



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم التسلسلي : .....

رقم التسجيل : 01/PG/D/SC/15

موضوع الأطروحة

## دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ:

فريجة أحمد


إعداد الطالبة:

شطي أمينة

الأستاذ	شوقي قاسمي	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
الأستاذ	أحمد فريجة	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
الأستاذة	كلثوم مسعودي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	مناقشا
الأستاذ	عبد الرزاق عريف	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا
الأستاذ	شوقي مرابط	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	مناقشا
الأستاذ	يعقوب سالم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral element is positioned to the left of the calligraphic text, featuring a central flower with multiple petals and a stem with several leaves.

## ملخص :

يدور موضوع الأطروحة حول دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك فإن وجهته الميدانية تتخذ طابع استقصاء واصف للأدوار المحتملة بين متغيرات الدراسة ، جاعلة من مجال المعاينة محكما امبريقيا للعملية البحثية في بعدها الحقلي ، وهو ما يجعل من العودة إلى تراثيات الموضوع مطلبا منهجيا تركز عليه الباحثة في معالجتها التحليلية حين تعقل الميدان وتخريج النتائج والتحقق من الفرضيات ، لذلك كان المنهج وصفيا .

ولقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو :

هل للقيم التنظيمية دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الجزئية هي :

1 - هل للانضباط دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

2 - هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

3 - هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

ويعد الاستهداف بالبحث لعينة ممثلة للظاهرة المعتمدة تبين بأن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة قد عبرت عن الأهداف التي وضعتها ، وغطت التساؤلات التي أثيرتها ، وتحققت من صدق الفروض الإجرائية التي صاغتها ، ومن ثم فقد أكدت على وجود دور للقيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

## Summary

The subject of the thesis is talking about the role of organizational values in the achievement of the objectives of the institution , so the field direction takes the nature of survey describing the possible roles between the study variables, making part of the survey area an integral part of the experiment research process in its field dimension , which makes the return to the heritage of the subject as a systematic requirement for the researcher emphasizing her analytical treatment when the field is rational , the results are announced and hypothesis is verified so the curriculum was descriptive .

The study started with the major question :

The organisational values play role in achieving the goals of the institution ?

This question has given rise to a number of partial question :

- 1 – Does discipline play a role for achieving the goals of the institution?
- 2- Does participation in decision –making have a role for achieving the goals of the institution?
- 3 – Do human relations play a role for achieving the goals of the institution?

The targeting is considered to be a sample represented to clarify that the findings of the study reflected the objectives which was prepared . It covered the questions which I raised . I verified the procedural assumptions which were formulated , thus I confirmed that there is a role of organizational values in the achievement of the goals of the institution .

# شكر و عرفان وتقدير

- يسعدني ويشرفني أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور فريجة أحمد الذي تفضل بالإشراف على أطروحتي ، ولما قدمه من توجيهات صائبة وقيمة ، فلولاه لما صار بحثي هذا بهذه الصورة متكاملًا ومتناسقًا .
- وأخص بالشكر في هذا المقام أبو أولادي ، وأعترف في هذا الصدد أنه ضحي بالكثير من أجل إعداد هذه الأطروحة ، أسأل الله تعالى أن يجازيه عني خير الجزاء .
- كما أنني مدينة بالشكر للأستاذ بوخزة بوعلام الذي أشرف على التصحيح اللغوي لهذه الأطروحة .
- كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ عباضلي أحمد الذي ساعدني كثيرا في تنسيق وترتيب هذه الأطروحة قبل طبعها .
- والشكر موصول لكل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه الأطروحة دون أن أنسى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة ، وأخصهم بتحية عرفان على قبولهم قراءة الأطروحة ومناقشتها .

أمينة

## فهرس الموضوعات

الملخص

إهداء

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

مقدمة

أ - ب - ج

### الفصل الأول : الإطار التصوري

5	تمهيد
10 - 6	1- إشكالية الدراسة
10	2 - أهمية الدراسة وأسباب اختيارها
12 -10	2 - 1 أهمية الدراسة
12	2 - 2 أسباب اختيار الدراسة
13	3 - أهداف الدراسة
15 - 13	4 - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
41- 15	5 - الدراسات السابقة
42	خلاصة

### الفصل الثاني: القيم التنظيمية ومكوناتها

45	تمهيد
46	1- القيم التنظيمية
49- 46	1 - 1 : مفهوم القيم التنظيمية
53- 49	1 - 2 : تطور القيم التنظيمية
54	1 - 3 : القيم التنظيمية : الخصائص والمستويات

54	1 - 3 - 1 : خصائص القيم التنظيمية
55	1 - 3 - 2 : مستويات القيم التنظيمية
56 - 55	1 - 4 : أنواع القيم التنظيمية
57 - 56	1 - 5 : وظائف القيم التنظيمية
59 - 57	1 - 6 : أهمية القيم التنظيمية
59	1 - 7 : تكوين القيم التنظيمية ومحدداتها
60 - 59	1 - 7 - 1 : تكوين القيم التنظيمية
60	1 - 7 - 2 : محددات القيم التنظيمية
61	2 - مكونات القيم التنظيمية
61	2 - 1 - الانضباط :
63- 61	2 - 1 - 1 : مفهوم الانضباط
63	2 - 1 - 2 : أنواع الانضباط
63	2 - 1 - 3 : مزايا الانضباط
66- 63	2 - 1 - 4 : عوامل الانضباط
67 -66	2 - 1 - 5 : أهمية الانضباط
67	2 - 1 - 6 : مظاهر الانضباط
68 -67	2 - 1 - 7 : نتائج عدم الانضباط
69- 68	2 - 1 - 8 : مفهوم الوقت
70-69	2 - 1 - 9 : خصائص الوقت
73-70	2 - 1 - 10 : أنواع الوقت
73	2 - 1 - 11 : أهمية عنصر الوقت
77 -73	2 - 1 - 12 : النظريات المفسرة للانضباط داخل المؤسسة
77	2 - 2 - المشاركة في اتخاذ القرارات

79- 77	2 - 2 - 1 : مفهوم المشاركة
80 - 79	2 - 2 - 2 : المشاركة في العمل
82- 80	2 - 2 - 3 : مزايا المشاركة في اتخاذ القرار
83 -82	2 - 2 - 4 : أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
83	2 - 2 - 5 : المشاركة في اتخاذ القرار والنظريات المفسرة لها
84-83	2 - 2 - 5 - 1 : أشكال المشاركة في اتخاذ القرار
85-84	2 - 2 - 5 - 2 : درجات المشاركة في اتخاذ القرار
87 -85	2 - 2 - 5 - 3 : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
94- 87	2 - 2 - 5 - 4 : نظريات اتخاذ القرار
94	2 - 3 - العلاقات الإنسانية والنظريات المفسرة لها
95 - 94	2 - 3 - 1 : مفهوم العلاقات الإنسانية
97 -95	2 - 3 - 2 : مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية
98 -97	2 - 3 - 3 : العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
102 -98	2 - 3 - 4 : أهمية العلاقات الإنسانية
105 -102	2 - 3 - 5 : خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية
109 -105	2 - 3 - 6 : النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية .
110	خلاصة

---

### الفصل الثالث : ماهية المؤسسة الاقتصادية

113	تمهيد
115- 114	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
115	2 - التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية
116	1-2 - المرحلة الأولى ( ما قبل 1980 )



117-116	1-1-1 - الفترة الأولى ( 1970 - 1962 )
118-117	2-1-2 - الفترة الثانية ( 1980 - 1971 )
119	2-2-2 - المرحلة الثانية ( مابعد 1980 ) " استقلالية المؤسسات "
120-119	2-2-1 - إعادة الهيكلة العضوية
121-120	2-2-2 - إعادة الهيكلة المالية
122-121	3.2.2 - مشاكل إعادة الهيكلة
126-122	4.2.2 - استقلالية المؤسسات الاقتصادية
127	3. أهمية المؤسسة الاقتصادية
127	3-1 - الأهمية الاجتماعية
128 - 127	3-2 - الأهمية الاقتصادية
130-128	4. أصناف المؤسسة الاقتصادية
132-130	5. خصائص المؤسسة الاقتصادية
133-132	6. مستويات المؤسسة الاقتصادية
133	7. وظائف المؤسسة الاقتصادية
133	7-1 - الوظيفة التجارية
134-133	7-2 - الوظيفة التموينية
134	7-3 - وظيفة الصيانة
135-134	7-4 - الوظيفة الإدارية
135	7-5 - الوظيفة التمويلية
135	7-6 - وظيفة الإنتاج
136	7-7 - وظيفة التسويق
136	7-8 - وظيفة الأفراد ( الموارد البشرية )
137-136	7-9 - الوظيفة المالية

137	8. أهداف المؤسسة الاقتصادية
138-137	1-8 - الأهداف الاقتصادية
139 -138	2-8 - الأهداف الاجتماعية
140 -139	3-8- الأهداف التكنولوجية
141	9 - التنظيم في المؤسسة
142	خلاصة

---

### الفصل الرابع: القيم التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

144	تمهيد
145	1 - الوقت والمستويات الإدارية
145	2 - الوقت وعملية اتخاذ القرار
146	3 - أهمية القرارات في إدارة الأعمال
146	1.3- القرارات وارتباطها بالأهداف
146	2.3- القرارات وعلاقتها بأنشطة المؤسسة
150 -147	3.3- علاقة القرارات بمكونات العملية الإدارية
151 -150	4.3- علاقة القرارات بشخصية متخذ القرار
152 -151	5.3- علاقة القرارات بالاتصالات
152	4 - العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه
152	5 - الآليات التنظيمية المؤثرة في العلاقات الإنسانية
154 -153	1.5- القيادة الإدارية
156-154	2.5- الاتصالات
157-156	3.5- برامج الحوافز
157	4.5- برامج المشاركة في الإدارة

158	5.5- مبدأ جماعية العمل
159-158	6 - بعض المستلزمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة
160	خلاصة

---

### الفصل الخامس :الإجراءات المنهجية للدراسة

162	تمهيد
164-163	1 - فروض الدراسة
164	2 - مجالات الدراسة
166-164	2 - 1 : المجال الجغرافي
167	2 - 2 : المجال الزمني
167	2 - 3 : المجال البشري
168-167	3 - العينة وخصائصها
169	4 - منهج الدراسة
170-169	5 - أدوات جمع البيانات
171-170	5 - 1 : الملاحظة
174-171	5 - 2 : الاستمارة
175-174	5 - 3 : المقابلة
175	5 - 4 : السجلات والوثائق
176-175	6 - الأساليب الإحصائية للدراسة
176	6-1 - الجداول التكرارية
177	6-2 - المتوسط الحسابي
178-177	6-3 - الوسط الحسابي الموزون
179-178	6-4 - الانحراف المعياري

---

**الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج**

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور القيم التنظيمية	53
02	معدل زيادة الناتج الوطني	119
03	المجال البشري العام بحسب الوظيفة والعدد	167
04	التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب الجنس	183
05	المتوسط الحسابي لفئة الأعمار لمفردات العينة	183
06	التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب المستوى التعليمي	185
07	التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب المستوى المهني	186
08	المتوسط الحسابي لأفراد العينة المبحوثة حسب الأقدمية	187
09	التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة	188
10	التزام الموظف بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية	189
11	إبلاغ الموظف رئيسه عند غيابه عن العمل	190
12	تطبيق الموظف لتعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة	191
13	محافظة الموظف على أدوات العمل كيفما كانت وممتلكات المؤسسة قدر الإمكان	193
14	استثمار الموظف وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية	194
15	تميز الموظف بروح المسؤولية في تأدية أعماله	194
16	أداء الموظف عمله بإتقان وعدم الأخطاء قدر الإمكان	195
17	ممارسة الموظف عمله بنزاهة	196

197	التزام الموظف بتعليمات رئيسه المباشر	18
198	تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل	19
199	استشارة المدير للمرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم	20
201	تفويض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته	21
202	إعطاء المدير الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في تخطيط العمل	22
203	إصدار المدير قرارات بعد مشورة المرؤوسين	23
204	عدم اعتبار المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت	24
205	اعتماد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل	25
206	خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق به	26
207	استرشاد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار	27
208	إشراك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه	28
210	تركز الإدارة على الجوانب المادية وإهمالها الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية	29
211	معاملة الإدارة للموظف على أنه آلة منتجة	30
212	عمل الإدارة على تهمين المجهودات المبذولة	31
213	اهتمام الإدارة بحل الخلافات بين العاملين	32
214	عمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين	33
215	تنظيم الإدارة حفلات للعاملين في المناسبات	34

216	عمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	35
217	تهنئة الإدارة العاملين على إنجازاتهم داخل وخارج المؤسسة	36
218	تنظيم المؤسسة حفلات للمتقاعدين وتثمين ما قدموه	37
219	عمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشكر والثناء ( التحفيز المعنوي )	38
220	توفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين	39
221	احترام الإدارة مشاعر العاملين وتوقعاتهم	40
224	نتائج الدراسة فيما يتعلق بـ : دور الانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة .	41
227	نتائج الدراسة فيما يتعلق بـ : دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة .	42
230	نتائج الدراسة فيما يتعلق بـ : دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المؤسسة .	43

## مقدمة :

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات ، كالعولمة ، و حرية حركة رؤوس الأموال و الأيدي العاملة ، و المعلومات (ثورة المعلومات) ، ظهور التكتلات ... سعت هذه المؤسسات إلى التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها ، و على سبيل المثال لا الحصر ، المؤسسات اليابانية و الألمانية ، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية ، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة ، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط ، الصرامة ، الجدية ، و المنافسة ، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات ، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة. هذه الأخيرة التي تعرف بأنها مجموعة من العوامل المشتركة بين أعضاء المؤسسة ، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والتوقعات و الذهنيات التي تتفاعل فيما بينها وتفرز نوعا معينا من السلوك في داخل المؤسسة ، وتظهر ملامح الثقافة فيما هو مقبول وما هو غير مقبول في المؤسسة ، والعوامل المؤثرة في المشاركة أو عدم المشاركة في القرارات ، وفي العادة ينتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف يمكن الإشارة إليها فيما يلي :

- خلق شعور بالولاء والالتزام بأسلوب وطرق العمل بالمؤسسة .
- حرص على استقرار المؤسسة وإعطاء صورة مشرفة عنها .
- إعطاء فرص للعمال الموهوبين للبروز والتميز ، وتجسيد أفكارهم في ميدان العمل .
- تشكيل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون قضايا يصعب عليهم البث فيها .

تعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها في حالة غيابها ، إذ إن تحقيق أهداف المؤسسة يعتبر دالة



تابعة لعدة متغيرات مستقلة تؤثر فيه إما سلبياً أو إيجابياً ، منها ما هي داخلية يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لتعظيم دورها الإيجابي وتقليل دورها السلبي ، ومنها ما هي خارجية يصعب التحكم فيها ، وبالتالي فهي تقتضي منها التكيف أكثر. ويتوقف النجاح الاستراتيجي للمؤسسة خصوصاً على بُعدها الداخلي ، أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية ، فقد تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل ، وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها. ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين المؤسسات ، ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لكي تتحول إلى مؤسسات قوية ، لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها. و القيم التنظيمية أحد تلك العوامل الداخلية التي نالت اهتمام العديد من المختصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء : كعلم الاجتماع وعلم النفس والتربية والدين والفلسفة والاقتصاد ، وذلك لأن لمجموعة القيم التنظيمية والتي يعتنقها الأفراد في المؤسسات قد يكون لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم ، وتعكس هذه القيم الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من سلوكيات ، إذ أن نجاح المؤسسة في مجال الأعمال قد يتوقف على دور القيم التنظيمية ، وتبدو الإشارة إلى أن هذه الأخيرة يمكن أن يكون لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المؤسسة ، إذ تؤثر في تحقيق الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه .

بناء على ما تقدم جاءت الدراسة الحالية لتتناول جانباً مهماً له تأثير على المؤسسة ألا وهو القيم التنظيمية ودورها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وقد قسمت الباحثة دراستها إلى ستة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : يعرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأسباب اختيارها ، وأهدافها ، والتعريفات الإجرائية للمفاهيم المتعلقة بها ، ويستعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

أما الفصل الثاني : فيتناول القيم التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها ومكوناتها (الانضباط ، المشاركة في اتخاذ القرار،العلاقات الإنسانية ) ، كما تم التطرق إلى ماهية كل مكون من هذه المكونات .

ويذهب الفصل الثالث : إلى تناول ماهية المؤسسة الاقتصادية من حيث المفهوم ، التطور التاريخي ، الأهمية ، الأصناف والخصائص ، وكذلك مستويات المؤسسة الاقتصادية ، وظائفها وأهدافها ، مع الإشارة إلى التنظيم في المؤسسة .

بينما يتضمن الفصل الرابع : دراسة القيم التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة والتي تتمثل في خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية وكيفية بناء هذه العلاقات وتطويرها ، وكذا العلاقة بين المستويات التنظيمية والقرارات المتخذة ، بالإضافة إلى إبراز دور القرارات وارتباطها بالأهداف ومختلف أنشطة المؤسسة ، كما تم التطرق إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وعملية اتخاذ القرار ، وكذلك المهارة في تنظيم الوقت وإدارته ومهارة تبصر الأهداف العامة للمؤسسة .

أما الفصل الخامس فيهتم بالإجراءات المنهجية للدراسة والتي تتمثل في : فروض الدراسة ، العينة وخصائصها ، منهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات التي استفادت منها الباحثة ، والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات .

أما الفصل السادس : فقد خصص لعرض وتحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة عن طريق وضعها في جداول والتعليق عليها وصولاً إلى استخلاص النتائج التي تساعد على التحقق من صدق فرضيات الإجراء في خاتمة جامعة .

# الفصل الأول : الإطار التصوري

مقدمة

تمهيد

1 - اشكالية الدراسة

2 - أهمية الدراسة و أسباب اختيارها

2 - 1 أهمية الدراسة

2 - 2 أسباب اختيار الدراسة

3 - أهداف الدراسة

4 - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

5 - الدراسات السابقة

خلاصة

## تمهيد

نتيجة للتطورات المختلفة التي شهدتها المؤسسات المعاصرة وتحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة لكون هذه المؤسسات لها شخصية تميز مؤسسة عن أخرى ، هذه الشخصية مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسات ويشترك العاملون بها .

فالقيم تشكل سلوكياتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المؤسسات حيث يعتبر البعد القيمي أهم عناصر النجاح .

إن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المؤسسة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المؤسسة ، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرووسين ، وذلك إن استثمر دور وظيفة تلك المنظومة أو المؤسسة بالشكل المطلوب . وفي هذا الفصل تطرح هذه المسألة لأنها تمثل موضوع الدراسة والذي يتضمن تحديد مشكلة الدراسة ، وأهميتها العلمية والعملية وأسباب اختيارها ، وأهدافها ، والتعريفات الإجرائية لمفاهيمها ، ثم الدراسات السابقة المرتبطة بها .

## 1 - إشكالية الدراسة :

تعد المؤسسات أو المنظمات الحجر الأساسي في المنظمة الحديثة كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع وبناء الحضارة ، فالمجتمعات الحديثة لا تستطيع أن تواكب التطور اعتمادا على قدرات فردية أو بطولات أحادية ، لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال التنظيم ( المنظمة ) والتي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات وصنع القرارات ورسم اتجاهات الرأي والتدرج الاجتماعي والتغيير والتطوير والتمحور حول ( القضية = الهدف ) بما يسهم في تقدم البشرية وتطورها وبناء الحضارة الإنسانية

ونتيجة لهذه للتطورات المختلفة التي تشهدها التنظيمات المعاصرة وتحسن وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة ، كون هذه المنظمات أو المؤسسات أصبحت من المصطلحات الشائعة جدا في عصرنا الحاضر ، حتى أن هناك من اصطلح علي تسميته بـ - عصر المنظمات - لأنها أصبحت حقيقة ثابتة في حياة الإنسان المعاصر ، فنجده يتعامل في حياته اليومية مع العديد منها ، ويتأثر بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة سواء في مأكله أو ملبسه ، في صحته أو عمله وما إلى ذلك ....

من هنا يمكن اعتبار الفرد من حيث - يشعر أو لا يشعر - عضوا دائما في كثير من المؤسسات في نفس الوقت ، فهو عضو في إحداها كموظف ، يأكل ويلبس مما تنتجه مؤسسة أخرى ، ويسكن في منزل شيد من قبل أخرى ثانية ، وهكذا يصعب تعداد كل المؤسسات التي تؤثر في حياة الإنسان اليومية ، هذه هي إذن المؤسسة الظاهرة الاجتماعية ، إذ يلاحظ أن لكل مؤسسة شخصية تميز مؤسسة عن أخرى ، هذه الشخصية هي مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسات ، يشترك العاملون فيها ، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية ، فالمؤسسات الإدارية تهتم بنشر قيم إيجابية تقيدها في تحقيق أهدافها ، ومن القيم الأساسية التي تحرص المؤسسات على الاهتمام بها هي قيم الانضباط واحترام الوقت ، هذه القيم التي تقوم على أساس الاحترام والالتزام بالمواعيد

واللوائح داخل هيكل أي مؤسسة. وهذا ما يراه عبد القادر شلال الذي يعرف الانضباط الوظيفي بأنه " التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها ، وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها " .

أما بلال خلف السكارته فيرى بأنه " الحزم في تنظيم الأمور والاهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل من حيث الأداء والوقت والتصرفات والشكل والتعامل مع ومن خلال الآخرين "(1). فالقيم تشكل سلوكياتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات وهي جوهر فلسفة المؤسسة لتحقيق النجاح ، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية ، فضلا على ذلك فإن المؤسسة تحصل بلا شك قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة ، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير.

إن وجود قيم تنظيمية مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المؤسسة ، فالمؤسسات التي تمتلك قيما مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي ، كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المؤسسة ، كما أن القيم تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرار ، الذي يعتبر محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة من جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم فمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال..... وعليه فاتخاذ القرار يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها

(1) كمال راتب علي نوفل ، " أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين " ، رسالة ماجستير ، قس ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 12 .

ومؤشراتها، فهو عملية ضرورية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار يؤثر مباشرة على وظائفهم ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي عملية جماعية ، وأن فاعلية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فاعلية القرار وسهولة تطبيقه ، وهذا ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة ، هذه الأخيرة التي تعرف بأنها مجموع العناصر المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين، فالتفاعل الذي يتم بين العناصر البشرية هو ما يعرف بالعلاقات الإنسانية أي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل وبطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبكفاءة عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية حسب ما قرره ( دافز ) A.Davis أما روبرت سولتونسثال فيرى أن العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل ، لا بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة ..وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس(1) .

ومما سبق فإن كل مؤسسة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأفراد العاملين بها ، فإن هذا يقتضي معرفتهم بالقيم التي تسود لدى العاملين في المؤسسات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة .

بالاعتماد على متغيرات القيم التنظيمية الانضباط ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية والتي من شأنها أن يكون لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة وقصد وضع تصور دقيق لمشكلة الدراسة فإن التساؤل الرئيسي الذي تنطلق منه هو :

هل للقيم التنظيمية دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

بناء على ذلك فإن تساؤل الانطلاق يتضمن المشكلة المدروسة ويفيد ضرورة معرفة الدور المستهدف بالفحص ضمن أبعاده المتعددة ، والتي تتمثل في جملة الأدوار المفترض أن تكون مرتبة على القيم التنظيمية ، والتي تقتضي عند الممارسة العملية في

(1) علي الباز ، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية والرأي العام ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، مصر ، ص ص 110،111 .

الميدان أن تتكامل مع إطارها التصوري ، وهو ما يجعل من بحثها في سياق يقوم على التساؤلات الفرعية المنوه بها أدناه .

### التساؤل الأول : هل للانضباط دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وهو خط تحليلي يتخذ في شقه الإجرائي أكثر من صورة عملية تستوجب الدراسة والقياس ، فالالتزام واحترام المواعيد الرسمية للعمل والشعور بالمسؤولية كلها مؤشرات لها دور إيجابي في تحقيق الأهداف المرجوة والتي تسعى إليها المؤسسة وذلك من خلال التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها مع استثمار وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية وبكل نزاهة .

هكذا فإن بعض هذه المؤشرات محتمل أن يكون لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة وهو مقتضى البحث في هذا المنحى المتضمن بالتساؤل الأول التزاما بمطلب القياس في المعاينة الأمبريقية .

### والتساؤل الثاني : هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

يتخذ هذا التساؤل مقصدا إجرائيا يدور حول متغيرات المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة جاعلا منها موضوع تساؤلات وبحث في الميدان ، دائرته تشتمل على الدور الفعال والعملي له فالتشجيع على التعبير عن الرأي وبصرامة بما يتعلق بحل المشكلات واستشارة المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم وإعطائهم الفرصة في المشاركة في تخطيط العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات كل هذه قد يكون لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة .

### التساؤل الثالث : هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

ولأن العلاقات الإنسانية هي التفاعل الذي يتم بين العناصر البشرية أي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل وبطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبكفاءة عالية ، فإن التساؤل في هذا السياق يذهب في السعي إلى محاولة معرفة الدور المحتمل للعلاقات الإنسانية



كمؤشر للقيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة جاعلة من بعض ملامحها العملية موضع معاينة وقياس فالظاهر أن التركيز على الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية للعامل دون إهمال الجوانب المادية وتثمين مجهوداته المبذولة وتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين مع احترام مشاعرهم وتوقعاتهم حيث تعمل الإدارة على تنظيم حفلات لهم في المناسبات مع حرصها الدائم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

وهذا الفهم المستوحى من الاستطلاع والدراسة المكتبية هو الذي يتخذ من جهد الباحثة العملي من جهة ولدخولها في الموضوع المدروس من جهة أخرى .

## 2 - أهمية الدراسة و أسباب اختيارها :

### 1.2 - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة التي يسعى الباحث إلى معالجتها فيما يلي :

#### 1.1.2 - الأهمية النظرية :

يعتبر دراسة موضوع القيم التنظيمية ذا أهمية كبيرة ذلك لأن أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آرائنا وسلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي تحمله وهو ما يؤثر بدوره في فاعلية التنظيم ، فالقيم هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح إذ لا يوجد منظمة بدون قيم تنظيمية ، فمن هنا جاءت أهمية دراسة القيم التنظيمية بأبعادها الثلاث ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ، الأمر الذي جعلها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين وعلماء الاجتماع ، حيث يتضح ذلك من خلال تعدد الدراسات والاتجاهات حيث تم تناول القيم التنظيمية بأبعاد مختلفة منها ما تطرق للاتجاهات والإطارات المسؤولة نحو هذه القيم والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة ، وإدارة العلاقات ، وإدارة البيئة ، وهناك من تناول قيمة الإتقان في العمل وقيمة العلاقات الشخصية المتبادلة .....، إلا أن الباحثة سعت إلى دراستها في ضوء الدور المقترض للانضباط ،

والمشاركة في اتخاذ القرار ، والعلاقات الإنسانية ، وبذلك تكون الباحثة قد تناولت الظاهرة من زاوية تبدو لها جديدة على حد ما اطلعت عليه من دراسات .

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المؤسسات على سير العمل ، وتحقيق الأهداف بشكل متميز .

- كما تظهر أهمية الدراسة في أنها قد تساعد في الكشف عن دور القيم التنظيمية بأبعادها الثلاثة ومدى ارتباطهم بالظاهرة موضوع الدراسة في مجتمع مجال البحث .

### 2 . 1 . 2 - الأهمية العملية :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيم التنظيمية وأثرها في سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، حيث أن هذه الأهمية لا تتوقف على الأفراد فحسب وإنما هي جوهر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة ، وبالتالي فإن هذه القيم تعتبر كموجه معيار للسلوكيات والأفعال إذ تكبح بعض التصرفات الخاطئة ، وهذا ما يبرز حرص الإدارة وسعيها إلى غرس قيم تنظيمية إيجابية في المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها .

- تساعد هذه الدراسة على دراسة وفهم دور القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة

( مديرية توزيع الكهرباء والغاز ) ، حيث تعتبر القيم موجها عاما لسلوك الفرد وتصرفاته سواء داخل التنظيم أو خارجه وبالتالي الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة

- إن الدراسة الراهنة قد تسهم إلى جانب غيرها من الدراسات عن طريق النتائج التي تتوصل إليها إلى إبراز مدى أهمية هذا الموضوع ومساهمته في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها .

- قد تسهم هذه الدراسة ولو بنسبة متواضعة في تسهيل البحث العلمي بالنسبة للبحوث اللاحقة في هذا المجال .

- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

## **2 . 2 - أسباب اختيار الدراسة :**

لاختيار أي موضوع للدراسة لا بد من أن يستند إلى جملة من الأسباب ، وهذا ما يؤكد الدارسون والمهتمون في علم الاجتماع ، وعليه تم اختيار موضوع البحث لـ :

### **1. 2. 2 - الأسباب الذاتية :**

- الميل الشخصي لموضوع القيم التنظيمية وأهمية ممارسته وانعكاس ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة .

- رغبة الباحثة في مواصلة تعميق جهودها البحثية خاصة فيما تعلق منها بموضوع القيم التنظيمية والذي تناولته كأحد متغيري دراستها في مذكرة الماجستير .

- اعتقادي أن القيم التنظيمية من العوامل الرئيسية التي لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة .

### **2. 2. 2 - الأسباب الموضوعية : وتتمثل في :**

- الحالة السلبية التي تعيشها أغلب مؤسساتنا اليوم من جانب القيم التنظيمية وما تعانيه من عدم الانضباط في العمل وعدم احترام المواعيد مما أدى إلى وجود خلل في العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة ، فقد انعكس على مرد وديتها وكفاءة العاملين إلى غير ذلك من الآثار السلبية التي عطلت مسار تطورها .

- إبراز أهمية القيم التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة .

- اعتبار أن موضوع القيم التنظيمية من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة .

### 3 - أهداف الدراسة :

إن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في بناء الخطة، لأنه محدد الغاية ، والأهداف هي نتائج تعليمية مخططة ، على الباحث أن يكتسبها بأقصى ما تستطيع قدراته وبشكل تلبي احتياجاته ، فالهدف هو ما يسعى الفرد إلى تحقيقه ، بل هو المستهدف من خلال هذه الدراسة .

كما أن لكل دراسة أهدافا أو أغراضا تجعلها ذات قيمة علمية ، والتي تفهم عادة على أنها الأسباب التي من أجلها قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة والبحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية وذات قيمة ودلالة علمية (1)

وتأسيسا على ذلك تهدف الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف يتمحور هدفها الرئيسي حول الكشف عن جملة القيم التنظيمية ودورها المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة .

حيث يتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية هي :

- التعرف على الانضباط ودوره المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة .
- التعرف على المشاركة في اتخاذ القرار ودورها المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة
- التعرف على العلاقات الإنسانية ودورها المفترض في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 4 - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

المفاهيم تصنيفات فكرية للأشياء حسب خصائصها المجردة ، فهي من أدوات الفكر الأساسية والمفهوم هو الصفات التي تفهم من التصور ، أي هو عدد الصفات المشتركة

(1) فريجة أحمد ، "انعكاسات التسرب المدرسي على انحراف الأحداث في الجزائر " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009-2010 ، ص 18 .

بين أفراد النوع وبالنسبة للحد الجزئي فإن مفهومه لا متناه (1) فالمفهوم هو فكرة جزئية فلا تستقيم الفكرة الكاملة إلا بتنسيق سلسلة المفاهيم المنطقية مع بعضها البعض ، وعلم الاجتماع يهتم بدراسة المفاهيم لأنها تشكل حجر الزاوية في بناء الفروض والنظريات التي يمكن عمليا فحصها وتجريبها قبل أن تتحول إلى نظريات دقيقة وموضوعية(2) وهناك نوعان من التعريفات للمفاهيم هما :

- التعريف النظري : بمعنى جمع ما أمكن من تعاريف العلماء للمفهوم وحشد كل ما قيل عن المفهوم في أدبيات التخصص العلمي الذي ينتمي إليه المفهوم مع مراعاة الدقة والنقل والأمانة في غزو المعلومات لأصحابها .

- التعريف الإجرائي : فالباحث يقدم تعريفات العلماء والباحثين ويرددها بالتعريف الخاص العملي لأن في كثير من الحالات لا يجد الإنسان في تعريفات العلماء مضمونا يناسب ما يريد الباحث تطبيقه في واقع البحث(3) .

ويفصل ( كيرلنجر ) معنى التعريف الإجرائي فيقول : " التعريف الإجرائي هو تعريف يحدد معنى التكوين الفرضي أو المتغير بتحديد الأنشطة أو العمليات اللازمة لقياس التكوين الفرضي أو المتغير وبالتالي فإن التعريف الإجرائي هو تحديد لأنشطة الباحث في قياس المتغير ، أو في معالجته . والتعريف الإجرائي عبارة عن كتاب ( أو دليل ) تعليمات للباحث ، فهو يقول في الواقع : أفعل هذا وهذا بذلك وذلك الأسلوب " وباختصار فالتعريف الإجرائي يعرف أو يعطى معنى للمتغير بتفصيل ماذا يجب أن يفعل الباحث لكي يقيس المتغير(4) . فالمفاهيم الإجرائية إذا ضرورية للباحث فبدونها لا يستطيع التعرف على المجتمع المدروس أو الظاهرة المدروسة ، كما أن تحديد المفاهيم يساعد الباحث في إزالة أي لبس أو غموض قد يعترى أهداف بحثه ، مما يقربه من الموضوعية التي تمكنه من الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية .

(1) صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ط1، عنابة ، الجزائر ، 2003 ، ص 09.

(2) عبد الغني عماد : منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص 128 .

(3) عامر مصباح : منهجية إعداد البحوث العلمية ، موقم للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 53.

(4) فضيل دليو : قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 ، ص 57 .

وتستهدف دراسة الباحثة الحالية بالضبط والتحليل مجموعة من المفاهيم الإجرائية المستنبطة من واقع هذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

**القيم التنظيمية :** هي مجموعة القيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، وتنظم العلاقات في بيئة العمل وهي تعكس ثقافة المؤسسة ، وتعبّر عن أهدافها واتخاذ قراراتها، والقيم التنظيمية المعنية في هذه الدراسة هي :

**قيمة الانضباط في العمل :** ونعني بها مدى الالتزام والانضباط داخل المؤسسة ، كاحترام توقيت العمل ، والالتزام بتعليمات وقرارات المسؤولين .

**قيمة المشاركة في اتخاذ القرار :** ونعني بها مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة والتي تخص الموظفين .

**العلاقات الإنسانية :** ويقصد بها التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي ينفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .

## 5 - الدراسات السابقة :

تم إجراء دراسات عديدة في موضوع القيم التنظيمية بسبب أهمية هذا البعد ومدى تأثيره على جوانب الحياة المهنية للفرد والمنظمة أو المؤسسة وعلى فاعليتها التنظيمية بالخصوص ، وسنحاول في هذا المجال ذكر بعض منها فقط ليس على سبيل العدد وإنما من باب ارتباطها بالدراسة الحالية .

## الدراسة الأولى :

### دراسة نجاة قريشي (1)

موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم

زمن الدراسة : 2006 - 2007

مدة الدراسة : يمكن تقسيم الفترة الزمنية إلى عدة مراحل

المرحلة الأولى : تم فيها اختيار المشكلة ووضع خطة البحث وجمع المراجع اللازمة للشروع في الدراسة النظرية ، وتم ذلك من شهر جانفي 2005 إلى نوفمبر 2005

المرحلة الثانية : تم فيها تحديد مشكلة الدراسة بدقة ومراجعة الدراسات السابقة واستكمال الجوانب النظرية لمشكلة البحث وتم ذلك من شهر ديسمبر 2005 إلى أبريل 2006

المرحلة الثالثة : إعداد خطة الدراسة الميدانية ووضع الإجراءات المنهجية ، وتصميم الاستبيانين (1) و(2) في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين (04 أساتذة ) تم إجراء التعديلات وصياغتها في صورتها النهائية تم ذلك خلال شهري ماي وجوان 2006

المرحلة الرابعة : قامت الباحثة بتطبيق الاستبيانين وجمع البيانات من المبحوثين وتم ذلك خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2006

المرحلة الخامسة : تم خلالها تفرغ البيانات في جداول وتحليلها وكان ذلك في أواخر شهر نوفمبر إلى غاية شهر ديسمبر 2006

المرحلة السادسة : تم فيها استخلاص النتائج والتوصيات خلال شهر جانفي 2007 ثم كتابة تقرير البحث في شكله النهائي

مكان الدراسة : أجريت الدراسة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية لبسكرة  
. ENICAB

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة :قامت الباحثة بصياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب "إدارة الإدارة ، وإدارة المهام ، وإدارة العلاقات ، وإدارة البيئة " ؟

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم ؟

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

- منهجية الدراسة : المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي

- عينة الدراسة : مجتمع الدراسة يتكون من كل الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ببسكرة وعددهم 50 إطار مسئول وبما أن العدد قليل فقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل .

- أهداف الدراسة :

- التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام ، وإدارة العلاقات ، وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية .

- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

- تحديد طبيعة العلاقة



- نتائج الدراسة :

1. النتائج المتعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة :

- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة والتي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي :

إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ، إدارة الإدارة ، أي أن بعد إدارة المهام هو الذي احتل المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى

- وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو 11 قيمة تنظيمية تختلف درجة ممارستها من قيمة لأخرى .

- وجود اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو قيمة " المكافأة "

2. النتائج المتعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو الفعالية التنظيمية :

- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة ( مدخلات ، عمليات ، مخرجات ، مبيئات )

- هناك ضعف تعاني منه كل من المدخلات والعمليات حيث تمثل الضعف الذي تعاني منه العمليات في :

● ضعف النظام الرقابي

● عدم الاهتمام الكافي بتنمية مهارات الإطارات المسؤولة بصفة مستمرة

أما الضعف الذي تعاني منه المدخلات فيتمثل في :

● عدم وضوح الأهداف بالشكل الكافي بالنسبة لأفراد المؤسسة

● تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على الموارد الأولية

### 3. النتائج المتعلقة بدراسة العلاقة :

- تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي تقول بوجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة ( بأبعادها الإدارية الأربعة ) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

واستنتجت الباحثة تحقق الفرضية العامة من خلال تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة حيث أبرزت النتائج ما يلي :

- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة (القوة ، الصفوة المكافأة ) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام (الكفاءة ، الفعالية الاقتصاد ) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات (فرق العمل، العدل ، القانون والنظام ) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

(1) نجاة قريشي ، " القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم " ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد

خيضر ، بسكرة ، 2007

## الدراسة الثانية :

### دراسة أسماء بن تركي (1)

- موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية

- زمن الدراسة : 2006 - 2008

- مدة الدراسة : دامت مدة إنجاز هذا البحث من أكتوبر 2006 إلى جويلية 2007 حيث تمت الدراسة عبر مراحل وهي :

المرحلة الأولى : تم فيها إعداد خطة مبدئية للدراسة الميدانية

المرحلة الثانية : تم النزول لميدان الدراسة وتطبيق استمارة الاستبيان في كل ثانويات بلدية بسكرة ، استغرق توزيع استمارة الاستبيان وجمعها حوالي 30 يوما من تاريخ 2008/01/05 إلى 2008/02/03 وذلك بسبب الإضراب

المرحلة الثالثة : تم تفريغ البيانات في جداول بحساب التكرارات والنسب المئوية وتطبيق الأساليب الإحصائية للدراسة ثم تحليل هذه النتائج ومناقشتها واستخلاص النتائج العامة

- مكان الدراسة : يتمثل المجال المكاني للدراسة في ثانويات بلدية بسكرة والمقدرة عددها بـ 11 ثانوية

- طبيعة الدراسة : ميدانية

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي

- إشكالية الدراسة : تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محدد : ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ؟ وللبحث على إجابة لهذا التساؤل استوجب ذلك تحديد تساولين فرعيين الأول ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية ( قيمة الانضباط

في العمل ، قيمة الإتقان في العمل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة ، قيمة المشاركة الجماعية ) ؟

والثاني ما مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة ؟

- عينة الدراسة : الدراسة مسحية على كل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم في التشريع المدرسي ككل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة والمقدر عددهم ب: 205 إداري في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة وزعت عليهم استمارات استبيان الدراسة استرجع منها 115 استمارة استبيان فقط بالإضافة إلى 48 أستاذا والذين يمثلون عينة بنسبة 10 % من إجمالي عدد الأساتذة في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة والمقدر عددهم ب: 488 أستاذا .

- أهداف الدراسة : تقوم دراسة علمية على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد ، أما هذه الدراسة فتهدف إلى كل دراسة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها وذلك من خلال :

- التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أداءهم لوظائفهم
  - التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم
  - التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة
- نتائج الدراسة :

بالنسبة للسؤال الأول : - أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قيمة الانضباط داخل الإدارة المدرسية من خلال الحضور إلى المدرسة في الوقت المحدد وإتباع الإجراءات والقوانين المسيرة للعمل الإداري والالتزام بمواعيد الدوام المدرسي واحترام المواعيد المقررة للاجتماعات ممارسة بدرجة فوق المتوسطة

- من خلال تحليل بيانات الدراسة ثبت أن قيمة إتقان العمل ممارسة بدرجة فوق المتوسطة وذلك من خلال متابعة لأداء موظفي الإدارة المدرسية

- درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأعضاء هي بدرجة فوق المتوسطة وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين أعضاء الإدارة وتكوين علاقات اجتماعية بينهم ومن طبيعة القرارات المتخذة

- أثبتت النتائج أن درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية هي أقل الدرجات بين القيم التنظيمية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، فتح مجالات التشاور والتحاور خاصة في المشكلات الخاصة بالإدارة والتعاون بين أعضاء إدارة المدرسة

بالنسبة للسؤال الثاني : - أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة وذلك من خلال الانضباط في أداء المهام، تحقيق الأهداف بالإتقان في أداء الوظائف ، تحقيق حاجات أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة الجماعية والاتصال الجيد بين الأعضاء

(1) اسماء بن تركي ، " القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية الإدارة المدرسية "، مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .

## الدراسة الثالثة :

### دراسة عجال مسعودة (1)

موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي

زمن الدراسة : 2009 - 2010

مدة الدراسة : دامت الدراسة في الجانب النظري من جوان 2008 إلى غاية ماي 2009 أما الدراسة الميدانية فكانت ما بين 20 أفريل 2009 إلى غاية 20 جوان 2009 .

ثم بدأت مرحلة تحليل البيانات ما بين 20 جوان إلى 10 جويلية 2009 ، ثم إجراء التصحيحات والتعديلات كامل شهر سبتمبر 2009 .

مكان الدراسة : ينحصر المجال المكاني في جامعة محمد خيضر في مدينة بسكرة - الجزائر -

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها ؟

ومنه تطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة ( أساتذة ، أساتذة إداريين ) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة ب : إدارة الإدارة ، إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ؟

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة ( أساتذة ، أساتذة إداريين ) في جودة التعليم العالي؟

- ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة ( أساتذة ، أساتذة إداريين ) في

هذه القيم وآرائهم نحو جودة التعليم العالي ؟

منهجية الدراسة : اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة : كل أساتذة جامعة بسكرة الدائمون وبشكل مقصود وقدر عددهم أثناء إجراء البحث بـ 827 أستاذ .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور التالية :

- علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي

- علاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي

- علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي

- علاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي

نتائج الدراسة : تمثلت في ما يلي :

- درجة ممارسة الجودة داخل الجامعة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وتنخفض بانخفاضها ، حيث وردت حسب فرضيات البحث كالتالي :

1. النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيم التنظيمية : كانت درجة ممارسة القيم

التنظيمية بأبعادها الأربعة ( إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة

البيئة ) حسب ما أكدته آراء عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة تقع في أقل

درجات الإيجابية وتقترب إلى درجات السلبية منها إلى الإيجابية .

2. النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة جودة التعليم العالي : اتفقت آراء عينة الدراسة

على وجود ممارسة إيجابية للجودة بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية أكثر منها

إلى الإيجابية وكان بعد المخرجات بدرجة سلبية تماما في أقل درجات السلبية .

3. نتائج دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي : نلاحظ تقاربا كبيرا

بين نتائج درجة ممارسة القيم التنظيمية ونتائج درجة ممارسة أبعاد الجودة ،

ولذلك نستنتج أن درجة ممارسة الجودة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم

التنظيمية ، وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي

(1) عجال مسعودة، " القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي " ، مذكرة ماجستير ، قسم علم النفس ، جامعة بسكرة ، 2010 .

## الدراسة الرابعة :

### دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة (1)

موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء

زمن الدراسة : قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة في عام 1423 / 1424 هـ

مكان الدراسة : اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران لمدينة الرياض

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : ما هي العلاقة بين القيم لتنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

ومنه يطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

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

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين

المتغيرات الشخصية ؟

منهجية الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين المدنيين والعسكريين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض ، حيث شملت الدراسة العاملين المدنيين من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن في حكمهم ، وكذلك الضباط من رتبة ملازم إلى رتبة عميد وقد بلغ عددهم 385 .



- أهداف الدراسة : الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية ، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في ما يلي :
- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة أسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية
  - تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية
  - الوصول إلى نتائج تمكن من تقديم التوصيات المناسبة لموضوع الدراسة
  - نتائج الدراسة : خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
  - أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة
  - يصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع
  - اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية
  - اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة ) وبين كفاءة الأداء وهي : القانون والنظام ، التنافس ، القوة ، الدفاع الكافية ، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء .

(1) خالد بن عبد الله الحنطة ، " القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الداء " ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الادراية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1424/1423 هـ .

## الدراسة الخامسة :

### دراسة عدنان عزيز جواد (1)

موضوع الدراسة : الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي .

زمن الدراسة : 2019

مكان الدراسة : الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق -

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : تدور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي :

ما هو الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عمليات اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق ؟  
منهجية الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : اعتمد الباحث على عينة قصدية شملت 280 أستاذا جامعيا في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ممن يشغلون منصب رئيس جامعة ، مساعد رئيس جامعة ، عميد كلية ، معاون عميد ، عميد معهد ، عميد مركز علمي ، مسؤول الأداء الجامعي ، أمين مجلس الجامعة والذين يقع على عاتقهم مسؤولية صنع واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على دور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد .
- تحليل العلاقات بين المتغيرات وبيان أثر تلك العلاقات .

### نتائج الدراسة :

- أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق ، وهذا من شأنه أن يحقق الترابط بين تلك المتغيرات وتكاملها .

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات ممارسة القيم التنظيمية لدى عينة الدراسة كانت مرتفعة ، حيث جاءت جميع الأبعاد الأربعة مرتفعة وكانت بالترتيب التالي: ( قيم إدارة البيئة ، قيم إدارة الإدارة ، قيم إدارة العلاقات ، قيم إدارة المهمة ) .

(1) عدنان عزيز جباد، " الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي " ، أطروحة دكتوراه فلسفة ، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2019 .

## الدراسة السادسة :

### دراسة Vogds الولايات المتحدة الأمريكية (1)

موضوع الدراسة : إدراك القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة الأمريكية .

زمن الدراسة : 2001.

مكان الدراسة : المنظمة الأمريكية

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : تدور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي : هل هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الإدارية داخل المنظمة .

منهجية الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة في 15 شخصا بواقع 5 أشخاص من كل مستوى إداري في المعهد التعليمي .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الاختلافات والتباينات في تصورات

فئة معينة حول القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة في المستويات الثلاثة

للمؤسسة .

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة ، وأنه يوجد فروق في التصور الثقافي بين المستويات الإدارية المختلفة .

(1) Vogds ,J," perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization " , the Graduate college , university , 2001.

## الدراسة السابعة :

### دراسة شخاب عبد القادر (1)

موضوع الدراسة : دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة

زمن الدراسة : 2014 - 2015 .

مدة الدراسة : تم إجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين الأولى إبتداء من تاريخ 05/05 /2014 إلى 12 /05 /2014 ، أما المرحلة الثانية فهي المرحلة التطبيقية تم فيها تصميم الاستمارة الأولية ثم تعديلها وأخيرا تطبيقها الذي استمر 15 يوما .

مكان الدراسة : أجرى الباحث دراسته الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (شركة توزيع الشرق -S.D.E ) مديرية التوزيع خنشلة .

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي : هل للقيم التنظيمية دور في حدوث الصراع التنظيمي ؟

منهجية الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة : مجتمع البحث يتكون من جميع الفئات المهنية التي تمثل العاملين في شركة توزيع الكهرباء .

أهداف الدراسة : تسعى دراسة الباحث إلى :

- تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والصراع التنظيمي .

- الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية المبحوثة في الدراسة .

- التعرف على مدى ممارسة القيم التنظيمية داخل المؤسسة .

- التعرف على اختلاف القيم التنظيمية بين الإدارة والعاملين .

- الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع العمودي داخل المؤسسة .

نتائج الدراسة : يمكن تلخيصها فيما يلي :

- بالنسبة لممارسة القيم التنظيمية في المؤسسة فقد توصلت الدراسة إلى أن قيمة الانضباط في الشركة مشاركة وبشكل كبير وذلك بنسبة 70,41 % ، قيمة العدالة التنظيمية في المؤسسة غير مطبقة بشكل جيد من خلال أبعادها الثلاثة ، قيمة المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة أغلبها مقتصرة على الإدارة .

- بالنسبة لدور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة فلقد أكدت البيانات الإحصائية أن قيمة الانضباط في المؤسسة لا تؤثر بشكل كبير في حدوث النزاعات والصراعات في المؤسسة ، أما قيمة العدالة التنظيمية فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن للعدالة دورا في الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين ، فغياب العدالة يؤثر سلبا على أداء العاملين ، وفيما يخص دور المشاركة في اتخاذ القرارات أوضحت البيانات الإحصائية من خلال المؤشرات أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينقص من ولاء العاملين ودرجة انتمائهم للمؤسسة .

(1) شخاب عبد القادر، " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " ،مذكرة ماجستير ،غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

## الدراسة الثامنة :

### دراسة خان أحلام (1)

موضوع الدراسة : أهمية إعادة هندسة المواد البشرية في تحسين الأداء البشري  
بالمؤسسة الاقتصادية .

زمن الدراسة : 2014 - 2015 .

مكان الدراسة : مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ( مؤسسة النسيج التجهيز ،  
مؤسسة مطاحن القنطرة ، مؤسسة مطاحن أوماش ، مؤسسة سونطراك ، مؤسسة  
سونالغاز ، مؤسسة الاتصالات وحدة بسكرة ، مؤسسة فطال لتسويق وتوزيع  
المنتجات البترولية ) بولاية بسكرة .

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى حاجة المؤسسات  
الاقتصادية محل الدراسة لإعادة هندسة الموارد البشرية ؟ وما هي متطلبات تطبيقه  
منهجية الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة 43 مبحوث.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- دراسة قابلية المؤسسة الاقتصادية لتبني مدخل إعادة الهندسة وإمكانية تحقيق الأداء  
العالي للموارد البشرية .

- التعرف على مختلف الظروف التي تعرفها إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات  
المبحوثة .

- التعرف على مستوى تصورات موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة المارد الطبيعية .

- التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة وفق تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية .

نتائج الدراسة : من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها على المستوى انظري ما يلي :

- تحدث إعادة هندسة المؤسسة تغيرات شاملة لكل الأنشطة والمهام والمستويات والأعمال الممارسة .

- يتحول الهيكل التنظيمي في ظل إعادة هندسة المؤسسة إلى هيكل أفقي متمركز حول العمليات .

- يرتبط الأداء البشري لأفراد المؤسسة بمجموعة من العوامل الداخلية كالحاجات والحوافز والمهارات والاتجاهات ، ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية كالأهداف والسياسات وثقافة المؤسسة ونوع الهيكل التنظيمي ونمط القيادة.

- ترتبط عملية إدارة الأداء بالإستراتيجية المتبعة والأهداف الموضوعية والتكامل الأفقي لأجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

أما في جانبها التطبيقي فقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- حاجة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة إلى إعادة هندستها .

- حاجة المؤسسات محل الدراسة لضرورة تحسين أدائها البشري .

(1) خان أحلام، " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .



## الدراسة التاسعة:

### دراسة Slovenia \_ Gorenak & Ferjan (1)

موضوع الدراسة : تأثير القيم التنظيمية على كفاءات المديرين .

زمن الدراسة : 2015 .

مكان الدراسة : سلوفينيا

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي : هل هناك تأثير ذو دلالة

إحصائية للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين ؟

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : كانت عينة عشوائية شملت 388 شخصا

أهداف الدراسة : تمثل هدف الدراسة في التعرف على القيم التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على كفاءات المديرين .

نتائج الدراسة : يمكن تلخيصها فيما يلي :

- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لكل قيمة من القيم التنظيمية الستة المختارة

( الجودة ، والابتكار والمسؤولية ، والأخلاقيات ، والعملاء والموظفين ) وعلاقة

مباشرة مع الأنماط السلوكية المقابلة التي تمثلها كفاءات المديرين ( ضمان الجودة ،

والسلوك الابتكاري ، والمسؤولية ، السلوك الأخلاقي ) .

- تم إثبات الفرض بوجود تأثير للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين وتزداد أهمية

القيم التنظيمية ، وتؤثر تأثيرا ذو دلالة احصائية على سلوك المديرين عند ممارسة عملهم .

(1) Gorenak , Mitja & Ferjan ,Marko, The Influence of organizational value on competencis of manger." Business aqminitraioon and management; Dol:10.15240/tul/001/2015-1-006;2015

## الدراسة العاشرة :

### دراسة خالد نصر أحمد المدير (1)

موضوع الدراسة : علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين

زمن الدراسة : 2017

مدة الدراسة : بدأ الباحث في إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الرابع من السنة الجامعية 2016 م وحتى الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017 .

مكان الدراسة : محيط الجامعة المحمدية مالانج ( جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ) .

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : تمثلت اشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج ؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج ؟
- ما العلاقة بين القيم التنظيمية من حيث ( قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة ) بشكل جماعي وكلا على حدى والرضا الوظيفي في المؤسسة التعليمية الجامعة المحمدية مالانج ؟
- منهجية الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي معتمدا على طريقة التحليل الإحصائي لتحليل البيانات .
- عينة الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في الجامعة المحمدية مالانج وكان عدد أفراد العينة المختارة 254 بين موظف وعضو تدريس .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد مدى توفر مستويات من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج .
- تحديد مدى توفر مستويات من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج .
- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية من حيث ( قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة ) بشكل جماعي وكلا على حدى مع الرضا الوظيفي في المؤسسة التعليمية الجامعة المحمدية مالانج .

نتائج الدراسة : خلص الباحث إلى النتائج التالية :

- توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج .
- توجد مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج حيث أن المتوسط الحسابي لهذين المتغيرين جاء بدرجة موافق جدا بالمقياس .
- توجد علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية من حيث ( قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة ) بشكل جماعي مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج .

(1) خالد نصر أحمد المدير، " علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين " ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، قسم الإدارة الإسلامية ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، مالانج ، 2017 .

## الدراسة الحادي عشر :

### دراسة عامر حبيبة (1)

موضوع الدراسة : دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل

التكتلات الاقتصادية العالمية

زمن الدراسة 2016

مدة الدراسة : هذه الدراسة تصل حدودها الزمنية إلى نهاية 2016 .

مكان الدراسة : مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

- ما هو دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل جهود تأهيل الاقتصاد الجزائري في إطار اتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والاتحاد الأوروبي ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- فيم تتمثل أهم المعطيات الاقتصادية الإقليمية و العالمية المؤثرة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة لا سيما تلك المرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة وخصائص التبادل الحر الأورو جزائري ؟

- ما هي أهم القطاعات التي مستها الإصلاحات الحكومية الرامية لتحضير الاقتصاد الجزائري للاندماج في منطقة التبادل الحر الأورومتوسطية وكيف يمكن تقييمها ؟

- فيما تتمثل جهود الحكومة الجزائرية لتأهيل المؤسسة الاقتصادية وهل يمكن اعتبارها كفيلة بتنمية تنافسيتها لدخول الأسواق الأوروبية ؟

- كيف ساهمت برامج التأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من تحقيق أبعاد التنمية

المستدامة ؟

منهجية الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة : تمثلت في نسبة من عاملي هذه المؤسسات تم اختيارهم .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- التأكيد على ضرورة الاستعداد الجيد للاستحقاقات التجارية على المستوى الإقليمي

والعالمي من خلال تكييف الإطار الاقتصادي الوطني مع المستجدات الاقتصادية

العالمية من بينها التنمية المستدامة عن طريق اكتساب المهارات والكفاءات التي

تسمح بتحقيق أكبر مكاسب ممكنة في مجال الشراكة مع الاتحاد الأوروبي .

- التعمق في دراسة وتقييم الإصلاحات المطبقة على القطاعات الاقتصادية لتي

تحظى بالأولوية في مجال التأهيل في ظل الشراكة التجارية مع الاتحاد الأوروبي .

- تحليل مدى فعالية سياسات التكييف والتأهيل الاقتصادي من تحقيق أبعاد التنمية

المستدامة من خلال مقارنة الوضعية السابقة بما تم تحقيقه من جهة ، وبتقييم نتائج

هذه السياسات مصير هذه الشراكة بعد مرور أكثر من عشر سنوات على دخول

اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ من جهة ثانية .

- تزويد المكتبة بعمل جديد في مجال التحليل الاقتصادي يفيد الطلبة في إجراء

البحوث والأعمال الدراسية بالإضافة للأساتذة والباحثين في هذا الميدان .

نتائج الدراسة : من أهم النتائج التي خلصت إليها الباحثة ما يلي :

- زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية لتلبية الطلب المتزايد مع الحفاظ على جودة

المنتوج والتكلفة المنخفضة مع وقت أقل ما يمكن ومواكبة تطورات البيئة الخارجية وتحقيق التنمية المستدامة .

- إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كانت عرضة للعديد من التدخلات والإصلاحات التي أثرت بصفة مباشرة على تسييرها ، أدائها وتمويلها .

- أن المفهوم الجديد للتنمية المستدامة يركز على مجموعة من المبادئ والأبعاد والمؤشرات .

- توصلت الدراسة النظرية إلى أن القيام بتأهيل المحيط الداخلي والخارجي لأية مؤسسة يعتبر من بين أهم متطلبات لتأهيل .

- المؤسسات محل الدراسة تسعى لتبني المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير الصحة والسلامة المهنية للعامل وتوفير الظروف المواتية له ، وكل هذا يؤدي إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومنه تحقيق وترقية وظيفة الاستدامة على الرغم من عدم وجودها في هيكلية المؤسسة محل الدراسة .

---

(1) عامر حبيبة ، " دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016 .

### تعقيب على الدراسات السابقة :

\*توصلت الباحثة من خلال القراءة الإجمالية لتلك الدراسات إلى الملاحظات التالية :

- تنوع المتغيرات التي تناولها الباحثون مع مفهوم القيم التنظيمية ومؤشراتها ، فنجد أن القيم التنظيمية تناولها الباحثون مع متغيرات ارتبطت بفعالية التنظيم أو بفعالية الإدارة المدرسية أو بجودة التعليم العالي ، بكفاءة الأداء .
- في حين نجد أن دور القيم التنظيمية قد ارتبط بعملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي أو بالصراع داخل المؤسسة ، ومع هذا لا توجد دراسة واحدة حسب اطلاع الباحثة قد سعت إلى الكشف عن متغير القيم التنظيمية ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة ، من هنا تأتي أهمية دراستنا حيث تمثل إضافة في هذا الجانب الذي لم يتناول بالدراسة العلمية من قبل .
- ضف إلى ذلك لم يتم تحديد الإشكالية بصورة دقيقة في بعض الدراسات والتي يمكن أن نقف عليه من خلال عدم الإشارة لمؤشرات الدراسة في الإشكالية وكذا عدم التطرق إلى أحد متغيرات الدراسة ، وعليه جاءت الإشكالية عامة مثل الدراسات التالية : 1 - 4 - 10 .
- اعتمدت بعض الدراسات في إطارها النظري على عرض بعض النظريات ، وهذا أمر جيد ، إلا أنها لم تستخدم ذلك عند تحليلها للبيانات مما أفقد هذه الأخيرة صدقيتها العلمية مثل الدراسة 7
- تتوافق دراسة الباحثة مع الدراسات السابقة ، وذلك في اتباع المنهج الوصفي .
- اشتركت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات مثل الدراسات التالية : 1 - 3
- اختلفت معظم الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة ، ولكن هناك دراسة اشتركت إلى حد ما مع دراسة الباحثة في اختيار جزء من مجتمع الدراسة وهي الدراسة 8 .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة حسب علاقاتها بموضوع الدراسة وبمتغيراته من دراسة لأخرى ، ويمكن تحديد نقاط الاستفادة منها كما يلي :

- مثلت الدراسات السابقة إطارا مرجعيا لبناء فرضيات الدراسة وضبطها مع تحديد العلاقات بين المتغيرات في إطار هدف - نتيجة خصوصا الدراسات ذات الصلة المباشرة بالموضوع .
- وتمت الاستفادة أيضا من الدراسات السابقة في الجانب المنهجي والمتعلق باختيار نموذج الدراسة ، المنهج والمنهجية بعد الاطلاع على ايجابيات وسلبيات كل طريقة تم تطبيقها في الدراسات السابقة .
- كما الاستفادة كذلك من هذه الدراسات السابقة في اختيار أدوات جمع البيانات ومعالجتها .
- بالإضافة إلى الاستفادة منها أيضا في مناقشة الفرضيات من خلال اعتمادها إطارا مرجعيا لمناقش نتائج الدراسة مع مختلف نتائج الدراسات السابقة من حيث موافقتها أو اختلافها .



## خلاصة

إن القيم التنظيمية لها أهمية بالغة من خلال الدور الذي تمثله ، فهي العامل الأول الذي تعتمده النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والمسؤولين على حد التعيين ، كما أن القيم التنظيمية توفر للنظام آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد ، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تنشر المؤسسة أو المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية نموها وعملها .

لذلك يصير الاهتمام بالقيم التنظيمية مطلباً مشروعاً ولن يتأتى ذلك إلا إذا استطعنا معرفة القيم الإيجابية ، وضمن هذا السياق أجريت العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع ، وتجيء الدراسة الحالية لتبحث عن العلاقة الإرتباطية المفترضة بين القيم التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة .

# الفصل الثاني :القيم التنظيمية ومكوناتها

تمهيد

## 1. القيم التنظيمية

1.1- مفهوم القيم التنظيمية

2.1- تطور القيم التنظيمية

3.1- القيم التنظيمية : الخصائص و المستويات .

1.3.1- خصائص القيم التنظيمية

2.3.1- مستويات القيم التنظيمية

4.1- أنواع القيم التنظيمية

5.1- وظائف القيم التنظيمية

6.1- أهمية القيم التنظيمية

7.1- تكوين القيم التنظيمية و محدداتها

1.7.1- تكوين القيم التنظيمية .

2.7.1- محددات القيم التنظيمية

## 2. مكونات القيم التنظيمية

### 1.2- الإنضباط

1.1.2- مفهوم الانضباط

2.1.2- أنواع الانضباط

3.1.2- مزايا الانضباط

4.1.2- عوامل الانضباط

5.1.2- أهمية الانضباط

6.1.2- مظاهر الانضباط

7.1.2- نتائج عدم الانضباط

8.1.2- مفهوم الوقت

9.1.2- خصائص الوقت

10.1.2- أنواع الوقت

11.1.2- أهمية عنصر الوقت

12.1.2- النظريات المفسرة للانضباط داخل المؤسسة

2.2- المشاركة في اتخاذ القرارات :

1.2.2- مفهوم المشاركة

2.2.2- المشاركة في العمل

3.2.2- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار

4.2.2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

5.2.2- المشاركة في اتخاذ القرارات والنظريات المفسرة لها

1.5.2.2 - أشكال المشاركة في اتخاذ القرار

2.5.2.2 - درجات المشاركة في اتخاذ القرار

3.5.2.2 - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

4.5.2.2 - نظريات اتخاذ القرار

3.2- العلاقات الإنسانية و النظريات المفسرة لها

3.2.1- مفهوم العلاقات الإنسانية

3.2.2- مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية

3.2.3- العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية

3.2.4- أهمية العلاقات الإنسانية

3.2.5- خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية

3.2.6- النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية .

خلاصة

## تمهيد :

في ظل سباق المنظمات نحو إثبات هويتها ورسالتها التي يكشف عن نشاطها وفعاليتها، أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الإستراتيجية، لما له من دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها. لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديماً وحديثاً على أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات ، بالنظر إلى الدور الذي تؤديه هذه القيم، فلو نأخذ بعض القيم التنظيمية كالانضباط واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا العلاقات الإنسانية لنجد أنها قد تنعكس بالسلب أو الإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة .

لذلك فإن التعرف على هذه القيم التنظيمية يساعدنا على توجيهها إيجابياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

ولأن هذه القيم التنظيمية ( الانضباط واحترام الوقت ، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية ) متداخلة مع بعضها البعض فإن دور أحدهما يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الآخر وهذا ينعكس على نمو المؤسسة .

وتأسيساً على ذلك يجيئ التركيز في هذا الفصل بداية على المعالجة المفاهيمية للقيم التنظيمية بأبعادها الثلاث ، بعدها تطرقت الباحثة إلى إبراز أهميتها والعوامل التي تساهم في تحقيقها ، وخصت الباحثة كل بعد بمبحث مستقل مزود بالنظريات المفسرة لهذه القيم التنظيمية .

## 1. القيم التنظيمية :

### 1.1- مفهوم القيم التنظيمية :

قبل التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية لا بد أن نحدد مفهوم التنظيم ، والقيم المتقابلة داخله .

فالتنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة ، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء ، ودوام هذه الأشياء العديدة على حالها من المحال ، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى (1) .

مفهوم القيم : قدم الباحثون والعلماء عدة تعريفات توضح مفهوم وماهية القيم ، فعلماء النفس يرون أن القيم شيء هام في حياة أي إنسان بحكم أنها توجه وترشد السلوك الإنساني ، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي ، كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان .  
بينما يرى علماء الاجتماع أن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي ، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسيولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي.(2)

ويرى الرواد الأوائل في علم الاجتماع ( كونت **Auguste conte 1798-1857** ، دوركايم **Durkheim 1858-1917** ، فيبر **Max weber 1864-1920** ) أن القيم هي بمثابة موجّهات للفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي مع دوركايم **Durkheim** أو داخلي مع ماكس فيبر ، أو داخلي وخارجي مع بارسونز

(1) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 435 .

(2) مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل الإداري ، دار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 63 .

**Talcott Parsons 1902-1979** ، ولكن كل علماء الاجتماع يجمعون على أهمية القيم لهذا عرفت بأنها " مجموعة الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة ويشترط أن تنال قبولا من جماعة اجتماعية " (1) . في حين ركز البعض منهم على التعاريف التالية :

يعرف **Durkheim** دوركايم القيم على أنها " احدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن نوات الأفراد الخارجة عن تجسدهم الفردية " (2) .

أما **Parsons** فيرى أن القيمة عنصر في نسق رمزي مشترك تعتبر معيارا أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف ، وهذا معناه أن القيم تمثل معايير عامة و أساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء (3) .

وعرفها **محمود سلمان العميان** بأنها " عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ....الخ" (4) .

من خلال ما سبق وعلى الرغم من تباين التعريفات الاصطلاحية للقيم ، إلا أننا نستنتج أن القيم كمفهوم مجرد ضمني يحكم علاقة وتفاعل الفرد في وسط مجموعة معينة ، أي أن القيم هي موجّهات لسلوك الأفراد داخل التنظيم سواء أكان هذا التنظيم مجتمعا أو مؤسسة ، وهي بمثابة قواعد متفق عليها في إطار منظم تحدد المرغوب من السلوك من غير المرغوب فيه ، وما هو صحيح وخاطئ ، وما هو سلبي وما هو إيجابي ، وينتظر من الأفراد داخل التنظيم الالتزام بها .

(1) عبد العالي دبلّة : مدخل إلى التحليل السوسولوجي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011 ، ص 91 .

(2) ماجد الزبود، الشباب والقيم في عالم متغير ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 22 .

(3) كمال التابعي ، دت ، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، مصر ، ص 31

(4) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 312 .

بعد استعراض مفهوم القيم من وجهة نظر الباحثين والعلماء وتباين آراءهم نتطرق الآن إلى مفهوم القيم التنظيمية باعتبارها جوهر فلسفة المؤسسة لتحقيق النجاح .

تعرف القيم التنظيمية بأنها " الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات ، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ ، بين المهم وغير المهم . " (1)

يرى انز Enz أن القيم التنظيمية هي : " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة " (2)

أما دوجلاس ماكريجور Douglas Macgregor 1906 - 1964 فيرى أن القيم التنظيمية هي: " مجموعة من المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات ، والقيم الفعالة لها تأثير جوهري وأساسي في تسيير المؤسسة " (3)

ويعرفها " جانس أرسن وبير هلفر " بأنها : " مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها ، تعمل كموجه لسلوكياتهم " (4)

وفي سياق آخر يعرفها مقدم (1994) بأنها " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات " (5).

والقيم التنظيمية " هي قيم جوهريّة تسعى الإدارة وتدافع من أجل غرسها في المؤسسة ، وهي تحدد كل ما هو مرغوب في المؤسسة وكل ما هو غير مرغوب فيه " .

(1) ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية ، ترجمة : عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، 1995 ، ص 7.

(2) عبد الله عقله مجلي الخزاعلة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 46 .

(3) vogds, perceptions of organisational values and various levels of an organisation, Master in training and development , 2001, p24 .

(4) شخاب عبد القادر، " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 40 .

(5) خالد بن عبد الله الحنيطة ، " القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الداء " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1424/1423 هـ ، ص 29 .

كما أنها تعكس المهام والأهداف الأساسية للتنظيم ، وتوضح أهمية القيم في التنظيم من خلال المحافظة على قوته ، وتشجيع العاملين وتحقيق رضاهم (1).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيم التنظيمية هي مجموعة من المعايير والأحكام الموجهة للسلوك داخل بيئة العمل ، وتحدد المهم من غير المهم ، أو السلوك الصالح من السيئ ، وهي بمثابة محكات تقيس سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة .

## 2.1 - تطور القيم التنظيمية :

تعرف القيم التنظيمية بأنها " عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها " .  
وهي بهذا المعنى تعتبر انعكاسا للمناخ التنظيمي السائد ، وبالتالي فهي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم معها،  
ومما تجدر الإشارة إليه أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القديم بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية ، فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم الإدارية ، وبالتالي قد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي :

(1)Mitija Gomak , Suzane Kosir , the importance of organizational for organization , international conference , international school for social and business studies , Slovenia ,2012



### المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية

وجاءت انعكاسا لآراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية ، وفي هذه المرحلة اعتبر الإنسان آلة يتم تحفيزه بواسطة المادة (النقود) ، وكان " فريديك تايلور F.Taylor " 1856 - 1915 هو صاحب هذا المفهوم، حيث اعتبر أن مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية ومتكررة.

وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض أن العمال هم مصادر يتم تحفيزهم ماديا إلا أن هذه القيم كان لا بد من تغييرها نظرا لأن العاملين لم يكونوا على ما يرام باعتبارهم آلات يمكن تحفيزهم بواسطة النقود فقط ، فتطورت القيم إلى المرحلة الثانية من خلال نتائج دراسات مصانع " هاوثورن " .

### المرحلة الثانية : المرحلة العاطفية

وقد جاءت هذه المرحلة كردة فعل على المدرسة العلمية التي طغى عليها الجانب المادي ، وخلال هذه المرحلة ظهرت أهمية العلاقات الانسانية والتفاعل مع الآخرين ، والاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد ، وكذا التعاون ، والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات غير الرسمية ، وهذا ما أكدت عليه الدراسات التي أجراها " إلتون مايو ILTON Mayo " 1880 - 1949 في مصانع هاوثورن ، حيث دافعت عن الجوانب المعنوية للفرد وأنه ليس آلة ، يحفز ماديا بل له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية<sup>(1)</sup> .

<sup>(1)</sup> خضير كاظم وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 171.

### المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

وقد جاءت هذه المرحلة استجابة لظهور النقابات والاتجاهات المهنية وليس من قبل الإدارة ، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة في المؤسسات الناتجة عن الفوضى وتعطيل العمل والإضرابات ، فكان لابد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لإتباعها بدلا عن أساليب التعنت والعقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها ، فظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئات الأعمال ، وقيم الاستثمار وكذلك قيم الابداع والابتكار .

### المرحلة الرابعة : مرحلة الإجماع في الرأي

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، حيث عرفت انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية " دوغلاس ماكريجور Douglas Macgregor 1906 - 1964 " التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته X و Y ، حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز ماديا ، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل ، وهو جدير بالثقة ويحب العمل .

### المرحلة الخامسة : مرحلة الإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعمال ، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، واتخاذ قرارات ، هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل وحدات الإدارة وأقسامها ودوائرها ، وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتوفرة ومن ثم تنفيذها .

ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل المحبة والسلام .

### المرحلة السادسة : مرحلة التطوير التنظيمي

ويعرف التطوير التنظيمي " بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل ، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية " .

وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل . وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي يركز على الاهتمام بالجانب النفسي ، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد ، كما كان الاهتمام المتزايد منصبا على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطوير الفكر الإداري عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها .

### المرحلة السابعة : مرحلة الواقعية

وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة ، فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى ، أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط ، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيدا من التهديدات ، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح ، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل على المراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية ، وقد انتشرت بعض القيم مثل ( لا شيء مجانا ) ( العمل الجاد يؤدي إلى النجاح ) (المسؤولية الذاتية ) .

وبناء على ما سبق ، فإن القيم الفردية هي عبارة عن أفكار ومعتقدات وفلسفة يعتنقها العاملون حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم<sup>(1)</sup>.

ويمكن تلخيص مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول التالي :

### جدول رقم ( 01 ) مراحل تطور القيم التنظيمية

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

المصدر<sup>(2)</sup>: فرانسيس ، وودكوك ، 1995 ، ص 23

(1) خضير كاظم وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع ، طه ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ص 171. 173.

(2) ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية ، ترجمة : عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة ، الرياض – السعودية ، 1995 ، ص 23 .

### 1 . 3 - القيم التنظيمية الخصائص والمستويات :

#### 1 . 3 . 1 - خصائص القيم التنظيمية :

يتضح من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص ، لذا يمكن عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلائم مع نوع القيم المستهدفة وهي القيم التنظيمية إذ تتميز بأنها :

- نسبية : أي تختلف من فرد إلى آخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه ، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن زمن إلى زمن آخر .
- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم .
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم .
- القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب<sup>(1)</sup>.
- القيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي .
- تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم .
- القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم ومهارتهم .
- نطاقها ومجال عملها أضيّق من نطاق مجال عمل القيم الأخرى كالدينية والاجتماعية والأخلاقية
- القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة<sup>(2)</sup>.

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص ص 108 ، 109 .

(2) عبد الله عقله مجلي الخزاعلة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ص 45،46 .

### 2.3.1 - مستويات القيم التنظيمية : للقيم التنظيمية أربعة مستويات وهي :

- القيم الجوهرية : وهي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم .
- القيم الأساسية : وهي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها .
- القيم البنائية : هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل الفعالية الكفاءة ، الإنتاجية المسؤولية والالتزام .
- القيم المميزة : وهي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة إلتزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتمثل هذه القيم في التجديد ، تطوير الأداء ، الإنجاز ، التعلم الدائم.(1)

### 4.1 - أنواع القيم التنظيمية : رغم أن هناك اختلافا بين المؤلفين حول تصنيف

القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاقا بينهم من ناحية المضمون ، فالاختلاف ليس جوهريا بل بتقسيم القيم وتصنيفها .

ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم " فرانسيس و ودكوك " (1995) فقد قسما القيم التنظيمية إلى إثنتي عشرة قيمة تنظيمية ، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

- قيم إدارة الإدارة : وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي : القوة ، الصفوة ، والمكافأة .
- قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الفعالية والكفاية والاقتصاد .
- قيم إدارة العلاقات : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث أن العمل لا يمكن أداؤه دون

(1) حمدات محمد : قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 75 .

التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل و فرق العمل والقانون والنظام.

- **قيم إدارة البيئة :** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة ، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي : الدفاع ، التنافس ، واستغلال الفرص (1) .

### 1 . 5 - وظائف القيم التنظيمية : للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهم

كل من الفرد والجماعة وهي :

#### 1 ( على المستوى الفردي :

- تهيئ للأفراد اختبارات لتحديد السلوك ، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية ، وفي الوقت نفسه توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة منه ، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين .

- تسهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال مراجعة نقاط الضعف لديه والتعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته .

- تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد ، وفهم العالم من حوله ، والمساهمة في إصلاحه نفسيا وخلقيا .

#### 2 ( على المستوى الاجتماعي :

- المساهمة في الحفاظ على تماسك المجتمع ، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا، ومبادئه الثابتة.

- المساهمة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع ، حتى يصبح أكثر استقرارا .

- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها ، وتقيه من الأناية المفرطة ومن النزاعات(2)

(1) عبد الله بن احمد الزهراني : نموذج مقترح لتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، السعودية ، 1430هـ ، ص ص 20-22 .

(2) شخاب عبد القادر ، " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 49 .

### (3) على مستوى المؤسسة :

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية.
- تدريب على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءا من سلوكهم (1).

### 1 . 6 - أهمية القيم التنظيمية :

إن القيم هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب ، مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة ، وإن أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آرائنا وسلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي نحملها وهو ما يؤثر بدوره في فعالية التنظيم (2) .

كما تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي ، وأحد الجوانب الهامة في دراسته ، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي :

- تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك .
- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات ، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم .

(1) شخاب عبد القادر، " مرجع سابق ، ص 49 .

(2) بوفلجة غياث : " تناقض القيم داخل التنظيم " ، في : أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، معهد علم النفس وعلوم التربية ، الجزائر ، 1992، ص 214 .



- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات ، ما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد (1) .
  - اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية ، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة.
  - ايجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة .
  - تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتمائهم ما يؤثر إيجابيا على أدائهم .
  - تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة ( الرئيسية ) داخل التنظيم (2) .
  - تسهم القيم في استقرار المنظمة (3).
  - تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة (4) .
- كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب باتباعه ، حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها والتي تسهم في تحقيق أهدافه .
- ولقد قدم ( Thomas ) خطوات تمثل المعيار الحقيقي لبشكل القادة أو المديرين نظام القيم التنظيمية في منظماتهم وهي :
- أن تعكس قيمهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم .
  - أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم .

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 161 .

(2) عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 ، ص 114 .

(3) عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الواحد والعشرين ، مجموعة النيل العربية القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 24 .

(4) أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 78 .

- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة .
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين .
- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وإنجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة .
- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية .
- تقييم الإنجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين<sup>(1)</sup> .

### 1. 7 . 1 - تكوين القيم التنظيمية ومحدداتها :

#### 1. 7 . 1 - تكوين القيم التنظيمية :

هناك علاقة بين القيم والسلوك والاتجاهات ، فالسلوك يتضمن مكتسبة وهذا يبرر العلاقة بين القيم والسلوك والحاجات فالإنسان يمارس السلوك وكذلك القيم والتي في تقديره نعتبر إيجابية لعلاقتها بإشباع حاجاته .

وبما أن القيم داخلية للإنسان فهي تعتمد على خبراته في نموها وتطورها ، وما يساهم في تكوين هذه القيم هي مصادرها العديدة والمختلفة نذكر من أهمها :

**المصدر الاجتماعي :** إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه ، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر ، فالمجتمع الغربي مثلا يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية .

**المصدر الديني :** يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية ، فقد جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإيفاء الوزن والجد في العمل

(1)Thomas, Horton , 1984 :shaping organizational values , telephone Engineer § Management page 4.

وإتقانه ، وعدم الغش وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر ...إلخ .

**الخبرة :** تستمد القيم أهميتها ووزنها من خبرات الفرد ، فالصيام في شهر رمضان له أهمية أكبر لدى المسلم من حيث العبادة والأكل من الصيام في أي شهر آخر لأن أوله رحمة وأوسطه مغفرة وآخره عتق من النار ، كما وأن السجين له تقدير أكبر لقيمة الحرية من الشخص الطليق الذي لم يذق طعم الحرمان من حريته .

**جماعة العمل :** ورغم أن هناك تقارب بين هذا المصدر والمصدر الاجتماعي إلا أن التركيز هنا ينصب على القيم والأخلاقيات التي تقررها الجماعة في مكان العمل والتي تتعلق بالعمل نفسه وبظروفه - ليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة - فجماعة العمل تكون مع مرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها تفرضها على أعضائها ، فالفرد يغير قيمه أحيانا نتيجة الضغوط النفسية التي تمارسها عليه جماعة العمل مثل عزله وعدم التعامل معه أو مساعدته وعدم دعوته إلى جلساتهم أو لقاءاتهم الاجتماعية ، وعزله عن تيار تناقل المعلومات ....إلخ مما يجعله غريبا في موطن عمله.(1)

**1. 7. 2 - محددات القيم التنظيمية :** يعد أمر تحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة ، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيما مختارة ، وبعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لا بد أن تعمل على صياغتها والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة ، من هنا فإن قيام الإدارة العليا بتشكيل وصياغة القيم التنظيمية كفيل بتحديد فلسفة المنظمة وطريقة العمل بها وكما يرى شاين (314 - 311 : Schein) فإن المديرين في المناصب العليا يكافحون للعمل على إيصال قيمهم في المنظمة إلى الموظفين من أجل تشكيل وتوجيه أهداف المنظمة .

(1) كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، ط3 ، 2004 ، عمان ، الأردن ، ص ص 159، 160 .

## 2. مكونات القيم التنظيمية

### 1.2 - الانضباط :

#### 1.1.2 - مفهوم الانضباط :

يعرف السكارته الانضباط " هو الحزم في تنظيم الأمور ، بمعنى اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها ، سواء في الأوقات أو التصرفات ، أو في الشكل أو في التعامل مع جميع المستويات .

ويعرف عبد الفتاح الانضباط " إطاعة الأوامر والتعليمات واحترام القواعد والتعليمات والتقيد بالنظام ، والالتزام بالتقاليد والأعراف ، وأنه من الأفضل أن لا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر ، ولكن بالتوجيه والنصح والإرشاد " .

وتعرف راوية الانضباط " هو السلوك أو التصرف التلقائي للفرد أو الجماعة الذي يتفق مع الضوابط التي تحددها القوانين والتعليمات وتمليها قواعد الدين والأخلاق على نحو يؤكد الطاعة الفورية والتلقائية للأوامر والنواهي السائدة في المجتمع " .

ويشير **Garner** إلى تعريف الانضباط " الانضباط يعني إتباع القواعد ، القوانين والإجراءات في المنظمة أو في وحدة اجتماعية ، وفي القاموس تعني كلمة انضباط أن لها عدة معاني ، أنها ممكن أن تعني التعليمات والتعلم ، وأيضا ممكن تعني التحسين ، وممكن أن تعني التصحيح والعقاب " (1) .

ويمكن القول أن الانضباط بمعناه اللفظي " الجدية والالتزام والدقة وحسن أداء الواجب ، واحترام حقوق الآخرين ، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور وغير مباح " وهو أيضا " الالتزام بالخطة المحددة وتطوير العادات الجيدة للعمل " .

(1) كمال راقب نوفل ، " الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين " ، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2015 ، ص 12 .

كما يمكن تعريف الانضباط كالآتي :

الانضباط : هو درجة التزام منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه ، وحرصه على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين. ولكي يحقق الفرد منفذ القرار هذا المعيار، يجب أن يتحلى بقيمته:

- تثمين الوقت : لأن الالتزام بالوقت في أداء العمل من تمام الإتقان فيه، والأجر إنما يكون مقابل العمل في مواعيد محددة.
- الطاعة : تعني امتثال الأمر بفعل الأمور، وامتثال النهي باجتناب المنهي ، فأى عرقلة في تنفيذ القرار من طرف الموارد البشرية تعني مقاومة التغيير أو العصيان .

تعريف الانضباط الوظيفي :

يعرف السكارته الانضباط الوظيفي بأنه " الحزم في تنظيم الأمور ، والاهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل من حيث الأداء والوقت والتصرفات والشكل والتعامل مع ومن خلال الآخرين "(1) .

ويعرف الكردي في مقاله الانضباط الوظيفي بأنه " :

- التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها .
- وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها .
- المحافظة على وقت العمل واستغلاله في إنجاز المهام
- أن يكون الموظف قدوة لزملائه من حيث السلوك الجيد.(2)

(1) عبد القادر شلالي ، " أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي " ، مجلة معارف ، العدد 14 ، المجلد 8 ، جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية ، جوان 2013 ، ص 12 .

(2) كمال راقب نوفل ، " الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين " ، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2015 ، ص 12 .

كما يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه "التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها ، وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها" (1).

### 2.1.2 - أنواع الانضباط : هناك نوعان :

#### الانضباط الذاتي :

- ينبع من داخل الفرد ، فالموظف يجعل من نفسه رقيبا وضابطا لأقواله وأفعاله.
- نابع من اعتقاد الفرد بأن الله رقيب عليه " إن الله كان عليكم رقيبا " .

#### الانضباط الداخلي :

- يأتي من الخارج .
- يأتي من رقابة المنظمة على سلوك موظفيها .
- يشمل مجموعة من اللوائح والأنظمة لضبط السلوك الإداري .
- يأتي من خارج المنظمة من أجهزة الرقابة الحكومية .

### 3.1.2 - مزايا الانضباط :

هناك العديد من الفوائد المتحققة نتيجة للانضباط منها مثلا :

- تحقيق برامج التنمية
- تحقيق الكفاية والفعالية وتحسين كمي ونوعي في الخدمات المقدمة
- توفير الكثير من الجهد والتكاليف المبذولة في ممارسة وظائف الرقابة
- الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال
- ضمان حسن سير العمل وأنه يتم وفق القواعد والتعليمات والسياسات المرسومة لذلك .

(1) عبد القادر شلالي ، " أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي " ، مجلة معارف ، العدد 14 ، المجلد 8 ، جامعة أكلبي محند أولحاج بالبويرة ، جوان 2013 ، ص 12 .

#### 4.1.2 - عوامل الانضباط :

تشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من الأسباب والعوامل وراء سلوكيات الفرد العامل في المنظمات سواء العامة أو الخاصة من ناحية انضباطه الوظيفي أو عدم انضباطه ، سواء انضباطه من تلقاء نفسه وهو ما يطلق عليه الانضباط الذاتي ، أو انضباطه خارجيا وهو ما يطلق عليه الانضباط الخارجي ، ويعود إلى وجود الأنظمة والقوانين والتعليمات في العمل ، وهنا سيتم تقسيم هذه العوامل أو الأسباب المؤثرة في الانضباط الوظيفي إلى عاملين أساسيين وهما :

##### أولا : العوامل الشخصية :

1. الوازع الديني والأخلاقي : فالوازع الديني له تأثير كبير على درجة انضباط الموظف أو على إخلاصه بوظيفته ، ويشير الوازع الديني إلى مدى إيمان الفرد بالمعتقدات والأوامر والنواهي الدينية والقيم التي يجب أن يتحلى بها ، ومن ثم يجب عليه تطبيق تلك المبادئ والقيم في حياته وفي عمله ، ومنها الأمانة أي تأدية الأمانة إلى أصحابها والإتقان في العمل والحفاظ على ممتلكات<sup>(1)</sup> الدولة والإخلاص وإعطاء العمل حقه ، حيث كلما كان ذلك الوازع قويا نظريا وعمليا كلما أدى بالفرد إلى انضباطه في عمله ، ومن ناحية الوازع الأخلاقي فهو يشير إلى القيم والمبادئ والمعتقدات التي توجه الفرد في سلوكه ، ومنها التزام الفرد في عمله ، وأن ينجز ويحافظ على العمل وإلى ذلك من السلوكيات ، حيث كلما كان الوازع الأخلاقي قويا أدى إلى سلوك الفرد وانضباطه في العمل بشكل أفضل .
2. شخصية الموظف : وتشير شخصية الفرد إلى مجموع الصفات أو المميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره . فالصفات الشخصية والثقافية لها دور كبير في التأثير على سلوك الفرد سيما في الانضباط الوظيفي مثل التزامه بالمواعيد والحضور للعمل ، والالتزام

(1) عبد القادر شلالي ، مرجع سابق ، ص 17 .

بساعات العمل والدقة ، وقدرته على تحمل عبء العمل ودرجة الذكاء و الانفعال، وهناك خصائص الشخص من ناحية السن والجنس والحالة الاجتماعية ونظامه الاجتماعي، والثقافة وسنوات الخبرة لهم تأثير على انضباطه الوظيفي وذلك حسب دراسات أكدت تأثير تلك الخصائص على درجة الانضباط أو الإخلال الوظيفي .

### ثانيا :عوامل تنظيمية :

يشير بدر بأن هناك عدة عوامل تنظيمية لها دور وتأثير على الانضباط الوظيفي عند العاملين وهي على النحو التالي :

1. المكانة الاجتماعية للموظف داخل المنظمة ، ويقصد بها مكانة الفرد الرسمية في التنظيم ووضع الوظيفي وظروف العمل والمهارات ودرجته الرسمية في العمل، فيسعى الأفراد إلى المحافظة على مكانتهم ووضعهم من خلال زيادة درجة الانضباط الوظيفي في المؤسسة .
2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار وهناك دراسات تشير إلى أنه كلما كانت أهداف المؤسسة والفرد واضحة ويعرف دوره ، كلما أدى إلى زيادة درجة الانضباط الوظيفي عند الشخص والعكس صحيح .
3. الرضا الوظيفي ، ويقصد بالرضا الوظيفي الحالة التي يشعر بها الفرد بالراحة والسعادة في عمله ، والمشاعر الإيجابية اتجاه المنظمة ، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي عالية عند الموظف كلما أدى إلى زيادة الانضباط لديه والعكس صحيح .
4. المناخ التنظيمي ، ويشير إلى البيئة التنظيمية وخصائص وظروف العمل وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف السائدة وأسلوب القيادة من ناحية الديمقراطية والأوتوقراطية وسلوك الجماعات في المنظمة ، حيث كلما كان المناخ التنظيمي إيجابيا ويسوده التفاهم وحب العمل والتنسيق<sup>(1)</sup> وعدم الصراعات وظروف العمل

(1) عبد القادر شلالي ، مرجع سابق ، ص 18



- الجيدة وأسلوب الإشراف ونمط القيادة الجيد المتبع من الرؤساء ، كلما زاد من درجة الانضباط الوظيفي عند العاملين .
5. مشاركة العاملين في التنظيم ، فمشاركة العاملين في القرارات ووضع الأهداف واتخاذ القرارات يزيد من درجة الرضا والولاء التنظيمي ومن درجة الانضباط الوظيفي.
6. نظم الحوافز في المنظمة ، فوجود نظام عادل وشامل للحوافز في المنظمة ، سواء حوافز مادية أو معنوية له تأثير على سلوك الأفراد ودرجة الانتماء والانضباط وذلك حسب دراسات أشارت لذلك ، كما أن وجود أنظمة للعقاب والتأديب تكون عادلة وشاملة ويتم تطبيقها على العاملين عند ارتكاب المخالفات الإدارية أو الوظيفية له تأثير على الانضباط الوظيفي عند العاملين<sup>(1)</sup> .

### 5.1.2 - أهمية الانضباط :

#### أ - على المنظمة : تتمثل أهمية الانضباط فيما يلي:

- نجاح المنظمات في أعمالها وتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها للأفضل ، مما ينعكس معه المردود الإيجابي على الموظفين وعلى المنظمة وعلى المستفيدين من خدمات المنظمة بوجه عام .
- تحقيق الكفاية والفعالية وإجراء تطوير وتحسين كما ونوعا في الخدمات المقدمة للمواطنين .
- الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف .
- ضمان سير العمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة والسياسات المتعلقة بالموظفين والوظائف .

ب - على الموظفين : هناك نتائج إيجابية تنعكس على الأفراد العاملين في المنظمات نتيجة انضباطهم الوظيفي ومنها :

(1) عبد القادر شلالي ، مرجع سابق ، ص 19

- شعور الموظفين بروح معنوية عالية ، حيث الحالة الذهنية والعاطفية الإيجابية نحو وظيفتهم ونحو منظماتهم ، مما ينعكس على الأداء بشكل إيجابي ويزيد من درجة الانتماء والولاء للوظيفة وللمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي .
- الأداء المتميزّ : فهناك دراسات تشير إلى زيادة درجة التميز في الأداء نتيجة الانضباط الوظيفي ، حيث كلما زادت درجة الانضباط الوظيفي كلما زادت درجة التميز في الأداء.
- التقليل من دوران العمل : تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة درجة الانضباط الوظيفي يقلل من معدلات دوران العمل ، حيث أن الانضباط الوظيفي في العمل يقلل من درجة التأخر والغياب عن العمل كما يقلل من درجة ترك العمل .

### 6.1.2 - مظاهر الانضباط :

- الالتزام بالأنظمة والقوانين المحددة في العمل .
- الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي .
- علاقات العمل .
- التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة .
- النزاهة والشفافية في العمل .<sup>(1)</sup>

### 7.1.2 - نتائج عدم الانضباط :

كما أن الانضباط يحقق العديد من الفوائد فعلى الوجه الآخر عدم الانضباط ينتج عنه عدة نتائج منها :

<sup>(1)</sup> عبد القادر شلالي ، مرجع سابق ، ص ص 16-19

- ضعف الإنتاجية
- إهدار الموارد ( المادية والتنقية والبشرية ، الوقت )
- ضعف الثقة في الإدارة ومنسوبيها
- زيادة التكلفة
- عدم إتقان العمل
- بيئة عمل متفككة ومحبطة

### 1.2. 8- مفهوم الوقت : يعتبر استخدام الوقت أحد أدوات الاتصال غير اللفظية

المستخدمة في المنظمات ، إذ أن ذوي الوظائف الكبيرة في المنظمات يحاولون إفهام الآخرين أن مهارتهم ووقتهم ثمينان بالنسبة للمنظمة عن طريق جعل الآخرين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم ، وهذا نوع واضح ومهم من الاتصالات غير اللفظية الموجودة بالمنظمات ، وكنمط عام فكلما زادت مكانة الشخص في المنظمة ، كلما طال وقت انتظارك لرؤيته ، وفي الحقيقة أن انتظارك وقتا طويلا لتري شخصا يشغل وظيفة من وظائف المستويات الدنيا بالمنظمة دليل على عدم الاحترام<sup>(1)</sup>. الوقت هو الحياة ، هو عمر الإنسان وأيامه التي لا تقدر بثمن، هو أمسه ويومه وغده .

ويعرف الوقت Time بأنه مادة الحياة ، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما ، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر ، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزاءها .

ويعرف مارشال كوك M. Cook في كتابه إدارة الوقت Time Management الوقت بأنه وسيلة لقياس الحياة وأنه أعلى مورد لدى الفرد والمنظمة .

(1) جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسبوني ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص ص 354 ، 355 .

ويعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم الديناميكية Dynamic Concept التي لا غنى عنها في دراسة التغير والنمو والتطور والتغيير<sup>(1)</sup>.

كما أن مصطلح الوقت مصطلح قديم قدم البشرية ، تعرض له مختلف المفكرين في مختلف الميادين و باختلاف الأزمنة.

فقبل الميلاد رأى "أرسطو طاليس " ( 384 – 322ق.م) أن الوقت هو: "تعداد الحركة".

واعتبره إسحاق نيوتن ( 1642 - 1727 م) على أنه : "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية " .  
أما "كانت " ( 1724-1804 ) فقد عرفه بأنه : " الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته و أن الزمن يعود في الإحساس لأداء العقل " .

ولكن التعريف الأكثر دلالة هو ما جاء به " ألبرت أنشتاين Albert Einstein ( 1879-1955م) حيث قال : " لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، و بدون معرفة النظام المرجعي للجسم و تحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيدة ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه" <sup>(2)</sup>.

## 1.2. 9- خصائص الوقت :

الوقت يمثل أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منظمة ، والوقت كمورد له خصائص عديدة منها : أنه موزع على الكل بالتساوي ، فكلنا لدينا 24 ساعة يوميا ، و 7 أيام أسبوعيا ، و 52 أسبوعا في السنة ، كذلك فالوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو استئجاره أو إحلاله أو تخزينه أو ادخاره أو استرجاعه أو إطالته أو زيادة سرعته فضلا عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري ، ولهذا يجب الحفاظ عليه والإحساس بقيمته والعمل على إدارته بشكل منظم وكفاء .

(1) مدحت محمد أبو نصر ، إدارة الوقت ( المفهوم و القواعد و المهارات ) ، المجموع العربية للتدريب و النشر ، ط1، القاهرة ، 2012، ص 26 .

(2) وليد الحذيفي ، إدارة الوقت ، <https://waledalhothifi.montadarabi.com> .

أيضا يمكن أن نقول أن :

- الوقت مورد محدود له بداية وله نهاية : وهو عبارة عن عمر الإنسان المحدد له وأنه لا يمكن تنمية هذه الموارد أو تمديده أو إضافة سنوات أو أشهر أو حتى أيام أو ساعات له .
- الوقت سريع الانقضاء : فالوقت يفر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مزحوما بالأعمال والمشاكل .
- الوقت لا يرحم : فهو لا يعطي اعتبارا لمن غفل عنه أو يراعي مشاعره إنه يمضي دون شفقة ودون رأفة بحال الإنسان غير المدرك لأهميته .
- الوقت كمورد له خصوصية خاصة ، فأنت يمكن أن تكسب المال وتتعلم المهارات وتكسب الأصدقاء ، إلا أنه لا يمكن أن تخلق الوقت .

## 1.2.10- أنواع الوقت :

### التصنيف الأول :

في برنامج تدريبي قدمته منظمة أمديست PRC عام 2002 عن تطوير المهارات الإشرافية تم تقسيم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية من حيث طبيعة الاستخدام هي :

#### - الوقت الإبداعي : Creation Time

وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل وتقديم مستويات الإنجاز ، ويلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل والإنسانية بوجه عام يمارس - أو يجب أن يمارس - فيها هذا النوع من الوقت لأنها في حاجة إلى تفكير عميق وعلمي وتوجيه وتقويم حيث يواجه هذا النوع من المشكلات الإدارية وغير الإدارية

بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف تقديم حلول موضوعية ومنطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذ بصدد<sup>(1)</sup>.

### - الوقت التحضيري ( الإعداد ) : Preparatory Time

وهو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل ومن المفترض أن يتيح المدير لهذا النشاط ما يحتاجه من وقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية .

### - الوقت الإنتاجي : Productive Time

ويمثل الفترة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي خطط له ، في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري وحتى يكون هذا النوع فعالا من الموازنة بين وقت الإنتاج أو التنفيذ وبين وقت الإبداع والتحضير لأن الوقت المتاح للجميع محدود بطبيعته فإن ظهر أن كثيرا من الوقت يخصص لأعمال عادية فإن ذلك يعني أن قليلا من الوقت يخصص للإبداع والتحضير أو لأي منهما مما يجعل من التوازن عملية ضرورية لتحقيق فعالية الاستخدام لعنصر الوقت .

### الوقت غير المباشر : Indirect time

وهو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة : لها تأثير على علاقات المنظمة بالغير كالمسؤولية الاجتماعية وحضور الندوات والارتباط بمنظمات اجتماعية وما إليها حيث تستنفذ وقتا ليس بالقليل الأمر الذي يستوجب قيام المدير بتحديد الوقت الممكن تخصيصه لمثل هذه النشاطات أو تفويض من يقوم بها عنه أخذا في الاعتبار للتوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال وإيفاء جسور التعاون مع الآخرين في الخارج قائمة .

(1) مدحت محمد أبو نصر ، مرجع سابق ، ص 36 .

### التصنيف الثاني :

يمكن تقسيم الوقت إلى :

- وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له :

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية ، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة ، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة .

- وقت يمكن تنظيمه وإدارته :

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ، ولحياتنا الخاصة ، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا . هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع استثماره الاستثمار الأمثل ؟ كذلك يمكن تقسيم هذا النوع من الوقت إلى: وقت الذروة والنشاط ووقت الخمول وقلة المجهود .

### التصنيف الثالث :

وهذا التصنيف مشابه للتصنيف الثاني (السابق)، حيث يقسم الوقت إلى قسمين هما:

- قسم يمكن التحكم فيه .

- قسم لا يمكن التحكم فيه .

فالوقت الذي لا يمكن التحكم فيه هو الذي يخضع لمطالب المدير المباشر والذي نادرا ما يمكن تنظيمه ، ولهذا ينبغي على الفرد الاستفادة بأقصى ما يمكن من الوقت الذي لا يستطيع التحكم فيه شخصيا .

### التصنيف الرابع :

يمكن تصنيف الوقت من حيث درجة التفاؤل والتشاؤم إلى :

- الوقت الأكثر احتمالا .

- الوقت التفاؤلي ( أقصر وقت ممكن لإنجاز المهمة أو تنفيذ المشروع )

- الوقت التشارومي ( أطول وقت ممكن لإنجاز المهمة أو تنفيذ المشروع )
- الوقت التقديري المحسوب ، والذي يمكن حسابه من خلال معدلات معينة ترتكز على حساب الأنواع السابقة من الوقت (1).

### 1.1.2- أهمية عنصر الوقت :

يعتبر الوقت من أهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان، حيث كان محل تقديس في مختلف الديانات و المعتقدات، ففي الأثر العربي نجد عدة حكم تشير إلى أهمية الوقت مثل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" أو "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" وحتى يومنا هذا لا يزال المتغير يحظى بنفس الأهمية ، لكن هذه الأهمية أو هذا الاهتمام يختلف من مجتمع لآخر و من بلد إلى بلد و يرتبط هذا الاختلاف بعدة عناصر: مختلف التقاليد و الأعراف و المعتقدات التي لها تأثير مباشر على الحياة و بصفة كبيرة على الكيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت .

المستوى المعيشي و مستوى الدخل الفردي و القومي و السلوك الاقتصادي كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد و تعامله مع الأشياء بما فيها الوقت. المستوى التعليمي : يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.

التطور التكنولوجي: لهذا العامل تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت (2)

### 12.1.2 - النظريات المفسرة للانضباط داخل المؤسسة :

هناك نظريات عديدة سعت إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة ونجد من بين هذه النظريات :

(1) مدحت محمد أبو نصر ، مرجع سابق ، ص ص 40 ، 41 .  
(2) وليد الحذيفي ، إدارة الوقت ، <https://waledalhothifi.montadarabi.com>



## نظرية الإدارة العلمية :

نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة وأبرزهم :

### - شارلس بابيج (Charles Babbage) :

أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع ، ودراسته باستخدام " الساعة " ، هو الأسلوب الذي اعتمده " تايلر " فيما بعد في دراسة الوقت إلى الحركة ، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال ، أو التخريب ، التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة ، وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة ، والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف ، وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى فيها (1).

### - فريديريك تايلور (Frederik Taylor) :

هو مؤسس قواعد حركة الإدارة العلمية ، وهو الذي حدد المبادئ التي تقوم عليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وهي زيادة الإنتاج وإحلال التفاهم بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين أن مصلحتهما مشتركة ، فقام بعدة تجارب حول دراسة الحركات المطلوبة والزمن اللازم لكل مهمة ، والأدوات المناسبة لتسهيل أداء العامل وتحسين ظروف العمل للوصول لأفضل إنتاجية ، وذلك بالاعتماد على التحفيز المادي للعامل لتقديم أفضل ما لديه ، وأهم مبادئ الإدارة العلمية :

- إحلال الطرق العلمية محل البدائية في العمل .
- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي .
- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية .

(1) نور الدين بشير تاوريريت ، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ،

- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل .

لقد ساهمت النظرية العلمية في رفع الكفاءة الإنتاجية وحققت نجاحا كبيرا في هذا الجانب ولكن تايلور أغفل في تحليل دراسته طبيعة الفرد الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية<sup>(1)</sup>.

### - النظريات المفسرة لأهمية دور الوقت :

#### نظرية الإدارة العلمية : ( المدرسة الكلاسيكية )

إن دراسة الوقت بأسلوب علمي فقد تبلورت في عهد المدرسة الكلاسيكية التي جاءت نتيجة للثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الذي أعقب الثورة الصناعية التي شهدتها الدول الصناعية نهاية القرن التاسع عشر - مما جعلهم يركزون على طرق دراسة الحركة والزمن لتحليل العمق ولتحديد العمل وتحديد أفضل طريقة للأداء بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن .

فقد قام " فريديريك تايلور " فريديريك تايلور **F.Taylor** " 1856 - 1915 الذي

يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجارب على دراسة الحركة والزمن عندما بدأ عمله لدى شركة بيت لحم لل فولاد لاحظ أن هناك ضياعا كبيرا في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت ، وأن ما كان ينتج في يوم واحد يجب أن ينتج في ساعات أقل من خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية :

- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل محل الحدس والتخمين .
- الاختيار العلمي للعاملين ، وتدريبهم وتطويرهم بدلا من ترك مسؤولية اختيار العامل للعامل نفسه .
- التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال وفقا للمبادئ العلمية التي تم تطويرها .

<sup>(1)</sup>Jean Michel plane, management des organisation , dunod , paris , 2003 , p 9

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بنسب متساوية بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط .
- التخلص من الحركات غير الضرورية .
- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد .
- تسجيل وصف كامل لحركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها .

مما سبق يتضح أن رواد المدرسة الكلاسيكية ركزوا على زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل ، وذلك من خلال التركيز على دراسة الحركة والزمن والاختيار العلمي للعمل ، وتدريبهم وتحفيزهم ماديا من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية بوقت أقصر .

**نظرية العلاقات الإنسانية ( المدرسة السلوكية ) :** ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها Elton mayo ( 1880 - 1949 ) على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيره من داخل وخارج المنظمة.

**- وتتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :**

- إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز .
- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة ، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد ، فالمدير الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة منظمة كبيرة فيها الكثير من التدخلات والإمكانات التقنية الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدراته وإمكاناته وخبراته التي

اكتسبها من قبل ولن يستطيع مواكبة التطور إلا بإجراء التدريب والتأهيل لإدارة المنظمة الكبيرة ، وبالطبع فإن هذا يحتاج للكثير من الوقت للوصول إلى ذلك .

- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين ، فالعامل المبتدئ الذي داخل المنظمة صغير السن لا يفكر إلا في المستقبل ويحس بالماضي ليتخذ منه قواعد ومبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي ، وإن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في العمل والإنجاز .

وبالرغم من أن بعض رواد المدرسة السلوكية اهتموا بالوقت من خلال الجوانب الاجتماعية والإنسانية ، وذلك بدراسة أثر أزمدة الراحة والعطل الأسبوعية على رفع معنويات العمال وحفزهم على العمل من أجل زيادة الإنتاجية من خلال تنمية الشعور لدى كل فرد بأنه كائن اجتماعي إنساني قادر على العطاء ، إلا أن دراسة الوقت بأسلوب علمي يعود فضلها إلى المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة الحركة والزمن<sup>(1)</sup>

## **2.2 - المشاركة في اتخاذ القرارات :**

### **2.2.1- مفهوم المشاركة :**

تشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل ، الاهتمام الأكبر في هذا المساق هو الإنجاز الواقعي للوظائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المدراء الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مسؤوليات عالية للإدارة<sup>(2)</sup> .

ويقصد بالمشاركة استنادا إلى التعريف الذي أورده راجح (1965) بأنها مساهمة المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ بعض المهمات المتصلة بالعمل والظروف . فيما عرفها ميشيل (1973) الواردة في دراسة البياع بأنها عملية جماعية

(1) بن ططش يمينة ، " تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، 2018 ، ص 29 .

(2) خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، طه، عمان، 2006، ص 170 .

يشارك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المفروضة من قبل المرؤوسين على الإدارة ، واستنادا لنظرية هيرسي و بلانشارد (Hersey et 1939 Blanchard) (1931 - 2012) فإن القائد يستخدم هذا الأسلوب (أسلوب المشاركة) عندما يتراوح نضج مرؤوسيه من المعتدل إلى العالي ، وأن المرؤوسين في هذا المستوى (  $M_3$  ) يمتلكون القدرة على تنفيذ مهمة معينة ، لكنهم يفتقرون إلى الرغبة والثقة والحماس لذلك ، فعلى القادة في هذا الأسلوب خفض أو إلغاء سلوكياتهم التركيبية . أي خفض سلوك المهمة بينما يحاولون الاحتفاظ بمستوى عال من سلوك العلاقة (1).

إن دور القائد في هذا الأسلوب يتجلى في تشجيع مرؤوسيه والاستماع إليهم عن طريق الإصغاء الفعال مع دعمهم بسلوك مرن أو تسهيلي فضلا عن أن الاتصال يكون هنا باتجاهين بحيث يشترك كل من القائد ومرؤوسيه في اتخاذ القرارات وذلك لامتلاك المرؤوسين القدرة والمعرفة في القيام بالمهمة ، فالقائد في هذا الأسلوب يسمى بالقائد المشارك لأنه يحرك مرؤوسيه في سياسة صنع القرار ، فضلا عن أن واجباته تتأطر ضمن مصلحة المجموعة ، وقد أورد هيرسي لهذا الأسلوب أيضا عدة تسميات مثل التشجيع والتعاون أو المشاركة (2).

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار ، وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلاله زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له ، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق مناخ من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل ، ومن هنا كان من الضروري اشتراك العاملين في كل ما يتصل

(1) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي لنشر و التوزيع ، طم ، الأردن ، 2004 ، ص 64

(2) ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص 65 .

بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذه ومتابعة إلى إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية<sup>(1)</sup>.

وقد جاءت معاني أخرى للمشاركة في مختلف العلوم ، ففي علم الاجتماع تعني النظام الذي بموجبه يمارس المأجورين في المؤسسة التشاور ، وهم مشتركون في الأرباح أو المشاركة في إدارة المشروع ، وفي مجال إدارة الأفراد تعني إشراك المستخدمين في وضع القرارات ، وبهذا المعنى تعني الاشتراك العقلي واندماج الأنا وهناك تعريف آخر للمشاركة وهي إتاحة الإدارة الفرصة للعاملين ليعبروا عن آرائهم ويدلوا باقتراحاتهم في جو من الحرية والصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر بين العمال والإدارة<sup>(2)</sup>.

## 2.2.2- المشاركة في العمل :

وذلك عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أشكالها ، وربما أيضا بالمشاركة في الأرباح ، وذلك بتخصيص نسبة معينة من هذه الأرباح لصالح العاملين .

تجسد فلسفة المشاركة بهذا المفهوم بوضوح في التجربة اليابانية التي حققت بالاستناد إليها نتائج باهرة على مستوى الإنتاجية ، وعلى مستوى علاقات العمل أيضا<sup>(3)</sup>.

(1) رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2011 ، ص 133 .

(2) مجناح عبد الباسط، "واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات للمؤسسة" ، رسالو ماستر ، قسم علم الاجتماع ، تخصص : تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017 ، ص 11 .

(3) عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 1999 ، ص ص 92،93 .

فمن خلال المشاركة في القرار يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام ، ويرفع من معنوياتهم ، ويزيد دافعيتهم للإنجاز والتحسين والتطوير ، وذلك من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرار (1) .

كما يقصد بمشاركة العاملين منحهم صلاحية التأكد من جودة المنتج المقدم للعميل Quality Assurans ، أي إعطاءهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم منتج يعتقدون أنه لا يفي بمعايير الجودة المطلوبة ، وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء ، بحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا بالتنظيم (2) .

ويتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات ، إذ أن إشراك المديرين والقادة والموجهين في عملية اتخاذ القرار يضمن والتزامهم بتنفيذها ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة ، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها الوقت المتاح ، العامل الاقتصادي ، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين ، سرية القرارات (3) .

## 2.2.3- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار :

للمشاركة مزايا يتمثل أهمها فيما يلي :

✓ أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور .

(1) معن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 ، ص 150 .

(2) طارق طه ، التنظيم النظرية - الهياكل - التطبيقات ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2006 ، ص 350 .

(3) رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2011 ، ص 241 .

- ✓ أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين مما يسهل على القادة أداء مهامهم على أحسن وجه .
- ✓ أن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار ، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقديمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، فضلا على أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره .
- ✓ أن اشتراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات ، يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم (1) .
- ✓ الشعور بالأهمية : مما لا شك فيه أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية فإنهم من العناصر الهامة في التنظيم .
- ✓ تقبل الغير : بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم الأمر في صناعة من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعدادا لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار .
- ✓ سهولة توجيه الآخرين : يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشتركين اللازمين لتوجيه المرؤوسين .
- ✓ تحسين كفاءة العمل : أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية .

(1) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكنادي لنشر و التوزيع ، طم، الأردن ، 2004 ، ص 76.



- ✓ تحسين نوعية القرارات الإدارية : نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دورا فعالا في إيضاح الحقائق إلى الرؤساء .
- ✓ تقبل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار: الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة (1) .

#### 2.2.4- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار :

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين - الموظفين - في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته ، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته ، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه ، وكذلك ثقة مؤسسته فيه ، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البرفسور " وليم أوشي " (ouchi) في كتابه الذائع حيث نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المؤسسة فإن كل الذين يستأثرون بهذا القرار يتم اشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج ، فهذا يعني أن ما يبين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار ، وتسد المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص ، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين ، ويقوم الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي .

ويضيف " أوشي " أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة ، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرة بالكامل ، ويؤكد " أوشي "

(1) رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2011 ، ص ص 241،242.

أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع .

ومن منطلق أن القرار هو لب عملية الإدارة ، ودور المسؤول هو اتخاذ القرارات التي تكون في صالح المؤسسة وتحقيق أهدافها ، ويتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملائمتها للموقف ، والمسؤول الناجح يلجأ إلى مشاركة العاملين في اقتراح الحلول للمشكلات ووضع البدائل لحلها حتى يمكن اتخاذ القرار الصحيح<sup>(1)</sup> .

## 2.2. 5-المشاركة في اتخاذ القرار والنظريات المفسرة لها :

### 1.5.2.2 - أشكال المشاركة في اتخاذ القرار :

تتفاعل عوامل كثيرة لتحديد درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشاركة وظروفها ، الوقت المتاح لأخذها ، شخصية القائد وكفاءة المرؤوسين ، وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ هي :

**الصيغة الأولى:** يكتفي المدير بإعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي

اتخذتها لحلها وتوضيح الأسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها ، تمهيدا لإقناع الجماعة وتحفيزهم على قبول القرار وتنفيذه .

**الصيغة الثانية :** يعرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة ، وتقديم

البدائل ، والاقتراحات المناسبة ، ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء

الأعضاء ، إلا أنه غير ملزم بأخذ بمقترحات المجموعة في بعض الأحيان .

(1) حافظ فرج أحمد ، قضايا إدارية معاصرة ، ط 1 ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 27 .

**الصيغة الثالثة :** وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي تقوم بدراسة المشكلة وطرح البدائل ، والنقاش وحلولها لاختيار البديل الأفضل ، ويكون دور المدير توجيهيا فقط<sup>(1)</sup> .

### 2.5.2.2 - درجات المشاركة في اتخاذ القرار : تقسم درجات المشاركة إلى :

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العليا : والغرض منها فهم بعضهم البعض من ناحية الاتجاهات والدرجات حتى يتكون روح الفريق بينهم ويصبحون أكثر تعودا بالمسؤولية .
- درجة الاستشارة : وبها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المرؤوسين في موضوع القرارات التي تتعلق بأمرهم ولكنه بنوط لنفسه بسلطة اتخاذ القرار في ضوء الاستشارة التي أجراها مع مرؤوسيه .
- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار : وبها يفوض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين لاتخاذ النهائي ، وتظهر أهمية التفويض في عمل المؤسسات الكبيرة حتى يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في صورة مناسبة ولا يقصد بالتفويض تخلي الرئيس عن بعض سلطاته أو أن يسلب لنفسه في استرداد ما فوض ، فالرئيس له حق إلغاء التفويض أو تعديله ومن ثم فإن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على مكانهم في مرحلة تنفيذ القرار وهي أيضا جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة استنتاجات هذه الأعمال ، إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار ومن ثم فإن

(1) العربي بن داود، " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " ،رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 ، ص 189.

مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تزيد من الوحدة الإنتاجية ككل ، ويكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة ، إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة<sup>(1)</sup> .

### 3.5.2.2 - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكرها فيما يلي :

**أهداف المنظمة :** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو البيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فأهداف الهيئة أو المنظمة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية .

**الثقافة السائدة في المجتمع :** تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم في فراغ ، إنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

**الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :** لا يكفي المحتوى القيمي أو المعنوي الأخلاقي كما يسميه البعض ، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل .

<sup>(1)</sup> رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2011 ، ص 242 .

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد اقتراحات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية وهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجيه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقيا بالإضافة إلى محتواها الواقعي<sup>(1)</sup> .

**العوامل السلوكية :** يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي :

✓ **الجانب الأول :** ويتعلق بالبواعت النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره .

✓ **الجانب الثاني :** ويتصل بالبيئة النفسية للفرد ، حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم كان اتخاذه له

✓ **الجانب الثالث :** دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له .
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم .
- مده بالمعلومات و البيانات والبدائل .
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .
- القيمة أي المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف وبدل ونتائجه .

**وعلى الجانب الآخر هناك عوامل تؤثر في متخذ القرار وهي :**

- قدرات المرؤوسين : فقدراتهم مختلفة وهناك فروق فردية بينهم .
- القيود القانونية : وهذا يعني عدم خروج القرار عن إطار القوانين والأنظمة .
- الميزانية : حيث يكون القرار وتنفيذه ضمن الميزانية المتاحة .

(1) رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية

- العرف : يجب مراعاة العرف الموجود في المؤسسة أو المنظمة حيث أن بعض الأعراف الجامدة تعيق تنفيذ القرار .
- الحقائق : وتتمثل في المعلومات الصحيحة عن القرار ، وجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة لأنها لها أثر في اتخاذ القرار .
- جماعات الضغط : وتتمثل في الحالة المعنوية للمرؤوسين ، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل (1) .

#### 4.5.2.2 - نظريات اتخاذ القرار :

تعتبر نظرية اتخاذ القرار Decisions Making Theory من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات ، حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية ، وغالبا ما تعتمد أيضا على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقة ارتباطها بعملية اتخاذ القرار ولقد لوحظ تقدم واضح وملموس في السنوات الأخيرة لنمو نظرية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية توصيل الأوامر والأفعال وترجمتها في صورة قرارات ، ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه التنظيمات كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات ، وتحت أي نوع من الظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية، والعمل على زيادة الإنتاجية وتطوير أساليب الإدارة الحديثة التي من شأنها تعزيز الفاعلية والكفاءة (2) .

#### أولا : النظريات الحديثة لاتخاذ القرار

يعتبر العلماء والباحثون المهتمون بعلم الإدارة أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة ، وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمامها بتنمية العملية الإدارية ، كما أكد رواد الفكر السلوكي في كتاباتهم على أهمية البيئة المحيطة (السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية ،.. إلخ ) والمعوقات مع القرارات وطريقة اتخاذها . ومن رواد هذا الفكر " هربرت

(1) رانيا عبد المعز الجمال، نفس المرجع ، ص 220.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 170.

سايمون " Herbert.Simon ( 1916 - 2001 ) حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم ، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تتخذها ، وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي :

1 - القرار الرشيد موضوعيا وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين .

2 - القرار الرشيد شكليا وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات .

3 - القرار الرشيد بطريقة واعية وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطوير الوسائل لتلائم الغايات المرجوة<sup>(1)</sup> .

4 - القرار الرشيد قصدا وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات .

5 - القرار الرشيد تنظيميا .

6 - القرار الشخصي الرشيد وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات .

وفي هذا الإطار اعتبر سايمون أن الرشد الإداري أو القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزا إداريا رسميا داخل التنظيم وذلك عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها ، ويترتب على ذلك القرارات التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل التالية :

<sup>(1)</sup> خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، طم ، عمان ، 2006 ، ص 103 .

- عوامل شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات ونظام القيم الفردي .
- عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها .

### ثانيا : نظرية تشستر د برنارد chester barnard

وهو يعتبر صاحب مدرسة النظام الاجتماعي لأنه حلل الكيان التنظيمي تحليلا منطقيًا مستخدما في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة . فقد نظر إلى المنظمة على أنها نظام رسمي لمجموعة جهود أو قوى منسقة لشخصية أو أكثر كما نظر إلى الجانب غير الرسمي وحدده بأنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف .

واعتبر أن المنظمة موجودة عندما تتصف بالصفات التالية :

- القدرة على الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة .
- وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه .
- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة

وبالمقابل فقد اعتبر أن التنظيمات غير الرسمية مهمة الأسباب التالية :

- يعتبر التنظيم غير الرسمي مركزا للمعلومات التي لا تصل للمنظمات الرسمية ووسيلة للاتصالات المتبادلة .
- سبب للتماسك وللالتحام بين أفراد التنظيم وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة .
- وسيلة لحماية كرامات الأفراد وشخصيته من تأثيرات المنظمة الرسمية .

وحدد بواعث العمل ب :

- الباعث المادي : ويتضمن الرواتب والمزايا المادية .
- المناخ الطبيعي للعمل ويتضمن العلاقات التنظيمية وظروف العمل .
- الشهرة والتميز والسلطة .
- مبادئ مثالية مثل كرامة العمل والشعور بالكفاءة .



وعرف مفهوم السلطة : بأنها قبول المرؤوس سلطة الشخص الذي يصدر الأمر أو قبول القرار .

وفرق أيضا بين السلوك الفردي والسلوك التنظيمي " فيري بيرنارد " أن الأول يتميز بالعضوية أما الثاني فيعتمد على العقلانية والتأني والقصد ..، و الفرق أيضا بين القرار الشخصي والقرار التنظيمي واعتبر أن القرار الشخصي هو قرار هو قرار المساهمة في أعمال المنظمة ولا يفوض ، أما القرار التنظيمي فهو عملية تجرد القرار من صفاته الشخصية لأنه جزء من العمل التنظيمي وعليه فقد حدد " برنارد " ثلاثة أنواع للقرارات:

1. القرارات التنازلية : وهي القرارات التي تأتي من مستويات عليا في المنظمة على شكل أوامر .
2. القرارات التصاعدية : وهي القرارات التي تتبع من المستويات الدنيا وترفع المسؤولية باتخاذ القرار النهائي بشأنها وتسمى بالحالات الاستثنائية .
3. القرارات الناتجة عن المبادرة والمبادرة الشخصية للإداري .

مدرسة كارنجي Carnegie school : وهي مدرسة فكرية في اتخاذ القرارات ومن روادها المشهورين هيربرت سايمون وجيمس مارتنش ورتشارد سايرت وهم أساتذة الإدارة في جامعة كارنجي ميلون بالولايات المتحدة الأمريكية .

إن أفكار مدرسة كارنجي هي امتداد لأفكار سايمون حيث تستند على ثمره كتابه السلوك الإداري ، وركز رواد هذه المدارس على قرار الفرد عضو التنظيم ومشاركته فقالوا : إذا كانت درجة تحقيق توقعات الفرد تساوي نسبة مساهمته في المنظمة فإنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي ، أما إذا كانت أقل من مساهمته فإنها تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي .

أفكار هيربرت سايمون Herbert.Simon ( 1916 - 2001 ) في مجال اتخاذ القرار .

اعتبر "هيربرت سايمون" أن اتخاذ القرارات هي الإدارة وأن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات واعتبر أن الإدارة هي اتخاذ القرارات حيث ينتج عنها ثلاث سياسات :

- سياسات تشريعية معتمدة على قيم وأخلاقيات الإدارة العامة .
- سياسات إدارية وتكون عامة وشاملة ومنفتحة للتغيير .
- سياسات عملية وتشغيلية ومعظمها أحكام وقوانين وتعليمات تحدد سلطة المرؤوسين

#### النظرية المثالية الجزئية لسايمون :

يرى سايمون أن عملية اتخاذ القرارات على أي مستوى إداري تتكون من ثلاثة مراحل وهي :

1. مرحلة البحث والاستطلاع : وهي عملية البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات .
2. مرحلة التصميم : وهي عملية إيجاد بدائل مختلفة أو محتملة للعمل لمواجهة هذا الموقف .
3. مرحلة الاختيار : وهي عملية اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف .

ومن المفاهيم الأساسية للنظرية أن متخذ القرار يتأثر بعوامل إنسانية مرتبطة بسلوكه واتجاهاته وبالبدائل المقترحة وأثار ونتائج كل بديل<sup>(1)</sup> .

(1) خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق ، ص 107 .

ولقد قسم " ج هل " " J.Hall" وزملاؤه نظريات صنع واتخاذ القرار إلى عدة أنماط وذلك في إطار افتراضهم لنموذج مشكلة صنع القرار ، ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات بإيجاز كما يلي :

- **نظرية الاكتفاء الذاتي لصناعة القرار:** تستبعد هذه النظرية رأي الجماعة بصورة نسبية في عملية صنع القرار ، خاصة وأن النقاشات المتعددة تفقد قيمة القرار ، ولذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد أو فرد واحد على سبيل المثال ، وتمنحهم الثقة عند إصدار القرار وبإيجاز فإن دور الجماعة يكون سلبيًا طبقًا لآراء هذه النظرية .
- **نظرية الجار الطيب لصناعة القرار :** هذه النظرية عكس السابقة لأنها تؤكد على أهمية العلاقات الطيبة والاجتماعية بين أفراد الجماعة ، ولذا فإنها تحترم رأي الجماعة (جماعة العمل ) ورأيهم في اتخاذ القرار وعموما تتبنى هذه النظرية هذا الأسلوب للتخفيف من حدة الصراع ولتحقيق الرضا بين أفراد الجماعة من خلال صناعة القرار والمشاركة في اتخاذه .
- **نظرية الإهمال لصناعة القرار :** تفترض هذه النظرية أن كثيرا من الناس غير مهتمون أو يهتمون بصناعة القرار والمشاركة فيه ، ويرجع ذلك الأسلوب والسلوك البشري نتيجة لعدم الثقة والخوف ، أو عدم تحمل المسؤولية أو المشاركة فيها ، ولذا فهم غير مكترسون بصناعة القرار .
- **النظرية التقليدية لصناعة القرار :** ترى هذه النظرية أهمية المشاركة والحاجة في صنع القرار والالتزام به ، إلا أن ذلك يشكل نوع من التفاوض ولذا تطالب هذه النظرية بضرورة التوازن بين المشاركة في صنع القرار من ناحية والالتزام بنتائج عملية صنع القرار من ناحية أخرى(1) .

(1) منى عطية خزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ، المكتب الجامعي الحديث لنشر والتوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2009 ، ص 96.

- **نظرية الاهتمام بصناعة القرار :** هذه النظرية عكس نظرية الإهمال في صناعة القرار وتقوم على افتراض مؤداه أن أفضل الوسائل للحصول على قرارات مناسبة وناجحة تم على طريق توظيف جميع موارد المؤسسة المتاحة لاتخاذ القرار المناسب مع الالتزام به من قبل الجماعة ( جماعة العمل ) والمؤسسة ككل.

من العرض السابق لهذا التقسيم نجده يركز على صحة وسلامة القرار التي تعتمد على خبرة ومهارة متخذ القرار والأساليب التي يلجأ إليها عند اتخاذه القرارات وبيئة القرار أي البيئة المادية والنفسية لجماعة العمل داخل المؤسسة ومدى ثقتهم وخوفهم أو تحملهم المسؤولية فضلا عن مدى المشاركة في القرار من جانب المتأثرين به والحاجة إليه .

بينما يرى أحمد مصطفى أن نظريات صنع واتخاذ القرار تنقسم إلى ثلاثة مدارس فكرية ، ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات أو المدارس بإيجاز كما يلي :

- **النظرية الواقعية :** وهي التي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة عملية وعلمية في نفس الوقت ، وتعتمد على اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانيات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة .

- **النظرية الإستراتيجية :** وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتجها المؤسسة ، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار إزاء أي موقف في المؤسسة .

- **النظرية المختلطة :** وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب ، وذلك في ضوء الإطار العام الاستراتيجي الذي

تنتهجه المؤسسة ، وقد يبدو أن الأمر بسيط ولكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعطيل اتخاذ القرار وكثير من الأمور داخل المؤسسة لا تحتل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما بها .

يتضح من العرض السابق للتقسيم الثلاثي الأخير أن هناك إستراتيجية تنتهجها المؤسسة في خطوات محددة لاتخاذ القرار فعال مع مراعاة العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية و... داخل المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسة<sup>(1)</sup> .

### **3.2 - العلاقات الإنسانية و النظريات المفسرة لها :**

**3.2.1- مفهوم العلاقات الإنسانية :** العلاقات الإنسانية جانب من جوانب العلاقات العامة ويختص هذا الجانب بالعاملين ، بالمنظمات ، فإذا كانت العلاقات العامة الخارجية تهتم بإقامة علاقات أو صلات طيبة بالرأي العام ، أو بالجمهور ( خارج المنظمة) فإن العلاقات العامة الداخلية، تهتم بإقامة تلك الطيبة مع موظفي المنظمة .

ويقرر " دافز " أن العلاقات الإنسانية - في المجال الإداري - هي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل وبطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبكفاءة عالية مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية .

ويقرر روبرت سلتونستال بأن العلاقات الإنسانية هي : " دراسة الناس في أثناء العمل ، لا بوصفهم أفرادا فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم<sup>(2)</sup> .

ولقد تعددت التعريفات التي تتناول مفهوم العلاقات الإنسانية فهي في نظر البعض "ذلك الميدان الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي ينفعهم

(1) منى عطية خزام خليل ، مرجع سابق، ص ص 97، 98 .

(2) علي الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 ، ص ص 109، 110 .

ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية "

كما يراها البعض من حيث أنها "النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد به الفرد، ذلك الموقف الذي ييسر نوعا من العلاقة بين فرد وغيره من الأفراد ، ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين ويعمل على تحسينها "

كما تعرف بأنها الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك .

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة، ويشير ديفيز Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد<sup>(1)</sup> .

### 2.3.2- مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية :

يتطلب تكوين العلاقات بين الأفراد وجود إيمان فعلي ونية صادقة بفاعلية هذه العلاقات، وقيامها على مبادئ إنسانية تعلى من قيمة الفرد وتساعده على التكيف بإيجابية مع الآخرين ، كما تؤكد أيضا على قيمة العمل الجماعي من خلال التعاون والمشاركة ، لذا يجب أن تقوم هذه العلاقات على أسس ومبادئ واضحة ، ومن أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية :

(1) رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2011 ، ص 120 .

- ✓ إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوافر في بقية الأفراد .
- ✓ العلاقات الإنسانية السليمة هي نتاج استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمر وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية .
- ✓ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم تتيح لهم فرصة الإسهام في وضع الأهداف ، والتعرف على الفرص المتاحة ، واقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها .
- ✓ الرغبة الأكيدة لكل فرد في المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح الفريق ونبذ الأنانية والمحسوبية .
- ✓ التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعية للعمل .
- ✓ يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة أو المؤسسة ، ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنه خفض التنظيم لتحقيق أهدافه
- ✓ الثقة بالنفس وبالآخرين بحيث لا تصل هذه الثقة لا تصل هذه الثقة إلى الغرور أو التكبر ، كما يجب أن يثق أيضا في قدرات الآخرين ويعلى من شأنها في إنجاز العمل .
- ✓ تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد الفرد والجماعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتدبير الموقف الفعلية التي تخدم هذا الإنجاز<sup>(1)</sup> .

**وفي مجال آخر هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية ينبغي أن تركز على الأسس التالية:**

- الإيمان بقيمة الفرد : إن المدير يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتيحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية ، وأنه قادر على الوصول إلى

(1) رانيا عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص ص 128، 129 .

قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات.

- المشاركة والتعاون : إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ،  
وحيث يتيح المناخ المناسب لجماعة ما لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور  
أو يتبادل الرأي فيه ، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده  
واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظرا  
لقصور إمكانيات وقدرات الفرد .

- العدل في المعاملة : ضرورة أن يَشيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة  
ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين بالمؤسسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل  
بعيد عن التحيز والمحاباة ، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ،  
وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين بالمؤسسة .

- التحديث والتطوير : إن المؤسسات في حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير  
والتحديث، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله  
واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة  
والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المؤسسات وفق  
التطورات والمستجدات المنشودة .

### 3.2.3- العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ، ومن ثم  
فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع  
بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أعمالهم . ويأتي في  
مقدمة هذه العوامل ما يلي :

- معرفة الدافعية للعمل : تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد  
المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية .



- مفهوم ديناميات الجماعة : تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها ، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكنه توجيه الجماعة توجيهها سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها.
- الحوافز : ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الإدارة في العمل ، وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية أو سلبية ، أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحبيب ، أما الحوافز السلبية فهي الحوافز التي تقوم على أساس التخويف والترهيب ، ولكل من النوعين أساليبه وطرائقه ، فهناك حوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية، وحوافز عن طريق إشباع الحاجات الاجتماعية والحوافز الاقتصادية أو المادية .

وتقوم الحوافز على أسس سليمة من أهمها : جودة الإدارة في العمل ، مناسبة الحوافز لنوع العمل ، مراعاة العدالة في تطبيق الحوافز ، أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم . إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه ، فمدير المؤسسة الذي يتوفر في مؤسسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة ، وينعكس كذلك مع الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم (1) .

#### 3.2-4- أهمية العلاقات الإنسانية :

لا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية ، ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

(1) رانيا عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 130-137 .

✓ المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين : لقد تغيرت المقاييس القديمة التي اهتمت بالإنتاج وأهملت الإنسان ضمن المؤسسة ، فقد كانت المقاييس القديمة تركز على كمية الإنتاج والكفاية وزيادة إنتاجية العامل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي اتبعت غير العوامل الإنسانية وكان نجاح المؤسسة يعني الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الثمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك<sup>(1)</sup> ، إذ كان يدفع الثمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحه المعنوية المتدنية ، ولكن هذه الاتجاهات الإدارية للإنسانية تغيرت تبعية ما أصاب العالم من ويلات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الزمن والطمأنينة لديه ، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق نجاح المؤسسة ، ويمكن تلخيص مقاييس نجاح المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي :

- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .
- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد كما ونوعاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات .
- شمسوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية .
- درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبراتهم .
- مدى فعالية وملائمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .
- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

(1) رانيا عبد المعز الجمال ، مرجع سابق ، ص 123.

✓ إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة : تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتفديد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال ، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات (1)، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستنمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم .

✓ تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس :

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات المرعبة إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات الحديثة التي يسودها جو العلاقات الأنانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد وبعيدا عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت .

وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة التسلطية والقيادة التشاركية إلى النتائج التالية :

- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بتزايد الضغط عليهم لدفع إنتاجهم .
- زاد إحساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .

(1) رانيا عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 124.

- زاد الاتجاه إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة  
وقل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الراسية<sup>(1)</sup> .

### أهمية العلاقات الإنسانية في الإتصال :

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومنوعة تؤدي إلى التفاعل بالأفراد والجماعات  
للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين  
المؤسسة والمؤسسات الأخرى في النماذج ، فالإتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى  
حد كبير ، حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الإتصال الذي يعتبر القناة التي  
تؤدي بناء العلاقات الإنسانية ، وتدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الإتصال على  
المسالك الرسمية فإن الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة  
إلى القمة وسوف يذكرون نصف الثقة ويخفون الباقي ، أما إذا اتبعت المؤسسة أسلوب  
القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن  
الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف .

تبقى العلاقات الإنسانية ذلك العنصر المحرك والدافع الفعال في الإدارة الناجحة فيما  
لو استخدمت باعتدال وبدون النظر إليها كهدف قائم بذاته بل وسيلة معتدلة تدفع إلى  
تحقيق الأهداف المطلوبة .

فالقيادة الحكيمة والواعية هي التي تخلق جوا من الألفة والتعاون ، وتؤمن الراحة  
النفسية والإطمئنان للعاملين ، وتدعوا إلى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم  
الرسمي والتنظيم غير الرسمي والميل الشديد نحو الديمقراطية التي تعترف بوجود  
الشخص مهما صغر دوره أو كبر في المؤسسة على أنه إنسان له مشاعر وآمال ومشاكل  
وظموحات ودوافع وليس آلة صماء ، إنه بحاجة إلى الانتماء وتكوين جماعة في العمل ،  
وهو بحاجة إلى وجود تفاهم مع رؤسائه يدعوه إلى الرضا ، ويؤمن له وجود الاحترام

(1) رانيا عبد المعز الجمال ، مرجع سابق ، ص 125 .

المتبادل ، إضافة إلى أن ذلك يدفع إلى العطاء المثمر والعمل الجاد والشعور بالاعتماد وطرح الأفكار الجيدة والأخذ بمبدأ المبادرة (1).

### 3.2. 5- خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية :

يمكن تلخيص الخطوات الرئيسية التي يجب على الإدارة اتخاذها من أجل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة في التنظيم تتوافق ومطالب التغيير الإداري(2):

#### أولاً : التخطيط التنظيمي

لكي يتوافر للتنظيم الأساس الأول في بناء العلاقات الإنسانية السليمة ينبغي إتباع الأسلوب العلمي في تخطيطه ، ومنطق التخطيط التنظيمي يتعدى مجرد إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي الآتية :

- ✓ تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمال بالمشروع والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل تلك الأعمال .
- ✓ عداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع بحيث يتضمن الوصف ما يلي :

- الواجبات التي يطلب إلى شاغل الوظيفة القيام بها .
- المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة .
- الأسلوب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها .
- حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله .
- ✓ تحديد دقيق للمستوى التنظيمي لكل وظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات .

(1) رانيا عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 126، 127 .  
(2) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر ، ص 179

- ✓ التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التي يحتمل أن يمر بها شاغل الوظيفة وأثارها على العمل وكيفية التغلب أو السيطرة على تلك الظروف .
- ✓ تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة إشرافية وطبيعة عمل كل منهم .
- ✓ توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الإشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم .
- ✓ توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوات الاتصال الداخلية والخارجية<sup>(1)</sup> .
- ✓ توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على إشباع رغباتهم .
- ✓ تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم
- ✓ تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة .

### ثانيا : تخطيط وتنمية القوى العاملة

الأمر الثاني يكفل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء إلى أسلوب تخطيط القوى العاملة ، بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط المتوقع في المشروع ككل ، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة ، كذلك تنطوي عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع .

وتتركز تلك الخصائص في:

#### 1 - المهارات

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 180 .

## 2 - الخبرات

### 3 - مستوى التعليم ونوعه

### 4 - الخصائص الشخصية

وبعد الانتهاء من عملية تخطيط القوى العاملة يجب على الإدارة أن تعمل على وضعها موضع التنفيذ والالتزام بخطة التنفيذ والالتزام بخطة متكاملة لتنمية القوى العاملة قوامها ما يلي :

- سياسة للاختيار والتعيين .
- سياسة للتدريب - سياسة للاختيار والتعيين .
- سياسة للتدريب .
- سياسة للإشراف والتوجيه .
- سياسة للتثقيف والتنمية الشخصية للأفراد .
- سياسة لتقييم الأداء وتحديد كفاءة الأفراد .

إن الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة في المشروع تخلق جوا من العلاقات الإنسانية السليمة حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج<sup>(1)</sup>.

إن تنمية القوى العاملة تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- الاختيار العلمي السليم من بين الأشخاص ذوي التأهيل المناسب للوظائف .
- التدريب المنظم والمران العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام مهارته وخبراته في العمل .
- التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وإدراكه .
- الإشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل .
- التقييم الموضوعي لكفاءة الأفراد وتقدير تميزهم على أسس علمية سليمة.

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 181 ، 182 .

### ثالثا : تنمية العمل الجماعي

الأساس الثالث في بناء العلاقات الإنسانية بالمشروع هو أن تعمل الإدارة على تنمية العمل الجماعي من خلال الأساليب التالية :

- ✓ القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال .
- ✓ نظم الاتصالات التي توفر الارتباط الكامل بين أجزاء التنظيم وتخلق وحدة في الفكر والهدف بين العاملين .
- ✓ نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين وإحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمشروع .
- ✓ الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي والتي تخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين .
- ✓ بتحقيق هذه الخطوات تتمكن الإدارة من إقامة تنظيم تسوده علاقات إنسانية تحابي التغيير الإداري وتسهم في إحداثه بدلا من مقاومته وعرقلة أهدافه<sup>(1)</sup> .

### 3.2.6- النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية :

#### - عوامل ظهور نظرية العلاقات الإنسانية :

ظهرت هذه النظرية كغيرها من النظريات المفسرة لطبيعة تأثير الصناعة أو غيرها من الظواهر والمشكلات على نوعية البناءات والنظم والأنساق الاجتماعية ، ويمكن ذكر عدد من العوامل التي أسهمت في ظهور هذه النظرية وهي بإيجاز :

- ✓ جاءت هذه النظرية نتيجة لظروف تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات أو رؤوس الأموال ، والقائمين على إدارة الشركات الصناعية ،

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 182 ، 183 .



وأیضا اهتمامات الطبقات العاملة ، وكثیر من الأوساط السیاسیة والمهتمة بصنع القرارات ورسم الاستراتيجیات القومیة داخل أوروبا الغربیة والولايات المتحدة ، كما ظهرت كثیر من الخسائر فی المنتجات وتدهور أنواعها وجودتها ، وحدث العید من الإفلاس الاقتصادی والتجاری سواء للشركات الصناعیة والبنوك والشركات التجاریة والخدمات التي ترتبط عموما بازدهار أو تدهور الإنتاج الصناعی .

✓ أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة داخل هذه الشركات ، وذلك عن طریق استخدام الأساليب العلمیة الحدیثة والمتطورة ، وهذا ما ظهر فی اهتمامات أصحاب نظریة الإدارة العلمیة والتكوين الإداری ، وتركيزهما على دراسة أنماط الإدارة ، وأساليب العمل والإنتاج داخل المؤسسات الإداریة والصناعیة ، واستخدام الملاحظة والتجربة والخبرة العلمیة والمهنیة فی دراسة مشكلات العمل والإنتاج ، وتحلیل الظروف الفیزیقیة وأنماط الحركة والزمن والعمل على إتباع أفضل الوسائل العلمیة لزیادة الإنتاج<sup>(1)</sup> .

✓ وبالرغم من أهمية النتائج العلمیة والعملیة التي توصلت إليها نظریة الإدارة العلمیة والتكوين الإداری ، عند كل من فريدريك تايلور F.Tylor ، وهنري فايول H.Fayol إلا أن أصحاب نظریة العلاقات الإنسانیة وجدوا أنفسهم مهتمين بدراسة قضايا الصناعة والإنتاج ، وذلك عندما ظهرت أفكار النظریات السابقة ، وسعي حركة العلاقات الإنسانیة للعمل على اختيار نتائج هذه النظریات ، كمحاولة منها لاختيار الفروض والأساليب العلمیة التي استخدمتها فی دراسة مشكلات الشركات والتنظیمات الصناعیة ، وجاءت أيضا عملیة اهتمام علماء جامعة هارفارد ممثلة فی التون مایيو وزملاؤه ، نتیجة لرغبة أصحاب رؤوس الأموال والمصانع لدراسة مؤسساتهم والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لتطوير الإنتاج وزيادته وتحديثه .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع الصناعی النشأة والتطورات الحدیثة ، دار المعرفة الجامعیة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 106 .

✓ وهكذا يمكن القول بأن نظرية العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونتائجهما ، التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين ، محدثة ورائهما الكثير من الآراء والأفكار المؤيدة والمنتقدة والمعارضة لها ، كما ظهرت الكثير من الإنتقادات إلى التصورات الإيديولوجية أو الإطار الفكري الذي انطلقت منه تحليلات الإدارة العلمية ، وخاصة لأنها أهملت جوانب كثيرة بشكل عمليات الإنتاج والعملية الإدارية داخل المؤسسات الصناعية والإنتاجية .

✓ وجاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة نظرية الإدارة العلمية ، وخاصة أن النظرية الأخيرة ركزت على دراسة نظام العمل ، على أنه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منظمة ورسمية دقيقة ومحددة من حيث الوقت أو الزمن أو الحركة ، كما تصورت أن العمال مجرد آلات تعمل وفق نظام حددته وخطته السلطات الإدارية العليا ، ويحصلون على أجور ومكافآت تعوضهم عن<sup>(1)</sup> أعمالهم أو الأعمال الإضافية التي تطلب منهم ، وأثارت هذه الأفكار علماء جامعة هارفارد الذين شككوا في هذه العمليات والنظرة الجاحدة إلى نظام العمل والعمال وخاصة أن داخل التنظيمات الصناعية الكثير من التنظيمات غير رسمية بجانب التنظيمات الرسمية أو نسق من العلاقات غير الرسمية مع القواعد الرسمية التي تؤثر في الإنتاج وسير العمل داخل التنظيمات الصناعية ذاتها ، والتي لا يمكن إغفالها أو تجاهلها على الإطلاق عند دراسة مشكلات العمل والإنتاج بصورة عامة.

✓ ظهور أفكار نظرية العلاقات الإنسانية وانتقادها إلى نتائج نظرية الإدارة العلمية خاصة بعد أن ظهرت تحليلات ودراسات لعلماء النفس الصناعي والفسولوجي، ولا سيما بعد مناقشتهم ودراستهم لعدد من الظواهر والمشكلات التي توجد داخل المؤسسات الصناعية مثل ظاهرتي التعب والملل ، ووجدوا أن كثيرا من أسباب

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 107 .

هذه الظواهر ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية والعلاقة بين العمال والإدارة ، ونظام العمل الميكانيكي الذي ينظر إلى العمال على أنهم مجرد آلات تعمل في نظم محددة ودقيقة وذلك حسب أحدث الوسائل والأساليب العلمية ، التي توصلت إليها أفكار أصحاب نظرية الإدارة العلمية ، هذا بالإضافة إلى أن تفسير مثل هذه المشكلات التعب والملل قد ترجع إلى طبيعة التدريب ، واختلاف القدرات والفوارق الفردية بين العمال ، وعمليات الإشباع الوظيفي والمهني ، والظروف الفيزيائية للعمل مثل الضوضاء ، والإضاءة ، والتهوية ، وإلى طبيعة السلوك الإنساني ككل للعمال والإدارة<sup>(1)</sup> .

### إلتون مايو ( Elton MAYO 1949 - 1980 ) :

من المعروف أن إلتون مايو هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية ، وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك Westem Electric في الولايات المتحدة ، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة ، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة ، وظروف العمل ، وفترات الراحة على إنتاجية العاملين ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية<sup>(2)</sup> :

- ✓ الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق .
- ✓ هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة .
- ✓ الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 108 .

(2) علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2004 ، ص 60 .

- ✓ القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا طيبا للعمل .
- ✓ أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيانا قانونيا واقتصاديا ، وأن هذا النظام الاجتماعي يلعب دورا هاما في تحديد سلوك الفرد ، وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة .
- ✓ يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات سلوكية ، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية .
- ✓ يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة لأن الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنشأة ومصالحها .

#### ماري باركر فيوليت ( 1868 - 1923 Mary Parker Violet ) :

حاولت ماري فيوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بين الاتجاهين ( المدرستين ) حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد ، وأن الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية ، وقالت أنه في نفس الوقت يمكن زيادة الإنتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية ، ووفرنا للعامل الحافز المعنوي ، إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة ، وهكذا إذا تمكنت المؤسسة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ نظريات العلاقات الإنسانية ، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم وينخفض معدل دوران العمل<sup>(1)</sup> .

(1) علي عباس ، مرجع سابق ، ص 61 .

### خلاصة :

يتضح من خلال ما سبق أن تحديد مفاهيم القيم التنظيمية مرده تعدد الاتجاهات والزوايا التي نظر إليه من خلاله .

فمن خلال هذا الفصل استعرضت الباحثة أهمية القيم التنظيمية ، هذه الأخيرة التي أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح فهي تعد ركيزة أساسية في كل مؤسسة ، إذ إن والقيم ليست مجرد اعتقاد فكري ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أفعال ومواقف واتخاذ لقرارات حاسمة ، كما أنها تكتسي أهمية بالغة في تسيير وتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها ، الأمر الذي استدعى معرفة ماهية القيم التنظيمية ومكوناتها كالانضباط واحترام الوقت ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية مع التطرق إلى الأبحاث والدراسات التي تمت في هذا الجانب ممثلة في النظريات المفسرة لأهمية كل مكون .

# الفصل الثالث :

## ماهية المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية
2. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية
- 1-2 - المرحلة الأولى ( ما قبل 1980 )
- 2-1-1 - الفترة الأولى ( 1962 - 1970 )
- 2-1-2 - الفترة الثانية ( 1971 - 1980 )
- 2-2 - المرحلة الثانية ( مابعد 1980 ) " استقلالية المؤسسات "
- 2-2-1 - إعادة الهيكلة العضوية
- 2-2-2 - إعادة الهيكلة المالية
- 2-2-3 - مشاكل إعادة الهيكلة
- 2-2-4 - استقلالية المؤسسات الاقتصادية
3. أهمية المؤسسة الاقتصادية
- 3-1 - الأهمية الاجتماعية
- 3-2 - الأهمية الاقتصادية
4. أصناف المؤسسة الاقتصادية
5. خصائص المؤسسة الاقتصادية
6. مستويات المؤسسة الاقتصادية
7. وظائف المؤسسة الاقتصادية
- 7-1 - الوظيفة التجارية
- 7-2 - الوظيفة التموينية

3-7- وظيفة الصيانة

4-7- الوظيفة الإدارية

5-7- الوظيفة التمويلية

6-7- وظيفة الإنتاج

7-7- وظيفة التسويق

8-7- وظيفة الأفراد ( الموارد البشرية )

9-7- الوظيفة المالية

8. أهداف المؤسسة الاقتصادية

1-8 - الأهداف الاقتصادية

2-8 - الأهداف الاجتماعية

3-8 - الأهداف التكنولوجية

9 - التنظيم في المؤسسة

خلاصة

## تمهيد :

في مجال الأعمال والإدارة هناك مصطلح يتم تداوله بكثرة ألا وهو مصطلح المؤسسة ، ربما يمر علينا شيء من عدم الاهتمام وكأنه كلمة ندرک تفاصيلها جيدا دون حاجة لفهم ما تقصده بالضبط ، لكن في الحقيقة أن مفهوم المؤسسة أوسع بكثير مما ندرکه ، وله العديد من الجوانب المهمة التي لها أسس وقوانين خاصة بها

فالمؤسسة تعد النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام و ما يتضمنه ، ونظرا للتدخلات و التعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة و تجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع ، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية و الاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق و كيفية التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمؤسسة ، و تبعا لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً و أنماطاً أخرى .

كما أن أي مؤسسة تقوم من أجل العديد من الأهداف المهمة والتي دون تحقيقها تنسقط هذه المؤسسات بشكل كبير .

لأجل هذا سعت الباحثة في هذا الفصل إلى تناول العديد من الأمور والتفاصيل المهمة الخاصة بتعريف المؤسسة الاقتصادية بأهدافها ووظائفها ، وبأنظمتها المختلفة .



## 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية :

لقد اختلفت آراء الاقتصاديين حول تعريف المؤسسة ، بحيث أن كلا منها يرتكز على جانب من جوانبها كالهيكل أو العناصر المكونة لها و طبيعة نشاطها و سوف نوضح هذا في جملة من التعاريف.

**لغة :** المؤسسة هي مشروع عمل اجتماعي واقتصادي يقوم على توفر رأس المال وموارد طبيعية ويد عاملة .

**اصطلاحا :** يعرف تريوشي : ( m : truchy ) المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية لنشاط اقتصادي<sup>(1)</sup> .

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية بغية خلق قيم مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ، في حين عرفها " شومبيتز " مركزا للإبداع والإنتاج<sup>(2)</sup> .

أما " فرانسوا بيرو " **François Perroux** فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة بغية الحصول على منتج يصرف في السوق ، وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق<sup>(3)</sup> .

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية بأنها جهاز عمل ، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع... الخ<sup>(4)</sup> .

ويرى الدكتور ناصر داودي عدوان المؤسسة الاقتصادية على أنها: " اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الإقتصاديين الآخرين ، وهذا

(1) صحراوي خضرة ، " مشكلة العمل وتأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة " ، رسالة ماستر في علم الاجتماع والديمقراطية ، غير منشورة ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة المسيلة ، 2013 ، ص 7 .

(2) عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2006 ، ص ص 27 ، 28 .

(3) Dominique Roux , Analyse économique et gestion de l'entreprise , Dunod , Paris , 2000 , p7 .

(4) عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2003 ، ص 25 .

في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به و يتم اندماج عوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع و خدمات) و أخرى عينية وكل منها يرتبط إرتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة" .

وتعرف كذلك على أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الانتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي لتنظيم العمل بهدف إنتاج سلع أو وسائل الانتاج أو تقديم خدمات متنوعة<sup>(1)</sup> .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن المؤسسة الاقتصادية هي : " اندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد انتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق ، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف " .

## 2 - التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية :

شهد تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر منذ استرجاع السيادة الوطنية عدة محطات ، استمدت كل محطة مضمونها من متطلبات داخلية وخارجية ، ولقد ابرزت من خلالها السلطات العمومية الاصلاحات التي طبقتها لحصر المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسة الاقتصادية ، لذلك سوف نتطرق الباحثة إلى تطور المؤسسة الاقتصادية في مرحلتين<sup>(2)</sup> :

- مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة .

- مرحلة م بعد 1980 إلى الآن .

(1) أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 ، ص 10 .  
(2) بن عنتر عبد الرحمان ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية " ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، جوان ، 2002 ، ص 109 .

## **1.2- المرحلة الأولى ( ما قبل 1980 ) :**

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية ، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عشرينين أو فترتين ، والتي ما زالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن .

### **1.2- 1 الفترة الأولى ( 1962 - 1970 ) ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين :**

1- مرحلة التسيير الذاتي : التي اعقت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965 " المؤسسة المسيرة ذاتيا " ( Enterprise autogère ) وتعتبر هذه تجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة ، لذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمد لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية

2- مرحلة التسيير البيروقراطي : والتي امتدت حتى سنة 1970 ، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة ، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الصناعي التجاري .

كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات في خضم سيرة التنمية الوطنية ، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك ، والتي كانت فرنسية في معظمها ، وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس ، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن استراتيجيات تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى :

(1) بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 110 .

- ✓ العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تتركز بها البلاد.
- ✓ قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله انتاج الصناعات المختلفة .
- ✓ بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني ، لا سيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي .

### من أهم نتائج هذه الفترة ( 1962 - 1970 ) :

- ✓ التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك .
- ✓ بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات تضطلع لعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب .
- ✓ اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها ، لا سيما تبنيها نموذجا منفردا للتنمية المستقلة .
- ✓ التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته .
- ✓ الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة ، وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفاءة والمؤهلة ، انعدام التجربة الكافية لها .

### 1.2- 2 الفترة الثانية ( 1971 - 1980 ) :

وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية ، وكان هذا بتأثير عوام عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك ، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية وفقا لميثاق التسيير

الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة ، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة ، وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط<sup>(1)</sup> .

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى ، ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين :

- على المستوى المحيط الداخلي للمؤسسة .
- على المستوى المحيط الخارجي للمؤسسة .

أولا : المحيط الداخلي للمؤسسة : يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية :

- تعدد مراكز اتخاذ القرار .
- تعدد المهام والوظائف .
- ضخامة حجم المؤسسة .
- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات .
- التضخم المفرط للعمالة ( بطالة غير مرئية ) .

ثانيا : المحيط الخارجي للمؤسسة : تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور ، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات قيدت المؤسسة العمومية وأعاقتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره<sup>(2)</sup> .

(1) بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 111

(2) عامر حبيبة ، " دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016 ، ص ص 18 ، 19 .

## 2.2- المرحلة الثانية ( مابعد 1980 ) " استقلالية المؤسسات " :

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة أو المهارة ، التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة ، وهذا ما أكده الميثاق الوطني سنة 1986 في صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الانتاج والإنتاجية ، وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير ، ومما تجدر الإشارة إليه أنه سبق عملية " استقلالية المؤسسات " إجراءان في عام 1980 تمثلا فيما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1. 2.2 - إعادة الهيكلة العضوية : وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات

القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة . ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة ، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة ، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة ، وقد اسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني يبينه في الجدول التالي :

#### جدول معدل زيادة الناتج الوطني

السنوات	1981	1982	1983
مقدر الزيادة	% 2.4	% 4.3	% 7.3

المصدر : عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، OPU ، الجزائر ، ص 54 ( بتصرف )

<sup>(1)</sup>Boussoumah , M : L'entreprise Socialiste en Algérie , O .P.U , Alger ,1992 ,P34.

ويتوقع أن ترتفع زيادة انتاجية القطاع العام ارتفاعا ملحوظا بعد التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات ، وتزداد بذلك الطاقة الانتاجية للمؤسسات العامة بنسب كبيرة .

### 2.2.2 - إعادة الهيكلة المالية : وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز

اتخاذ القرار وتتويجا لإعادة الهيكلة العضوية ، وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال ، وتصفية الذمم بين المؤسسات .

كما يهدف هذا الإصلاح (استقلالية المؤسسات) إلى ما يلي<sup>(1)</sup>:

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها التشوهات والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة .
- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار : ( من أجل حياة أفضل ) .

كما يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي :

- استغلال الطاقات البشرية : يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسات لذلك انصب السعي على النظر في توزيع واستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهتمش عن اختصاصها ومنصب عملها الفعلي .
- كفاءة التسيير : لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها المخططة ، وذلك برد الاعتبار إلى المعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها .

<sup>(1)</sup> بن عنتر عبد الرحمان ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية " مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، جوان ، 2002 ، ص 114 .

● اللامركزية في التصرف : وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفرطة للموارد المالية سواء الداخلية منها أو الخارجية ، وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة ، وإلغاء تمرکز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية .

● تفادي سلبيات المرحلة السابقة : وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التالية :

- تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة .
- كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة .
- استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك .
- التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع ، والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن والتنوع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد .

### 3.2.2 - مشاكل إعادة الهيكلة :

لقد نقدت إعادة الهيكلة من طرف الكثير من الاقتصاديين الجزائريين ، لأن المشكل في رأيهم يعود إلى طرق التسيير وليس إلى حجم المؤسسة ، فإذا كان هناك تحكم في التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم ، إدارة الموارد البشرية و أنظمة المراقبة فإنه يمكننا تحقيق النجاح مهما كان حجم المؤسسة كبيرا أو صغيرا ، لكن عدم التحكم في هذه المجالات لن يؤدي إلى النجاح بمؤسسة بها بضع عشرات من العمال .

كما نتج عن إعادة الهيكلة هذه عدة مصاعب تكمن أساسا في :

- ندرة الإطارات والتقنيين ذوي الكفاءة ، لأن الزيادة في عدد المؤسسات تتطلب المزيد من الإطارات ذوي الخبرة وهو ما كان مفقوداً في السوق الجزائرية .
- الإسراع والإفراط في إعادة الهيكلة ، حيث تم تعميمها على جميع مؤسسات القطاع العمومي .



- ارتفاع تكاليف إعادة الهيكلة ، والتي كانت من نوع التكاليف الثابتة المرتبطة بالإدارة .

- عدم مراعاة الجانب المالي قبل الشروع في تطبيق إعادة الهيكلة .  
- مشاكل ونزاعات تقييم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم وبين مختلف وحداتها .  
لقد استوجب هذا الوضع البحث عن اصلاحات أخرى في ظروف اقتصادية صعبة ، بغرض تحقيق الكفاءة الاقتصادية والفعالية ، لأنه لا يمكن حل مشكلات المؤسسات الاقتصادية عن طريق ضخ الأموال فقط وتصحيح أوضاعها المالية ، بل يجب الاتجاه نحو إعادة النظر في عمليات اتخاذ القرارات وفتح المجال للمؤسسة لتتكفل بأمرها بعيدا عن تدخل الوصاية ، لهذا فإن إعادة الهيكلة بنوعها لم تكن سوى مرحلة أولية للدخول في مرحلة أخرى من الإصلاحات الاقتصادية .

#### 4.2.2 - استقلالية المؤسسات الاقتصادية :

انطلاقا من الوضعية التي آلت إليها المؤسسات قبل وبعد إعادة الهيكلة ، رأى المسؤولون ضرورة اتخاذ تدابير جديدة للخروج من الوضعية الحرجة للمؤسسات والاقتصاد الوطني وبالفعل تم تبني إصلاحات جديدة في نهاية الثمانينات تمثلت فيما يسمى بالاستقلالية .

إن عملية استقلال المؤسسات العمومية تعد انقطاعا عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات الذي تميز به الاقتصاد الوطني في الفترات السابقة ، ومنعطفاً وبداية مرحلة انتقالية جديدة لإعادة المؤسسة لعملها وتأقلمها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الجديدة .

**مفهوم وأهداف الاستقلالية :** يقوم مبدأ الاستقلالية على إعطاء المؤسسة العمومية قانون ووسائل عمل تجعلها تتمتع بحرية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية ، كما تتيح استقلالية المؤسسات إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري الذي يحملها المسؤولية سلباً أو إيجاباً . هذا ما يظهر في القانون رقم 88 / 01 الصادر في 12 جانفي 1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية و الذي جاء ليوضح الاتجاهات التالية:

- تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية كشركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة ، بحيث تصبح الدولة تلعب دور الوسيط الائتماني بمعنى أنها مالكة ومساهمة في رأسمال المؤسسة ، إلا أنها لا تباشر التسيير بنفسها بل تمارسه من خلال هيكل تسمى صناديق المؤسسة التي تنوب عنها في أداء دور المالك في رأس مال المؤسسة ، وبعبارة أخرى إن المؤسسة تصدر أسهما لفائدة الدولة وتقوم هذه الأخيرة بتحويلها إلى صناديق المساهمة مقابل سندات .
- الفصل بين مالك رأس مال المؤسسة وبين مهام التسيير والإدارة .
- المؤسسة العمومية شخص معنوي ، يخضع للقانون العام والقانون التجاري ، و بهذا فهي حرة في اتخاذ القرارات وعقد الاتفاقيات دون استشارة الوصاية .
- لا مركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع خطط القطاعات الأخرى والاقتصاد الوطني ككل .
- على هذا الأساس تتمثل الاستقلالية في حرية اتخاذ القرارات والفعل ورد الفعل ، وذلك باعتبار جميع الأخطار التي تربط كلا من المحيط والمؤسسة .<sup>(1)</sup>
- إن الأهداف المرجوة من الاستقلالية تتمثل في :
  - إحياء هوية وشخصية المؤسسة بما فيها البنوك .
  - إعادة مهمة التكفل المباشر للمؤسسة بأعمالها بنفسها وتنظيم علاقاتها الاقتصادية واختيار عملائها ، وكذا تسيير ثرواتها البشرية بما فيها اختيار الرجال .
  - إعادة تأهيل الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وتشجيع التكفل بمستقبلها ، والتعبير عن طموحها بواسطة مخططات متوسطة الأجل .
  - القضاء على الاختلالات على مستوى الاقتصاد الوطني ، وإنتاج الثروات ووضعها في خدمة الأمة والاقتصاد .
  - تعميق ديمقراطية الإدارة والتسيير .

(1) عامر حبيبة ، " دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016 ، ص ص 21، 22

ومن أجل تجسيد استقلالية المؤسسات العمومية ، تم إنشاء ثمانية صناديق مساهمة ، كل صندوق يشمل مجموعة من المؤسسات حسب طبيعة نشاطها هي :

- صندوق مساهمات الصناعات الغذائية .
  - صندوق مساهمات المناجم ، المحروقات والري .
  - صندوق مساهمات سلع التجهيز .
  - صندوق مساهمات البناء .
  - صندوق مساهمات الكيمياء والبتروكيمياء والصيدلانية .
  - صندوق مساهمات الإلكترونيك ، والاتصالات والإعلام الآلي .
  - صندوق مساهمات الجلود والنسيج .
  - صندوق مساهمات الخدمات .
- ومن المهام الرئيسية لصناديق المساهمة نذكر :

- ✓ صندوق المساهمة مكلف بتسيير حقبة القيم المنقولة ، وتطبيق حق الملكية على المؤسسات العمومية الاقتصادية لحساب الدولة .
  - ✓ لصناديق المساهمة مهمة القيام بدراسة ووضع كل الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الإنعاش الاقتصادي والمالي للمؤسسة العمومية .
  - ✓ القيام باستثمارات اقتصادية لصالح الدولة<sup>(1)</sup> .
- وعلى هذا الأساس فإن أهمية صناديق المساهمة تكمن في لعب دور المراقب والموجه للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، مراقب من ناحية حضوره عن طريق ممثليه بالجمعيات ومجالس إدارة المؤسسات ، وموجه عن طريق القرارات التي يتخذها في تحديد استراتيجيات هذه المؤسسات من خلال الجمعيات العامة والمجالس الإدارية ، إضافة إلى لعب دور المسير للمؤسسة العمومية الاقتصادية بطريقة غير مباشرة بتحفيزها على اتخاذ قرارات ملائمة

(1) عامر حبيبة ، مرجع سابق ، ص 23 .

عن طريق ممثلي الصناديق في الجمعيات العامة والمجالس الإدارية  
للمؤسسات العمومية الاقتصادية .

شروط المرور إلى استقلالية المؤسسات العمومية : تندرج الاستقلالية في إطار قوانين  
1988 التي تحدد مقاييس المرور إلى الاستقلالية ، وقد تم تصنيف المؤسسة على أساس  
رأس مال العامل والحالة الصافية للأصول إلى أربعة أصناف :

✓ مؤسسة من الصنف ( أ ) : تضم المؤسسات التي تتميز بحالة صافية  
موجبة ورأس مال عامل موجب ، وهذا معناه أن المؤسسة قادرة على  
تمويل أصولها الثابتة بأموال دائمة .

✓ مؤسسة من الصنف ( ب ) : تضم المؤسسات التي تتميز بحالة صافية  
موجبة ورأس مال عامل سالب ، وهذا يعني أن المؤسسة تغطي جزءا  
من الأصول الثابتة بديون قصيرة الأجل ، وهذا ناتج عن عبء التكاليف  
الثقيلة .

✓ مؤسسة من الصنف ( ج ) : تضم المؤسسات التي تتميز بحالة صافية  
سالية ورأس مال عامل موجب .

✓ مؤسسة من الصنف ( د ) : تعتبر المؤسسات من هذا الصنف مؤسسات  
مفلسة .

المجموعتان الأولى والثانية انتقالها يتم مباشرة إلى الاستقلالية ، أما المجموعتان الثالثة  
والرابعة فتتخذ إجراءات تطهيرية من شأنهما تحسين وضعيتها تحضيراً لدخولها إلى  
الاستقلالية ، وقصد توفير شروط متماثلة لكافة المؤسسات لا سيما العاجزة ، تم إنشاء  
صندوق تطهير المؤسسات العمومية لدى الخزينة يتمثل دوره في تكوين رأس مال هذه  
المؤسسات والبحث عن الاستقرار النقدي بعد حصوله على إيرادات ميزانية الدولة  
وموارد الاقتراض ، ويقدر المبلغ الذي خصصته الحكومة لعملية التطهير ابتداء من سنة  
1991 وإلى غاية 1996 بحوالي 600 مليار دج .

إن القراءة الأولية لعملية التطهير المالي توحى بعدم تحقيق الهدف المنشود ، بل أدت إلى أعباء إضافية تحملتها الخزينة العمومية ، والدليل على ذلك هو التزايد المستمر من سنة لأخرى للمبالغ المخصصة لعملية التطهير ، فقد قفز المبلغ من 16.91 مليار دج سنة 1990 إلى 68.10 مليار دج سنة 1991 ، كما قفز المبلغ من 83.4 مليار دج سنة 1993 إلى 122.10 مليار دج سنة 1994 .

**المشاكل التي واجهت الاستقلالية :** إن الإصلاحات الاقتصادية التي تم ادراجها أتاحت لـ 400 مؤسسة عمومية التوجه إلى الاستقلالية ، إلا أن هذا التوجه واجهته جملة من المشاكل يمكن حصرها في :

- استقلالية المؤسسات بقيت متأرجحة من حيث التطبيق لا سيما وأنها لم ترس على قواعد ثابتة وآليات تحكمها بشكل دقيق نتيجة لتعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة وبين مؤيد للقطاع العام ومعارض له .

- غياب روح المسؤولية من طرف المسير والعامل على حد سواء ، فلم يشعر أحد بالمسؤولية الملقاة على عاتقه فيما يخص سيرورة الجهاز الإنتاجي .

- الفهم الخاطئ لبعض المؤسسات لمفهوم الاستقلالية ، حيث راحت تزاوّل نشاطات غير نشاطاتها الرسمية بهدف تحقيق المردودية المالية .

- ثقافة التسيير للمؤسسة العمومية قبل الاستقلالية هي نفسها الثقافة المسيرة لها بعد الاستقلالية .<sup>(1)</sup>

(1) عامر حبيبة ، مرجع سابق ، ص ص 24 ، 25 .

### 3 - أهمية المؤسسة الاقتصادية :

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زمني و مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به و من خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و المصنفة في نوعين أساسيين:

#### 1.3- الأهمية الاجتماعية : و يكمن حصرها فيما يلي:

- توفير الشغل : إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل و هذا سمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني ، و تختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تنشط فيه و كذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.
- التأثير على الأجور : للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور و بقوة استقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته و تطويره
- دفع عجلة التغيير: إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير و ذلك بإنشاء مساكن للعمال و إعداد الطرق ، والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس و المستشفيات و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة و هذا ما يمكن ملاحظته غالبا ، وكمثال واقعي على هذا ظهور مدن جديدة بعد أن تكونت مركبات صناعية

#### 2.3- الأهمية الاقتصادية : بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها ،

للمؤسسة أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الاقتصاد الوطني والتي تكمن فيما يلي:

- ظهور منشآت تجارية جديدة : بحيث إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة ما يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية

مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركة تنموية في المؤسسات.

- التأثير على الاستهلاك : إن سياسات البيع و الديوان التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع، فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة<sup>(1)</sup>.

من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية كما أن هذه الأخيرة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق أهداف و التي ستدرس لاحقا.

#### 4 - أصناف المؤسسة الاقتصادية :

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير :

- **المعيار القانوني** : تقسم المؤسسات قانونيا إلى نوعين أساسيين :

\* **شركات الأشخاص** : هي الشركات التي تتكون من عدة شركاء ، ولكن الأساس أو الاعتبار هنا هو اعتبار شخصي.

\* **شركات الأموال** : وهنا الاعتبار لا يكون شخصيا وإنما يكون ماليا، أي أن المسؤولية تتحدد وفق حصة الشريك وليس وفقا لاعتباره الشخصي.

- **معيار الملكية** : يتم تقسيم المؤسسات حسب ملكيتها وهناك من يضمها إلى

المعيار السابق لأن القانون هو الذي يحدد الملكية، ويمكن التمييز بين :

- المؤسسات الخاصة : وهي التي تكون ملكا لفرد أو مجموعة من الأفراد.

- المؤسسات العامة : وهي التي تكون ملكا للدولة.

- المؤسسات المختلطة : وهي التي تكون شراكة بين الأفراد والدولة في نفس

الوقت.

<sup>(1)</sup> <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>

- المؤسسات المتعددة الجنسيات : وهي التي تكون ملكيتها لأفراد من جنسيات مختلفة ويتجاوز أصلها حدود الدولة .

- معيار الحجم : يمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى أربعة أنواع :  
\* مؤسسات صغيرة . \* مؤسسات متوسطة .

\* مؤسسات كبيرة . \* مؤسسات عملاقة .

ويتم تحديد حجم المؤسسة وفق عدد عمالها أو رأسمالها أو حجم أعمالها .

- معيار طبيعة النشاط : يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى ما يلي:

- المؤسسات الصناعية : تنقسم إلى نوعين :

✓ مؤسسات الصناعات التقليدية .

✓ مؤسسات الصناعات الخفيفة .

وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية و وسائل الإنتاج و تتميز بالضخامة و التفرع وتعرف بالمؤسسة الإستراتيجية مثل مؤسسة الحديد و الصلب و تحتاج إلى أموال كبيرة و توفير مهارات و كفاءات عالية .

- المؤسسات الفلاحية : هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها وتقوم بتوفير ثلاث أنواع من الإنتاج:

- الإنتاج النباتي - الإنتاج الحيواني - الإنتاج السمكي .

- المؤسسات التجارية : هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت ، ويتمثل

نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك .

- المؤسسات المالية : وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.....إلخ.



- المؤسسات الخدمائية : وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل ، البريد و المواصلات ، المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية (1) .

#### 5 - خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها (2) :

#### - المؤسسة مركز للتحويل : ( centre de transformation ) :

إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد ( المدخلات ) إلى منتجات تامة لصنع ( سلع وخدمات ) ، وتتمثل الموارد في المواد الأولية ، رؤوس الأموال ، المعلومات ، الأفراد .

#### - المؤسسة مركز للتوزيع : ( centre de répartition ) :

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات ، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية مثل :

- الأجرور التي توزع على العمال الأجراء .
- الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا .
- مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة .
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة .
- دفع مستحقات الموردين .
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي .

(1) <https://www.eddirasa.net>

(2) غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر ، ط1 ، الجزائر ، 2008 ، ص 10 .

### - المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية :

تعتبر المؤسسة مكانا يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة ، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال : صراعات ، خيبة أمل ، رضاء ،...وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية .

### - المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية :

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص : نوع المنتجات ، كمية المنتجات ، الأسعار التوزيع ، التصدير ، الاتصال ، ... تتمثل هذه القرارات في الاختبارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة ، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة ( قصيرة ، متوسطة ، طويلة ) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية ، تكتيكية ، عملية ) .

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر عملية اتخاذ القرار (المؤهلات ، الأهداف ، الموارد ، البيئة ) حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين ، والأجراء .

### - المؤسسة شبك المعلومات :

ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة ( داخلية وخارجية عن المؤسسة ) ، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات ) من أجل انجاز

المهام المنوطة لهم على أكمل وجه ، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة (1).

يرى " wels " أن المؤسسة تتميز بأربعة خصائص أساسية :

- شبكة من الأفراد يمارسون وظائف .
- ارتباط المسؤول بنشاطاتهم الوظيفية المحددة تماما والمصورة جمالا .
- هدف يعمل الجميع من أجل تحقيقه .
- نظام علاقات ثابت ومتناسق بين الوظائف في إطار تنظيم هيكل معين (2) .

ومنه نخلص إلى أن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني ، فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها .

## 6 - مستويات المؤسسة الاقتصادية :

يختلف عد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ، ويمكن أن تتوزع إلى ثلاثة مستويات أساسية كالآتي : (3)

- **مستوى الاستغلال :** ودوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير ، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع الإطار العام للمؤسسة ، ويصح الانحرافات المؤقتة ، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي ، أي في نفس الوتيرة للعملية الإنتاجية والتجارية التي تقوم بمراقبتها .

(1) عامر حبيبة ، " دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016 ، ص ص 8 ، 9 .  
(2) ناصر دادي عدوان ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ( دراسة نظرية وتطبيقية ) ، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2004 ، ص 31 .

(3) صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2003 ، ص 25 .

- **مستوى التسيير** : ودوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال ، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال ، وإن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها إلا بتدخل نظام التسيير .

- **مستوى الإدارة** : في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل ، تغيير الهياكل ، اتخاذ قرارات الاستثمار ، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك .

## 7 وظائف المؤسسة الاقتصادية :

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة ، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة ، فقد ظهرت عدة اقتراحات في ما يتعلق بالوظائف في المؤسسة ، منها ما يجمع بعضا منها في نفس الوظيفة ، ومنها ما يضيف أخرى ، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف.

### 7-1 . الوظيفة التجارية :

تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تتشكل من الأقسام و الورشات التي تتغير من حيث الكم و الحجم ، حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك ، وتهتم الوظيفة التجارية بحسن التدبير في استخدام القدرة المتاحة ، بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

### 7-2 . الوظيفة التموينية :

إن عملية التمويل تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين:

الأولى في عملية الشراء والثانية في عملية تسيير المخزون ، فالأولى تتم في السوق الداخلية أو الخارجية ، غير أن المشتريات التي يتم اقتناؤها من الخارج تمثل أكبر جزء

من عمليات الشراء التي تتم في نطاق المؤسسة ، أما عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم العمليات التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التمويل وعملية الإنتاج وعملية التسويق.

### 7 - 3. وظيفة الصيانة :

تعتبر عاملا رئيسيا لضمان صيانة الآلات والاستفادة من سير عملية الامتلاك وإطالة عمر الآلات وعليه استمرار العملية الإنتاجية ، والملاحظ هنا على العموم هو عدم قدرة الكفاءة الوطنية على التحكم في تسيير معداتها حيث نجد المؤسسات الوطنية تعاني من تعطيل كبير، وهذا راجع إلى ندرة الخبرة الفنية، وكذلك عدم علم المسيرين بهذه الآلات عند عطبها وبالتالي بعض التعطلات تستلزم مهارة كبيرة، إن التكنولوجيا المالية تتطلب صيانة خاصة لتحقيق أقصى استغلال لها ، لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها أن تحقق عتبة مردودية إلا بضمان صيانة جيدة للأصول<sup>(1)</sup>.

### 7 - 4. الوظيفة الإدارية :

تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، ومن أجل بلوغ هذا المبتغى نظم التسيير والتنظيم المتبعة داخل المؤسسة وهي تشمل ما يلي:

- التمويل - البيع - التنظيم العلمي للعمل - مراقبة التسيير

وبصفة عامة نجد أن التنظيم يمثل احد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة أي إجراء عملية التخطيط وذلك بهدف تحقيق هدف، ومن أجل تحقيقه لا بد من القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وباستهلاك قدرات إنسانية (فكرية وجسدية)، والهدف من هذا الاستهلاك هو الحصول على أكبر مردود ممكن اعتمادا على التنظيم السليم. فكما أشار إليه الأستاذ أحمد طرطار "تتجلى عمليات التقويم والتدقيق والتصحيح والمراقبة

<sup>(1)</sup> <https://www.eddirasa.net>

بصورة دورية ومستمرة في مواكبة إدارية منتظمة الأهداف المتوخاة من طرف المؤسسة ، أو الوحدة الإنتاجية والمسطر عبر الزمان كترجمة الإمكانيات وكذلك الأعمال المنجزة المنفذة ضمن الآجال المحدد في الخطة أو البرنامج المستهدف تحقيقه لكي يتسنى لها اتخاذ القرار الملائم المنسجم مع ظروف وملابسات محيطها والمستتبط من تلك الإمكانيات المعبر عنها فالرقابة على الأداء أو ما يسمى بمراقبة التسيير، وهي عبارة عن نظام متكامل من الإجراءات والأدوات الإدارية التي تهدف إلى إيجاد التناسق والتناسب بين مجموع الأهداف المسطرة عبر الإجراءات المختلفة للمؤسسة"

#### **5 - 7 . الوظيفة التمويلية :**

تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية. كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تسددها والأغراض التي ستوجه لها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الانسجام الحكيم والعقلاني للأموال

#### **6 - 7 . وظيفة الإنتاج :**

تعتبر وظيفة أساسية للمؤسسات إنتاجية كانت أم خدمية ، فهي وظيفة تحتاج للمزيد من المال والأفراد ، ذلك أن الإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات ، كون المؤسسة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ، وتطوير طرقه وأساليبه ، وتخفيض تكاليفه ، وتحديد مواصفاته وترتيب مراحلها والرقابة عليه .

### 7 - 7 . وظيفة التسويق :

إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار ، إلى جانب مصلحة المستهلك ، إذ يفترض أن من أهداف المؤسسة إشباع حاجات المستهلك ، وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة . (1)

كما أن للتسويق وظائف أخرى منها : تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها وتنظيمها وتدريبها ، وإجراء البحوث والدراسات التسويقية ، والرقابة على أنشطة التسويق .

### 7 - 8 . وظيفة الأفراد ( الموارد البشرية ) :

وتعني دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين ، والعمل على تنظيم القوى العاملة ، وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم ، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها .

### 7 - 9 . الوظيفة المالية :

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي ، وإعداد وتفسير التقارير المالية ، وإعداد الموازنات التقديرية ، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح ، وتوفير السيولة وتنظيم ثروة الملاك .

نخلص إلى القول أنه ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي مؤسسة ، هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المؤسسات أو المصالح ، وهي : النشاط الفني ،

(1) نور الدين بشير تاوريريت ، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009 ، ص 103 .

النشاط التجاري ، النشاط المالي ، المحاسبي ، نشاط الأمن ، والنشاط الإداري ، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمؤسسة وهي :

وظيفة التمويل ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التنسيق ، وبغض النظر عن كون المؤسسة صغيرة الحجم أو كبيرة ، حكومية أو صناعية أو تجارية ، فإن جميع المؤسسات تؤدي هذه الوظائف لا محالة ، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف<sup>(1)</sup> .

## 8 - أهداف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وتختلف هذه الأهداف باختلاف المؤسسة. لكن بصفة عامة يمكن التمييز بين مجموعة من الأهداف وهي :

### 8 - 1 . الأهداف الاقتصادية : تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي :

- **تحقيق الربح** : يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو ، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة ، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون ، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة<sup>(1)</sup> .

- **تحقيق متطلبات المجتمع** : إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي ( السلع ) وتغطية تكاليفها فهي بذلك تحقيق طلبات المجتمع .

- **عقلنة الإنتاج** : يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع ، بالإضافة إلى مراقبة عملية

<sup>(1)</sup> نور الدين بشير تاويريريت ، مرجع سابق ، ص 104

<sup>(1)</sup> خالص صافي صالح ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص



تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف .

ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة ( المادية ، البشري ، المالية والتقنية ) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه في محاولة لتحقيق التراكم وخلق الثروات ، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها ، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه ، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب

#### 8-2 . الأهداف الاجتماعية : تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي :

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين ، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا ، ما جعل رغباتهم تزداد باستمرار ( منتجات جديدة ... ) ، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل .

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي ، الانتماء الاجتماعي والسياسي ، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها ، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها .

- توفير التأمينات والمرافق للعمال ( التأمين الصحي ، التأمين ضد حوادث المرور ، التقاعد ،...) فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم .

- تحسين مستوى معيشة العمال : إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار ، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها .

- إقامة أنماط استهلاكية معينة : تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع ، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة ، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكن في صالح المؤسسة .

- امتصاص الفائض من العمالة .

ونجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين وغير ذلك من جهة ، والمستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى .

**8 - 3 الأهداف التكنولوجية :** من خلال قيام المؤسسات بالبحث والتطوير ، ذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة .

- البحث والتنمية : تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا ، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة ، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة ، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية .

**بينما صنف الكاتب جرينيلي ( G.E.Greenley ) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية<sup>(1)</sup> :**

- **الأهداف التوجيهية :** تمثل فيما يلي :

- قيادة السوق وتقاس ب : الوضع التنافسي ، درجة الإبداع ، التقدم التقني .
  - الإنتشار السوقي ويقاس ب : عدد الأسواق ، عدد الجماعات الاستهلاكية ، عدد الصناعات ، عدد البلدان .
  - خدمة المنتفعين وتقاس ب : فائدة (قيمة) المنتج ، جودة المنتج ، موثوقية المنتج .
- **أهداف أدائية :** وتمثل فيما يلي :

(1) ناصر دادي عدون ، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الإقتصاد ، وظائفها وتسييرها ، دار المحمدية للنشر ، 2008 ، ص 26

- النمو ( التوسع ) ويقاس ب: عائدات المبيعات ، حجم الإنتاج ، هامش الربح .
- الربحية وتقاس ب : العائدات على رأس المال ،العائد على الموجودات ، هامش الربح على عائد البيع ، العائد على أموال المساهمين .
- **الأهداف الداخلية :** تمثل فيما يلي :
  - الكفاءة وتقاس ب : المبيعات على مجموع الموجودات ، دوران المخزون ، فترة الائتمان ، السيولة .
  - شؤون العاملين وتقاس ب : علاقات العاملين ومعنوياتهم ، معدل راتب العامل ، عائدات البيع لكل عامل .
  - **أهداف خارجية :** تتمثل في العناصر التالية :
    - المسؤولية الاجتماعية وتقاس ب : صورة المؤسسة ، العلاقة بين السعر/ الربح ، استخدام الموارد ، النشاط العام ، رفاه المجتمع المحلي .
- في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح ، وهذا طبعا باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد ( اشتراكي ، ليبرالي ) ، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمرارها ، كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة فما على المؤسسة إلا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة وحمايتها لها ، ومنه يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانياتها الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا (1).

(1) Romain Dumas; Intelligence économique d'entreprise , editions Francis lefevre, Paris , 2011 , P 128 .

## 9 - التنظيم في المؤسسة :

**مفهوم التنظيم :** لا يزال مفهوم التنظيم من أكثر التعبيرات تعقيدا في الأدبيات الإدارية.

إذ يعرفه إبراهيم درويش بأنه "البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله ومن ثمة تتحقق وظائف الإدارة العامة في الواقع الحياة في الجماعة " .

ويعرفه حسن توفيق بأنه " تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة قصد تحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة معينة " .

وهناك من ينصرف إلى القول بأن "مفهوم التنظيم إنما يشير إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة ، أي الهيكل التنظيمي للإدارة ، وكذلك تنظيم و تنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز ، وذلك عن طريق تكتيل جهود العاملين في التنظيم ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز ، وذلك عن طريق تكتيل جهود العاملين في التنظيم " .

بينما يرى **jhon pfifnerr** " أن التنظيم هو أحد الأنماط الذي يتصل من خلاله أعداد كبيرة من الناس مع بعضهم وجها لوجه ، مشتركين في مهام معقدة لمنشآت متماسكة نظاما ورشدا من أجل إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها " .

ويمكن القول مما سبق أن التنظيم - في ظل المنظمات المعاصرة - وظيفة إدارية متشابكة تسعى إلى تجميع النشاطات الخاصة بالمنظمة وتوزيعها على الموظفين كل حسب اختصاصه ، كما توضح مختلف العلاقات داخليا بين الأقسام والموظفين بعضهم بعضا ، وخارجيا بين المنظمة والمتعاملين معها أفرادا ومنظمات ، وبين أيضا خطوط الاتصال ومراكز القوى في الهيكل التنظيمي وكذلك حجم الوحدات العامة ، ويعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>(1)</sup> .

(1) بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، الجزائر ، ص ص

### خلاصة :

من خلال ما سبق نخلص إلى القول إنه ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي مؤسسة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المؤسسات أو المصالح وهي : النشاط الفني ، النشاط التجاري ، النشاط المالي ، النشاط المحاسبي ، النشاط الأمني ، النشاط الإداري ، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمؤسسة وهي : وظيفة التمويل ، وظيفة الإنتاج ، وظيفة التسويق ، وظيفة التنسيق ، وبغض النظر عن كون المؤسسة صغيرة الحجم أو صناعية أو تجارية ، فإن جميع المؤسسات تؤدي هذه الوظائف لا محالة .

# الفصل الرابع :

## القيم التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

### تمهيد

1. الوقت و المستويات الإدارية
2. الوقت و عملية اتخاذ القرار
3. أهمية القرارات في إدارة الأعمال
  - 1.2- القرارات وارتباطها بالأهداف
  - 2.3- القرارات وعلاقتها بأنشطة المؤسسة
  - 3.3- علاقة القرارات بمكونات العملية الإدارية
  - 4.3- علاقة القرارات بشخصية متخذ القرار
  - 5.3- علاقة القرارات بالاتصالات
4. العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه
5. الآليات التنظيمية المؤثرة في العلاقات الإنسانية
  - 1.5- القيادة الإدارية .
  - 2.5- الاتصالات
  - 3.5- برامج الحوافز
  - 4.5- برامج المشاركة في الإدارة
  - 5.5- مبدأ جماعية العمل
6. بعض المستلزمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة

خلاصة

### تمهيد :

تسعى المؤسسات الحديثة إلى التميز والفعالية ومواكبة التطورات ، وأبرز ما يرتكز عليه هذا التطور هو الاقتناع بأهمية القيم التنظيمية كأساس استراتيجي ومحرك إيجابي لسلوك الموارد البشرية ، فالإدراك والاستخدام الأمثل للقيم السائدة داخل التنظيم والتي تجمع ما يحمله الرؤساء والمرؤوسين يعتبر الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

فالقيم التنظيمية هي قيم المؤسسات فهي تعكس الفلسفة أو المبادئ التي توجه السلوك الداخلي للمؤسسة ، وتنظم علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة ، كما تعبر القيم التنظيمية عن المعتقدات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات ، فهي تدعم الرؤية وتشكل الثقافة وتعكس جوهر هوية المؤسسة .

إن خلق قيم تنظيمية قوية داخل المؤسسات يساعدها على تدعيم ميزتها التنافسية إذ تعمل على تمييزها عن منافسيها ، فهي تمثل أداة لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها في المؤسسات ، فعادة ما يقوم الباحثون عن الوظائف الجديدة بالبحث عن المؤسسات التي تبني قيما تنظيمية قوية وإيجابية ما يساعد المؤسسات في الحصول على أفضل الكفاءات مقارنة بالمنافسين ، كما تعمل القيم التنظيمية كعامل محفز لإتقان العمل وتساعد كل موظف على الوصول إلى الأهداف وبالتالي هي تؤثر في كل جوانب العمل .

من بين أشهر القيم التنظيمية التي يتم تبنيتها في المؤسسات نجد : المساءلة والالتزام والمسؤولية الاجتماعية والابتكار والنزاهة والتعاون والعمل الجماعي والانضباط .

إن قيمة الانضباط في العمل هو سر نجاح المؤسسة ، فزيادة الإنتاج وجودته تعتبر نتيجة طبيعية في كل مؤسسة ويعتبر انضباط العاملين واحترامهم للوقت المؤشر الذي يقيس مدى نجاح المؤسسة التي تعبر عن مجموعة سلوكيات تحدد العلاقات داخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات بها ، فكلما كان للعامل دورا يسهم به في توجيه العمل زاد ارتباطه بعمله أكثر وتحمسه له ، وهذا ما يعرف بالمشاركة التي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق مناخ من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

## 1 - الوقت و المستويات الإدارية :

إن جوهر الاختلاف في توزيع الوقت في المنظمة يتمثل في اختلاف طبيعة الأعمال و الأسلوب الإداري فيها ، و التقسيمات الوظيفية داخلها إلا أن هناك بعض الأنشطة تتشابه فيما بينها مع اختلاف الوقت المخصص لكل منها و نذكر منها :

- ✓ مكان النشاط : وتنقسم إلى نشاطات داخلية و نشاطات خارجية.
- ✓ مصدر النشاط : يقصد به كل الأعمال التي يكون الإداري طرفا فيها .
- ✓ نوعية النشاط : هي كل الأعمال التي يقوم بها الإداري و التي يتفاوت المخصص لها باختلاف الأشخاص القائمين عليها.
- ✓ قدرة التحكم في النشاط : نقصد بها التحكم في النشاطات عن طريق التخطيط و يذكر أن هناك أربع تعاملات للفرد مع الوقت و هي:
  - \* المضيع للوقت .
  - \* المستخدم للوقت.
  - \* المستفيد من الوقت .
  - \* المنجز .

## 2 - الوقت و عملية اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرار من النشاطات الهامة في الإدارة إن لم تكن أهمها على إطلاق تعتمد هذه العملية على المهارة و الخبرة و القدرة الإبداعية للإداري في تحديد المشاكل و تقييم البدائل و اختيار الأفضل من أجل حل تلك المشاكل ،بمعنى القدرة على تشكيل ما يسمى بالإدارة الحديثة ب: الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات و الارتقاء بنوعيتها إلى الأحسن فالمنظمات الحديثة وجدت نفسها ملزمة بتشخيص بيئتها الداخلية و الخارجية تشخيصا مستمرا و على تصميم نظام قوي للمعلومات حتى تضمن فاعلية اتخاذ القرار، و من هنا تجدر الإشارة إلى هناك عدة اختلافات لتوزيع الوقت على أساس جوانب القرار المختلفة ، و بالتالي فإن اختلاف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لاختلاف المستويات الإدارية<sup>(1)</sup> .

(1) وليد الحديفي ، الوقت والمستويات الإدارية ، <https://www.waledalhothifi.montadarabi.com>



### 3 - أهمية القرارات في إدارة الأعمال : يقتضي فهم أهمية القرارات في إدارة

الأعمال توضيح دور القرارات وارتباطها بالأهداف ومختلف أنشطة المؤسسة ، ومكونات العملية الإدارية والاتصالات .

#### 1.3- القرارات وارتباطها بالأهداف :

ويتمثل دور القرارات وارتباطها بالأهداف بأنها أساسا تتخذ من أجل الوصول إلى الأهداف ، أو تذليل الصعوبات التي قد تقف في طريق الوصول إلى الأهداف .

إن القرارات الصائبة والصحيحة تساهم بقدر كبير في إنجاز الأهداف ، وربما يحتاج الأمر في بعض الأوقات للدخول في إجراءات تصحيحية للأهداف ، أو تحديث مواقف معينة تؤثر على الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف ، ويلزم الإدارة وصاحبي سلطة اتخاذ القرارات فيها بأن يتخذوا القرارات الملائمة لتصحيح المسار تمكينا للمؤسسة من تحقيق الأهداف .

#### 2.3- القرارات وعلاقتها بأنشطة المؤسسة :

المقصود بأنشطة المؤسسة تلك الأعمال والمهام التي تستتبعها طبيعة المؤسسة ونوعية أهدافها ، والحجم الذي وصلت إليه ، ولهذا نجد أن وظائف المؤسسة تتحدد طبقا لمحددات معينة ، وحسب الموارد المادية والبشرية المتاحة لها ، وفي الظروف الاقتصادية والبيئية التي بدأت فيها المؤسسة عملها.

ولهذا نجد أن القرارات التي تتخذها المستويات المختلفة من إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة مباشرة ترتبط بنوع النشاط الذي توجد فيه هذه الإدارة ، ومدى السلطة الممنوحة لها والمسؤولية الملقاة على عاتقها ، كما نلاحظ أن القرارات تتفاوت بين درجات المخاطرة والوقت اللازم لاتخاذها ، ودرجة علاقتها بمراد المنشأة ، ونوعية النشاط وعلاقته بباقي الأنشطة .

فالإدارة العليا تمارس دورها باعتبارها المسؤولة عن الاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للمؤسسة ، وقراراتها متميزة بهذه بهذه الصفة<sup>(1)</sup> .

(1) أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ( الاتصالات - المعلومات - القرارات ) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر ، 2008 ، ص 224

### 3.3- علاقة القرارات بمكونات العملية الإدارية : وتشمل على :

✓ علاقة القرارات بالتخطيط

✓ علاقة القرارات بالتنظيم

✓ علاقة القرارات بالتوجيه

✓ علاقة القرارات بالرقابة

باعتبار أن هذه المكونات التقليدية للعملية الإدارية التي يمكن أن يمارسها المدراء بصرف النظر عن تخصصاتهم ، والأنشطة التي يشرفون عليها ، فكل مدير يمارس العملية الإدارية لا بد له من أدائها .

ولهذا نجد كل مدير مطالب بأن يتخذ القرارات التي تتصل بممارسته لهذه العملية الإدارية ، ابتداء من التخطيط ثم التنظيم ، وكذلك التوجيه ، وبالرقابة التي يمارسها على الأداء والخطط والإنجازات الفعلية لكل قسم تنظيمي يخضع لإشرافه أو يتلقى الأمر منه، والتعليمات التي يصدرها من وقت لآخر لضمان حسن تسيير العمل<sup>(1)</sup>.

✓ . **علاقة القرار بالتخطيط** : والتخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين ويسير طبقا لقواعد معينة ، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف ، والاستراتيجيات ، والسياسات ، والإجراءات في القواعد ، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة ، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط .

وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقيق الأهداف المرغوبة ، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها ، وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية .

(1) أحمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص 225 .

حتى عندما تقف خطة من الخطط لسبب أو لآخر ، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر قربا والمواكبة للموقف المستجد ، وهذا في حد ذاته يتطلب القرار السليم .

وفي مجال التخطيط الاستراتيجي نجد الكثير من المواقف التي تستنبع من متخذ القرار الاستراتيجي الحكمة والرؤية والاتزان .

✓ - **علاقة اتخاذ القرار بالتنظيم** : ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالتنظيم من زوايا متعددة مثل تقسيم<sup>(1)</sup> العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين ، وتحديد القواعد والإجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل ، وأخيرا نقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم أو الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ، أو على المستوى الأفقي .

وتختلف طبيعة عملية اتخاذ القرارات طبقا لاختلاف طبيعة الأنشطة التنظيمية ، ودرجة اللامركزية أو اللامركزية المطبقة بالمؤسسة .

وفي مؤسسات الأعمال تختلف القرارات طبقا لاختلاف نظرة الإدارة ما بين الكلاسيكية أو السلوكية أو الموقفية ، فالنظرة الأولى تركز على معايير معينة كأساس للرشد في القرارات ، بينما الثانية تهتم بالعوامل والمتغيرات السلوكية النابعة من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية ، أما الثالثة فتتركزها على الموقف ومتطلبات هذا الموقف والشروط التصحيحية للتعامل مع حقائقه .

كما أن وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات وقياداتها غير الرسمية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها القيادات الرسمية .

(1) أحمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص 227 .

ولعل ما يوضح هذه العلاقة بين اتخاذ القرارات والتنظيم ما أثاره بعض كتب الإدارة على وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرارات وإحداث التطوير التنظيمي في منشأة الأعمال .

ويبرر هؤلاء فكرة هذه العلاقة الوثيقة بالربط بين كفاءة التنظيم وقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة ، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة في سبيل الوصول إلى أهداف المؤسسة والعاملين فيها ، بأنه لا يمكن الفصل بين البيئة والمؤسسة وكل منهما يتأثر ، مما يستتبع أن تتخذ الإدارة قرارات تتفق مع ما يحدث من تغيرات في هذه البيئة يكون لها الأثر على التنظيم<sup>(1)</sup> .

✓ - **علاقة القرارات بالتوجيه** : والتوجيه كما هو معروف في مجال إدارة الأعمال بأنه الاهتمام بالعاملين وبالسلوك البشري في أماكن العمل ، ومحاولة السيطرة على سلوكيات الأفراد وترغيبهم في الانتظام في العمل ، وفي زيادة كفاءتهم الإنتاجية ، وذلك عن طريق تحفيزهم ، ومنحهم الفرص لإثبات قدراتهم وكفائتهم في العمل .

وإذا كانت الدراسات التي أجريت على الكثيرين من الأفراد أثناء أدائهم العمل ، وتحت الظروف المادية المحيطة بهم أثبتت أن الاهتمام بالفرد ، وبالمنح الذي يعمل فيه، وتوجيهه نحو الأهداف ، وتصحيح انحرافاته أو الأخطاء التي يقع فيها ، يضع الإدارة في مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة التي تتفق مع المفاهيم الحديثة في العلوم السلوكية .

كما نلاحظ أن القرارات التي تتخذها الإدارة لها تأثير مباشر على درجة الرضا عن العمل ، فهناك البعض منها والذي يعطي انعكاسا إيجابيا ، والبعض الآخر يعطي انعكاسا سلبيا ، وهذا يفرض على المديرين أن يدركوا الانعكاسات النفسية التي ستتركها

(1) أحمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص 228 .

قراراتهم على الأفراد ، ولا سيما تلك القرارات التي لها أثر مباشر على الفرد ، وعلى دخله ، أو على مستقبله في المؤسسة .

✓ **علاقة القرارات بالرقابة :** ومن الواضح أن القرارات تحتل جزءا حيويا من ممارسات المديرين ، ونظرا لأن طبيعة عمل المدير أن يراقب عمل مساعديه ومروسيه ، ويتأكد من تطبيقهم لتعليماته وأوامره في العمل ، وقد يحدث أن يكتشف - هو أن الوحدة التنظيمية المكلفة بإجراء الرقابة - وجود انحرافات معينة عن الأداء أو عن النظام أو عن الخطة الموضوعة للمؤسسة ، ويلزم أن تكون هناك إجراءات تصحيحية ، ولا يمكن عمل هذه الإجراءات بدون قرارات من الجهة التي لها حق الرقابة<sup>(1)</sup> حتى تكون ملزمة ، وحتى تكون التصحيحات نفسها متمشية مع متطلبات الأداء والخطط الموضوعة .

وبناء عليه فيمكن القول بأن القرارات في مجال الرقابة ونظمها شيء متكرر ومستمر في أداء المديرين ، ولا يمكن الفصل بين القرارات والرقابة باعتبارها الجزء الأخير من مكونات العملية الإدارية .

### **4.3- علاقة القرارات بشخصية متخذ القرار:**

تعتبر دراسة الشخصية من الدراسات النفسية العميقة التي تحاول التعرف على مختلف وجوانب كل شخصية حسب محدودات معينة مثل إنتاجه وأعماله ، وكتاباته وقراراته ، وتعليقات المحيطين به وآرائهم ، كما تقاس الشخصية بوسائل مختلفة أو طرق متباينة مثل الملاحظة سواء للدارس أو محكمين خارجين ، أو طريقة اختبار التخمين أو تقدير التشابه ، أو طريقة السوسيومتري أو موازين التقدير ، أو بطريقة السلوك الظاهر ، وغيرها من الطرق ، هذا باختلاف وسائل قياس الشخصية من دراسة التاريخ ، وبالمقابلة وبالاختبارات السيكولوجية ، وقدرة الشخصية على التكيف

(1) أحمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص 229 .

الاجتماعي والشخصي وغيرها ، ولكن مهما اختلفت أساليب الشخصية فهي قابلة للتعديل والتغيير ويؤخذ في الاعتبار احتمالات الخطأ في القياس .

وعلاقة القرارات بالشخصية التي يتمتع بها متخذ القرار مرجعه أشياء أخرى كثيرة مثل مدى إدراك متخذ القرار للموقف ، وخبرته في العمل الذي يمارسه ، أو فيه باتخاذ القرار ، بخلاف قوة شخصيته في التعامل مع الأفراد ، ومواجهة المشاكل ، والمواقف وميوله واتجاهاته وانفعالاته ، وغير ذلك .

ولقد أجريت عدة دراسات عن شخصية المدير وتعامله مع المتغيرات وقدرته على اتخاذ القرارات ووجد أنه لا يسهل وضع نمط محدد وواضح ، إلا أن الشخصية القوية القادرة أقدر من غيرها على اتخاذ القرارات الصحيحة<sup>(1)</sup> .

### **5.3- علاقة القرارات بالاتصالات :**

لا شك أن الاتصالات ضرورية لرجال الأعمال ، ولا يمكن إغفال أهميتها لهم ، بمثل ما تكون عليه القرارات بالنسبة للمدير ، لأن - الاتصالات والقرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية - ، ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به .

بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات التي تبرز في مدى الصلة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة ، أو عندما نجد المدير هو المحور أو المطالب بالاثنتين معا بصفته يشغل المركز القيادي المعين في التنظيم .

والقرار الإداري عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف ، وهذا مما يدعم من أهمية وقوة القرارات ، بل وزيادة فعالية هذه القرارات .

ولتوضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات نجد أن الأولى هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات ، وأن الانتقال السلس والسهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية ، ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي القائم ، سواء من المستويات الدنيا إلى

(1) أحمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص ص 230 ، 231 .

العليا ، أو بالعكس . وما لم تكن هذه القوات بالقدر الكاف من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب .

وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية ، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup> .

#### 4 - العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه :

تدور العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه حول الأفكار التالية :

- يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه .
- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم ، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر .
- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المؤسسة التي يعمل بها الإيجابي . بمعنى أن يحاول المسؤول التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباعات المتحققة لديهم حالياً ، ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية الاجتماعية ، كحصوله على مرتب أعلى أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية<sup>(1)</sup> .

#### 5 - الآليات التنظيمية المؤثرة في العلاقات الإنسانية :

تتعدد الآليات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الإنسانية في التنظيم بما يجعلها متوافقة مع متطلبات تحقيق الأهداف المرغوبة ومن أهم تلك الآليات ما يلي :

(1) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 74 .

### 1.5- القيادة الإدارية :

وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة .

وتتضمن عملية القيادة الأبعاد الآتية :

- تعريف الأفراد بالأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتوضيح السياسات والبرامج التي تتخذها الإدارة وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات وإبداء الرأي في أحسن السبل لتحقيقها (2).
- توضيح دور كل فرد ( أو جماعة ) في سبيل تحقيق تلك الأهداف والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقا واحدا يسعى إلى أهداف مشتركة .
- إقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة ، وأن السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم في النجاح والتقدم هو بالعمل على إنجاز النتائج التي قام التنظيم من أجل الوصول إليها .
- توفير الإرشاد والتوجيه للأفراد في أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم ، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ والانحراف .
- الإسهام في حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم في العمل .
- تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام والواجبات المسندة إليهم ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل .

إن القيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم، فالقائد الذي يعمد إلى التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى لا شك سوف يؤدي إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل

(2) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، ص 173



بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، كذلك فإن مثل هذا النمط من المتسلط للقائد الإداري كفيل باكتساب عداوة الأفراد ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو إليه الإدارة وخاصة في حالات التغيير الإداري .

وعلى النقيض من ذلك فالقائد الإداري الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني ويتفهم الطبيعة البشرية يعمل على تكوين مجموعة من الأفراد<sup>(1)</sup> المتعاونين من خلال إنكفاء روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية المشتركة .

إن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الإنسانية يكون الأفراد فيه على استعداد لبذل كل جهد في سبيل إنجاح خطط الإدارة ( ومنها محاولات التغيير ) لاقتناعهم بأهمية ما يشاركون به من جهد وإدراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة .

وبشكل عام فإن العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم هي انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية ، ومن ثم فإن ترشيد أساليب القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية إلى تطوير أنماط العلاقات الإنسانية وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد لمطالب التغيير .

## 2.5- الاتصالات :

ومن العوامل الإنسانية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عملية الاتصالات السائدة في التنظيم ، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين :

- أن تتيح للأفراد والجماعات تنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياستها وبرامجها وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح .

<sup>(1)</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 174

• أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد .

إن عمليات الاتصالات بهذا المعنى هي في حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم ، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات ، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات<sup>(1)</sup>.

ومن الواضح أن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين :

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم .
  - تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا.
- وتتبع أهمية الاتصالات في تشكيل العلاقات الإنسانية من كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم إلى العمل والإدارة ، ومن ثم فالاتصالات تؤثر على رغبات الأفراد ، كما تؤثر على قراراتهم ، ومن أهم أساليب الاتصالات المحققة لتلك النتائج الايجابية في مجال العلاقات الإنسانية وبالتالي في دفع حركة التغيير الإداري ما يلي :

- اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الإداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم
- الاجتماعات المشتركة بين الأفراد من قطاعات التنظيم المختلفة ذات المستوى التنظيمي المتماثل أو المتقارب .
- نظم الاقتراحات .
- صناديق الشكاوي .

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 175

• اللجان كوسيلة لعلاج المشكلات التي تعترض العمل .  
ولكي تحقق نظم الاتصالات أهدافها ، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الإنسان، إن الهدف الرئيسي للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم<sup>(1)</sup> المشترك للمعلومات المتبادلة ، وللوصول إلى هذه النتيجة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما قد يعوق حركة الاتصالات سواءا كانت هذه المعوقات تنظيمية ( أي تعود إلى أسباب تنظيمية ) أو نفسية ( أي تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وإدراكه للأمور ) ، ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال ما يلي :

- تقديم المعلومات في شكل يتفق وإمكانيات الأفراد ومستويات خبراتهم وثقافتهم .
- تقديم المعلومات للأفراد في جرعات صغيرة وبصورة مناسبة ومبسطة حتى لا يضطرب الإنسان لتعدد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى إدراكه .
- إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسلة إليهم ، وبذلك تنهياً للإدارة فرصة تحديد المعاني التي يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني التي تقصدها الإدارة .

### 3.5- برامج الحوافز :

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين ، ومن ثم فإن عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج .

إن من بين الحوافز الهامة المحركة للسلوك الإنساني ما يلي :

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 176 .

- فرص الترقية .
- علاقات العمل .
- الإشراف .
- طبيعة العمل .
- السلطة وحرية التصرف في العمل .
- الأجور .

#### **4.5- برامج المشاركة في الإدارة :**

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم ، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة ، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم .

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الغدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وينشر الشعور بالانتماء إلى<sup>(1)</sup> المشروع كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين:

- ✓ رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة .
- ✓ استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات .

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 177 ، 178 .

### 5.5- مبدأ جماعية العمل :

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة ، حيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين .

فإن أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل يجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى .

أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل . لقد أثبتت كثير من التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم<sup>(1)</sup> .

### 6 - بعض المستلزمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة :

يحدد " ديباك سيذي Deebak sethi " ما أسماه الرءات السبعة ( seven Rs )

لتقدير الذات والتي يتوجب على المنظمات الراغبة بالوصول في نفس الوقت إلى تحقيق أهدافها وتحقيق احترام الذات للعاملين فيها ، وهي على النحو التالي<sup>(2)</sup> :

- الاحترام: يقتضي التنظيم السليم أن يشعر العاملون أن جهودهم تقدر ، ويترجم

هذا التقدير باحترام آراءهم والإنصات إلى اهتماماتهم وشعورهم بالحرية في إبداء الآراء والتوجهات .

- المسؤولية والموارد: يرغب أفراد التنظيم أن يتحملوا المسؤولية ويعطوا الثقة ،

وهو أمر يستلزم أن يترجم بوضع موارد كافية تحت تصرفهم حتى يكون لديهم قدرة على التصرف .

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 177-179 .

(2) بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، الجزائر ، ص 24

- المخاطرة: إن التنظيمات المستقبلية تنشط في إطار عام مليء بالمخاطرة وروح التنافس ودرجة عالية من عدم اليقين ، ولا شك أن هذا المعطى يوفر للمنظمة فرصا للتحدي والإبداع .
- المكافأة والاعتراف: أي الاعتراف المادي والمعنوي للجهود المبذولة من طرف أفراد التنظيم .
- العلاقات الطيبة: إن وجود العلاقات الطيبة يعزز الشعور بالاحترام والانتماء ويرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد .
- السلوك القدوة: يميل الموظفون عادة إلى تقليد السلوك ، فإن كان هناك تناقض بين سلوك المدراء وأقوالهم ، فإن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على معنويات العاملين وممارساتهم .
- التجديد والتعلم: إن المنظمات المعاصرة مجبرة على التكيف مع متغيرات العولمة ومعطيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، ولا شك أن أفراد التنظيم في حاجة إلى تجديد معارفهم وإدراكا لهم عن طريق التدريب المستمر والتكوين المتواصل المستديم بما يضمن استجابة عليا للمتغيرات وصقلا ملحوظا لمهاراتهم<sup>(1)</sup>.

(1) بوحنية قوي ، مرجع سابق ، ص 25

## خلاصة :

لقد سعت الباحثة في هذا الفصل إلى إبراز دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، هذه القيم المتمثلة في الانضباط واحترام الوقت ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العلاقات الانسانية ، حيث نستخلص مما تم عرضه أن المعالجة المفاهيمية لهذه المؤشرات قد جاءت متعددة نظرا لتعدد جهات نظر العلماء والباحثين وهذا شأن أغلب المفاهيم والمصطلحات في العلوم الاجتماعية .

كما حاولت الباحثة توضيح أهمية عنصر الوقت وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ، وما يترتب عن هذا من إيجابيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها .

# الفصل الخامس :

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1 - فروض الدراسة

2 - مجالات الدراسة

2 - 1 المجال الجغرافي

2 - 2 المجال الزمني

2 - 3 المجال البشري

3 - العينة وخصائصها

4 - منهج الدراسة

5 - أدوات جمع البيانات

5 - 1 الملاحظة

5 - 2 الاستمارة

5 - 3 المقابلة

5 - 4 السجلات والوثائق

6 - الأساليب الإحصائية للدراسة

6-1 - الجداول التكرارية

6-2 - المتوسط الحسابي

6-3 - الوسط الحسابي الموزون

6-4 - الانحراف المعياري

6-5 - النسبة المئوية

خلاصة .



## تمهيد :

تعد الدراسة الميدانية من المراحل الأساسية في البحث الاجتماعي لكونها تمثل الجانب المكمل له ، والذي يحاول الإجابة بطريقة منهجية على تساؤلات البحث والتحقق الميداني من صحة الفرضيات ، ومن ثم إثبات مدى تطابق تحدياته النظرية مع الواقع .

ويتضمن هذا الفصل : الفروض المقترحة باعتبارها تصورات تخمينية ترتبط بأهداف الدراسة وتساؤلاتها التي دارت في ذهن الباحثة ، كذلك مجالات الدراسة ، العينة وخصائصها ، إضافة إلى المنهج المعتمد في هذه الدراسة ، وأدوات جمع بياناتها وأخيرا أشارت الباحثة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمتها في دراستها .

## 1- فروض الدراسة :

يتفق الباحثون على أن البحث العلمي لا بد أن يبدأ بفروض محددة ، ذلك أن البحث العلمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالفروض ، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن البحث العلمي ، لذلك تعتبر مرحلة صياغة الفروض واختبار صحتها أو خطئها من أهم المراحل المنهجية في الدراسات الاجتماعية . فنحن لا نستطيع التقدم في بحثنا ، ما لم نبدأ بتفسير مقترح أو حل للصعوبة التي تواجهنا ، والتي من أجلها نقوم بالبحث ، فلكي يستطيع الباحث الإجابة على الأسئلة التي أثارها مشكلة بحثه ، فإنه يبدأ بصياغة فروضه العلمية، والتي هي أفضل تفسير يتضمن علاقة بين ظاهرتين أو متغيرين لم يثبت عنهما شيء بعد ، أي أنه يستحق البحث والاستقصاء .

وتعرف الفروض بأنها " صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها من كافة الجوانب أو تفسيراً صادقا للمشكلة بعد تصنيفها "(1) .

كما يعرف الفرض بأنه " حل أو تفسير مقترح بشأن مشكلة " ، ويمكن أيضا اعتباره "صورة دقيقة للمشكلة بعد تحقيقها ، فهو بمثابة تخمينات لم تثبت صحتها ، ويجتهد الباحث في التحقق من صحتها من خلال خطوات منهجية محددة ومتقنة يقوم بإجرائها "(2) .

وقد استمدت الباحثة فرضياتها من الإطار النظري وما تضمنه من مفاهيم ، ومقولات تفسيرية وعلاقات ارتباطية ثم عملت على تطويرها بما يتناسب مع المشكلة موضوع بحثها ، حيث جاءت الفرضية العامة على النحو التالي :

- للقيم التنظيمية دور في تحقيق أهداف المؤسسة .

(1) فضيل دليو وآخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 1999 ، ص 114 ، 115 .

(2) بلقاسم سلاطونية ، حسان الجيلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى والطباعة للنشر والتوزيع ، عين مليلة الجزائر ، 2004 ، ص 129 .

- وهذه الفرضية هي منطلق الدراسة ومحور اهتمامها . بينما جاءت الفرضيات الجزئية على النحو التالي :
- للانضباط دور في تحقيق أهداف المؤسسة .
- للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة .
- للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2. مجالات الدراسة :

يشير المجال إلى المكان أو البيئة أو المنطقة الجغرافية ، وإلى الناس وتفاعلاتهم وعلاقاتهم ، وإلى الزمن الذي يوجد فيه هؤلاء الناس الذين يتواجدون في بيئة محددة أو منطقة جغرافية معينة وتسود بينهم معاملات ، وعلاقات تشكل حياتهم الاجتماعية والدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على جانب من هذه الحياة الاجتماعية ، ويعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة ، ولقد اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية ، هي المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري<sup>(1)</sup> .

### 1.2 - المجال الجغرافي :

لكي يتمكن الباحث من النجاح في مهمته ، لا بد أن يكون لديه قدر كاف من المعرفة عن المجتمع الذي سوف تجري فيه الدراسة العلمية للتوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في التخطيط للمجتمع ، وقد حددت الباحثة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي كمجال للدراسة ، وقبل التطرق إلى التعريف بهذه المديرية لا بد أن نعرف أولاً كيف نشأت ؟

(1) فريجة أحمد ، " انعكاسات التسرب المدرسي على انحراف الأحداث في الجزائر " ، رسالة دكتوراء ، غير منشورة ، قسم العلم الاجتماعية ، كلي العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2010 ، ص 210 .

### نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوطنية :

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 28 / 07 / 1996 بأمر رقم 69 / 59 حسب الجريدة الرسمية للمديرية ، وتعتبر سونالغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائري وتمتد دورها إلى عام 1947 ، وقد تم تأسيسها بعد الاستقلال ، وكانت المؤسسة في فترة التأسيسية تنقسم إلى مديريات جهوية ( الجزائر - وهران - قسنطينة - ورقلة ) ، وفي سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر - شلف - قسنطينة - عنابة - سطيف - بشار - البليدة - وهران - ورقلة) مع العلم أنه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق .

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، جاء بعد ذلك 01 / 06 / 2002 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة ( 2002 / 2007 ) مرحلة انتقالية حيث تقسم وتهيكّل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة ، وحاليا هناك مديريات عامة تتكون من :

- مديريات الإنتاج (إنتاج الكهرباء)
- مديريات النقل (نقل الكهرباء والغاز)
- مديريات التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز)

### نشأة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

مديرية توزيع الكهرباء والغاز أول ما أنشئت كانت عبارة عن مديرية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة وفي أواخر الثمانينات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006 ، ثم تحولت التسمية إلى المديرية الجهوية بالوادي وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي .

تقع مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي في مركز الولاية ، تحدها شمالا وكالة موبيليس وجنوبا اتصالات الجزائر ومن الناحية الشرقية حي الأعشاش وكذا البنك الوطني المركزي ، أما من الجهة الغربية فنجد مقر بلدية الوادي .

مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية والتي نشأت تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات . إن التغييرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات متخصصة في عدة مهن ، نشأ فرع سونلغاز توزيع وسط بإيجاز ( ش ت و ) في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية ، وهذا يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز . كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت تغيير شارة ( علامة ) وتسمية الشركة ، حيث أصبحت تحمل اسم " شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط " بإيجاز ( ش ت و ) وهي شركة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز .

وفي آخر سنة 2019 ومع بدايات سنة 2020 تم تغيير اسم الشركة ليصبح بشكلها الحالي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ، بإيجاز ( SADEG ) .

## 2.2 - المجال الزمني :

فيما يتعلق بالمدى الزمني ومراحل إنجاز الدراسة فقد استغرقت الباحثة لإتمام هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني مدة ست سنوات مند اهتمام بها كفكرة سوسيولوجية تصلح للدراسة ، ومن ثم تسجيلها كأطروحة جامعية للحصول على درجة الدكتوراه ، وخلال هذه الفترة كان العمل موزعا وفقا للمراحل التالية :

استعراض التراث النظري المرتبط بموضوع الدراسة ، الزيارات الاستطلاعية الأولية والإعداد للعمل الميداني ، جمع البيانات ، تصنيف وتفريغ وجدولة وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية ، وصولا إلى استنتاجات تتوافق مع منطق التحليل في خاتمة جامعة .

## 2-3 - المجال البشري :

ويقصد به مجموعة من الأفراد أو الجماعات التي تجري عليها الدراسة ، وقد تضمنت الدراسة في مجالها البشري مجتمعا إحصائيا والذي يشمل الموارد البشرية ( العمال ) بفئاتها المختلفة ( 237 عاملا ) موزعين كآلاتي :

### جدول رقم (3) المجال البشري العام بحسب الوظيفة والعدد

العمال	العدد	النسبة %
الإطارات	66	13
أعوان التنفيذ	55	11
أعوان التحكم	116	23
المجموع	237	47 %

### 3 - العينة وخصائصها :

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي ، ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا، هذا ما يسمى بالعينة فهي

إن " ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا " (1) .

فالعينة هي مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع ، وبعبارة أخرى فالعينة مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة(2) لذلك قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث تحديدا دقيقا تبعا للموضوع المحدد بدقة في عنوان الدراسة .

وقد استخدمت الدراسة عينة طبقية تناسبية ، وهي أن : "يقوم الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات ، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة " (3) .

كما أن العينة الطبقية تسمح باختيار مجموعات متجانسة ، ومتشابهة في بعض المتغيرات، وهو الشيء المطلوب من أجل عينة تمثل بصدق مجتمع البحث .

وبناء على تقسيم الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة ، وهي تمثل فئة المرؤوسين وهي ثلاث فئات فقد كانت النسبة الممثلة في كل الفئات متساوية، وهي تمثل نسبة (20) في كل فئة ، كما حرصت الباحثة على تقسيم مفردات العينة في كل فئة على جميع المصالح في المؤسسة ، أما الاختيار فكان عشوائيا ، وذلك بتوزيع الاستثمارات بطريقة عشوائية على جميع الفئات ، وتسجيل الأسماء والتعداد من أجل المحافظة على العدد المطلوب وعدم التكرار ، وقد تمكنت الباحثة من استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة (المحافظة على نفس العدد) .

(1) كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الثقافة لنشر التوزيع ، 2011، ص 139 .

(2) عبد الكريم بوحفص ، أسس ومناهج البحث في علم النفس ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2016 ، ص 136 .

(3) زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للنشر والطباعة ، ط1، عين مليلة الجزائر ، 2002 ، ص 195 .

#### 4 - منهج الدراسة :

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه ، والمنهج أيًا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة ، ويعتمد في ذلك على استخدام المناهج العلمية التي ثبت نجاحها<sup>(1)</sup>، ولأن طبيعة الموضوع تفرض على الباحثة إتباع منهج معين لفهم وتحليل المشكلة مع محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة فإن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي وهو أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة فهو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>(2)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله ، والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا أو كميًا : تعبيرا كيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وتعبيرا كميًا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر<sup>(3)</sup>.

#### 5 - أدوات جمع البيانات :

تعتبر الأداة الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها ، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية technique ، واللافت أن هناك كثيرا من الأدوات أو

(1) عمار بوحوش ومحمد محمود الزنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طر، الجزائر ، 1999 ، ص 102.

(2) علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 84 .

(3) أحمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 61 .



الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات ، كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد ، وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها ، وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب (1)، ولتسهيل عملية جمع المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة كان لا بد من الاستعانة ببعض الأدوات المنهجية ، لهذا الغرض قامت الباحثة باستعمال أدوات جمع البيانات التالية :

### 1.5 - الملاحظة :

تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره ، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع البيانات ( الإستبانة ، المقابلة ، الوثائق )، والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث . كما تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته(2). وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة استخدمت الملاحظة البسيطة لأنها تحدث بصورة تلقائية وفي ظروف طبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ، ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل ، فهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ومتابعة موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه(3) من قبل الباحث وعليه فإن السبب الذي أدى إلى اعتماد هذا النوع من الملاحظة هو تلاؤمها مع طبيعة هذه الدراسة وقد تجلت أهمية هذه الأداة ( الملاحظة ) عندما استخدمتها الباحثة أثناء زيارتها المتكررة للمؤسسة وعرض أسئلة الاستمارة على المبحوثين ، كانت ملاحظتهم من خلال ردود الفعل التي

(1) علي غربي، المرجع السابق، ص 111 .

(2) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 112 .

(3) بلقاسم سلاطونية و، حسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004 ، ص 273 .

تمثلت في ملامحهم بالإضافة إلى ملاحظة مظهرهم الخارجي وطريقة عملهم ، كما شككت لديها تلك الزيارات انطبعا معينا عن اتجاهات وعلاقات وسلوك أولئك العمال ، بل إن تلك الملاحظة كانت خير عون للباحثة في الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

## 2.5 - الاستمارة :

وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة ، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية<sup>(1)</sup> تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>(2)</sup> .

وتشمل الاستمارة موضوعا معينا هي مشكلة من مجموعة من الأسئلة ويعبر المجيب كتابيا عن الأسئلة المطروحة من أهداف الاستمارة الوصول إلى بيانات حول معلومات شخصية أو بيبيولوجرافية مثل السن ، الجنس ، المستوى التعليمي .

وتتشكل الاستمارة من مجموعة الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه<sup>(3)</sup> .

## الزيارات الميدانية الأولية :

لقد قامت الباحثة قبل بدء انجاز دراستها الميدانية بزيارات استطلاعية لبعض المصالح الإدارية الموجودة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي كمصلحة

(1) موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وكمال بوشرف ، دار القصب للناشر والتوزيع ، ط 1 ، 2006 ، ص 304 .

(2) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للنشر والطباعة ، ط 1 ، الجزائر ، 2002 ، ص 123 .

(3) رتيمة الفضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة الميدانية) ، بن مرابط للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 70،69 .

الموارد البشرية ومصلحة الإعلام والاتصال ومقابلة مسئوليتها الأمر الذي مكنها من الحصول على معلومات - حتى لو كان أغلبها غير رسمي وغير مقصود - كونت لديها إطارا موضوعيا وأعطتها نموذجا تصوريا ميدانيا ساعدها على تصميم الاستمارة وتحديد طبيعة الأسئلة وكيفية صياغتها ، وكذلك التعرف على البنود التي يجب أن تتضمنها والتي عن طريقها يتم تحقيق أهداف الدراسة .

### الصورة الأولية للاستمارة:

لقد سمحت تلك الزيارات الاستطلاعية بإجراء مقابلات مع المسؤولين والتحدث معهم حول فئة العمال من ناحية العدد ومنهجية سير العمل ، بالإضافة إلى بعض الأمور التي كونت خلفية عن مجتمع البحث مهدت في إخراج صورة أولية للاستمارة والتي عرضتها الباحثة بعد ذلك على مجموعة من المحكمين يشهد لهم بالخبرة في هذا المجال نذكر منهم الدكتور سمير بارة متخصص في منهجية البحث العلمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الدكتورة سالمة الإمام متخصصة في تنمية الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الأستاذ الدكتور حسن بن كادي متخصص في التنمية السياسية و الإدارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة من أجل إعادة فحصها وإبداء رأيهم في مدى وظيفة الأسئلة الموجودة في ثناياها وتقديم ما يريدون تقديمه من بدائل في هذا المجال حيث تم على ضوء هذه الاستشارة القيام بما يلي :

- إبعاد الأسئلة غير المهمة والسطحية .
- ربط أكثر مادة الاستبيان بمشكلة البحث .
- إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف البعض منها .

إن مراعاة هذا من قبل الباحثة جعل الصورة الأولية للاستمارة تجيء متفقة إلى حد كبير مع الصورة النهائية لها والتي تتناسب مع تحقيق الأهداف .

### اختبار الاستمارة :

قامت الباحثة في أواخر ماي 2017 بتجريب الاستمارة عن طريق اختبارها وذلك بتوزيعها على خمسة عشر مبحوث من أفراد مجتمع الدراسة من خلال زيارة مديرية

توزيع الكهرباء والغاز بالوادي والالتقاء بمديرة قسم الموارد البشرية التي ساعدتها في هذا التوزيع ، وقد جاء اختبار الاستمارة بهدف مواجهة أية عيوب سواء فيما يخص تصميم الاستمارة من حيث طول الأسئلة أو قصرها ، وضوحها أو غموضها ، سلامتها أو تعقيدها ، وكذلك لضمان عدم احتمال الأسئلة لأكثر من معنى .

### إعادة الاستمارة في صورتها النهائية :

قامت الباحثة في أكتوبر 2017 بإعداد استمارة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات والملاحظات بما يتناسب مع ظروف المبحوثين ، وفي ضوء ذلك تم اختبار صدق الاستمارة من خلال صدق المحكمين حيث عرضت كما سبق ذكره على مجموعة من الأساتذة أهل الاختصاص الذين أبدوا ملاحظاتهم التي ساعدت في إعادة النظر في بعض العبارات وحذف بعضها لتكرارها واشترائها في المعنى ، وإضافة أخرى لتعزيز قوة القياس ، وبالتالي ضمان أعلى دقة للحكم على فرضيات الدراسة .

وقد احتوت استمارة الاستبانة على 32 سؤالاً تغطي أهداف الدراسة وفروضها حيث تضمنت أربعة محاور رئيسية هي :

- المحور الأول : تضمن البيانات الشخصية وذلك للتعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث وتحتوي على الجنس و السن والمستوى التعليمي و المستوى المهني والأقدمية في الوظيفة .
- المحور الثاني : تضمن بيانات تتعلق بالانضباط ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وعدد أسئلته 10 أسئلة .
- المحور الثالث : تضمن بيانات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة وعدد أسئلته 10 أسئلة .
- المحور الرابع : تضمن بيانات تتعلق بالعلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة وعدد أسئلته 12 سؤالاً .

وبعد التأكد من صياغة الاستمارة بالصورة المطلوبة والتدقيق في محتوياتها وصحة بياناتها ومراجعتها ثم طباعة نسخ عديدة منها وجهت إلى فئة من العاملين الذين بلغ عددهم 237 عاملاً أخذت منهم نسبة 20 % من كل مستوى كالآتي :

\* إطاريون : 13 عاملا \* أعوان تنفيذ : 11 عاملا \* أعوان تحكم : 23 عاملا  
بلغ عددهم في المجموع 47 عاملا وبالتالي وزعت 47 استمارة .

### 3.5 - المقابلة :

تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي ، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية ، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته<sup>(1)</sup> ، كما أنها أحد أهم وسائل جمع البيانات التي يقوم الباحث من خلالها بتوجيه عدد من الأسئلة لأفراد مجتمع البحث ، كل بمفرده وتدوين الإجابات ، وهي تبادل لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين ، ثم طرح جملة من الأسئلة على بعض المسؤولين في مختلف المصالح والإدارات والاستفسار عن بعض الأمور الخاصة بموضوع البحث هذا لقياس بعض المتغيرات ، وهي تقنية مقصودة لجمع البيانات ، كما نعد المقابلة تسجيلا للإجابات بطريقة علمية ، وتستعمل هذه التقنية عادة للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة .

والمقابلة هي المحادثة الموجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث أو أفراد بمعرفة حصوله على أنواع المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج ، فهي تعد من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات<sup>(2)</sup> .

وتجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام المقابلة منذ البدايات الأولى لصياغة الاستمارة حيث أجرت الباحثة مقابلات حرة مع بعض مسؤولي المديرية بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، بالإضافة إلى مقابلة بعض أفراد

(1) فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 1999 ، ص 190 .

(2) رتبمي الفضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة الميدانية) ، بن مرابط للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص ص : 71،72 .

قسم الإعلام والاتصال قصد الاستفادة من تلك المقابلات في جمع معلومات تخدم أغراض الدراسة .

#### 5 . 4 - السجلات والوثائق :

تعد السجلات والوثائق من المصادر الهامة في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع المدروس ، لذلك فإن استغلال تلك البيانات عند عملية التحليل يفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها وتعتبر السجلات والوثائق أدوات مهمة للغاية لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة وخاصة ما تعلق منها بتلك المرتبطة بالماضي حيث يجد الباحث فيها كل ما تحتاجه دراسته من بيانات<sup>(1)</sup> .

بناء على ذلك فقد جمعت الباحثة وثائق خاصة بموضوع الدراسة من خلال زيارتها لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وبالضبط للطاقت الإداري بقسم الموارد البشرية وكذا قسم الإعلام والاتصال وقد تحصلت الباحثة على وثائق تخص المديرية كالهيكلة التنظيمي ، والقانون الداخلي للمؤسسة ، وكيفية تسيير العاملين من حيث تنظيم العمل ، التكوين ، الأجور ، الترقيات ، المكافآت ، العقوبات، وكل الإجراءات المتعلقة بتنظيم وتسيير المؤسسة ، توزيع العاملين على مختلف الفئات المهنية ، بالإضافة إلى إنجازات المديرية مع بعض الصور ، كل هذا ساعد الباحثة في عملية التحليل والتفسير .

#### 6 - الأساليب الإحصائية للدراسة :

يعتبر الإحصاء بوجه عام من أهم الأدوات التي يلجأ إليها الباحثون في دراساتهم وخاصة في الدراسات الاجتماعية .

ويعرف الإحصاء بأنه " العلم الذي يهتم بجمع وتنظيم وتحليل القياسات المميزة للظواهر المختلفة قصد إبراز خصائصها ، ودراسة العلاقة بينها ، كما يعرف الإحصاء بأنه " العلم الذي يبحث في البيانات بجمعها وتنظيمها وتحليلها ، واستقراء النتائج منها ، ثم اتخاذ القرارات بناء على ذلك "<sup>(2)</sup> .

(1) علي غربي ، أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص : 126 .

(2) عبد الكريم بوحفص ، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3 ، الجزائر ،

وقد اعتمدت الدراسة الحالية في معالجة بياناتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ارتبطت بطبيعتها ومنهجها بوجه عام ، وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة من قبل الباحثة في هذا المجال فيما يلي :

### **1.6 - الجداول التكرارية :**

يتم فيه عرض المتغيرات موضوع البحث في جداول تكرارية بسيطة وأخرى مزدوجة (مركبة) .

#### **1.1.6- الجداول التكرارية البسيطة :**

تحتوي على تكرارات للمجموعات الوصفية للظاهرة موضوع البحث بالقيم ، وتعني مجموع القيم للصفة ثم التكرارات النسبية ( النسبة المئوية ) بقسمة عدد التكرارات في كل مجموعة من المشاهدات على العدد الإجمالي للمشاهدات ، ثم النسبة التراكمية أو التجميعية لكافة المجموعات ، كما يمكن تمثيل المجموعات على شكل متدرج تكراري أو رسم بياني يعرض الفئات أو المجموعات على المحور الأفقي والتكرارات على المحور العمودي .

وقد استخدمت الباحثة الجداول التكرارية البسيطة عند عرض للبيانات المستقاة من دراستها الميدانية .

#### **2.1.6- الجداول التكرارية المزدوجة ( المركبة ) :**

يلجأ الباحث أحيانا إلى عرض تفصيلي أدق للصفات الوصفية للمتغيرين لغرض الحصول على معلومات تفصيلية بعرض التكرارات ونسبة أحد المتغيرات الوصفية في المحور العمودي مقابل المتغيرات الوصفية لمتغير آخر من المحور الأفقي والعكس<sup>(1)</sup> . وقد استخدمت الباحثة هذا النوع من الجداول عند عرضها لنتائج فرضيات دراستها الحالية .

(1) فريجة أحمد ، " انعكاسات التسرب المدرسي على انحراف الأحداث في الجزائر " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم العلم الاجتماعية ، كلي العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكر ، 2010 ، ص: 222 .

## 2.6 - المتوسط الحسابي :

وهو أكثر المتوسطات استخداماً لأنه يتميز بصفة التمثيل أو النموذجية ، بمعنى أنه يعادل الزيادة في بعض المفردات مع النقص في المفردات الأخرى وتلاقي أثر الصدف في بعض الحالات دون الأخرى ، فهو يمكن الباحث من التخلص من التغيرات العرضية وبذلك يحصل الباحث على قيمة متوسطة تمثل المجموعة الأصلية .

والوسط الحسابي هو القيمة التي إذا أعطيت لكل مفردة من مفردات الظاهرة لكل مجموع هذه القيم مساوياً للمجموع الفعلي للقيم الأصلية للظاهرة ، وبمعنى آخر فإن الوسط الحسابي يساوي مجموع القيم الأصلية للظاهرة مقسوماً على عدد مفرداتها<sup>(1)</sup> ويمكن صياغة هذا القانون كالتالي :

$$م = \frac{ك . س}{ك}$$

حيث م : ترمز إلى المتوسط أو الوسط

ك : ترمز إلى التكرار

س : ترمز إلى مركز الفئة

## 3.6 - الوسط الحسابي الموزون :

هو أداة إحصائية التي تعتمد فيها درجة الترجيح على أهمية النسبة للقيمة المرتبطة بالوزن وصيغته الرياضية كالتالي :

$$\frac{\sum WX}{W} = \text{الوسط الحسابي الموزون}$$

حيث أن w هي الوزن النسبي للقيمة .

و صيغته باللغة العربية<sup>(2)</sup>:

$$\frac{\text{مجم (س X و)}}{\text{مجم و}} = \text{الوسط الحسابي الموزون}$$

<sup>(1)</sup> كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الثقافة لنشر التوزيع ، 2011 ، ص ص 171 ، 172.

<sup>(2)</sup> <http://arab-api.org/devbrdg/delivery/develop-bridge20.p.d.f> .



لقد استخدمت الباحثة هذه الأداة الإحصائية عند توزيع استمارة الاستبانة على العمال لمعرفة إجاباتهم بخصوص الأسئلة التي احتوتها الاستمارة والتي تغطي متغيرات فروض الدراسة والتي كان عددها 32 سؤالاً ، وقد تنوعت الإجابات بين :

✓ دائماً

✓ أحيانا

✓ نادرا

✓ أبدا

بعد فرز البيانات المتضمنة في الاستمارة في جداول تكرارية ، وباستعمال بعض الأساليب الإحصائية تمكنت الباحثة من ضبط نتائج فرضيات الدراسة كليا ، مما ساعدها على محاولة كشف دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

#### 4.6 - الانحراف المعياري :

يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استعمالا وشيوعا واستخداما في الأبحاث والدراسات ، ويعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمربع مجموع الفروقات بين قيم المفردات ومتوسطها الحسابي مقسوما على عدد المفردات<sup>(1)</sup> .

ويرمز للانحراف المعياري بالرمز S وهو متوسط انحراف القيم عن متوسطها الحسابي ، كما يعرف بأنه " الجذر التربيعي للتباين الذي يمكن تعريفه بأنه مجموع مربع انحراف كل قيم عن المتوسط الحسابي " لهذا يمكن حساب الانحراف المعياري لقياس تباين القيم وتباعدها عن المتوسط الحسابي<sup>(2)</sup> .

ولكون البيانات التي استخدمتها الباحثة منظمة في جداول تكرارية لذلك فقد اعتمدت الباحثة لحساب الانحراف المعياري على المعادلة التالية<sup>(3)</sup> :

(1) كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان الاردن ، 2011 ، ص 189 .

(2) عبد الكريم بوحفص ، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2011 ، ص 75 .

(3) Murry.r.spiegel, Théorie et applications de Statistique , édition pargas \_ Français mrcochins, 1982,p70 .

$$S = \sqrt{\frac{\sum f(x-X)^2}{N}} \quad ، \quad \text{أي :} \quad \sqrt{\frac{\text{مج}^2 \text{ ح ك}}{N}} = \text{إ م}$$

حيث أن :

ح : إنحراف الدرجة عن المتوسط

مج<sup>2</sup> : مربع مجموع الدرجات عن المتوسط

ن : عدد أفراد العينة

ك : التكرارات

### 5.6 - النسبة المئوية :

وهي الوسيلة الأكثر شيوعا واستخداما وهي باختصار نصيب كل فئة من كل مائة فرد في المجموع الكلي ، والنسبة المئوية في أي حالة ما هي إلا نصيب الفئة مضروبا في مائة، والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب أنه يجنب الباحث التعامل مع الكسور الصغيرة<sup>(1)</sup>.

ولقد اعتمدت الباحثة على طريقة النسب المئوية بعد جمع الاستثمارات وفرزها وتفريغها في جداول تكرارية بسيطة ومركبة - كما هو موضح في الجداول الموجودة في الفصل اللاحق - وتحويلها إلى نسب مئوية مستخدما في ذلك المعادلة التالية :

$$\frac{\text{س} \times 100}{\text{ن}} = \%$$

حيث : س : يمثل عدد التكرارات

ن : يمثل عدد أفراد العينة

(1) مختار محمد عبد اللا وفاطمة عبد السلام شرين : أساسيات الإحصاء الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 34-65 .

## خلاصة :

لقد تطرقت الباحثة من خلال هذا الفصل إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي استخدمت في هذه الدراسة حيث أن اعتمادها على المنهج الوصفي واستخدامها أدواته المناسبة يدخل في إطار الربط بين الجانب النظري بالجانب التقني .

كما سعت الباحثة إلى تحديد ميدان الدراسة بمجالاته الثلاثة : الجغرافي ، الزماني ، البشري .

هذا وقد جاءت العينة المبحوثة حسب الباحثة ممثلة لمجتمع البحث وفق الموضوع المدروس ، بالإضافة إلى الفرضيات التي حاولت التعبير بدقة عن أبعاد المشكلة ، يأتي هذا من خلال سعي الباحثة إلى الإطلاع على التراث السوسيولوجي النظري منه و الإمبريقي ، شريطة أن يكون له علاقة بموضوع الدراسة الحالية ، الأمر الذي ساعد على الأخذ بأساليب إحصائية تمنح التحليل الكمي المشروعية العلمية ، وكذا الدقة بالنسبة للظاهرة المدروسة فتتضح أبعادها وجوانبها أكثر . كل هذا يساعد الباحثة في استخلاص النتائج العامة وتفسيرها تفسيراً كمياً كمدخل للتحليل الكيفي .

# الفصل السادس :

## عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة

2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

2 - 1 - عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2 - 2 - عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

2 - 3 - عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

خلاصة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## تمهيد :

بعد جمع البيانات تأتي مرحلة تصنيفها وتحليلها ، حيث لا يمكن بقاؤها على شكل إحصاءات في جداول لا دلالة لها بل عرضها بطريقة يمكن فهمها والاستفادة منها ، ويأتي الفصل الحالي لتحليل هذه البيانات المتحصل عليها بعد تصنيفها وصياغتها كميًا قصد استخلاص النتائج وبناء التفسيرات الممكنة التي من شأنها أن تؤدي إلى التحقق من صدق الفرضيات .

ولقد اعتمدت الباحثة في استهدافها لتحليل المعطيات الميدانية على التدرج الآتي :

- وصف الجداول إحصائياً .
- البحث عن مصداقية التحليل في التراث السوسولوجي والإنساني .
- البحث عن مصداقية التحليل في الدراسات الإمبريقية .
- وفي بعض الحالات استعانت بأدوات جمع البيانات في تدعيم ما توصلت إليه من نتائج .

## 1 - عرض و تحليل بيانات الدراسة :

### جدول (04) يبين التعداد والنسبة المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب الجنس :

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
80.85	38	ذكر
19.14	09	أنثى
% 100	47	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة شمل من الجنسين ذكر وأنثى إلا أن نسبة الذكور كانت أكثر وقدرت بـ 80.85 % وشملت 38 ذكر، بينما نسبة الإناث فكانت 19.14 % وشملت 9 إناث .

من هنا يتضح أن أغلب العاملين بالمؤسسة هم من فئة الذكور ، أما فئة الإناث فهي قليلة جدا ، ويرجع سبب تغلب فئة الذكور على فئة الإناث في المؤسسة إلى طبيعة العمل إذ يتطلب في أغلب الأحيان إلى قوة بدنية ، والعمل في الخارج ، بالإضافة إلى العمل بالمناوبة ، وهذا النوع من الأعمال يتنافى وطبيعة المرأة ولا تميل إلى مثل هذه الأعمال ، وبالنسبة للإناث العاملات بالمؤسسة فيتخصصن في الأعمال الإدارية والمحاسبية إلى غير ذلك من الأعمال التي تستقطب الإناث .

### جدول رقم (05) يبين المتوسط الحسابي لفئة الأعمار لمفردات العينة

الفئات	التكرارات (ك م)	مراكز الفئات(س م)	س م x ك م
29 – 20	04	% 24.5	98
39 – 30	22	% 34.5	759
49 – 40	18	% 44.5	801
50 سنة فما فوق	03	% 54.5	163.5
المجموع	47	/	1821.5

$$38.75 = \frac{1821.5}{47} = \frac{\sum_{ك م} س م \times ك م}{\sum_{ك م} ك م} = \text{المتوسط الحسابي (س)}$$

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعمر مفردات العينة هو 38 سنة حيث تمثل هذه السن مرحلة الشباب والرجولة ، والتي تتسم بمجموعة من الخصائص الاجتماعية والجسمية والنفسية يمكن أن تكون عاملا من العوامل التي تساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .

هذه المرحلة التي تعد من أهم المراحل العمرية في حياة الإنسان حيث يفتح عقله وتفجر مواهبه ، ويكون قادرا على العطاء ويمتلك القدرة على تحمل المسؤولية ، هذه المرحلة هي مرحلة القوة ومرحلة الإنتاج ، مرحلة الإرادة ، مرحلة الإبداع والتميز إذا ما أتاحت له الفرصة بعيدا عن كل وصاية أو قيود تحد من طاقاته وإمكاناته .

وإن نجاح كل عمل في هذه المرحلة يتم وفق مقاربة شمولية تجعل الشباب محورا فعلا فيها ، فدور الشباب هو دور إنتاجي .

ومن حقائق دور هذه المرحلة في تحقيق أهداف المؤسسة هو أن النجاح في العمل يتطلب توافر عدة مهارات مختلفة منها تطوير المهارات الشخصية والتي تشمل تحمل العامل للمسؤولية والتعامل باحترافية في بيئة عمله ، حيث يظهر هذا في الالتزام بالمواعيد ، كذلك الاستمرار في التعلم الذي يساعده على التخلص من نقاط ضعفه وتعزيز نقاط قوته، كما يزيد من فرص نجاحه في عمله ، أضف إلى ذلك المبادرة في طرح الأفكار والحلول مما يساعده على التقدم والنجاح في عمله .

كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على دور القوى العاملة والمتمثلة في :

- التعاون مع الزملاء لتحقيق الأهداف .
- تنفيذ توجيهات الرؤساء حتى لو تتعارض مع رأيه الشخصي .
- أن يشعر بالمسؤولية تجاه واجبات العمل وأنه ينتمي للمؤسسة وأنه جزء منها .

- الاهتمام بالمهام والواجبات والتعامل مع المهام .

في هذا الصدد يؤكد المختصون والخبراء أن فرص نجاح المؤسسات في الجزائر كبيرة ما إن توفرت بعض الشروط التي قالوا عنها ضرورة وهي فئة الشباب .

وتأييدا لما توصلت إليه الدراسة الحالية فإن مرحلة الشباب تعتبر مؤشرا دالا على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال ما تملكه فئة هذه المرحلة من قوة وإرادة وعزيمة وقدرة على العطاء ورغبة واستمرارية في التعلم ، كل هذا يساعد على تقدم ونجاح المؤسسة .

وفي ضوء هذا يجب الاهتمام بهذه الطاقات البشرية والسعي إلى تشجيعها ماديا ومعنويا من أجل تقديم أكثر والدفع بالمؤسسة إلى بر النجاح .

**جدول رقم (06) يبين التعداد والنسبة المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب المستوى**

**التعليمي**

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
06 , 38	03	متوسط
63 , 82	30	ثانوي
29 , 78	14	جامعي
% 100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان توزيع الفئات حسب المستوى التعليمي أعلى نسبة 63.82 % حازت على فئة المستوى التعليمي الثانوي في المقابل سجلت نسبة 29.78 % لدى فئة مستوى التعليم الجامعي ، ثم تليها نسبة 06.38 % لفئة التعليم المتوسط .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العمال يتمركزون في فئة التعليم الثانوي نظرا لأن المؤسسة في توظيفها لعمال التنفيذ بصفة خاصة لا تعتمد على شهادات التخرج لأن العمل في الأقسام الإنتاجية لا يتطلب جهدا ذهنيا وفكريا بل جهدا عضليا فهم



يتعاملون مع الآلات ، أما قلة مستوى التعليم الجامعي فتبقى محصورة في فئة الإطارات لأن وظيفتهم اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق .

**جدول رقم (07) يبين التعداد والنسبة المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب**

**المستوى المهني**

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى المهني
48 , 93	23	أعوان تحكم
23 , 40	11	أعوان تنفيذ
27 , 65	13	إطارات
% 100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر الفئات تمثيلا للعمال حسب المستوى المهني تمثلت في مستوى أعوان التحكم التي بلغت نسبتهم 48.93 % بالتقريب 49 % وهي نسبة تمثل تقريبا نصف الفئة المبحوثة حيث شملت 23 عاملا يليها مباشرة مستوى الإطارات التي بلغت نسبته 27.65 % شملت 13 عاملا يليها مباشرة أعوان تنفيذ بنسبة 23.40 % شملت 11 عاملا .

وعليه إذا ما قورنا بين المستوى المهني لهذه الفئة المدروسة ومستواها التعليمي فإننا نجد أن فئة أعوان التحكم كلهم من المستوى الثانوي ممثلة بنسبة كما هو موضح ، أما بالنسبة لفئة الإطارات فهم ذوو مستوى جامعي ممثلة بنسبة 27.65 % تليها مباشرة فئة أعوان التنفيذ أفرادها لهم مستوى المتوسط .

مما سبق نستخلص أن أغلب المبحوثين مستواهم التعليمي لا بأس به يسمح لهم بممارسة مهامهم على أكمل وجه ، وتلتزم الباحثة من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها أن هذا التقسيم يعود إلى شروط التوظيف التي تفرضها المؤسسة والتي تهدف حسب رئيسة مصلحة الموارد البشرية إلى تحسين مستوى العاملين وتنمية قدراتهم .

**جدول رقم (08) يبين المتوسط الحسابي الخاص بالأقدمية لمفردات العينة**

الفئات	التكرارات (ك م)	مراكز الفئات(س م)	س م x ك م
5 – 1	6	03	18
10 – 6	14	08	112
15 – 11	8	13	104
20 – 16	10	18	180
25 – 21	09	23	207
المجموع	47	/	621

$$\text{المتوسط الحسابي (س)} = \frac{\sum \text{س م} \times \text{ك م}}{\sum \text{ك م}} = \frac{621}{47} = 13.21$$

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة المبحوثة حسب الأقدمية هو: 13.21 . وعليه فإن مؤشر الأقدمية يدل على أن أفراد العينة الذين لهم الأقدمية في المؤسسة هو 13 سنة كافية لأن يحدث بين العاملين الاندماج في موقف العمل وبطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبكفاءة عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، وهذا ما يؤكد ويقرره " دافز " . فكلما كان العمل بين أفراد العاملين وفي محيط العمل بالشكل الذي ينفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون كلما أدى ذلك إلى تحقيق نجاح المؤسسة .

وفي هذا الصدد يؤكد المختصون أن أقدمية العامل فوق 10 سنوات كافية بأن يكون هناك ثقة متبادلة والود والانتماء بين الأفراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية ، وبالتالي مشاركتهم في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبراتهم مما يدفعهم لتحقيق إنتاج جيد كما ونوعا والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات .

**جدول رقم (09) يبين التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
91.48	43	دائما
08.51	04	أحيانا
00	0	نادرا
00	0	أبدا
% 100	47	المجموع

يشير الجدول المنوه به أعلاه أن جميع أفراد العينة أقرروا بدور الموظف و التزامه بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة لتحقيق أهدافها بنسبة 100 % يدل هذا على أن عنصر الانضباط ينبع من ذات الفرد أولا مما يجعل من نفسه رقيبا وضابطا لسلوكياته ، ومن رقابة المؤسسة لهذا السلوك ثانيا سواء من خلال مجموعة اللوائح والأنظمة التي تشير لضبط السلوك الإداري أو من أجهزة الرقابة.

ما يمكن استخلاصه في هذا الشأن أن الفرد العامل في هذه المؤسسة يدرك جيدا أهمية الوقت ، فكما ورد في الأثر العربي حكم تقول " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " أو " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " فالاهتمام بهذا العنصر يختلف من بلد إلى بلد ومن مجتمع لآخر ، ويرتبط هذا الاختلاف بعدة عناصر من بينها :

التقاليد والأعراف والمعتقدات التي لها تأثير مباشر على الحياة وبصفة كبيرة على الكيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت .

المستوى المعيشي ومستوى الدخل الفردي والقومي والسلوك الاقتصادي كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد وتعامله مع الأشياء بما فيها الوقت .

المستوى التعليمي : يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي .

التطور التكنولوجي : لهذا العامل تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت<sup>(1)</sup> .

**جدول رقم ( 10 ) يبين التزام الموظف بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
89.36	42	دائما
10.63	05	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يكشف الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة أقرروا من خلال إجاباتهم بدور الموظف والتزامه بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة وقد بلغ عددهم 47 عاملا أي نسبة 100 %

إن هذه النسبة يمكن تفسيرها في ضوء الواقع حيث نلاحظ التزام الموظف أثناء الدوام بعمله وهذا يرجع إلى إيمان الفرد وقناعاته بالعمل الذي يؤديه من جهة ومن جهة أخرى فإن العامل متحمل لمسؤوليته كعامل اتجاه عمله ، وبالتالي اتجاه المؤسسة أي أن كل عامل يدرك أن الهدف الأساسي من عمله هو تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه مدرك لقيمة العمل الذي يقوم به .

فكلما انتاب العامل هذا الشعور كان أدائه جيدا للعمل وينعكس هذا على المردود الذي يعود بالتأكيد بالفائدة المؤكدة للمؤسسة ، هذه الأخيرة التي عملت على توجيه العاملين رغم اختلاف ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل

<sup>(1)</sup> وليد الحذيفي ، إداة الوقت ، <https://www.waledalhothifi.montadarabi.com>

تكامل في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية ، وكذا تدريبهم على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم<sup>(1)</sup> .

#### جدول رقم ( 11 ) يبين إبلاغ الموظف رئيسه عند غيابه عن العمل

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
89.36	42	دائما
08.51	04	أحيانا
02.12	01	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة يؤكدون على إبلاغهم لرئيسهم عند غيابهم عن العمل وقد بلغت النسبة 100 % .  
يعد الموظف في العمل هو المحرك الأساسي للنشاط الإداري إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم الحياة العملية لسير العمل ما يجعل عقوبة غياب الموظف عن عمله قاسية في بعض الأحيان لأن هذا يضر بالعمل ويؤثر على إنتاجه الذي اعتاد عليه .

فالموظف هو أجير عند عمله وبينهما عقد لأنه من الحقوق والواجبات ، وقد رضي كل منهما بهذا العقد وأن الموظف الذي يتغيب عن العمل دون إعلام المسؤول فهو بذلك يسرق الوقت فيهدم ما بينه وبينك ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المسؤول يعتبر القدوة فكلما كان حريصا على عمله منضبطا لا يتغيب عن عمله كلما انعكس هذا على شخصية وسلوكيات العامل .

(1) شخاب عبد القادر، " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة "، رسال ماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 .

جدول رقم ( 12 ) يبين تطبيق الموظف لتعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
89.36	42	دائماً
10.63	05	أحياناً
00	00	نادراً
00	00	أبداً
% 100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول المنوه به أعلاه أن جميع أفراد العينة أقرّوا بتطبيقهم لتعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة أي أن لهذه الأخيرة دور في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 100 % .

إن المؤسسات والشركات والمنظمات ، باختلاف أنواعها ومجالات أعمالها ، هي في الأساس عبارة عن مجموعة من الأساسيات والقوانين والأخلاقيات ، التي يجب أن يسير موظفوها وفقاً لمبادئها ، لدواعي مهنية من جانب ، ودواعي تتعلق بالانتماء من جانب آخر..

كلمة ( مؤسسة ) أو ( منظمة ) في الأساس مستمدة من معنى واحد مباشر ، وهو التنظيم .. العمل بشكل منظم ، وفقاً لأدوار مختلفة ، وتوزيعات مختلفة ، ومهام متنوعة توزع على كل فرد في المنظمة ليقوم بأدائها على أكمل وجه ، وبشكل تستفيد منه المنظمة ككل..

والتنظيم – إذا تأملت المعنى قليلاً – ما هو إلا مجموعة من القوانين .. واللوائح .. والمبادئ ، التي ( تنظّم ) كافة جوانب العمل ، وتوصيفات الوظائف ، والأساسيات التي تقوم عليها الشركات .. بما يشكل دستوراً صغيراً لكل شركة لا يمكن خرقه أو تجاوزه أو حتى الاعتراض عليه<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup><https://www.arageek.com>

انطلاقاً من هذا يشير المؤشر إلى أن الموظف يطبق قوانين العمل الداخلية الخاصة بالمؤسسة ، والتي تشمل جوانب متعددة حول سير العمليات ، والاتصال بين فريق العمل ، وتوزيع المهام ، والآداب العامة التي يجب إتباعها داخل بيئة العمل في وقت الدوام..

إن تطبيقات الموظف لتعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة يعني هذا أنه :

- يحترم المبادئ ، بإتباع وتنفيذ كافة السياسات الأساسية لتنفيذ الأعمال ، والالتزام بالزي الرسمي ، ومواعيد الحضور والانصراف..
- يحترم القوانين ، بإتباع دوره الوظيفي في تأدية مهام عمله..
- يحترم الأخلاقيات ، بالتعاون الإيجابي مع زملاء العمل ، وتجنب الخوض بالمشاحنات ، والالتزام بالآداب والأخلاقيات العامة المتبعة في المؤسسة..
- يلتزم بسياسات العمل ، سواء في العملية الإنتاجية التي يقوم بها ، أو التواصل مع الزملاء ، أو طريقة إدارة العمل ، أو إنجاز الأعمال..

مهما كان دوره الوظيفي ، فإن إتباع الموظف لكامل الإجراءات والمبادئ والقوانين، بدءاً من الزي الرسمي للمؤسسة ، مروراً بمواعيد الحضور والانصراف اليومي ، وليس إنتهاء بأداء الأعمال على أكمل وجه ممكن .. هو الذي يجعله يكتسب صفة الموظف المثالي .

إذن ، فاحترام الموظف لهذه التعليمات يعني أنه يستجيب لهذه القوانين ، ويعمل وفقاً لمبادئها ، ويحافظ على عدم خرقها أو تجاوزها بأي شكل من الأشكال.

**جدول رقم ( 13 ) يبين محافظة الموظف على أدوات العمل কিفما كانت وممتلكات المؤسسة قدر الإمكان**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
91.48	43	دائما
08.51	04	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول الذي أمامنا أن هناك دور للموظف في المحافظة على أدوات العمل وممتلكات المؤسسة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها حيث أن جميع أفراد العينة أقرروا بذلك بنسبة 100 % .

إن المحافظة على ممتلكات المؤسسة تكمن في السعي إلى تخفيض الإنفاق ولكن ليس على حساب نوعية الأداء والاستخدام الأمثل للموارد وحسب اختصاصها .

والحكمة في صرف الممتلكات من المواد وصيانة المواد الثابتة لضمان استمرارية الفائدة من إنتاجيتها ، واستخدام الأدوات بشكل رشيد وسليم والامتناع عن استخدام المواد الموجودة في المؤسسة لأسباب شخصية أو غير متعلقة بالعمل الذي وجد الموظف من أجله . وترشيد استخدام الطاقة الكهربائية والاتصالات السلكية والتكليف ، واستخدام طرق المواصلات الأكثر كفاءة والأقل كلفة . وهذا ما يؤكد هذا المؤشر الإحصائي مما يعكس احترام الموظف لواجباته محافظا على مصلحة الوظيفة ملتزما بأهمية العمل الذي يقوم به .

فالعمال يفضلون الإشراف الموجه نحو العلاقات التي دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية مما يشعرهم بالثقة والمسؤولية في أدائهم ، وبالتالي يجعلهم يتعاملون مع مسؤوليات العمل بحماس وجدية ويقومون بحماية الأجهزة وأدوات العمل وممتلكات المؤسسة .



**جدول رقم ( 14 ) يبين استثمار الموظف وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية .**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
89.36	42	دائما
10.63	05	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة أقرّوا بدور الموظف في تأديته لمهامه وواجباته الوظيفية في تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغ عددهم 47 مفردة بنسبة 100%

يشير هذا المؤشر إلى أن الموظف يستثمر وقته في العمل بشكل أمثل وفعال ، وهذا ما أشارت إليه النظريات الإدارية الحديثة حيث ركزت على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الاهتمام بالوقت واعتباره أعلى الموارد ، وحسابه بدقة ، وأن إهداره يؤدي إلى تكاليف عالية من شأنها التأثير على الفرد والجماعة ، وتظهر أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة ، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الأمثل لكل الوقت أو لأكبر قدر منه على أقل تقدير .

**جدول رقم ( 15 ) يبين تميز الموظف بروح المسؤولية في تأدية أعماله**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
89.36	42	دائما
10.63	05	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة أقرّوا بدور الموظف وتميزه بروح المسؤولية في تأدية أعماله في تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغ عددهم 47 مفردة بنسبة 100 % .

نستنتج من خلال هذه النتائج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز يشعر أغلبية عمالها بالمسؤولية في أداءهم للعمل ، وهذا راجع إلى اندماج وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف العمل مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي ، مما جعل العمال يبذلون أقصى جهودهم لرفع الإنتاج وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نتائج التجارب التي قامت بها وهي الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعمل كمعيار للأداء .

كما أن تحمل المسؤولية أمر ضروري ، ويعدّ تحمل الموظف للمسؤولية أمرا طبيعيا، ومن مهام واجبه ومستلزمات وظيفته فهو مسؤول أمام الله سبحانه عن أداء وظيفته وعمله ، ومسؤول أمام نفسه عن القيام بوظيفته وأدائها على أكمل وجه ، ومسؤول أمام وطنه ومؤسسته ومرؤوسيه ومراجعيه ، ومن يقوم بخدمتهم عن أداء العمل والوظيفة على وجهها الصحيح ليعطى كل ذي حق حقه<sup>(1)</sup> .

#### جدول رقم ( 16 ) يبين أداء الموظف عمله بإتقان وعدم الأخطاء قدر الإمكان

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
89.36	42	دائما
10.63	05	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

(1) د. عبد المحسن الجار الله الخرافي ، تحمل المسؤولية ، <https://alqabas.com>

إن من مستلزمات مباشرة الموظف العام لأعمال وظيفته أن يكون إيجابيا في مباشرته لهذا العمل بحيث يؤدي عمله بدقة وإخلاص وأن يكون هذا الأداء طيلة ساعات العمل الرسمية فلا يكفي أن يوجد الموظف في مقر العمل دون أن يؤدي عملا ، بل إنه مكلف بإنجاز القدر المطلوب منه بحكم ومهام وظيفته ، وإلا فإنه يعتبر مقصرا .

ويشتمل إتقان العمل إجابة العمل والسرعة في إنجازه ومحاولة تجنب الوقوع في الأخطاء كما تؤكد على ذلك إدارة الجودة الشاملة حيث يتم تعريف الجودة بأنها :

" أداء العمل من أول مرة وكل مرة بدون أخطاء " والعمل المتمن مطلوب وضروري<sup>(1)</sup>.

وفي الدراسة الحالية كما هو موضح في الجدول أعلاه تؤكد دور الموظف في إتقانه لعمله محاولا عدم الوقوع في الخطأ قدر الإمكان في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 100% موزعة بين دائما بنسبة 89.36% أي 42 مفردة و أحيانا بنسبة 10.63% أي 5 مفردات مما يفسر هذا المؤشر على أن الثقافة الاجتماعية والمتعلقة بالعمل تشجع الإتقان والانضباط في العمل بالإضافة إلى القيم التي يمتلكها الفرد العامل هذا الأخير الذي يحرص على عدم الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان لأنه يدرك أن الأعمال والمهام التي تقوم بها المؤسسة خاصة من أشغال الكهرباء والغاز لا تتحمل الأخطاء والتهاون وبالتالي ضرورة وأهمية التقليل من الأخطاء ساعيا ( العامل ) إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

#### جدول رقم(17) يبين ممارسة الموظف عمله بنزاهة

النسبة المئوية%	التكرار	بدائل الإجابة
89.36	42	دائما
10.63	05	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

(1) السلوكات الإيجابية للموظف العام - ملتقى الموظف الجزائري ، <https://www.mowazef-dz.com>

يبدو أن معنى النزاهة الوظيفية شائك جدا ، ففي الوقت الذي يعتقد البعض بأن النزاهة الوظيفية تتمثل في إبراء الذمة المالية والبعد عن الاختلاسات ، وعن التزوير وعن التلاعب على الأنظمة والقوانين ، نجد أن هناك نزاهة أكثر خطرا من جميع ذلك بدأت تتفشى في بيئات العمل بشكل كبير بين الموظفين وبين زملاء العمل الواحد ، وربما بين الرئيس وبين الموظفين ، تلك النزاهة هي نزاهة السلوكيات العامة والأخلاقيات الشخصية التي يتصف بها أفراد العمل الواحد ، ففي الوقت الذي نتحدث فيه عن نزاهة المال نجد بأن هناك فسادا من نوع آخر يتمثل في محاولة الموظف الإساءة لزميله والنيل منه في إفساد علاقته برئيسه في نقل الأقاويل غير الصحيحة عنه ، في نشر التباغض بين القطاع الواحد ، وفي تشتت الجهد المميز وضياع الحقوق وإفساد العمل الجيد وظلم الآخرين بضياع الفرصة منهم ، وفي جميع ذلك قلة ضمير وممارسات تبعد عن مفهوم النزاهة<sup>(1)</sup> .

وفي الدراسة الحالية كما هو واضح في الجدول أعلاه تؤكد بأن الموظف يمارس عمله بنزاهة حيث بلغت النسبة 100% موزعة بين دائما بنسبة 89.36% وأحيانا بنسبة 10.63%

يفسر هذا المؤشر على أن الموظف مدرك لمفهوم النزاهة بمعناها الواسع موظف شريفا ذو ضمير حي لا يتلاعب لا بالقوانين و لا الأنظمة ، نزيه في سلوكياته العامة مع زملاءه في العمل من جهة ومع رؤسائه ومرؤوسيه من جهة أخرى .

#### جدول رقم ( 18 ) يبين التزام الموظف بتعليمات رئيسه المباشر

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
91.48	43	دائما
08.51	04	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

(1) النزاهة الوظيفية ..عدالة "ضمير" قبل رقابة النظام ! ، <https://www.alriyadh.com>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة يلتزمون بتعليمات رئيسهم المباشر وقد بلغ عددهم 47 مفردة أي بنسبة 100 % .  
يعتبر هذا الالتزام في مجال الوظيفة العامة من أهم الالتزامات ، حيث يتعلق بالسلطة الرئيسية التي تفرضها طبيعة النظام الإداري ، وتعني هذه السلطة أن يكون من حق الرئيس إصدار أوامر وتعليمات داخلية للمرؤوسين يكون هذا الأخير الالتزام بها وطاعتها . إذ أن الغرض من إعطاء سلطة التوجيه للرئيس الإداري هو ضمان حسن سير العمل الإداري والأداء والخدمة الإدارية نحو الأمتل ، ويكون على المرؤوس المخاطب بهذه التعليمات التي يصدرها الرئيس صفة الالتزام ، وهذا ما أكدته النتائج الموضحة في الجدول أعلاه .

**جدول رقم ( 19 ) يبين تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
82.97	39	دائما
17.02	08	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن جميع مفردات العينة يقرون بتشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل المشكلات له دور في تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغ عددهم 47 أي بنسبة 100 %  
يفسر هذا المؤشر على أن الإدارة تثق في المرؤوسين وتأخذ بأرائهم في تحديد السياسة العامة واتخاذ القرارات .

إن ثقة الإدارة بالموظفين تكمن في اعتبارها بأنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. أعضاء المؤسسة محفزون بالمكافآت ، والموظفون ملتزمون - على كل المستويات - بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم. الحوار دقيق تماماً، ويتدفق من أسفل إلى أعلى ، ومن أعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الواحدة. الأهداف لا تتحدد بأمر الإدارة العليا ، وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها. تعرف الإدارة تماماً - عن طريق تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات - ما المطلوب لإنجاز العمل ، ويدرك العاملون في المستويات الأقل مدى أهمية أن يكون المدير على علم بكل ما يحدث، والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ والمكانة السامية<sup>(1)</sup> .

**جدول رقم ( 20 ) يبين استشارة المدير للمرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
87.23	41	دائماً
12.76	06	أحياناً
00	00	نادراً
00	00	أبداً
% 100	47	المجموع

يرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ، ويقسم عصام الدين محمود العناني المشاركة إلى درجات ثلاثة هي كالاتي :

1 - درجات الفهم المتبادل بين العاملين وإدارة المؤسسة ، وتكون من خلالها روح الفريق ، ويصبح العاملون أكثر شعوراً بالمسؤولية وأكثر استخداماً لقدراتهم الابتكارية .

(1) توماس ل. كويك، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص ص 27-29 .

2 - درجة الاستشارة حيث لا يكفي بتحقيق الفهم المتبادل وإنما يشارك الرئيس مرؤوسه في الحصول على اقتراحاتهم بما يمس أعمالهم ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي لنفسه بعد استشاراتهم.

3 - درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار ، وهذا النوع من المشاركة يفوض الرئيس مرؤوسيه بعض سلطاته لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمال معينة في إدارة المؤسسة .

وفي الدراسة الحالية نتائج يبينها الجدول أعلاه والتي لا تشد عما تقرر في أدبيات الفكرة وتراثياتها ذات الصلة ففيه إقرار على الخط التحليلي المؤكد استشارة المدير للمرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم وما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث اقترح كل من " روبرت روزين وبول براون " في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل :

- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين .

- تحقيق التقارب بين العاملين .

- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي والفريقي .

- حفز العاملين على النجاح في العمل

- إشراك العاملين في الملكية<sup>(1)</sup> .

هكذا يمكن تفسير الاستجابات القائلة بالإقرار المذكور في بدائل الإجابة المتوقعة وهي على الترتيب تتدرج من تأكيد قوي نسبته 87.23 % في صورة دائما في حين نسبة القائلين بـ : أحيانا بلغت 12.76 % وهو ما يشكل مجموع نسبة 100 % وفي المقابل لا يوجد من ينفي ذلك الدور .

(1) مدحت أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط2 ، مصر ، 2009، ص 152 ، 153 .

جدول رقم ( 21 ) يبين تفويض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
82.97	39	دائما
17.02	08	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

بات تفويض السلطة أمرا ضروريا وذلك لأن الإدارة سوف تكون عاجزة عن ممارسة نشاطاتها كافة ومن خلال تفويض السلطات يتم دفع حركة العمل في المنشأة والذي يخفف العبء على المدير ، هذا ويجب أن يكون تفويض السلطة مبنيا عن تقييم لقدرات العاملين وذلك حتى تكون النتائج جيدة .

إن تفويض السلطة لا يعني التنازل عنها أو تركها وإنما منح الحق في العمل واتخاذ قرارات في نطاق محدد ، هذا ويمكن استردادها من قبل المدير في حال إساءة استخدام هذه السلطات .

تأسيسا على ذلك حاولت الباحثة الوقوف على آراء المبحوثين فيما يتعلق بتفويض المدير لهم جزء من صلاحياته فكانت إجاباتهم أن ما نسبته 82.97 % في صورة دائما في حين نسبة 17.02 % في صورة أحيانا وهو ما يشكل مجموع نسبة 100 %

وفي المقابل لا يوجد من ينفي تلك العلاقة .

إن البيان الإحصائي الذي يؤكد ذلك الدور والمنوه به في الجدول أعلاه تبين أن المدير يفوض جزءا من صلاحياته لمرؤوسيه مما يؤدي أو ينتج عنه تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة للمؤسسة حيث أن المدير وأثناء ذلك يراعي بعض المبادئ في تفويض السلطة والتي من أهمها :



1- تعيين وتحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس للمرؤوسين مناسبا مع قدراتهم و إمكاناتهم .

2 - منح السلطة الكافية للمرؤوس لأداء الواجبات التي تناط به .

3 - خلق التزام المرؤوس تجاه رئيسه بأداء الواجبات التي يتم تحديدها مع التزام الرئيس أو المدير تجاه رئيسه بهذه الواجبات (1).

**جدول رقم ( 22 ) يبين إعطاء المدير الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في تخطيط العمل**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
82.97	39	دائما
17.02	08	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم ، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة ، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم .

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وينشر الشعور بالانتماء إلى المشروع ، كما يجعل التزام الأفراد بالأهداف أكثر وضوحا وتحديدا حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين :

(1) زيد منير عبودي ، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير) ، دار دجلة لنشر و التوزيع ، ط1 ، الاردن، 2007 ،

- رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة .

- استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن ذلك المجهود المشترك من قرارات أو سياسات(1) .

وفي الدراسة الحالية كما هو واضح في الجدول أعلاه فإن إعطاء المدير الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في تخطيط العمل له دور في تحقيق أهداف المؤسسة حيث ذهبت العينة إلى تغليب ثبوتها بشكل عام وفي تفصيله زيادة بيان فالقائلون بـ :دائما بلغت نسبتهم 82.97 % وهي أعلى الاستجابات على الموقف الذي تضمنه السؤال وهي وإن كانت مرجحة للنتيجة المذكورة فإنها تجد مؤازرة من شبيهات من نفس الوجة وإن بدرجات أقل ، وهذا يعني أن القائلين بـ : أحيانا 17.02 % ، وبالتالي فإن لهذه النسبة في صيغتها الإحصائية الكلية موقفا تأكديا لذلك الدور تبلغ نسبته 100 % أي انعدام القائلين بـ : نادرا وأبدا ، وعليه فإن جميع أفراد العينة أقرروا بإعطائهم المدير الفرصة في للمشاركة في تخطيط العمل وهذا ما ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة كما تم توضيحه سابقا .

### جدول رقم ( 23 ) يبين إصدار المدير قرارات بعد مشورة المرؤوسين

النسبة المئوية%	التكرار	بدائل الإجابة
70.21	33	دائما
29.78	14	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

(1) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر ، ص ص 179-178 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مفردات العينة جميعا يؤكدون أن المدير يصدر قراراته بعد مشورة المرؤوسين بنسبة 100 %  
وعليه فإن من خلال المعطى الإحصائي الأخير يمكننا القول أن المدير يتبع النمط الاستشاري هذا النمط الذي يتم باستشارة الرؤساء للمرؤوسين قبل اتخاذ القرارات ، ويرجع ذلك إلى ثقة الرؤساء بإمكانيات المرؤوسين في إعطاء الأفكار والاقتراحات ، وبذلك فإن عملية الاستشارة إجبارية لكن الأخذ بها ليس إلزاميا ، وهذا ما لاحظته الباحثة عند نزولها للميدان حيث أنه ومن خلال المقابلة التي أجرتها مع بعض المسؤولين والمرؤوسين التمسست وجود هذا النوع من النمط الاستشاري أي أن المدير يعتمد في إصدار قراراته على آراء وأفكار ومقترحات المرؤوسين مما يولد استمرار المرؤوسين في العمل وبكل جدية سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة .

#### جدول رقم ( 24 ) يبين عدم اعتبار المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
70.21	33	دائما
29.78	14	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يعتبر العامل المحرك الأساسي و الرئيسي في العملية الإنتاجية ، فله الحق في التعبير عن آرائه ومواقفه داخل المؤسسة ، وله الحق في مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة المركزية ، طبعا هذا في مجال ما إذا كانت ديمقراطية في المؤسسة ، وذلك بغية التكيف والتأقلم مع الظروف التي تحيط بالعمل ، وبالتالي التفاعل والتعايش مع الأوضاع ومع ما يجري داخل التنظيم ، ولقد بينت القراءة الإحصائية للجدول الموضح أن المدير يسمح للعمال بالمشاركة في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ولا يعتبرها مضيعة للوقت حيث جاءت نسبة 70.21 % من أفراد العينة يؤكدون ذلك ، في حين نجد بقية أفراد

العينة يشيرون إلى أحيانا بنسبة 29.78 % وعليه يمكن القول إن جميع أفراد العينة يقرون بإعطائهم المدير الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ولا يعتبرها مضيعة للوقت بمجموع 100 % وهذا يعني أن المدير ديمقراطي فهو يمنح الفرصة للتعبير عن الآراء والمناقشة فهو يسعى لرفع الروح المعنوية للعامل ، فعند استشارته في حل مشكلة معينة أو حتى في اتخاذ قرار خصوصا إذا كانت قرارات ومشاكل خاصة بقسمه ومصالحته ، فالعامل في هذه الحالة يشعر بأنه ذو أهمية في هذه المؤسسة ، ويشعر أيضا بثقة مديره أو المشرف عليه مباشرة ، وكذلك ثقة مؤسسته ، أيضا كلما كان السماح للتعبير عن آراء واقتراحات العمال وحتى اتخاذ القرارات كلما كان عدد المشاركين أكبر وكانت البدائل كثيرة .

**جدول رقم ( 25 ) يبين اعتماد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل**

النسبة المئوية%	التكرار	بدائل الإجابة
70.21	33	دائما
29.78	14	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مفردات العينة جميعا يؤكدون اعتماد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل بنسبة 100 % جاءت في صيغتي دائما بنسبة 70.21 % وأحيانا بنسبة 29.78 % .

إن البيان الإحصائي الذي يؤكد ذلك الدور يبين أن مساهمة العاملين الفعالة في اتخاذ القرار يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل وعليه فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يعتمد على طبيعة العمل ، حيث أن هناك تساؤلا لدى كتاب الإدارة حول الوضع الأمثل للمشاركة في اتخاذ القرارات وما إذا كانت تعني إشراك كل العاملين في التنظيم

على اختلاف مستوياتهم في صنع القرارات أو إشراك أصحاب الكفاءة والخبرة فقط ؟ وما إذا كانت المشاركة تتوقف على نوعية القرارات المراد اتخاذها فيقتصر اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المستويات الأعلى في التنظيم ، أما المستويات الأقل فتختص باتخاذ القرارات العادية والروتينية ؟ وما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تقتضي إشراك كل من يعينهم أمر القرار سواء كانوا من العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم أو ممن يعينهم القرار من خارج التنظيم أفرادا كانوا أو جماعات ، وقد تم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال الاتجاهات التي ظهرت بين كتاب الإدارة في اتجاهين : الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث وهذا تم توضيحه في الجانب النظري من البحث .

**جدول رقم ( 26 ) يبين خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق به**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
70.21	33	دائما
29.78	14	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

تشير البيانات التي تضمنها الجدول أعلاه والذي يبين خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله بتفويض الإدارة العليا له بالمشاركة في اتخاذ القرار المتعلق به إلى أن أفراد مجتمع الدراسة أكدوا بأن خبرة الموظف لها دور تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغت النسبة 70.21% بصيغة دائما ، و 29.78% بصيغة أحيانا أي بمجموع 100% . إن ربط البيان الإحصائي بالواقع يكشف لنا أن عملية أداء الأعمال والوظائف بالشكل المنطقي والمناسب والعمل تتطلب أن يكون المؤدي لها ( الموظف ) يملك القدرة

التي تناسبها وتلائمها ، إضافة إلى امتلاكه مهارة التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف مؤسسته .

إن خبرة الموظف الجيدة تمكنه القدرة على تنسيق جهود وعطاء العاملين واستخدام كل الإمكانيات المادية والفنية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة التي خصصت لتحقيقها ، فقد بينت التجارب الكثيرة في المؤسسات أن العديد من الانتكاسات والمشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة في العمل والتعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم ، وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة أو العمل فحسب ، بل لأن هناك خلافا في عدم قدرة من يديرها ويتحمل مسؤولياتها ، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لتحمل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف فكلما كان الموظف ذا خبرة جيدة في طبيعة عمله فهو يفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق به .

#### جدول رقم ( 27 ) يبين استرشاد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
70.21	33	دائما
29.78	14	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استرشاد المسؤولين للعاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار بالمؤسسة نجده بنسبة 70.21 % كما أجلى عن ذلك المبحوثين بصيغة دائما في حين نجد نسبة 29.78 % من أفراد العينة يسترشدون من طرف المسؤولين جاءت بصيغة أحيانا وبقية أفراد العينة لا يسترشدون بآرائهم والمتمثلة في صيغتي نادرا وأبدا .

من خلال هذه البيانات الإحصائية نكتشف أن الفئات الأكثر استرشادا بها قبل اتخاذ القرار هي فئة الإطارات ، وهذا راجع إلى كفاءتهم وقدراتهم في ميدان العمل كما أن هذه الفئة من العمال يمتلكون القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة موضوع معين وبالتالي إمكانية إصدار القرار فيه هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد مستواه العلمي أهله لذلك .

لكن هذا لا يعني أن الفئة الأقل مستوى لا يلجأ إليها المسؤول في اتخاذ القرار بل بالعكس وهذا ما بينته نتائج الدراسة من خلال ما مثلته صيغة أحيانا والتي تشمل فئة أعوان التحكم ، وعليه ومن خلال قراءتنا للجدول فإن أفراد العينة يقرون بل يؤكدون على استرشاد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار وهذا ما مثلته النسبة 100% حيث يستشيرونهم في القضايا الهامة التي تخص المؤسسة ، وهذا طبيعي لأن المسؤولين يعتمدون في اتخاذ القرارات الهامة على من تكون لديهم الكفاءات والمهارات خاصة من الإطارات بأفكارهم واقتراحاتهم .

**جدول رقم ( 28 ) يبين إشراك المدير المرووسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
70.21	33	دائما
29.78	14	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

لقد وجدت الإدارة في المؤسسات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار ، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد ، حيث ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل معينة :

- نمو المؤسسات وتضخم حجمها .

- الحاجة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات .

- ما لمسّه الخبراء ووضح من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قيادة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحقق ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

وقد ظهر من الدراسة ذلك الاستخلاص بوضوح كما هو مبين في الجدول أعلاه أن جميع مفردات العينة أكدوا إشراك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه بنسبة 100 % .

وتدعيما لما توصلت إليه الدراسة من بيانات إحصائية متعلقة بهذا الموضوع تذهب المواقف الفكرية ذات الصلة إلى أهمية إشراك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه حيث أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة ، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون ، فضلا على أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به ، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه<sup>(1)</sup> .

(1) محمد حسين الرفاعي ، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة "، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، غي منشوة ، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا ، 2009 ، ص 23 .



**جدول رقم ( 29 ) يبين تركيز الإدارة على الجوانب المادية وإهمالها الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
04.25	02	دائما
14.89	07	أحيانا
42.55	20	نادرا
38.29	18	أبدا
% 100	47	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين نفوا أن الإدارة تركز على الجوانب المادية وإهمالها الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة قد بلغت 38.29 % ، بينما نجد أن 61.71 % تتراوح إجاباتهم بين التأييد المطلق والنسبي لوجود ذلك الدور .

إن المؤشر الإحصائي الأخير يكشف أن الاهتمام بالجوانب المادية تتجلى في تحفيز وتحريك العاملين وزيادة إنتاجهم أي محاولة الإدارة اكتشاف دور العوامل المادية على سلوك الموظف و العامل الإداري وهذا ما أشارت إليه الإدارة العلمية حيث ركزت هذه الأخيرة على معرفة العلاقة بين العوامل المادية وسلوك الموظف والعامل الإداري وأثر هذه العوامل المادية على الإنتاج ، ومن المؤسسين والمفكرين ورواد الإدارة العلمية " فريديريك تايلور" و " هنري جانتي " أهم ما جاء فيها :

- اهتمام الإدارة العلمية بسلوك العاملين والموظفين والإداريين .

- تعتبر الإدارة العلمية مدخلا أساسيا للاهتمام بالموظفين من الناحية المادية<sup>(1)</sup> .

وفي هذا المنحى التحليلي ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني ، حيث يعتبر العنصر البشري اليوم لأي

(1) محمد سرور الحريري ، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال ، دار القلم للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 2016 ، ص 11 .

مؤسسة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهداف أي مؤسسة ، وقد تداركت العديد من المؤسسات أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفير العناصر المادية والآلات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم .

ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لا سيما الكفاءات منها لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع ، والميزة التنافسية وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ بها والاستفادة من قدراتها المميزة وأفكارها الإبداعية ، فهذه الفئة تكتسي أهمية بالغة لقدراتها على تحقيق التطور والاستمرار لأي مؤسسة .

علاوة على ذلك تبين المعاينة الميدانية أن الإدارة تركز على الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية لما لهذا الأخير من دور كبير في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة كما تم توضيحه آنفا دون إهمال الجوانب المادية التي تعمل على تحفيز هذا العنصر البشري .

#### جدول رقم ( 30 ) يبين معاملة الإدارة للموظف على أنه آلة منتجة

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
04.25	02	دائما
21.27	10	أحيانا
57.44	27	نادرا
17.02	08	أبدا
% 100	47	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن 35 من أفراد العينة المبحوثة ينفون معاملة الإدارة لهم على أنهم آلة منتجة أي نسبة 46 ، 74 % في حين نجد 12 مفردة يقرون بوجود هذه المعاملة أي بنسبة 25.53 % وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بسابقتها وبالتالي تغليب نفي وجود هذه المعاملة . وهذا ما تؤكدته الدراسات حيث أنه وبعد أن كانت الإدارة تعتبر

الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل ، وأنه يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات والمعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيما وعواطف وميول ، ويبدل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>.

### جدول رقم ( 31 ) يبين عمل الإدارة على تثمين المجهودات المبذولة

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
53.19	25	دائما
46.80	22	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يكشف الجدول أعلاه أن جميع مفردات العينة يقرون بعمل الإدارة على تثمين المجهودات المبذولة ، وهذا من خلال استجوابهم حيث كان التأكيد بنسبة 100 % إن هذا المؤشر الإحصائي يؤكد قطعيا تثمين المجهودات المبذولة من طرف الإدارة هذا التثمين الذي يكون مرتبطا أساسا بإنجازات العمال ضمن حدود مهامهم المكلفين بها أي موازنة الإنجاز بمعايير المهام وتحديد نسبة الإنجاز، كما أن تقدير جهود العاملين يكون عن طريق منح شهادات تقديرية أو إطراء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جديدة في الإنتاج وذلك كتقدير من الإدارة لمساعدتهم في إنجاح المؤسسة ، كما يمكن أيضا تقدير إسهامات العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة شرفية توضع في مكان بارز في المؤسسة مرفوقة بصورهم ونبذة موجزة عن حياتهم المهنية وما تضمنته من جهودات وإنجازات محققة ، وتعد مبادرة المؤسسة في تقدير جدارة عاملها وعدم إهمالها

<sup>(1)</sup> إدارة الموارد البشرية ، <https://www/politics-dz.com>

خطوة حسنة تنمي على إثرها روح الابتكار والتجديد كما يغرس ذلك قيم المنافسة بين مختلف المرؤوسين .

### جدول رقم ( 32 ) يبين اهتمام الإدارة بحل الخلافات بين العاملين

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
46.80	22	دائما
53.19	25	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اهتمام الإدارة بحل الخلافات بين العاملين جاء بنسبة 46.80 % كما أجلى عن ذلك المبحوثين بصيغة دائما في حين نجد نسبة 53.19 % جاءت بصيغة أحيانا أي أن جميع أفراد العينة يؤكدون اهتمام الإدارة بحل الخلافات بينهم وهذا ما تؤكدته النسبة 100 % .

من خلال هذه البيانات الإحصائية نكتشف أن المؤسسة مدركة لكيفية إدارة الخلافات ، وليس استبعادها .

والخلاف عموما يعني النزاع أو التفاوض بين المصالح والآراء أو الصراع حول الحق....

كما يستخدم مفهوم الخلاف في العديد من ميادين علم الاجتماع الصناعي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، فهناك من يراه على أنه تعارض أو نضال ومنافسة يتم بطريقة علنية أو غير علنية ، وفي شكل عنيف أو سلمي .

والخلاف يعتبره البعض صورة من صور التنافس التي تتكون وتنشأ بصورة عفوية أو إدارية وذلك بفعل التنظيم المعمول به ، وقد يصل الخلاف النزاعي إلى حد الصراع سواء عن المكانة أو المصلحة الخاصة<sup>(1)</sup> .

فالمؤسسة هنا قد تستفيد من الضغط أو الشد الذي ينبع من الخلافات . ولكن إذا ما زاد الأمر على حده يكون ذلك مدمرا للمؤسسة ولمن يعمل بها .

**جدول رقم ( 33 ) يبين عمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
85.10	40	دائما
14.89	07	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

إن التكوين أو التدريب " هو عملية تزويد الموظف بمهارات وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته " <sup>(2)</sup>، وتعتمد المؤسسة الاقتصادية بالتكوين لأنها تعتبره استثمارا في الموارد البشرية يعود عليها وعلى العامل بالفائدة ، فتزداد إنتاجيتها الكلية وتحسن مهارات وقدرات العامل حتى يتمكن من القيام بمهامه الوظيفية بصورة أفضل ، وبالتالي يتحسن الأداء ، ويبدو من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 85.10 % أي 40 مبحوثا يؤكدون أن عملية التكوين دائمة باستمرار ، بينما يرى آخرون والبالغ عددهم 7 مبحوثين فقط أن عملية التكوين تكون أحيانا ، وعليه فإن نسبة الإثبات هي 100 % أي 47 مبحوثا يقرون بأن الإدارة تعمل على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين .

(1) بن سلامة زهية ، " أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية في الجزائر " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 ، ص 18 .

(2) صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 348

جدول رقم ( 34 ) يبين تنظيم الإدارة حفلات للعاملين في المناسبات

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
38.29	18	دائما
61.70	29	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

إن الحفلات تعد من وسائل العلاقات العامة التي تهدف من خلالها زيادة العلاقات الاجتماعية وخلق روابط حميمية مع عمال المؤسسة حيث تعقد هذه الحفلات بمناسبة تأسيس المؤسسة أو بمناسبة انضمام مدير جديد لها أو غير ذلك من المناسبات الوطنية ، فالإدارة تعمل على استغلال مثل هذه الحفلات لعرض توجهات المؤسسة وطموحاتها وأهدافها ...على عمال المؤسسة .

وفي الدراسة الحالية كما هو واضح في الجدول أعلاه فإن الإدارة تنظم حفلات للعاملين في المناسبات لما لها من دور في تحقيق أهداف المؤسسة فقد ذهبت العينة إلى تأكيد ثبوتها حيث بلغت النسبة 100 % أي 47 عاملا يقرون بحرص الإدارة على تنظيم مثل هذه الحفلات حيث أن هذه الأخيرة كانت لها مميزات يمكن تلخيصها أهمها فيما يلي :

- زيادة الثقة بين الإدارة والعمال .
- التقاء الإدارة مع عمالها بعيدا عن الرسميات مما يمكنها من الوقوف على رأيهم في الأمور التي تتعلق بالمؤسسة وسياستها حيث أن مثل هذه الأمور تشجع الموظفين على إبراز آرائهم بشجاعة ودون تردد .
- تساعد مثل هذه اللقاءات على إذابة ما يمكن أن يسمى بجدران الجليد بين الموظفين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم ، مما يساعد على خلق أجواء من

التفاهم والشعور المتبادل الواضح ، مما يؤدي إلى تقليل المشاحنات بينهم وتزداد الألفة والمحبة .

**جدول رقم ( 35 ) يبين عمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
74.46	35	دائما
25.53	12	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

لكي يصبح الشخص مناسبا لأداء الوظيفة أو المنصب فإن علم الموارد البشرية وضع أسس لهذه العملية كما يلي :

- 1 - أن يكون الشخص ذا قدرات وإمكانات تصلح لكي يؤدي دوره بنجاح ويكون في المكان المناسب المنشود .
- 2 - الثقة بالنفس : أن يتمتع الشخص بثقة في نفسه كافية لتجعله واثقا من أنه سيؤدي دوره بنجاح وبدقة .
- 3 - القيادة : هي ليست موهبة بقدر ما أنها صفة يجب أن تكون موجودة في الشخص الذي سوف يتولى المنصب أو سوف يتولى المكان القيادي ، وفي المناصب غير القيادية تحتاج قائد فمن أسس القادة ومن عقائد القادة انهم يقومون بالطاعة والاستماع الجيد لأوامر القادة قبل أن يتحكموا هم بما ليس لهم .
- 4 - حب التعلم : أن يكون الشخص محبا للعلم والزيادة في التحكم حيث أن العلم بحر لا ينتهي .
- 5 - فصل الحياة الشخصية عن العمل : من يستطيع أن يفصل بين حياته الشخصية ومشاكلها وبين العمل ومشاكله أيضا يستحق أن يكون أعظم شخص في كل شيء .

6 - التواضع : يجب أن تكون أهم صفة في الرجل لأنه لو كان متكبرا أو مغرورا فإن أول مدح وشكر في عمله ونجاحه ينقلب على عقبيه ويخسر حينها كل شيء<sup>(1)</sup>.

وفي الدراسة الحالية كما هو واضح في الجدول أعلاه فإن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب له دور في تحقيق أهداف المؤسسة ، فقد ذهبت العينة إلى تأكيد ثبوتها حيث بلغت النسبة 100 % أي 47 عاملا يقررون بحرص الإدارة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب موزعة كالاتي 74.46 % بصيغة دائما أي 35 مفردة و 25.53 % بصيغة أحيانا أي 12 مفردة وهذا يعني أن الإدارة مدركة أن الإصلاح الإداري يكمن بالأساس في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وذلك يتطلب توصيف كل عمل من الأعمال لمعرفة الصفات الواجب توفرها في الشخص الذي يسند إليه هذا العمل أو تلك الوظيفة وذلك من حيث الكفاءة والمؤهل والخبرة والممارسة والنزاهة والشفافية ونظافة اليد، ولا بد من وضع معايير صحيحة ودقيقة في اختيار الأطر الإدارية خاصة الذي سوف يكلفون بمناصب قيادية لأن مسؤولية المجتمع تقع على عاتقهم وأن يكونوا من ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة ويحسنون الاهتمام بالعنصر البشري<sup>(2)</sup>.

**جدول رقم ( 36 ) يبين تهنئة الإدارة العاملين على إنجازاتهم داخل وخارج المؤسسة**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
48.93	23	دائما
51.06	24	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

(1) محمد مجدي ، كيف يكون الرجل المناسب في المكان المناسب ، <https://www.ts3a.Com>

(2) د . حنا عيسى ، كيف تطبق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ؟ ، [www.pulpit.dwatan voice.com](http://www.pulpit.dwatan voice.com)



إن الجدول أعلاه يوحى بإحصائيات تتعلق بإجابات المبحوثين حول تهنئة الإدارة العاملين على إنجازاتهم داخل وخارج المؤسسة حيث تبين من خلال تلك الإجابات أن نسبة 48.93 % جاءت في صيغة دائما ، ونسبة 51.06 % في صيغة أحيانا أي بمجموع 100 % أي أن جميع أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة تقوم بتهنئة العاملين على إنجازاتهم داخل وخارج المؤسسة .

إن هذه النسبة يمكن تفسيرها في ضوء الواقع حيث نلاحظ أن الإدارة تثمن وتقيم كل المجهودات المبذولة والإنجازات من طرف العاملين أي أن الإدارة تعترف بجهودهم وهذا يعتبر حافزا مهما لبذل جهود إضافية في العمل ، وبالتالي تسعى الإدارة لتهنئة العاملين على إنجازاتهم داخل المؤسسة وخارجها من خلال إعطاء جوائز معنوية مختلفة كتسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات ، أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر أو المشاركة في المؤتمرات والندوات وغيرها من الأشكال الأخرى .

#### جدول رقم (37) يبين تنظيم المؤسسة حفلات للمتقاعدين وتثمين ما قدموه

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
82.97	39	دائما
17.02	08	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

إن الحديث عن فئة المتقاعدين تعتبر من الأمور البالغة الأهمية ، حيث أن هذا الإنسان المتقاعد كرس حياته في العمل سعيا لتحقيق أهداف مؤسسته إلى أن وصل إلى مرحلة من مراحل عمره عندها أصبح عاجزا عن العمل نتيجة للنقص التدريجي في حيويته ومقدرته على العمل ، أي نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للعامل أو الموظف ، وبذلك النهاية الطبيعية لعلاقات العمل ، وبالتالي يعتبر السبب والحالة القانونية والشرعية

لانتهاه علاقة العمل ، هنا يأتي دور المؤسسة في إعطاء أهمية لهذه الفئة التي كانت سببا في الوصول إلى ما وصلت إليه من نجاح من خلال المجهودات التي بذلت ، وعليه على المؤسسة تثمين هذه المجهودات ، وهذا ما نلتمسه من خلال إجابات المبحوثين أثناء مسائلتهم حيث تم التأكيد على تنظيم المؤسسة حفلات للمتقاعدين وتثمين ما قدموه بنسبة 100 % جاءت في صيغتي دائما وأحيانا بالنسب التالية على التوالي : 82.97 % و 17.02 % ، ولقد تجلّى هذا ميدانيا من خلال استغلال المؤسسة لبعض المناسبات الوطنية أو الدينية حيث تنظم الإدارة في كل مرة حفلة يستدعى فيها المسؤولون وفئة من العمال وبعض الطواقم الإدارية من داخل المؤسسة ومن خارجها يتم فيها ترقية وتكريم فئة معينة من الموظفين ثم الثناء على فئة المتقاعدين وتقديم الشكر والتقدير على المجهودات التي بذلت والتي كانت سبب في وصول المؤسسة إلى ما هي عليه الآن ، وتختتم هذه الحفلة بتوزيع الجوائز والشهادات اعترافا وتقديرا واحتراما وإجلالا .

**جدول رقم ( 38 ) يبين عمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشكر والثناء ( التحفيز المعنوي )**

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
55.31	26	دائما
44.68	21	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

إن الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين ، ومن ثم فإن عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ، ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم ، إن التوافق بين

رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج<sup>(1)</sup> . وفي الدراسة الحالية كما هو واضح في الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشكر والثناء وهذا لما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغ عددهم 47 مفردة بنسبة 100 % .

يدل هذا المؤشر على أن للحوافز دورا مهما في رفع وزيادة أداء العامل ، وهذا ما أكدت أهميته نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور بتأكيديه على أهمية الحوافز المادية في زيادة الإنتاج ، ومدرسة العلاقات الإنسانية في تأكيدها على أهمية الحوافز المعنوية ودورها في رفع الأداء وتحقيق الرضا في العمل . وعليه فإن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لهذا الجانب والذي من خلاله كسبت تأييد العاملين لها والعمل على تقديم العمل بأكثر جدية ونشاط وهذا ما لحظناه خلال الدراسة الميدانية .

#### جدول رقم ( 39 ) يبين توفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
34.04	16	دائما
63.82	30	أحيانا
02.12	01	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إلماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم ، وهذا بقيام الإدارة بعلاقات مع الموظفين على أسس

(1) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، ص 177 .

من التفاهم والثقة ، وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل<sup>(1)</sup>.

فالعاملون يهتمهم أن يعرفوا نشاطات وعمليات المؤسسة ، إنتاجها ومستقبلها ، القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم ، ومعلومات عن السياسة المتبعة لا سيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها ، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة وتكون إجابات عن استفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة وإنتاجها والظروف الاقتصادية المحيطة بها والتوقعات المستقبلية .

وفي الدراسة الحالية كما هو واضح في الجدول أعلاه فإن توفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين له دور في تحقيق أهداف المؤسسة فقد ذهبت العينة إلي تغليب ثبوته بشكل عام وفي تفصيله زيادة بيان القائلون بـ:دائما بلغت نسبتهم 34.04 % أما أحيانا فقد بلغت النسبة 63.82 % ، في حين نجد القائلين بـ: نادرا 02.12 % ومنعدمة في أبدا ، يعني هذا أن أغلبية أفراد العينة يقرون بل ويؤكدون على وجود اتصال فعال بينهم مما يسهل عملية الاستطلاع على كل المستجدات وزيادة التلاحم فيما بينه ممن أجل تحقيق الأهداف التي تسمو إليها المؤسسة .

#### جدول رقم ( 40 ) يبين احترام الإدارة مشاعر العاملين وتوقعاتهم

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
29.78	14	دائما
68.08	32	أحيانا
02.12	01	نادرا
00	00	أبدا
% 100	47	المجموع

(1) قادري محمد، " الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العلوم التجارية ، جامعة ابي بكر بالقلايد تلمسان ، 2010 ، ص 43

لا شك أن احترام العامل هنا يظهر من خلال احترام آرائه وأفكاره ووجهات نظره، إن الاهتمام بأفكار الطرف الآخر يشكل في الواقع بداية الطريق نحو حل سائر المشاكل العالقة ، ولذا فمن الضروري في هذا السياق وضع سياسات تهدف إلى تنمية أنماط سلوك العاملين والارتقاء بها .

وفي الواقع فالعاملون يرحبون عموماً بإشراكهم الفاعل في حل تلك المشاكل العالقة، لا شك أن التفاعل مع مشاعر العاملين وحاجاتهم بما في ذلك التعامل بوضوح تام معهم ، من شأنه أن يخلق المناخ الملائم والإيجابي لمعالجة سائر الأزمات المرتبطة بالعمل<sup>(1)</sup> .

وهذا ما أكدته الدراسة الحالية من خلال النتائج الممثلة في الجدول أعلاه حيث نجد نسبة 97.86 % من أفراد العينة يؤكدون احترام الإدارة لمشاعرهم وتوقعاتهم في حين نجد نسبة 02.12 % ينفون ذلك وهي نسبة ضئيلة جداً تكاد تكون منعدمة إذا ما قورنت بنسبة التأكيد .

وعليه فإن هذا المؤشر يدل على أن احترام الإدارة لمشاعر العاملين وتوقعاتهم له دور إيجابي وفعال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إذ أن الإدارة أدركت الدور الذي تشغله والذي من خلاله تتحمل مسؤولية العاملين بإبداء مشاعر الإعجاب اتجاههم واحترامهم ، وبالتالي تنعكس هذه المشاعر عليهم ، وهذا ما يشير إليه " Woods " حيث أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق وللقيم ويبدون مشاعر

(1) د. فريتش هندريش ، ترجمة: سامر نصري ، القدرات القيادية الأربع : قيادة الأفراد من خلال الطبيعة ، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الرياض ، 2006 ، ص 120

الإعجاب والاحترام اتجاههم (1) وهذا ناتج عن احترام الإدارة لمشاعر العاملين وتوقعاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

### 1-2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

وتنص على أنه للانضباط دور في تحقيق أهداف المؤسسة .  
والباحثة تستعرض من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية محاولة تحليلها ومناقشتها .

(1) فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الاردن ، 2018 ، ص 102 .

جدول 41 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بدور الانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة .

بدائل الإجابة													بنود الفرضية
المتوسط الموزون	أبدا			نادرا			أحيانا			دائما			
	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	
04	00	00	00	00	00	00	16	08.51	04	172	91.48	43	1 - يلتزم الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة .
04	00	00	00	00	00	00	20	10.63	05	168	89.36	42	2 - يلتزم الموظف بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية .
04	00	00	00	04	2.12	01	16	08.51	04	168	89.36	42	3 - يبلغ الموظف رئيسه عند غيابه عن العمل .
04	00	00	00	00	00	00	20	10.63	05	168	89.36	42	4 - يطبق الموظف تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة .
04	00	00	00	00	00	00	16	08.51	04	172	91.48	43	5 - يحافظ الموظف على أدوات العمل كيفما كانت وممتلكات المؤسسة قدر الإمكان .
04	00	00	00	00	00	00	20	10.63	05	168	89.36	42	6 - يستثمر الموظف وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية .
04	00	00	00	00	00	00	20	10.63	05	168	89.36	42	7 - يتميز الموظف بروح المسؤولية في تأدية أعماله .
04	00	00	00	00	00	00	20	10.63	05	168	89.36	42	8 - يؤدي الموظف عمله بإتقان وعدم الأخطاء قدر الإمكان .
04	00	00	00	00	00	00	20	10.63	05	172	89.36	42	9 - يمارس الموظف عمله بنزاهة .
04	00	00	00	00	00	00	16	08.51	04	116	91.48	43	10 - يلتزم الموظف بتعليمات رئيسه المباشر .

- يتضح من تحليل المؤشرات المتضمنة في العبارات المشكلة لدور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، فإن دور تلك المؤشرات حملته استجابات المبحوثين على أسئلة استمارة الاستبيان المرتبطة بهذا الجانب ، وقد جاء السياق الأمبريقي المشخص بالتغيرات الكمية المحتواة في الجدول رقم : 39 ليكشف أن هناك توجها عاما يؤكد حقيقة تلك الأدوار في تحقيق أهداف المؤسسة .

ولئن جاءت التأكيدات متفاوتة في درجة التأييد في نوعية بناء مستويات البنود العشر المكونة للجدول أعلاه والمنبثقة من فرضية الإجراءات ذات علاقة بهذا البعد ، حيث رتبت تلك البنود تنازليا طبقا لقلة و درجة الترحيح القائمة بين متغيراتها ، اعتمادا على الأهمية النسبية للقيمة المرتبطة بمتوسطاتها الحسابية الموزونة .

وهكذا تؤكد الدراسة الحالية أن استجابات المبحوثين حول دور الانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة ، وكذلك التزامه بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية ، وكذا التزامه بتعليمات رئيسه المباشر .

من خلال إبلاغ الموظف رئيسه عند غيابه عن العمل وتطبيقه لتعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة كما هو مبينا في البنود ( 1 / 2 / 3 / 4 ) والتي جاءت القيم النسبية لمتوسطاتها الحسابية الموزونة ثابتة (4) والتي تستشف منها تأكيدها على وجود اتفاق بالإجماع بين المبحوثين في إقرار هذا الدور .

وكما تظهر المعطيات الإحصائية التي رصدت كميا النتائج المستقاة من الدراسة الميدانية لاستجابات المبحوثين تتابعت في اتجاه ترحيح دور الانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة مبنيا على أهمية هذا الدور ألا وهو الانضباط بوصفه إحدى المؤشرات الأساسية للقيم التنظيمية والأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما توضحه البنود ( 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 ) وتؤكد القيم النسبية لمتوسطاتها الحسابية الموزونة التي جاءت كلها بقيمة ثابتة (4) .

إن هذه الاستجابات الثابتة بنفس القيمة تكشف لنا مدى فعالية الدور والذي يتجلى من خلال : محافظة الموظف على أدوات العمل كيفما كانت وممتلكات المؤسسة قدر الإمكان حيث



يستثمر الموظف وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية ، وهذا ما يجعل الموظف يتميز بروح المسؤولية في تأدية أعماله فيؤدي به إلى إتقان عمله وعدم الأخطاء قدر الإمكان ، يعني هذا أن الموظف يمارس عمله بنزاهة ويلتزم بتعليمات رئيسه المباشر .

بناء على ما تقدم فقد خلصت الدراسة إلى نتيجة هامة مؤداها أن القيم التنظيمية في مؤشرها الانضباط يعد من أكثر العوامل التي لها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2-2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

وتنص على أنه للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة .

والباحثة تستعرض من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية محاولة تحليلها ومناقشتها .

**جدول 42 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بدور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة .**

المتوسط الموزون	بدائل الإجابة												بنود الفرضية
	أبدا			نادرا			أحيانا			دائما			
	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	
04	00	00	00	00	00	00	32	17.02	08	156	82.97	39	1 - يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل .
04	00	00	00	00	00	00	24	12.76	06	164	87.23	41	2 - يستشير المدير المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم .
04	00	00	00	00	00	00	32	17.02	08	156	82.97	39	3 - يفوض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته .
04	00	00	00	00	00	00	32	17.02	08	156	82.97	39	4 - يعطي المدير الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تخطيط العمل .
04	00	00	00	00	00	00	56	29.78	14	132	70.21	33	5 - يصدر المدير قرارات بعد مشورة المرؤوسين .
04	00	00	00	00	00	00	56	29.78	14	132	70.21	33	6 - لا يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت .
04	00	00	00	00	00	00	56	29.78	14	192	70.21	33	7 - تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل .
04	00	00	00	00	00	00	56	29.78	14	132	70.21	33	8 - خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق به .
04	00	00	00	00	00	00	56	29.78	14	132	70.21	33	9 - تسترشد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار .
04	00	00	00	00	00	00	57	29.78	14	132	70.21	33	10 - يشرك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه

تؤكد الدراسات العلمية أن هناك دورا للمشاركة في اتخاذ القرار كمؤشر من مؤشرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتبعاً لذلك جاءت إجابات المبحوثين عن تساؤلات البنود العشر المنبثقة عن فرضية الإجراء الثانية عاكسة لموقفهم تجاه ما يجري في واقعهم لحقيقة الدور الفاعل للمشاركة في اتخاذ القرار وأهميته بالنسبة للعامل أو الموظف ، والتي تؤكد من شأنها البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه - 40 - أنها ترجح تحقيق تلك الفرضية .

إن هذا الموقف في كليته يمكن تحليله في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة في هذا السياق ، وأوضحت المعطيات الميدانية أن المدير يشجع المرؤوسين على التعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل ، فهو يستشيرهم في القرارات المتعلقة بعملهم حيث يفوض لهم جزءاً من صلاحياته وذلك بإعطائهم الفرصة لهم في المشاركة في تخطيط العمل ، ثم يصدر قرارات بعد مشورتهم ورغم هذا فالمدير لا يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت بل تسترشد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار ، حيث تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل من جهة ، ومن جهة أخرى على خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله .

هذه الأخيرة التي تفرض على الإدارة العليا مشاركة الموظف في اتخاذ القرار المتعلق به ، وبالتالي يشرك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه .

وهذا ما أكده المبحوثين من خلال إقرارهم بدور المشاركة في اتخاذ القرار كمؤشر من مؤشرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة كما هو موضح في البنود :

( 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 ) التي جاءت قيم متوسطاتها الحسابية الموزونة ثابتة (4) وهذا ما يؤكد استجابات مفردات عينة البحث في اتجاه تأكيد دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة .

تأسيسا على ما سبق يمكن القول إن فرضية الإجراء قد تحققت فعلا والذي أكدته المتوسطات الحسابية الموزونة بالوصف الكمي للدور الفعال لمتغيراتها التي جاءت قيمتها ثابتة (4) كما هو موضح في بنود الجدول السابق .

ومن ثم يتأكد دور المشاركة في اتخاذ القرار كمؤشر من مؤشرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

### 2-3- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

وتنص على أنه للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق أهداف المؤسسة .  
والباحثة تستعرض من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية محاولة تحليلها ومناقشتها .

**جدول 43 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بدور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المؤسسة .**

المتوسط الموزون	بدائل الإجابة												بنود الفرضية
	أبدا			نادرا			أحيانا			دائما			
	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	ت x د	النسبة	تكرار	
04	01	1.35	01	04	2.70	02	28	14.89	07	8	4.25	02	1 - تركز الإدارة على الجوانب المادية و تهمل الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية... .
04	16	21.62	16	56	33.78	28	40	21.27	10	8	4.25	02	2 - تتعامل معك الإدارة على أنك آلة منتجة .
04	00	00	00	00	00	00	88	46.80	22	100	53.19	25	3 - تعمل الإدارة على تثمين المجهودات المبذولة .
04	00	00	00	00	00	00	100	53.19	25	88	46.80	22	4 - تهتم الإدارة بحل الخلافات بين العاملين .
04	00	00	00	00	00	00	28	14.89	07	160	85.10	40	5 - تعمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين .
04	00	00	00	00	00	00	116	61.70	29	72	38.29	18	6 - تنظم الإدارة حفلات للعاملين في المناسبات .
04	00	00	00	00	00	00	48	25.53	12	140	74.46	35	7 - تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
04	00	00	00	00	00	00	99	51.06	24	92	48.93	23	8 - تهنيئ الإدارة العاملين على إنجازاتهم داخل وخارج المؤسسة .
04	00	00	00	00	00	00	32	17.02	08	156	82.97	39	9 - تنظم المؤسسة حفلات للمتقاعدين وتثمين ما قدموه .
04	00	00	00	00	00	00	84	44.68	21	104	55.31	26	10 - تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشكر والتثناء (التحفيز المعنوي)
04	00	00	00	04	02.12	01	120	63.82	30	64	34.04	16	11 - توفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين .
04	00	00	00	04	02.12	01	128	68.08	32	56	29.78	14	12 - تحترم الإدارة مشاعر العاملين وتوقعاتهم .

من خلال المعطيات التي توفرت لدينا عند تحليل إجابات التساؤل الثالث المتمثل في دور العلاقات الإنسانية كمؤشر للقيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، تبين أن كل البنود التي اعتمدنا عليها حققت الدور حيث أن البنود الإثنتي عشرة التي جاءت في الجدول - 41 - تكشف أن هناك توجها عاما يؤكد دور العلاقات الإنسانية وتحقيق أهداف المؤسسة .

وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة في هذا السياق أوضحت المعطيات الميدانية أن الإدارة لا تركز على الجوانب المادية وتهمل الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية ، ولا تتعامل مع العامل على أنه آلة منتجة بل بالعكس فهي تعمل على تثمين الجهود المبذولة للعاملين حيث تهتم بحل الخلافات بينهم ، وتعمل على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستوياتهم ، وتنظم لهم حفلات في المناسبات حيث تعمل على تهنئتهم على إنجازاتهم داخل وخارج المؤسسة وهذا كان نتيجة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما تنظم المؤسسة حفلات للمتقاعدين وتثمين ما قدموه ، فالإدارة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشكر والثناء (التحفيز المعنوي) حيث توفر لهم وسائل اتصال فعالة بينهم ، محترمة بذلك مشاعرهم وتوقعاتهم كما هو موضح في البنود ( 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 / 11 / 12 ) والتي جاءت القيم النسبية لمتوسطاتها الحسابية الموزونة المرجحة لذلك الدور ثابتة (4) .

وهكذا كانت استجابات مفردات عينة البحث في اتجاه تأكيد دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المؤسسة .

بناء على ما تقدم فقد خلصت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي أن القيم التنظيمية في مؤشرها العلاقات الإنسانية يعتبر محركا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة .

### خلاصة :

لقد تمكنت الباحثة عند مراعاة جملة القواعد المعتمدة في عرض بيانات الدراسة الميدانية من تقديم تحليل بشأنها زوجت فيه بين ما يمهده الإحصاء وما يستتبط من دلالات سوسيولوجية من خلال مراوحات جدلية بين الإطار النظري والمكاشفة الأمبريقية ، مما ساهم في تدعيم النتائج المتوصل إليها واكتسابها المصدقية العلمية .

كما أن اعتماد الباحثة على التحليل الكمي والكيفي لنتائج فرضيات الإجراء ساعدها على التحقق من صحتها في حدود ما يرتبط بالدراسة ، ذلك لأن التعميم هو مرحلة أكثر تقدما وتحتاج إلى بحوث أشمل وأعمق .

## خاتمة :

لقد كان الهدف من الدراسة هو الكشف والوقوف على الدور المفترض بين تحقيق أهداف المؤسسة ومتغيرات القيم التنظيمية المتمثلة في : الانضباط ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الاقتصادية والتي تتجلى في التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة ، و التزامه بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية ، مستثمرا وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية ، ويشجع المدير المرؤوسين على التعبير عن آرائهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل ، ويستشيرهم في القرارات المتعلقة بعملهم حيث يفوض لهم جزءا من صلاحياته ، وذلك بإعطاء الفرصة لهم في المشاركة في تخطيط العمل ، فالإدارة تعمل على تثمين الجهود المبذولة من طرف العاملين وتهتم بحل الخلافات بينهم ، كما تعمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين ، فهي تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم من خلال الشكر والثناء (التحفيز المعنوي ) حيث تحترم الإدارة مشاعر العاملين وتوقعاتهم .

فلقد تم التركيز على العامل بغض النظر عن مستواه التعليمي ، وحاولت الباحثة التعرف على أي من المتغيرات السابقة الذكر أكثر دورا في الدفع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ولذلك في ضوء معطيات الدراسة الميدانية التي تتجلى من خلال المتغيرات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي طبق من أجل معرفة دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، هاته القيم التي كانت مدار تحليل هاته الأطروحة والتي تضمنت : الانضباط ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية ، ولقد خلصت الباحثة للاستنتاجات الآتية :

الإستنتاج الأول : إن هناك دور للانضباط كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الذي يتجلى من خلال : إلتزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة ، والتزامه بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية ، وكذا



إبلاغ رئيسه عند غيابه عن العمل ، وتطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة ، حيث يستثمر الموظف وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية.

الإستنتاج الثاني : كما كشفت الدراسة عن وجود دور للمشاركة في اتخاذ القرار كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تتجلى مؤشرات هذا المتغير في : تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل واستشارتهم في القرارات المتعلقة بعملهم حيث يفوض المدير للمرؤوسين جزءا من صلاحياته ، فهو يعطي لهم الفرصة في المشاركة في تخطيط العمل ، كما أن المدير يصدر القرارات بعد مشورة المرؤوسين ، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعتمد على طبيعة العمل وخبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله التي تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق به ، وعليه يشرك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه .

الإستنتاج الثالث : كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للعلاقات الإنسانية كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة والذي تبرز مؤشرات من خلال : عمل الإدارة على تهمين المجهودات المبذولة للعاملين وحل الخلافات بينهم ، كما تعمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين وتهنئتهم على إنجازاتهم داخل وخارج المؤسسة ، حيث تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشكر والثناء وتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين ، فالإدارة تحترم مشاعر العاملين وتوقعاتهم ، وتنظم لهم حفلات في المناسبات ، ليس للعاملين فقط بل للمتقاعدين كذلك من أجل تهمين ما قدموه ، كما أن الإدارة تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليحقق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تركيز الإدارة على الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية للعامل دون إهمال الجوانب المادية .

إجمالاً لما سبق يمكن القول بأن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية قد عبرت عن الأهداف التي رسمتها ، وغطت التساؤلات التي أثارته ،

والفروض الإجرائية التي صاغتها ، ومن ثم فقد أكدت وجود دور للقيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

ومفيد الإشارة في الأخير أن هذه الدراسة رغم سعيها إلى الشمول والعمق لا تمثل سوى خطوة أولية في مسار البحث السوسيولوجي الميداني يرجى أن تتلوها خطوات ومساعد بحثية أخرى .

قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية

#### 1.1- الكتب

1. أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999
2. أحمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
3. أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996
4. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
5. أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ( الاتصالات – المعلومات – القرارات ) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر ، 2008 .
6. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004 .
7. بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2010 .
8. بوفلجة غياث : تناقض القيم داخل التنظيم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
9. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
10. حافظ فرج أحمد ، قضايا إدارية معاصرة ، ط1 ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
11. حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
12. حمدات محمد ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 1997
13. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة (ديوان المطبوعات الجامعية) قسنطينة ، الجزائر ، 2004 .
14. خالص صافي صالح ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ،

- ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 .
15. خضير كاضم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 .
16. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 .
17. خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، داركنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2006 .
18. ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية ، ترجمة : عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، 1995 .
19. رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2011 .
20. ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2000 .
21. رتيمي الفضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة الميدانية) ، بن مرابط للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 .
22. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للنشر والطباعة، ط1، الجزائر، 2002 .
23. زيد منير عبودي ، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير) ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الاردن، 2007 .
24. سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز "سرفس" للاستشارات والتطوير، القاهرة-مصر، 1994 .
25. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، قسنطينة الجزائر ، 2010 .
26. صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ط1، عنابة، الجزائر، 2003 .
27. طارق طه ، التنظيم النظرية - الهياكل - التطبيقات ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2006 .
28. عامر مصباح : منهجية إعداد البحوث العلمية ، موفم للنشر ، الجزائر ، 2006 .
29. عبد الحفيظ مقدم ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1992 .

30. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر، 2006
31. عبد العالي دبله : مدخل إلى التحليل السوسولوجي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ، الجزائر ، 2011.
32. عبد الغني عماد : منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2007 .
33. عبد الكريم بوحفص ، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2011 .
34. عبد الكريم بوحفص ، أسس ومناهج البحث في علم النفس ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2016
35. عبد الله بن احمد الزهراني : نموذج مقترح لتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، السعودية ، 1430هـ .
36. عبد الله عقله مجلي الخزاولة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
37. عبد الله بن احمد الزهراني : نموذج مقترح لتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، السعودية ، 1430هـ .
38. عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 .
39. عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 1999 .
40. علي الباز ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 .
41. عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الواحد والعشرين ، مجموعة النيل العربية القاهرة ، مصر ، 1999
42. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر .
43. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004 .
44. علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، 2006 .

45. عمار بوحوش ومحمد محمود الزنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1999.
46. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2003.
47. غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر ، ط1 ، الجزائر ، 2008.
48. فريتس هندريش ، ترجمة : سامر نصري ، القدرات القيادية الأربع : قيادة الأفراد من خلال الطبيعة ، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الرياض ، 2006.
49. فضيل دليو : قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001.
50. فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 1999 .
51. فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الاردن ، 2018 .
52. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2004.
53. كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان الاردن ، 2011 .
54. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، ط3 ، عمان ، الأردن .
55. غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر ، ط1 ، الجزائر ، 2008.
56. كمال التابعي ، دت ، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، مصر.
57. ماجد الزبود، الشباب والقيم في عالم متغير ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.
58. ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004.
59. محمد المهدي بن عيسى ، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، مطبعة إمبابلاست للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2010 .

60. محمد سرور الحريري ، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال ، دار القلم للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2016 .
61. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005
62. مختار محمد عبد اللا وفاطمة عبد السلام شرين : أساسيات الإحصاء الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1999 .
63. مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، طر ، مصر ، 2009
64. مدحت محمد أبو نصر ، إدارة الوقت ( المفهوم و القواعد و المهارات ) ، المجموع العربية للتدريب و النشر ، ط1، القاهرة ، 2012 .
65. معن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر و الوزيع ، ط1 ، 2008 .
66. منى عطية خزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ، المكتب الجامعي الحديث لنشر والتوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2009 .
67. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وكمال بوشرف ، دار القصة للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2006 .
68. موسى المدهون و إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان-الأردن ، 1995 .
69. موسى عبد الفتاح حافظ وآخرون ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة-مصر ، 1997 .
70. ناصر دادي عدوان ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ( دراسة نظرية و تطبيقية ) ، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2004 .
71. ناصر دادي عدون ، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد ، وظائفها وتسييرها ، دار المحمدية للنشر ، 2008 .
72. نور الدين بشير تاويريريت ، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009 .



## 2.1- المجلات

1. عبد القادر شلالى ، "أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي" ، مجلة معارف ، العدد 14 ، المجلد 8 ، جامعة ألكلي محند أولحاج بالبوييرة ، الجزائر ، جوان 2013 .
2. بن عنتر عبد الرحمان ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية "، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، جوان ، 2002

## 3.1- المذكرات و الرسائل الجامعية

1. اسماء بن تركي ، " القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية الإدارة المدرسية " ، مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .
2. العربي بن داود، "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 .
3. بن أكتوف طاووس ثورية ، "وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009 .
4. بن سلامة زهية ، " أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية في الجزائر " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 .
5. خالد بن عبد الله الحنطة ، " القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الداء " ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الادراية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1424/1423 هـ .
6. خالد نصر أحمد المدير، " علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين " ، مذكرة ماجستير ، قسم الإدارة الإسلامية ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، مالانج ، 2017 .
7. شخاب عبد القادر، " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " ، رسال ماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 .

8. صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 .
9. عامر حبيبة ، " دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2016.
10. عجال مسعودة، " القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي " ، مذكرة ماجستير ، قسم علم النفس ، جامعة بسكرة ، 2010 .
11. فريجة أحمد ، " انعكاسات التسرب المدرسي على انحراف الأحداث في الجزائر " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009-2010 .
12. قادري محمد، " الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العلوم التجارية ، جامعة ابي بكر بالقايد تلمسان ، 2010 .
13. كمال راتب علي نوفل ، " أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين " ، رسالة ماجستير ، قس ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2015.
14. كمال راقب نوفل ، " الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين " ، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2015 .
15. محمد حسين الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا ، 2009.
16. نجاة قريشي ، " القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم " ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2007 .
17. خان أحلام، " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

## 2- المراجع باللغة الأجنبية

### 1.2- الكتب

1. Posner B , and Munson, 1979 : the importance of peronal.values in understanding arganizational behavior ,journal of human Ressource and Management .
2. Boussoumah , M : L'entreprise Socialiste en Algérie , O .P.U , Alger ,1992
3. Dominique Roux , Analyse économique et gestion de l'entreprise ,Dunod ,Paris ,2000
4. Jean Michel plane, management des organisation , dunod , paris, 2003
5. Madeleine gravitz : lexique des sciences sociales , Dalloz , 7<sup>eme</sup> édition , France , 1999.
6. Mitija Gomak , Suzane Kosir , the importance of organizational for organization , international conference , international school for social and business studies , Slovenia , 2012
7. Murry.r.spiegel, Théorie et applications de Statistique ,édition pargas \_ Français mrcochins, 1982 .
8. Romain Dumas;Intelligence économique d'entreprise ,editions Francis lefebvre,Paris , 2011
9. Thomas, Horton , 1984 :shaping organizational values , telephone Engineer § Management .
10. vogds,perceptions of organisationnal values and vaviaus levels of an organization, Master in training and development , 2001.
11. (Vogds ,J," perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization " , the Graduate college , university , 2001.
12. Gorenak , Mitja &Ferjan ,Marko, The Influence of organizational value on competencis of manger." Business aqminitraioon and management; Dol:10.15240/tul/001/2015-1-006;2015

## 2.2- مواقع الانترنت :

- 1- وليد الحذيفي، الوقت والمستويات الإدارية،  
<https://www.waledalhothifi.montadarabi.com>
- 2- <http://arab-api.org/devbrdg/delivery/develop-bridge20.p.d.f>
- 3- <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz>.
- 4- <https://www.arageek.com>
- 5- <https://www.eddirasa.net>
- 6- السلوكات الإيجابية للموظف العام - ملتقى الموظف الجزائري ،  
<https://www.mowazef-dz.com>
- 7- النزاهة الوظيفية .. عدالة " ضمير " قبل رقابة النظام ! ،  
<https://www.alriyadh.com>
- 8- إدارة الموارد البشرية ، . [https:// www/politics-dz.com](https://www/politics-dz.com) .
- 9- بوريش صورية ، المسؤولية البيئية والمؤسسة الصناعية ،  
<https://platform.almanhal.com/files/2/95845>
- 10 - د . حنا عيسى ، كيف تطبق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ؟  
[www.pulpit.dwatan voice.com](http://www.pulpit.dwatan voice.com)
- 11- د. عبد المحسن الجار الله الخرافي ، تحمل المسؤولية ،  
<https://alqabas.com>
- 12- محمد مجدي ، كيف يكون الرجل المناسب في المكان المناسب؟ ،  
<https://www.ts3a.Com>
- 13- وليد الحذيفي ، إداة الوقت ، منتدى ثقافي علمي اجتماعي محاسبي شامل ،  
البحوث والرسائل الجامعية ،  
<https://www.waledalhothifi.montadarabi.com>
- 14 - بوريش صورية ، المسؤولية البيئية والمؤسسة الصناعية ،  
<https://platform.almanhal.com/files/2/95845>
- 15- وليد الحذيفي ، إدارة الوقت ،  
[https:// waledalhothifi.montadarabi.com](https://waledalhothifi.montadarabi.com)

الملاحق

1 ملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة الإمتحان

## دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي

لإنجاز أطروحة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم يرجى منكم الإجابة على الأسئلة المتضمنة في هذا الإمتحان .

ملاحظة هامة : لا تستعمل إجابتكم إلا لأغراض علمية .

إشراف الأستاذ :

أحمد فريجة

إعداد الطالبة :

أمينة شطي

السنة الجامعية : 2022 - 2023

## البيانات الشخصية :

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 - السن : 20 - 29 سنة

30 - 39 سنة

40 - 49 سنة

50 سنة فما فوق

3 - المستوى التعليمي : متوسط

ثانوي

جامعي

4 - المستوى المهني : عون تحكم

عون تنفيذ

إطار

5 - الأقدمية في الوظيفة :

أقل من أو تساوي 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

من 21 سنة فأكثر



## بيانات خاصة بالفرضيات :

1 - للانضباط واحترام الوقت دور في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال :

التقدير				البدائل/ العبارات
أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	
				<p>1 - يلتزم الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية في المؤسسة .</p> <p>2 - يلتزم الموظف بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية.</p> <p>3 - يبلغ الموظف رئيسه عند غيابه عن العمل .</p> <p>4 - يطبق الموظف تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة .</p> <p>5 - يحافظ الموظف على أدوات العمل كيفما كانت وممتلكات المؤسسة قدر الإمكان .</p> <p>6 - يستثمر الموظف وقته في تأدية مهامه وواجباته الوظيفية .</p> <p>7 - يتميز الموظف بروح المسؤولية في تأدية أعماله .</p> <p>8 - يؤدي الموظف عمله بإتقان وعدم الأخطاء قدر الإمكان .</p> <p>9 - يمارس الموظف عمله بنزاهة .</p> <p>10 - يلتزم الموظف بتعليمات رئيسه المباشر .</p>

2 - للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال :

التقدير				البدائل/ العبارات
أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	
				<p>1 - يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل .</p> <p>2 - يستشير المدير المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم .</p> <p>3- يفوض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته .</p> <p>4 - يعطي المدير الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تخطيط العمل .</p>

				<p>5 - يصدر المدير قرارات بعد مشورة المرؤوسين .</p> <p>6- لا يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت .</p> <p>7- تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل .</p> <p>8 - خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق به .</p> <p>9 - تسترشد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار .</p> <p>10 - يشرك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه .</p>
--	--	--	--	---

### 3 - للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال :

التقدير				البدائل/ العبارات
أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	
				<p>1 - تركز الإدارة على الجوانب المادية وتهمل الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية .</p> <p>2 - تتعامل معك الإدارة على أنك آلة منتجة .</p> <p>3 - تعمل الإدارة على تثمين المجهودات المبذولة .</p> <p>4 - تهتم الإدارة بحل الخلافات بين العاملين .</p> <p>5 - تعمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين .</p> <p>6 - تنظم الإدارة حفلات للعاملين في المناسبات .</p> <p>7 - تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .</p> <p>8 - تهنيئ الإدارة العاملين على انجازاتهم داخل وخارج المؤسسة .</p> <p>9 - تنظم المؤسسة حفلات للمتقاعدين وتثمين ما قدموه .</p> <p>10 - تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشكر والثناء (التحفيز المعنوي) .</p> <p>11 - توفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين .</p> <p>12 - تحترم الإدارة مشاعر العاملين وتوقعاتهم .</p>

2 ملحق

إمتياز التوزيع الوادي  
مديرية التوزيع الوادي

ناحية التوزيع  
وسط

## وكالاتنا التجارية:

الوادي 1- الوادي 2- المغير - الدبيلة - تغزوت - جامعة - حاسي خليفة - الرقية - المقرن.

## المقاطعات التقنية للكهرباء:

الوادي - المغير - الدبيلة - جامعة - قمار .

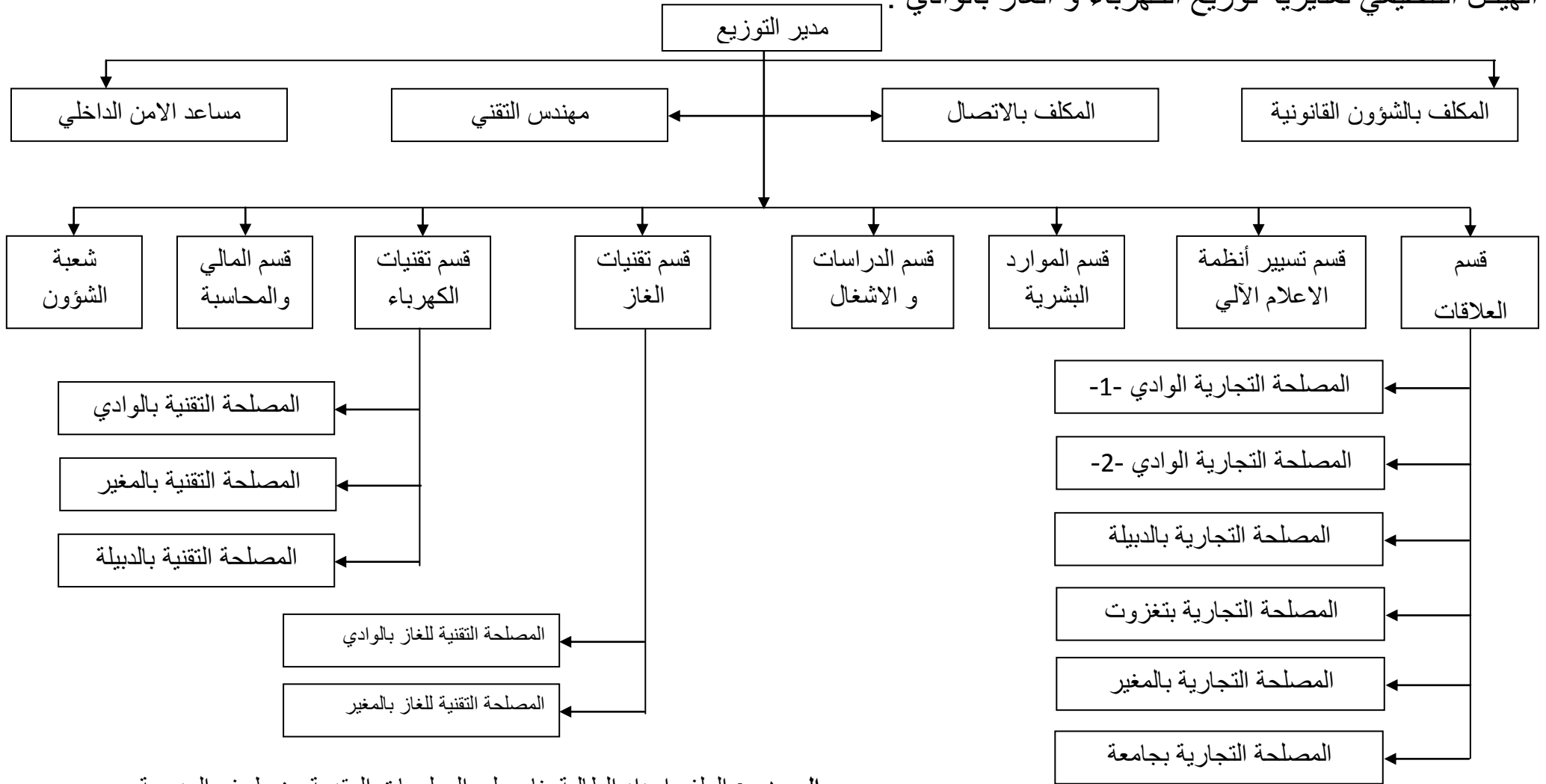
## المقاطعات التقنية غازية:

الوادي - قمار - جامعة - المغير .

## صورة لمقر المديرية:



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي :



المصدر : الملف اعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المديرية

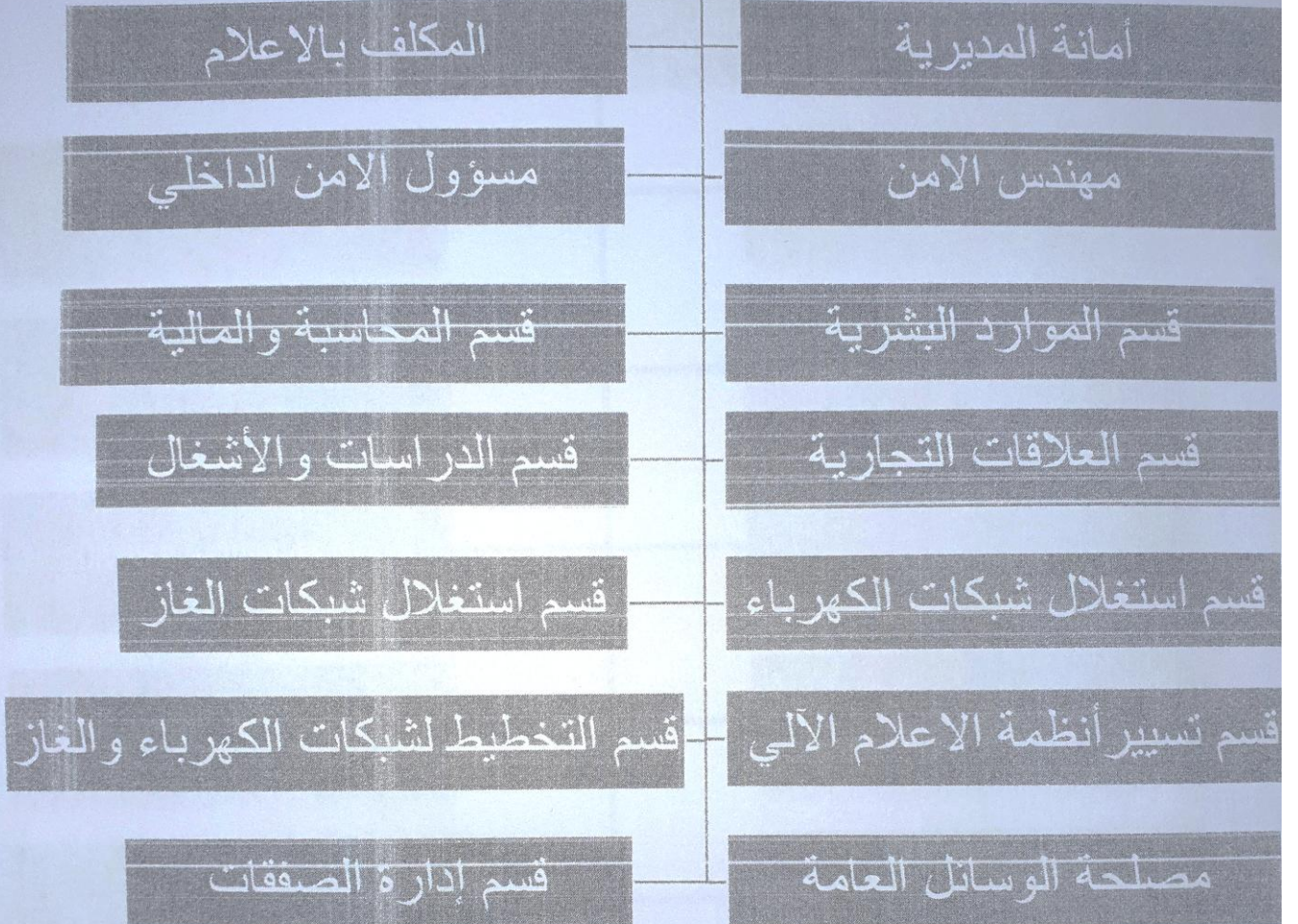
شركة سادغ



SADEG

3 ملاحق

## مدير التوزيع





Directeur de la Distribution

Attaché Communication

Secrétaire de Direction

Ingénieur Sécurité (HSE)

Division Techniques Electricité

Division Techniques Gaz

Service Juridique

Division Relations Commerciales

Assistant de la Sûreté Interne des  
Etablissements

Division Finances Comptabilité

Division Ressources Humaines

Cellule Contrôle et Inspection

Division Etudes d'Exécution  
Travaux Électricité et Gaz

Division Administration et  
marchés

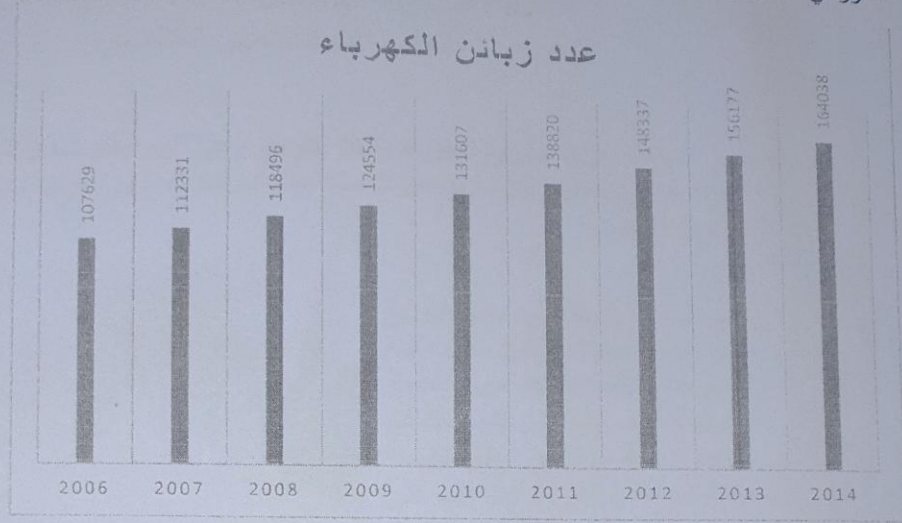
Division Planification  
Electricité et Gaz

Service Affaires Générales

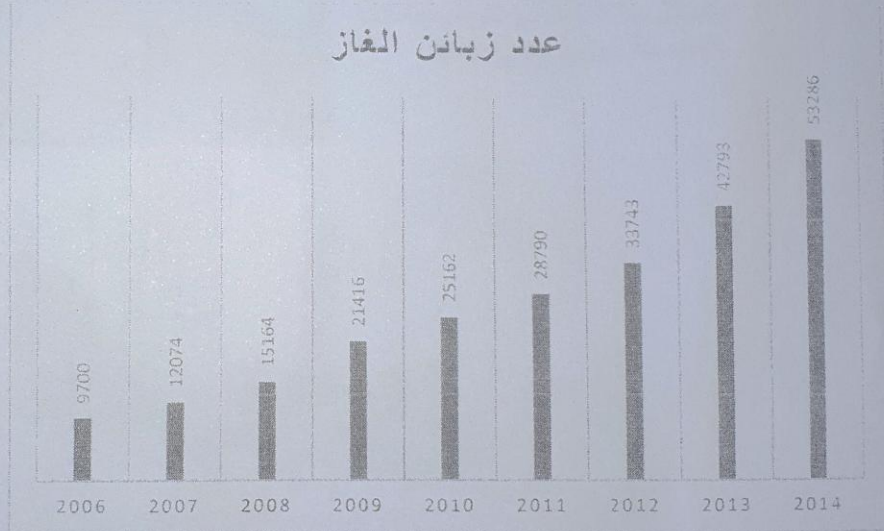
Division Exploitation des  
Systèmes d'Informations

### إنجازات المديرية:

التطور في عدد زبائن الكهرباء.



التطور في عدد زبائن الغاز



التطور في طول الشبكة الكهربائية كـلم:



## مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تشارك العاملات يومهن العالمي

SDC

إحتفت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وعلى غرار باقي المديريات باليوم العالمي للمرأة، والذي يصادف 08 مارس من كل سنة حيث شاركت المديرية إطارتها وعاملاتها فرحتهن بيومهن العالمي.



كانت البداية بكلمة للسيد مدير التوزيع همام عبد الواحد الذي ثمن مثل هاتسه المناسبات متمنيا للعاملات موفر الصحة والعافية، ومزيدا من النجاحات في حياتهم العملية مبرزا في الوقت نفسه مكانة المرأة في الشركة، كما أكد على ضرورة التعاون والتكاتف من أجل مساعدة الشركة في تحقيق أهدافها وخلال هذا الحفل تم تكريم العاملات بالموسسة بتوزيع بعض الهدايا.



من جهة ثانية قامت العاملات بتكريم السيد المدير عرفانا منهن لمجهوداته المبذولة في خدمة القطاع وتحقيق أهداف الشركة.  
كما تجدد الإشارة الى ان هاتس الاحتفالية لقيت تجاوب واستحسان كبيرين من طرف العاملات بالمديرية.

نواصل معنا