- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 26- أحمد زردومي، اتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 27- أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2002.
- 28- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 29- انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف، الإسكندرية، 1992، دط.
- 30- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن 2011.
- 31- انطوني جيندز، الرأسمالية و النظرية الاجتماعية الحديثة تحليل كتابات ماركس و دوركايم و ماكس فيبر، ترجمة أديب يوسف شيش، الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 1971.
- 32- \_\_\_\_\_ ، كارين بير دسال، علم الاجتماع مع تدخلات عربية، ترجمة فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط 4، د س.
- 33- أوسيبوف، أصول علم الاجتماع، ترجمة سليم توما، دار التقدم، موسكو، 1990.
- 34- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 35- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.

- 36- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر الخادم الجزائر، 2013.
- 37- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
- 38- جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة الجزائر، قسم علم النفس، 2005.
- 39- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة الجزائر، 2009.
- 40- جميل حمداوي، جهود ماركس فيبر في مجال السوسيولوجيا، 2015، د.ب.
- 41- جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية الترجمة محمد عثمان، المكتبة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009.
- 42- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 43- حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 44- حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 45- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999.
- 46- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 47- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2006.

- 48- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 49- رجاء وحيد دويد، البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 50- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2008.
- 51- زكرياء عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية مصر 2002.
- 52- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008.
- 53- سحر قدوري، منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية ، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2008.
- 54- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 55- سلام موسى، حرية الفكر وأبطالها في التاريخ، إدارة الهلال، مصر، د س.
- 56- سلطان بن عبد الرحمان لعميري، فضاءات الحرية بحث في مفهوم الحرية في الإسلام وفلسفتها وأبعادها وحدودها، المركز العربي للدراسات الإنسانية، القاهرة، ط2، 2013.
- 57- سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2001.
- 58- السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الإجماع، دار المعرفة الجامعية، الأزرايطة، 2005، د ط.
- 59- شحاته صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة مصر العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

- 60- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 61- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 62- طارق إبراهيم الدسوقي، الشخصية الإنسانية بين الحقيقة وعلم النفس دار الجامعة الجديدة، الأزريطية، د ط، 2007.
- 63- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 64- طه طارق، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، دار الفكر الجامعي إسكندرية، مصر، د ط، 2006.
- 65- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.
- 66- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 67- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 1999.
- 68- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977.
- 69- عبد العزيز العيادي، فلسفة الفعل، مكتبة علاء الدين، صفاقس، 2007.
- 70- عبد الغني عماد، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، الإشكاليات التقنيات المقاربات، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت لبنان 2007.
- 71- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوضعي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 72- عبد الله العروي، مفهوم الحرية، المركز الثقافي العربي بيروت، ط 5، 1993.

- 73- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدّة المملكة العربية السعودية، 2003.
- 74- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 75- عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، 2003.
- 76- عبد المجيد سيد أحمد منصور، زكرياء أحمد الشرييني، السلوك الإنساني بين الجبرية والإرادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2011.
- 77- عبد الوهاب المسيري: الفلسفة المادية و تفكيك الإنسان، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2010.
- 78- عزت قرني، الذات ونظرية الفعل، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001.
- 79- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- 80- العطية ماجدة ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003.
- 81- عقيل نوري محمد، الفعل الاجتماعي - دراسة تحليلية من منظور إسلامي، 2004، دار الكندي، الأردن، دط.
- 82- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2004.
- 83- \_\_\_\_\_، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، د ط، د س.
- 84- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1985.

- 85- \_\_\_\_\_، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 86- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 206.
- 87- العياشي عنصر، خطابات علم الاجتماع في النظرية و الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 88- فرانسيس ديف، وودكوك مايك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995.
- 89- فوزي عزابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط 03، دار وائل، الأردن، 2002.
- 90- فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- 91- فيليب جونز، النظريات الاجتماعية و الممارسات البحثية، ترجمة محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر و التوزيع القاهرة مصر، 2010.
- 92- فيليب كابان، جان فرانسوا دوريته، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إلياس حسن، دار الفرقد للطباعة والنشر، دمشق، سورية، د ب.
- 93- قاسم كوفحي، عدنان العتوم، القيادة و التعبير الطريق نحو النجاح، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 94- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 95- ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 96- ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، المركز القومي للنشر و الترجمة، القاهرة، 2011.

- 97- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2003.
- 98- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الازارطة، 2005.
- 99- محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسولوجية العمل إلى سيوسولوجية المؤسسة، مطبعة امبلاست، الجزائر، 2010.
- 100- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن.
- 101- محمد سعيد فرح، ما علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1987.
- 102- محمد شفيق، العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 1999.
- 103- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 104- محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية، مكتبة العليقي الحديثة، مصر، 2001.
- 105- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان 1999.
- 106- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط 4، دار الشروق، عمان الأردن، 2003.
- 107- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 108- \_\_\_\_\_، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2005.

- 109- محمود مصطفى حلاوي، منهجية البحث الأكاديمي، دار رغم للنشر و التوزيع، بيروت، ط02، 2010.
- 110- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2007.
- 111- مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، تقديم ومراجعة محمد الجوهري، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2002.
- 112- معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 113- مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي التربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2003.
- 114- منصور عيسى، القيادة، الدار المصرية للعلوم والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2011.
- 115- منى عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2009.
- 116- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، 1999.
- 117- \_\_\_\_\_، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، 2008.
- 118- مومن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفعالية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، د ب، 2015.
- 119- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 120- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية، الجزائر، 2003.



- 121- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 122- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 123- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 124- وليم ه دائن وآخرون، حرية الاتصال حرية التعبير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، فرنسا، 2013.
- 125- وندل فرنش سيسل بيل جونير، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2000.
- ثالثا: المجلات والجرائد**
- 126- إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابر ماس، ترجمة محمد حسن علوم، سلسلة ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت، عالم المعرفة 244، أبريل 1999.
- 127- إيمان عبد الكريم نيب، السلوك الاجتماعي للطالب الجامعي، مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، جامعة المستنصرية، دس.
- 128- باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية و أثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية جامعة القادسية، 2010.
- 129- بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 16 سبتمبر 2014.

- 130- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2014.
- 131- ثابتي الحبيب، استخدام منهجية الملاحظة المشاركة لتطوير و أنسة أدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مقال نشر في مجلة المحكمة العدد الرابع سبتمبر - ديسمبر 2010.
- 132- حسين عبيد جبر، بشرى سلمان كاظم، السلوك الاجتماعي وعلاقته بمفهوم الذات لدى طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل، مجلة مركز بابل، للدراسات الإنسانية المجلد 4، العدد 2.
- 133- راتب سعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن، مجلة جامعة دمشق - المجلد 25- العدد (2+1)، 2009.
- 134- زرفة بولقواس، دورالقطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر 2012.
- 135- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2009 / 2010.
- 136- صفوان أمين السقاف، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، أحمد إبراهيم أبو سيف، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015.
- 137- صفية جدوالي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 138، 19 ديسمبر 2014.
- 138- عاطف جابر، طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 33، 2014.

- 139- عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
- 140- عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، 2013.
- 141- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001.
- 142- العتيبي منصور، أثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 34، الجزء 4، 2010.
- 143- علي ميا وآخرون، تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، المجلد 33، العدد 03.
- 144- أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 03، 2015.
- 145- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد جامعة التحدي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 07.
- 146- كمال برناوي، دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التعبير التنظيمي مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة بشار، ديسمبر 2013.

- 147- محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الوقاية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 11، جامعة، ورقلة، 2011.
- 148- محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية كلية الآداب جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير العدد الثاني سبتمبر أكتوبر نوفمبر خريف 2015.
- 149- محمد مصطفى الخشروم، تأثير المناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 03، جامعة حلب، 2011.
- 150- \_\_\_\_\_ ، دور العدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صدام الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26 العدد الثاني، 2010.
- 151- منصورى نايف العتيبي، القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران، منشور في المجلة التربوية بجامعة عين شمس، العدد 34، 2010.
- 152- ناجي ليتيم، أهم محددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع جويلية 2014.
- 153- نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة تحليلية مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد 2012، 11.
- 154- نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، جامعة تكريت كلية الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد 08، العدد 24، 2012.
- 155- نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديرين الإدارات الوسطى في عدد المستشفيات الحكومية

- في نيثوي، مجلة التكوين للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 9 العدد 29،  
2013.
- 156- نور بيس سلامي، المعجم الموسوعي في علم النفس، الجزء الخامس، ترجمة وجيه  
أسعد، منشورات وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية، دمشق، 2001.
- 157- وارين ببنيس ووربرت تاونسند، إعادة اختراع القيادة، إصدار الشركة العربية  
للإعلام العملي ( شعاع): العدد العاشر، 1996، القاهرة.
- رابعاً: البحوث والرسائل الجامعية**
- 158- إبراهيم مسغوني، الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية و أثرها على الدافعية  
للإنجاز لدى المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس  
تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و  
الاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 159- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة  
كمطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم وتخصص علوم التسيير، كلية العلوم  
الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،  
2013.
- 160- بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ودراسة ميدانية أقسام  
التربية البدنية بالجنوب الجزائري، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير  
في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة،  
تخصص الإدارة و التسيير الرياضي 2008.
- 161- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة  
القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص  
علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر لكلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016.

- 162- بوسفت أمال، الرقابة ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة خزف الصحي بجيجل- أنموذجا- مذكرة نهاية الدراسة، لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 163- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأروطوفونيا، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008.
- 164- تركي بن سهل النعيمي، بن ماضي العتيبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2015.
- 165- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 166- درنوني نور الهدى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قيم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة علم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث 2015، بسكرة، الجزائر.
- 167- رافع يوسف الوحيددي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة ، العراق، 2013.
- 168- ريم راشد الحميضي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة الأردن ( جنوب الأردن)، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات

- العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة مؤتة، 2003.
- 169- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 170- سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 171- سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس و العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 172- سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة و الاقتصادية، جامعة المستنصرية، قسم إدارة الأعمال، العدد السنة الخامسة والثلاثون 2012.
- 173- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 174- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي، القيم التنظيمية في الغدارات التربوية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كلية التربية جامعة أم القرى، بحث مكمّل لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2005.

- 175- عبد القادر شخاب، دور القيم التنظيمية في الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014.
- 176- عبد الوهاب بلعباس، القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي في الادارة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع الادارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 177- عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمود منتوري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس علوم التربية والأرطوفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 178- عديلة أمال، الفعل التطوعي في ظل التغير الاجتماعي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
- 179- عمر محمد درة، العدالة و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2008.
- 180- أبو الفتوح بوهريرة، قيم المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التربوية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- 181- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.



- 182- ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع والديمقراطية، باتنة، الجزائر، 2011.
- 183- ماجد بن سفر بن صالح السفياني، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية- دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف- دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- 184- مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004.
- 185- محمد الطعامنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.
- 186- محمد بن سلمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقة الثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010.
- 187- محمد عبد العال الغيمي، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي، دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 188- المداني حجاج، القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار التيجي بالاغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة

- الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014 / 2015.
- 189- مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 190- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011.
- 191- مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوم التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2009.
- 192- مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2010.
- 193- ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- 194- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013.

195- وليد عطية: القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ببلدية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

196- يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة، الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكتملة للحصول على درجة الماجستير، غدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

#### خامسا: الملتقيات:

197- حجازي إسماعيل، شراد وافية، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية تحت عنوان نظرة حول ممارسة تسيير الموارد في المؤسسات الجزائرية الذي تقيمه جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

#### أولا: الكتب:

- 198- Dr.A.Zaki Badawi, Dictionary of management sciences: dar-al- kitab al- masri-cairo.
- 199- Ezennaya Njideka prixa, employel participation in Decision Making and its impact on productivity , An Appraisal of govemnet printing firmis in Enugu, A Research project Subnitted to the De partement of management, faculty of Business administration, university of Nigeria engu campus, in partial fulfilment of the Requirement for the award of a master of Business Administration Degree with specialization in Management. P 2011.
- 200- George B. Graen-Mary Uht-Bien Relationship-Based approach to leadership, Development of leader Member

- exchange (LMX) Theory of leadership over 25 Years: Applying a Multi-level multi Domain Perspective, management department faculty Publications, university of Nebraska, bincoln. 1995.
- 201- Gilles Ferréol, Dictionnaire de sociologie Ahmand colin 4 édition-paris. 2011.
- 202- I van Malabasic, Ruza Bricic 2012 organizational values in managérial communication.
- 203- Max weber , économie et société les catégories la sociologie, poquet, 1995.
- 204- Mitja gorenak, Suzgana Kosir, 2012 the importance of orgational Values for organization values for organization, international school for social and Business studies, slovenia 2012.
- 205- susanna Balduin 2006, organisational justice published by, insttute for employment studies mantell Building, university of sussex campus, flamer Briaghton BN 19 Rf.

ثانيا: المجلات والجرائد:

- 206- Arne L. Kalleberg, Peter v.marsden, organizational commitment and job performance in the U.S labor force. University of north corolina at chapel hill department of sociology, editors Reaserchin the sociology of work vilume 05. The mea ning of work. Greenwich.ct.jai press 1993.
- 207- Brenda S. seevers, Identifying and clarifying organizational values, New Mescico state university, journal of agricultural education vol 41. Issue 3. 2000.
- 208- hum phrey Bourne, Mark jenkins, organizational valurs : A dynamic perspective, organization studies, abril 2013, Volume 34. N4, University of Bristol, UK
- 209- Lalit Kumar yadave, nagendra yadav, organisational justuce : analysis of Approaches, Dimensions and outcomes issn :

0971-1023/ NMIMS magement Review, volume 31 ougust 2016.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

- 210- [http:// socio-kech-blogspot.com/2012/05/blog-8194 html](http://socio-kech-blogspot.com/2012/05/blog-8194.html). 25-06-2016 .الساعة 21:23
- 211- [Http://www.madarik.net/mag 9-10/9.htm](Http://www.madarik.net/mag_9-10/9.htm) يوم 19 نوفمبر الساعة 19:31
- 212- <http://www.madarik.net/mag9-10/9htm> .19:31، 29 نوفمبر،
- 213- [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com) ، يوم 30 جانفي 2017 الساعة 20:14
- 214- [www.mawdou3.com](http://www.mawdou3.com).13:17.2017-02-18 يوم.
- 215- [www.//ar. Wikipedia.org/wiki](http://www.ar.Wikipedia.org/wiki) حرية التنظيم 18:02 2017.14:10.

الملاحق

الملحق رقم (1):



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل

-استمارة استبيان-

### القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع

- تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل -

إشراف الأستاذة:

د- مليكة عرعور

إعداد الطالبة:

مسعودة فلوس

**ملاحظة:** نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة بهذه الاستمارة سرية، وتستعمل لأغراض علمية فقط.

أولاً: البيانات الأولية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  من 16 إلى أقل من 26

من 26 إلى أقل من 36

من 36 إلى أقل من 46

من 46 إلى أقل من 56

من 56 إلى أقل من 66

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

5- سنوات الأقدمية في العمل بالهيئة المستخدمة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات



أ- بيانات تتعلق بقيمة العدالة التنظيمية وتوجيه الفعل التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتسم القرارات الإدارية التي يتخذها مسؤولك المباشر بالمساواة					
02	تعتمد إدارة المؤسسة على قرارات إدارية عامة					
03	يتخذ المسؤولون قرارات إدارية بعيدة عن التشخيص					
04	تتسم القرارات التي تتخذها الإدارة المؤسسة بالدقة و الوضوح					
05	يعامل المسؤولون العاملين بشكل سواء					
06	تؤثر بيئة العمل سلبا على تأديتي لمهامي					
07						
08						
09	تخضع عملية الترقية إلى معايير مهنية					
10	تتناسب مناصب العمل مع قدرات ومؤهلات العاملين					
11	تساعدك مهاراتك على الالتزام بالعمل					
12	يساعد مستواك العلمي على التزامك بالعمل					
13	ينفذ العاملون مهامهم على أكمل وجه					
14	يشاركك المسؤول المباشر بصفة دائمة					

					في النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك
					15 تتوافق الأهداف التي نرجو لها مع أهداف المؤسسة
					16 يشجعني أسلوب مسؤولي المباشر أن ألتزم بجميع القواعد و القوانين التي تعتمدها إدارة المؤسسة
					17 تعاني في بعض الأحيان أشكال التمييز أثناء العمل
					18 سبق وأن تعرضت إلى التمييز بدافع العلاقات الشخصية
					19 تقوم المؤسسة بتسريح العاملين في حالة ضعف أدائهم
					20 نظام الحوافز مرضى بالمقارنة مع أدائك
					21 يساعد توفر وسائل العمل على أداء مهامك
					22 تتميز العلاقة بينك وبين الزملاء في العمل بالجودة
					23 يتناسب راتبك مع كمية المهام الموكلة إليك
					24 هناك توافق بين القرارات الإدارية و الواقع المهني

ب-بيانات تتعلق بقيمة المشاركة وتوجيه الفعل التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
25	تتم مشاركة العاملين بشكل واسع في عملية صنع القرارات					
26	تساعدني القيم التنظيمية المكتسبة على المشاركة في صنع القرارات					
27	تؤثر البيئة الخارجية في إحداث التغيير على مستوى القيم و القرارات التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة					
28	تعمل إدارة المؤسسة على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالتغيير					
29	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في صنع القرارات					
30	يأخذ المدير رأيك بعين الاعتبار					
31	يتميز أسلوب المسؤولين بالإنصاف في منحهم فرصة المشاركة للعاملين					
32	مشاركتك في صنع القرارات تشعرك بموضوعيتها					
33	تلتزم بتنفيذ القرارات حتى وإن لم تشارك في صنعها					
34	الأهداف التي تسعى لها المؤسسة					

					واضحة لجميع العاملين بها
					35 تسعى إدارة المؤسسة لحل المشاكل التي أدت إلى عدم التزام عمالها بالقرارات
					36 تعزز مشاركتك في صنع القرارات التزامك بالقواعد و القوانين
					37 تعزز مشاركتك في صنع القرار ثقتك بالمسؤولين
					38 تهتم المؤسسة بانشغالات العاملين بها
					39 تؤدي ساعات عمل إضافية إذا طلب منك ذلك
					40 تتنازل ماديا مقابل تحقيق أهداف المؤسسة إذا طلب منك ذلك
					41 يتأثر أدائك سلبا بالقرارات التي لم تشارك فيها
					42 توافق أهدافك الخاصة مع أهداف المؤسسة يعزز أدائك
					43 تعتمد إدارة المؤسسة أسلوب المشاركة لرفع مستوى أداء عمالها
					44 تقوم إدارة المؤسسة بتقييم الأداء بناء على نسبة المساهمة في الإنجاز
					45 هناك اهتمام كبير بتدريب العاملين في جميع المستويات
					46 تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين بشكل دوري

					47	تعتمد إدارة المؤسسة على التحفيز المعنوي في أغلب الأحيان
					48	تعتمد إدارة المؤسسة على التحفيز المادي

ج- بيانات تتعلق بقيمة الحرية وتوجيه الفعل التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تمام
49	يمتاز النظام الداخلي للمؤسسة بالمرونة					
50	يؤثر عدم التقيد بالوقت المطلوب سلبا على أدائك					
51	تستقبل إدارة المؤسسة شكاوي العاملين بارتياح					
52	يتغاضى المسؤولون عن العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة					
53	تهدف القرارات الإدارية إلى التنظيم الجيد					
54	يتعرض كل عامل يتغيب عن العمل إلى إجراءات انضباطية محددة في النظام الداخلي					
55	تجد حرية في اتخاذك للقرارات التي تخص وظيفتك في حالة حدوث خلل مادي ( الأجهزة)					
56	تمنحك الأطراف المسؤولة فرصة الخروج من المؤسسة في حالة					

					الاستئذان
					57 تقديمك أو تأخيرك للمهام هو ترجمة لعدم التزامك بالموعد المحدد
					58 يمنحك مسؤولك المباشر حرية المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة ككل
					59 تجد حرية التنقل بين المستويات الإدارية لأغراضك الشخصية في أوقات العمل
					60 تمنحك إدارة المؤسسة حرية تفويض الدور لشخص آخر في نفس المستوى في حالة غيابك
					61 تمنحك إدارة المؤسسة فرصة تبادل الأدوار لشخص في نفس المهمة في حالة تأخرك أو غيابك
					62 تعتمد إدارة المؤسسة على نظام الإدارة الوقت
					63 تعاقبك المؤسسة في حالة التأخر المتكرر عن طريق الخصم من الراتب
					64 تعاقبك المؤسسة في حالة التأخر المتكرر عن طريق التوبيخ اللفظي
					65 تهتم المؤسسة برفع الروح المعنوية للعاملين
					66 تمنحك إدارة المؤسسة فرصة إدخال تعديلات على أسلوب عملك
					67 أكمل مهامك بغض النظر إلى الطريقة المعتمدة

					68	أكمل مهامى بغض النظر إلى المدة اللازمة
					69	يتأثر أدائك بطبيعة العلاقة مع مسؤولك المباشر
					70	يؤثر نمط القيادة سلبا على أدائك
					71	تؤثر مرونة القرارات الإدارية إيجابا على مستوى أدائك
					72	تزيد العلاقات غير الرسمية من مستوى أداء العاملين

الملحق رقم (2):

قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم	الجامعة	الدرجة العلمية
1	عصمان بوبكر	بسكرة	دكتور
2	صونية العيدي	بسكرة	دكتور
3	عماد خواني	سطيف	دكتور



## الملحق التفصيلي لإجابات أفراد عينة الدراسة :

- التكرارات والنسبة المئوية لعبارة محاور الاستبيان والموزعة حسب مقياس ريكارت

الخماسي:

a1

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	8	15,7
	موافق	23	45,1
	موافق تماما	14	27,5
	Total	51	100,0

a2

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	موافق نوعا ما	13	25,5
	موافق	32	62,7
	موافق تماما	6	11,8
	Total	51	100,0

a3

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	2	3,9
	موافق نوعا ما	15	29,4
	موافق	28	54,9
	موافق تماما	6	11,8
	Total	51	100,0

a4

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	6	11,8
	موافق نوعا ما	17	33,3
	موافق	20	39,2
	موافق تماما	7	13,7
	Total	51	100,0

a5

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	7	13,7
	موافق نوعا ما	16	31,4
	موافق	19	37,3
	موافق تماما	8	15,7
	Total	51	100,0

a6

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	8	15,7
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	21	41,2
	موافق تماما	7	13,7
	Total	51	100,0

**a7**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	3	5,9
	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	13	25,5
	موافق	30	58,8
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**a8**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	12	23,5
	موافق نوعا ما	12	23,5
	موافق	21	41,2
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**a9**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	8	15,7
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**a10**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	3	5,9
	غير موافق	2	3,9
	موافق نوعا ما	26	51,0
	موافق	18	35,3
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

a11

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	16	31,4
	موافق	28	54,9
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

a12

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	6	11,8
	موافق نوعا ما	12	23,5
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	8	15,7
	Total	51	100,0

**a13**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	8	15,7
	موافق نوعا ما	11	21,6
	موافق	26	51,0
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**a14**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	6	11,8
	موافق نوعا ما	17	33,3
	موافق	26	51,0
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**a15**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	25	49,0
	موافق	18	35,3
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**a16**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	1	2,0
غير موافق	5	9,8
موافق نوعا ما	18	35,3
موافق	24	47,1
موافق تماما	3	5,9
Total	51	100,0

**a17**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	1	2,0
غير موافق	4	7,8
موافق نوعا ما	17	33,3
موافق	24	47,1
موافق تماما	5	9,8
Total	51	100,0

**a18**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	2	3,9
غير موافق	6	11,8
موافق نوعا ما	16	31,4
موافق	26	51,0
موافق تماما	1	2,0
Total	51	100,0

**a19**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	2	3,9
غير موافق	8	15,7
موافق نوعا ما	17	33,3
موافق	21	41,2
موافق تماما	3	5,9
Total	51	100,0

**a20**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق	5	9,8
موافق نوعا ما	23	45,1
موافق	18	35,3
موافق تماما	5	9,8
Total	51	100,0

**a21**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق	5	9,8
موافق نوعا ما	17	33,3
موافق	23	45,1
موافق تماما	6	11,8
Total	51	100,0

**a22**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	11	21,6
	موافق	31	60,8
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**a23**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	13	25,5
	موافق	29	56,9
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**a24**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	27	52,9
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0



**b25**

	التكرارات	النسبة المئوية	
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	15	29,4
	موافق	24	47,1
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**b26**

	التكرارات	النسبة المئوية	
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	6	11,8
	موافق نوعا ما	10	19,6
	موافق	29	56,9
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**b27**

	التكرارات	النسبة المئوية	
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	23	45,1
	موافق	16	31,4
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**b28**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	1	2,0
غير موافق	8	15,7
موافق نوعا ما	21	41,2
موافق	18	35,3
موافق تماما	3	5,9
Total	51	100,0

**b29**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق	9	17,6
موافق نوعا ما	17	33,3
موافق	24	47,1
موافق تماما	1	2,0
Total	51	100,0

**b30**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	3	5,9
غير موافق	6	11,8
موافق نوعا ما	13	25,5
موافق	26	51,0
موافق تماما	3	5,9
Total	51	100,0

**b31**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	18	35,3
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**b32**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	22	43,1
	موافق	18	35,3
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**b33**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	19	37,3
	موافق	22	43,1
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**b34**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	26	51,0
	موافق تماما	7	13,7
	Total	51	100,0

**b35**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	22	43,1
	موافق	24	47,1
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**b36**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	18	35,3
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**b37**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	1	2,0
	موافق نوعا ما	22	43,1
	موافق	24	47,1
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**b38**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	15	29,4
	موافق	27	52,9
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**b39**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	4	7,8
	غير موافق	1	2,0
	موافق نوعا ما	15	29,4
	موافق	27	52,9
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**b40**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	4	7,8
غير موافق	4	7,8
موافق نوعا ما	19	37,3
موافق	23	45,1
موافق تماما	1	2,0
Total	51	100,0

**b41**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	3	5,9
غير موافق	2	3,9
موافق نوعا ما	25	49,0
موافق	21	41,2
Total	51	100,0

**b42**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق	5	9,8
موافق نوعا ما	16	31,4
موافق	30	58,8
Total	51	100,0

**b43**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	1	2,0
	موافق نوعا ما	23	45,1
	موافق	24	47,1
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**b44**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	2	3,9
	موافق نوعا ما	18	35,3
	موافق	26	51,0
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**b45**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	13	25,5
	موافق	29	56,9
	موافق تماما	6	11,8
	Total	51	100,0

**b46**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide موافق نوعا ما	18	35,3
موافق	29	56,9
موافق تماما	4	7,8
Total	51	100,0

**b47**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	3	5,9
غير موافق	2	3,9
موافق نوعا ما	19	37,3
موافق	24	47,1
موافق تماما	3	5,9
Total	51	100,0

**b48**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	3	5,9
غير موافق	3	5,9
موافق نوعا ما	17	33,3
موافق	24	47,1
موافق تماما	4	7,8
Total	51	100,0



**c49**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	16	31,4
	موافق	28	54,9
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**c50**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	9	17,6
	موافق	34	66,7
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**c51**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	16	31,4
	موافق	30	58,8
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**c52**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	6	11,8
	موافق نوعا ما	22	43,1
	موافق	18	35,3
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**c53**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	2	3,9
	موافق نوعا ما	19	37,3
	موافق	27	52,9
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**c54**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	7	13,7
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**c55**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	18	35,3
	موافق	24	47,1
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**c56**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	2	3,9
	موافق نوعا ما	15	29,4
	موافق	29	56,9
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**c57**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	9	17,6
	موافق نوعا ما	20	39,2
	موافق	17	33,3
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**c58**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق	10	19,6
موافق نوعا ما	12	23,5
موافق	27	52,9
موافق تماما	2	3,9
Total	51	100,0

**c59**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق تماما	2	3,9
غير موافق	6	11,8
موافق نوعا ما	16	31,4
موافق	24	47,1
موافق تماما	3	5,9
Total	51	100,0

**c60**

	التكرارات	النسبة المئوية
Valide غير موافق	7	13,7
موافق نوعا ما	14	27,5
موافق	25	49,0
موافق تماما	5	9,8
Total	51	100,0

**c61**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	18	35,3
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**c62**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	5	9,8
	موافق نوعا ما	18	35,3
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**c63**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	8	15,7
	موافق نوعا ما	16	31,4
	موافق	21	41,2
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**c64**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	2	3,9
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	28	54,9
	موافق تماما	7	13,7
	Total	51	100,0

**c65**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	3	5,9
	غير موافق	1	2,0
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	30	58,8
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**c66**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	18	35,3
	موافق	23	45,1
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**c67**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	6	11,8
	موافق نوعا ما	19	37,3
	موافق	21	41,2
	موافق تماما	4	7,8
	Total	51	100,0

**c68**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	6	11,8
	موافق نوعا ما	12	23,5
	موافق	28	54,9
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0

**c69**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	25	49,0
	موافق تماما	7	13,7
	Total	51	100,0

**c70**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	4	7,8
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	30	58,8
	موافق تماما	2	3,9
	Total	51	100,0

**c71**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	2	3,9
	غير موافق	1	2,0
	موافق نوعا ما	12	23,5
	موافق	31	60,8
	موافق تماما	5	9,8
	Total	51	100,0

**c72**

		التكرارات	النسبة المئوية
Valide	غير موافق تماما	1	2,0
	غير موافق	3	5,9
	موافق نوعا ما	14	27,5
	موافق	30	58,8
	موافق تماما	3	5,9
	Total	51	100,0



## الملحق الوصفي التفصيلي لمعامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان :

## Statistiques de total des éléments

العبارات	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	249,45	823,813	,737	,953
a2	249,45	850,093	,476	,954
a3	249,57	843,170	,564	,954
a4	249,80	834,521	,580	,953
a5	249,80	840,361	,451	,954
a6	249,82	847,468	,325	,955
a7	249,82	837,148	,559	,954
a8	249,98	832,900	,568	,954
a9	249,90	843,450	,439	,954
a10	250,04	846,438	,404	,954
a11	249,73	849,363	,408	,954
a12	249,63	847,838	,360	,954
a13	249,80	841,681	,448	,954
a14	249,84	836,415	,688	,953
a15	249,94	849,216	,399	,954
a16	249,86	845,321	,437	,954
a17	249,76	851,224	,304	,954
a18	249,96	849,438	,335	,954
a19	250,02	845,340	,381	,954

a20	249,86	844,361	,471	,954
a21	249,73	845,803	,428	,954
a22	249,61	850,523	,339	,954
a23	249,71	840,012	,552	,954
a24	249,69	836,340	,653	,953
b25	249,82	836,348	,546	,954
b26	249,71	838,812	,530	,954
b27	249,98	840,140	,484	,954
b28	250,04	839,078	,539	,954
b29	249,98	844,180	,485	,954
b30	249,92	837,954	,497	,954
b31	249,88	834,106	,695	,953
b32	249,92	839,314	,507	,954
b33	249,82	840,108	,501	,954
b34	249,63	856,558	,196	,955
b35	249,82	848,908	,452	,954
b36	249,76	836,544	,641	,953
b37	249,86	840,121	,582	,954
b38	249,67	841,307	,565	,954
b39	249,80	835,321	,553	,954
b40	250,06	842,056	,446	,954
b41	250,06	846,456	,433	,954
b42	249,82	852,468	,361	,954
b43	249,75	849,474	,462	,954
b44	249,73	842,003	,542	,954
b45	249,57	844,770	,504	,954
b46	249,59	849,127	,503	,954

b47	249,88	835,106	,600	,953
b48	249,86	839,241	,493	,954
c49	249,75	850,914	,343	,954
c50	249,51	846,335	,504	,954
c51	249,71	844,012	,586	,954
c52	249,88	842,226	,502	,954
c53	249,78	841,853	,584	,954
c54	249,76	839,584	,541	,954
c55	249,78	847,093	,426	,954
c56	249,59	858,607	,198	,955
c57	250,04	855,878	,194	,955
c58	249,90	837,530	,585	,954
c59	249,92	855,354	,204	,955
c60	249,76	850,704	,315	,954
c61	249,82	851,188	,324	,954
c62	249,80	845,881	,469	,954
c63	249,90	855,410	,197	,955
c64	249,53	848,934	,416	,954
c65	249,75	834,994	,619	,953
c66	249,86	837,601	,551	,954
c67	249,90	848,050	,359	,954
c68	249,84	847,295	,353	,954
c69	249,67	845,067	,411	,954
c70	249,76	839,104	,605	,953
c71	249,61	835,683	,640	,953
c72	249,71	849,652	,373	,954

## ملخص الدراسة:

-انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي مؤداه

-كيف تتمكن القيم التنظيمية من توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بالمؤسسة من خلال الدور المنوط بها؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع فرضيات بنيت بناء على نتائج الدراسات السابقة والهدف المرجو من هذه الدراسة فجاءت كما يلي

-الفرضية الرئيسية:

-تساهم القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين.

-الفرضيات الفرعية:

1-تساهم قيمة العدالة التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة

2-تقوم قيمة المشاركة بتوجيه الفعل التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة

3-تؤدي قيمة الحرية إلى تعزيز الفعل القيادي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة

حيث كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي

-وللتحقق من الهدف المنشود تم الاعتماد على استبيان يتكون من ثلاث محاور كل محور يتكون من 24 عبارة مجتمعة بين القيم التنظيمية والفعل التنظيمي، كما أعتمد

على مقياس ليكرت الخماسي، ثم توزيع المقياس على مفردات مجتمع الدراسة المقدر عددهم 51 مفردة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي حدد مسار الدراسة وخطوات

جمع وتحليل وتفسير بياناتها على المستوى الميداني. وربطها بالجانب النظري. بالإضافة إلى الاعتماد على أساليب إحصائية كمقاييس النزعة المركزية، وكذا معامل

الارتباط بيرسون، وعليه تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أثبتت لنا الفرضيات المعتمدة ومنه الوصول إلى إجابة للتساؤل الرئيسي السابق.

-وجود القيم التنظيمية المعتمدة في الدراسة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

-مساهمة العدالة التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

-قيام المشاركة على توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

-سأهامة الحرية في تعزيز الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ومن هذه النتائج نستخلص إثبات الفرضية العامة للدراسة وهي كالتالي:

-تساهم القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

## Study Summary:

- The study started with the main question

- How can organizational values guide the organizational action of the employees of the institution through the role assigned to it?

To answer this question, hypotheses have been developed based on the results of the previous studies. The objective of this study is as follows

- Main hypothesis:

- Organizational values contribute to directing the organizational action of employees.

- Sub-hypotheses:

1. The value of organizational justice contributes to the regulatory action of the employees of the Algerian Telecommunications Corporation (BAD)

2. The value of participation shall be guided by the organizational action of the employees of the Algerian Telecom Corporation Biskra Directorate

3. The value of freedom leads to the strengthening of the leadership of the staff of the Algerian Telecom Corporation Biskra Directorate

where the main objective of this study is to identify the role of organizational values in directing the regulatory action through.

In order to achieve the desired goal, the questionnaire is based on three axes. Each axis consists of 24 words combined between the organizational values and the organizational action. It was also based on the five-dimensional Likert scale. The descriptive

approach was used to determine the course of the study and the steps to collect, analyze and interpret its data at the field level.

And linking them to the theoretical side. In addition to relying on statistical methods as the parameters of central tendency, as well as correlation coefficient Pearson. Therefore, access to a set of results that proved the hypotheses adopted and from which to reach an answer to the previous main question.

- The existence of the organizational values adopted in the study at the level of the institution under study.

- The contribution of organizational justice in directing the organizational action of the employees of the Algerian Telecom Corporation

- Participating in directing the organizational action of the employees of the Algerian Telecom Corporation.

- The contribution of freedom to strengthen the organizational work of the employees of the Algerian Telecom Corporation.

From these results we draw the conclusion of the general hypothesis of the study as follows:

- The organizational values contribute to directing the organizational action of the employees of the Algerian Telecom Corporation.