وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله – بوزريعة–

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

الموضوع:

دور قيم العمل في تحقيق التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة الدراسات التقنية والهندسة للسكة الحديدية SETIRAIL

رويبة – الجزائر–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه " ل.م.د" في تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية.

إعداد الطالب:

عمار بن حبيلس

إشراف البروفيسور:

أ.عتيقة حرايرية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ. الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر –2–	رئيسا
أ. عتيقة حرايرية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر –2–	مشرفا ومقررا
أ. مصطفى داسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر –2–	مناقشا
أ. ياسين بوزقزة	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة	مناقشا
أ. وهيبة عيشاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة –2–	مناقشا
أ. رقية عدمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر –2–	مناقشا

السنة الجامعية 2024–2025

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك

وعظيم سلطانك، ولك الحمد حتى ترضى

ولك الحمد إذا رضيت، والصلاة والسلام

على خير الخلق معلّم الأمم ما ذكره

الثقلين في الأرض والملأ الأعلى الى يوم

الدين.

كلمة شكر وتقدير

الشكر والاعتراف جبل راسخ في قلب الشاكر بيقين وايمان، لا تنسيه تعاقب الأيام ما عملوا، بل سيتلهف القلب لذكرهم شغفا بعلمهم.

الى التي توّجها الله شرف اعتلاء قمة جبل الشكر، الأستاذة الدكتورة المشرفة عتيقة حرايرية.

الى الجبل الذي أسند ظهري في هذه الرحلة الأكاديمية، وساهم في انجاز هذا العمل الأستاذ الفاضل الدكتور الفضيل رتيمي.

شكر خاص جدا موصول الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالمساهمة في مناقشة واثراء هذا العمل.

الشكر الجزيل الى مدير الإدارة والمالية الأستاذ: حموم عبد الحكيم ومديرة الموارد البشرية الأستاذة: ريم سهيلة وكل عمال مؤسسة "سيتي رايل" على حسن الاستقبال.

الى الكثير من الأهل والأحباب الأعزاء الذين شاركوني النصح والتشجيع فلكم مني كل الشكر والاحترام.

الشكر والعرفان موصول الى كل الأستاذة الذين سيبقى أثرهم، فصنعوا بشموخهم قدري من التعليم الابتدائي الى التعليم العالي.

عمار بن حبيلس.

الإهداء

الى نبع المحبة والإخلاص بي

الى منبع المحبة والاقتداء رسولي

الى صدق المحبة و الشكر والدّي

الى خالص المحبة والوفاء زوجتي

الى المحبة أبنائي وأهلي

الى كل محب للخير والناس

فهو صحبي.

عمار بن حبيلس.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

1* ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: **دور قيم العمل في تحقيق التطوير التنظيمي.**

ميدان الدراسة: دراسة ميدانية بشركة الدراسات التقنية والهندسة للسكة الحديدية SETIRAIL

رويبة – الجزائر–

من اعداد: عمار بن حبيلس

تحت اشراف: أ.د / عتيقة حرايرية

إشكالية الدراسة:

يتناول هذا البحث بالتركيز على العلاقة الترابطية بين قيم العمل ومساهماته من خلال التأثير الفعّال في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية "سيتي رايل" فرع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية –الجزائر–" (SETIRAIL FILIALE SNTF)"، وفق المظاهر السلوكية النابعة من خصوصيتها الثقافية والتنظيمية، لذا اعتمدت هذه الدراسة عن البحث عن الأثر الذي تمارسه قيم العمل الجوهرية والأساسية، البنائية والمميزة الممثلة بقيم العمل: الشعور بالمسؤولية، الانضباط والكفاءة في العمل، وهي تمثل قيم عمل عالمية تتقاسمها كل المجتمعات، وهي مكوّنات قوية وداعمة للمورد البشري للمساهمة في تحقيق خطط التطوير التنظيمي بكل سلاسة ومرونة عبر ثلاث مستويات للتدخل: نسق الفرد، نسقي الجماعة والمؤسسة، والذي يتطلب تحقيق تكيفا وتوازنا بين مجموعة الأنساق التنظيمية بما يكفل للمؤسسة زيادة فعاليتها وتحقيق الأداء الذي يمكنّها من تحقيق أهدافها ورسالتها الوجودية لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية سياسيا واجتماعيا واقتصاديا، وعليه يتحدد التساؤل العام الآتي :

ما دور قيم العمل في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل SETIRAIL"؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤثر قيمة العمل الجوهرية الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟
- كيف تؤثر قيمة العمل البنائية الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟
- كيف تؤثر قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟

ومن أجل تحقيق قراءة علمية تحليلية تم تحديد متغيرات الدراسة على اعتبار المتغير المستقل الممثل في قيم العمل، وتتم الدراسة بالاعتماد على تصنيف **اعتماد علام** للقيم والذي قسمها الى قيم جوهرية، أساسية، بنائية وقيم عمل أخرى مميزة، وتمثل المتغير التابع في التطوير التنظيمي.

الفرضية العامة والفرضيات الفرعية:

ومن خلال أبعاد الدراسة ومؤشراتها تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

لقيم العمل دور في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة" سيتي رايل"

- توثر قيمة العمل الجوهرية الأساسية الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".
- تؤثر قيمة العمل البنائية الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".
- تؤثر قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".

- **أهمية الدراسة:**

تبرز مظاهر قيم العمل المرغوب بها وسلوكياتها خاصة لتحقيق عمليات التطوير التنظيمي المرتكزة على أسس علمية وواقعية قابلة للتكيف وفق مناخ العمل المتاح، لذا تكمن الأهمية فيما يلي:

- تحديد قيم العمل المساعدة على تحديد الأهداف والرؤية العامة للمؤسسة، واتخاذها منطلق في عمليات بناء خطط عمل واضحة وأساس نجاح تحقيق هذه الأهداف.
- ابراز أهمية قيم العمل في حقل المعرفة السوسيولوجي للتنظيم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق فعالية المؤسسة التي ترتكز في تدبير شؤونها الإدارية بعمليات التطوير الإداري.
- البحث في قيم العمل المشتركة بين التنظيم والأفراد والتي تساعد في بناء بيئة عمل إيجابية، قادرة على دعم توابع القيم الأخرى من تعاون، ابتكار وابداع، فتستطيع المؤسسات من خلالها توجيه سلوك العاملين بشكل إيجابي للتأثير على نجاح الأهداف بشكل فعال.
- استناد قيم العمل على جملة المبادئ الذاتية التي يرتكز عليها مفهوم فكر التطوير التنظيمي، والتي تحاول العلوم السلوكية والفعل الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة التركيز عليها لإحداث التأثير بشكل ايجابي على أداء كل الأنساق التفاعلية للمساهمة في الرفع من الكفاءة التنظيمية.
- فهم واستيضاح واقع عمليات التطوير داخل المنظمات الجزائرية باعتبارها فكرة شمولية ترتبط بالخطط التنموية الطويلة كما أنها تهتم بالجوانب السلوكية للمورد البشري.

- **أهداف الدراسة**

إن الهدف من أي بحث علمي هو محاولة إيجاد إجابات للإشكال المطروح، من خلال معرفة كيفية تأثير وتفاعل المتغيرات التنظيمية والنتائج المرجوة من خلال محاولة معرفة ما يلي:

- تستهدف الدراسة الاطلاع بدور النسق القيمي لبعض من قيم العمل الأساسية من خلال ربطها بأحد أهم مداخل الفكر الإداري الحديث وهو التطوير التنظيمي الذي تمارسه عدة مؤسسات وطنية منذ بدء سلسلة الإصلاحات الهيكلية لطبيعة النشاط الاقتصادي المعاصر.
- محاولة معرفة دور قيم العمل في تعظيم الفعالية التنظيمية وأداء المورد البشري من خلال الاهتمام بالقيم القوية والتي يتبناها الأفراد في سلوكياتهم العادية وإبراز وجودها وتفعيلها وذلك عن طريق البرامج التطويرية في المؤسسة.
- كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار سوسيوتنظيمي لثنائية قيم العمل والتطوير التنظيمي، في محاولة إبراز الأثر في حل المشكلات التنظيمية سواء ما تعلق بالعمل وسلوك الأفراد والجماعات، او لفت انتباه عن دور قيم العمل وادراجها كممارسات في الوظائف حين وضع البرامج المتضمنة خطط توصيف العمل وبيان المسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

- **منهجية الدراسة:**

ركزت الدراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي وذلك باعتماد تقنياته وأدواته المتاحة (الملاحظة، المقابلة الشفهية، الاستمارة) كما وكيفا، في محاولة جمع القدر الكافي من المعطيات التي تتعلق بالعمليات التطويرية التي خضعت لها الإدارة ووظائفها، كما تمّ اختيار العينة بكل دقة من المجتمع الاحصائي مما يتوافق مع متغيرات البحث في ظل السياق الزمني المتاح.

- **نتائج الدراسة:**

– لذا أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة الشعور بالمسؤولية بالاعتماد على المؤشرات المدروسة، أفضت الى وجود دورًا محوريًا في تحقيق وتعزيز عمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

* **على مستوى نسق المؤسسة،** تبيّن أن الأغلبية من العاملين ينجزون بكل ثقة مهامهم بسبب وضوحها وملاءمتها لمناصبهم، هذه المظاهر تعكس كفاءة الإدارة في التحلي بقيمة الشعور بالمسؤولية من خلال تصميم هيكل تنظيمي مرن تتضح فيه حدود السلطات وبيان طرق الاتصال وتدرج للمسؤوليات مما يساعد في فعالية التقسيم الوظيفي وفق مبادئ الإدارة الحديثة، ومن مظاهرها السلوكية القيمية قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم وفق الإمكانيات التقنية والمؤهلات العلمية المتاحة، بالإضافة الى التزامهم بإنجاز المهام في الوقت المحدد وهي متطلبات تقّر بوجود مناخ عمل محفز.

– بالنسبة لقيمة العمل الانضباط فقد تبيّن أن الإطارات كلما مارسوا لأعمالهم في مناصب تتمتع بالمسؤولية (الأقدمية المهنية) والاشراف على أعمال الآخرين أكدّوا بنسبة مقتدرة من أنّ القواعد التنظيمية واللوائح تعتبر مصدر سلوكي مهم لانضباط للعمال.

– كما تبين من أن لقيم العمل دور مميز في تحقيق الأهداف المرسومة عبر تحقيق مؤشرات الجودة المهنية والمنافسة الذي يمّر حتما وفق عمليات التطوير التنظيمي وخططها، بالاستعانة بآليات التدريب والتأهيل لتحقيق الكفاءة السلوكية في العمل، والتي تتجلى مظاهرها في حسن التواصل بين المؤسسة والآخرين، الشفافية في التعامل بين مختلف المصالح والأقسام التنظيمية بما يضمن الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة وقدرات الفاعلين.

* **على مستوى التدخل نسق الجماعة،** أكدت الدراسة على تمتع الفاعلين بقيمة المشاركة في تحمل المسؤولية، وأنّ التعاون سمة حسنة مرتبطة بحب التمكين لإنجاز المهام والأعمال في شقّها الجماعي، وان الانخراط في فرق العمل هي مجرد قوالب للعمل تسعى من خلالها المؤسسة الى إضفاء قيمة الشعور بالمسؤولية كسلوك قويم بغرض تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

– كما تبيّن أن الفاعلين يتميزون بقيمة العمل الانضباط عبر التزامهم بالمنافسة كسلوك تعاوني هو أحد العناصر التفاعلية من مقومات عمليات التطوير التنظيمي والتي ترغب المؤسسات الحديثة في تحقيقها لأن المنافسة هو سلوك يشجع عمليات الابتكار والابداع.

– أمّا السلوك الإيجابي المبني على قيمة العمل الكفاءة فهي تبحث دوما عن الكيفية في الإنجاز وتأدية المهام والواجبات وفق الشروط التنظيمية والسلوكيات المحفزة للأداء في إطار المشاركة.

* **على مستوى التدخل نسق الفرد،** اعتبرت كل مايميّزه بسلوكيات في ظرف وموقف معين، يهدف لتحقيق مصالحه المرتبطة بمصالح وأهداف التنظيم، فقد اتسم بالوضوح في سبيل الحصول على المنافع المادية بغرض تحقيق المكاسب الاقتصادية التي تضمن له الاستقرار المادي والاجتماعي، ومن باب الشفافية اعتبرت الغالبية أن الأجر الممنوح غير متناسب مع ما يقدمه الأفراد ممن مجهودات وكفاءات، لذلك فهو يبحث دوما عن توفير سياسة مناسبة لتوزيع النواتج المادية تكون أقرب لتحقيق العدالة وبالتالي تنعكس بإيجابية على الروح المعنوية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي.

– الالتزام بسلوك المساواة يقتضي التوزيع العادل في المهام كما يتضمن حسن الإنجاز والتخلي عن الأنانية وعن كل المظاهر الناتجة عن حب الذات وافشاء السلوكيات التي تصيب الأفراد بالإحباط.

2* **ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.**

Title of the Study:
The Role of Work Values in Achieving Organizational Development

Field of the Study:
A field study at the Technical and Engineering Studies Company for Railway SETIRAIL
Rouiba – Algeria –

Prepared by: Ammar BenHabiles
Supervised by: Prof. Dr. Atika Harairia

Problem Statement:

This research focuses on the interrelationship between work values and their contribution through their effective influence in achieving organizational development processes at the Algerian company "SETIRAIL," a subsidiary of the National Railway Transport Company (SNTF). It explores behavioral manifestations stemming from the cultural and organizational specificity of the institution.

The study seeks to identify the impact of core and essential work values—constructive and distinctive—represented by the values of:

- **Sense of Responsibility**,
- **Discipline**,
- **Efficiency at work**.

These are universal work values shared across societies and represent strong components that support human resources in facilitating organizational development plans with smoothness and flexibility. This occurs at three levels of intervention: the individual system, group systems, and the institutional system. Achieving this requires adaptation and balance among various organizational systems to enhance the institution's effectiveness and performance, enabling it to meet its objectives and existential mission in facing both internal and external environmental challenges—political, social, and economic.

Hence, the general research question is:
What is the role of work values in achieving organizational development processes at SETIRAIL?

Sub-questions:

- How does the core work value *sense of responsibility* influence organizational development at SETIRAIL?
- How does the constructive work value *discipline* influence organizational development at SETIRAIL?
- How does the distinctive work value *efficiency* influence organizational development at SETIRAIL?

Variables of the Study:

To achieve an analytical scientific reading, the study identified the independent variable as work values—classified according to ***Mohamed Hassan Hamadat's*** typology into core, essential, constructive, and other distinctive work values. The dependent variable is organizational development.

General and Sub-Hypotheses:

Based on the study's dimensions and indicators, the hypotheses were formulated as follows:

- Work values play a role in achieving organizational development at SETIRAIL.
- The core essential work value *sense of responsibility* affects organizational development at SETIRAIL.
- The constructive work value *discipline* affects organizational development at SETIRAIL.
- The distinctive work value *efficiency* affects organizational development at SETIRAIL.

Significance of the Study:

The significance lies in the following:

- Identifying work values that help define the institution's goals and general vision, using them as a foundation for building clear work plans and achieving objectives.
- Highlighting the importance of work values in the sociological field of organizational knowledge by building a strong organizational culture that enhances institutional effectiveness, especially in administrative development processes.
- Exploring common values between the organization and individuals that contribute to a positive work environment supporting cooperation, innovation, and creativity, thus guiding employees' behavior toward achieving goals effectively.

- Emphasizing that work values are based on personal principles aligned with the concept of organizational development thinking, which behavioral sciences and social actions within institutions aim to influence positively.
- Understanding the reality of development processes in Algerian organizations, as these are comprehensive concepts linked to long-term development plans and concerned with the behavioral aspects of human resources.

Objectives of the Study:

The goal of any scientific research is to find answers to the proposed problem by understanding the interaction of organizational variables and the resulting outcomes. This includes:

- Examining the role of core work values and connecting them with one of the main entry points of modern management thought—organizational development—practiced by several national institutions since the beginning of structural economic reforms.
- Understanding how work values enhance organizational effectiveness and human resource performance by focusing on strong values adopted by individuals in their behaviors and activating them through development programs.
- Providing a sociological framework for the dual relationship between work values and organizational development, to show their role in solving organizational problems related to individual and group behaviors, and integrating work values into job design and responsibility planning.

Methodology:

The study adopts a descriptive-analytical approach using both quantitative and qualitative techniques and tools (observation, oral interviews, and questionnaires). The aim was to gather sufficient data regarding the development processes applied to management and its functions. The sample was carefully selected from the statistical population to align with the research variables within the given time frame.

Findings of the Study:

- The results showed that the value of *sense of responsibility*, based on studied indicators, plays a pivotal role in achieving and enhancing organizational development processes.
    - At the **institutional level**, most employees confidently perform their tasks due to their clarity and suitability to their positions. This reflects administrative efficiency in adopting the value of responsibility through a flexible organizational structure with clear authority boundaries, communication pathways, and responsibility hierarchies.

    - Behaviorally, employees perform tasks according to their technical capabilities and qualifications and meet deadlines—indicating a motivational work climate.
- Regarding the work value *discipline*, it was evident that employees, especially those in responsible positions (with seniority or supervisory roles), confirmed that organizational rules and regulations serve as a crucial behavioral source of discipline.
- Work values significantly contribute to achieving planned goals through professional quality and competitiveness, which are necessarily achieved through organizational development and its planning, using training and qualification mechanisms to enhance work-related behavioral efficiency. This is manifested through:
    - Effective communication,
    - Transparency between departments,
    - Optimal use of available resources and competencies.
- At the **group level**, the study confirmed that participants share a sense of *collective responsibility*, and cooperation is a valued trait linked to empowerment in completing tasks. Participation in teams reflects an institutional attempt to instill responsibility as a behavioral norm to meet shared goals.
- Workers showed discipline through commitment to competition, seen as a cooperative behavior that drives innovation and creativity—key components of modern organizational development.
- The *efficiency* value is seen in the constant pursuit of high-quality performance, meeting conditions and standards in a motivational and participatory environment.
- At the **individual level**, personal behaviors in specific situations aim to align personal interests with organizational goals. Individuals seek material gains to ensure economic and social stability.
    - Most employees believe that the compensation received does not reflect their efforts and competencies. Therefore, they demand a fair distribution policy of material rewards to increase morale and job satisfaction.
- Commitment to equality entails fair task distribution, quality performance, and abandoning selfishness and behaviors that lead to frustration among workers.

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الاهداء	/
شكر وعرفان	/
فهرس المحتويات	/
فهرس الأشكال	/
فهرس الجداول	/
مقدمة	أ – د
الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الأول: المحددات المنهجية للدراسة	
1* أسباب اختيار الموضوع	05
2* أهمية وأهداف الدراسة	06
3* الإشكالية، التساؤلات والفرضيات	08
4* تحديد المفاهيم	12
5* المقاربة النظرية السوسيولوجية	18
6* الدراسات السابقة	21
7* صعوبات الدراسة	51
الفصل الثاني: التأصيل النظري لنسق قيم العمل	
تمهيد	53
أولا: الثقافة التنظيمية	54
1* مفهوم الثقافة التنظيمية وتعاريفها	54
2* أهمية الثقافة التنظيمية	56
3* مكونات الثقافية التنظيمية	58

4* أنواع الثقافة التنظيمية	60
5* خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها	62
6* محددات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها	64
ثانيا: القيم التنظيمية	65
1* القيم التنظيمية كاقتراب نظري	65
2* مصادر القيم، تكوينها وتصنيفها	69
3* الاتجاهات النظرية في دراسة القيم	75
4* ماهية القيم التنظيمية تعاريف وخصائص	76
5* تطور القيم التنظيمية وفق نظريات التنظيم	80
6* تصنيف القيم التنظيمية وطرق قياسها	84
ثالثا: قيم العمل	88
1* ماهية قيم العمل	88
2* عناصر قيم العمل وأهميتها في تحسين السلوك	90
3* العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل	92
4* قيم العمل والاتجاهات الإدارية الحديثة	94
5* التأصيل النظري لقيم العمل المرتبطة بفرضيات الدراسة	97
- قيمة العمل الجوهرية: الشعور بالمسؤولية - قيمة العمل البنائية: الانضباط الوظيفي - قيمة العمل المميزة: الكفاءة	99 102 104
خاتمة	107
الفصل الثالث: التطوير التنظيمي ومساهمات قيم العمل في تحقيقه	
تمهيد	108
أولا: ماهية التطوير التنظيمي	109
1* التطوير التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به	109
2* عناصر ومتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي	113

3* خصائص التطوير التنظيمي وافتراضاته	115
4* الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي ومراحله	117
5* أهداف التطوير التنظيمي وأهميته	122
ثانيا: عمليات التطوير التنظيمي	124
1* مساهمات نظريات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي	124
2* الفكر الإداري وتحديات القرن الواحد والعشرين	131
3* مجالات وعناصر المسؤولية في التطوير التنظيمي	137
4* مقاومة التطوير التنظيمي	140
5* إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي وأهم معوقاته	144
ثالثا: قيم العمل مرتكزات لتحقيق فعالية التطوير التنظيمي	146
1* مساهمات قيمة العمل الشعور بالمسؤولية في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي	146
2* مساهمات قيمة العمل الانضباط في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي	148
3* مساهمات قيمة العمل الكفاءة في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي	151
4* دور القيم الأخلاقية في الارتقاء بقيم العمل	154
خاتمة	162
الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: المحددات الميدانية الدراسة	
أولا: المنهج المستخدم في الدراسة	163
1* المنهج الكمي، أهميته وأدواته	163
2* المجال المكاني، وأهميته	165
3* المجال الزماني ومراحل جمع البيانات	172
4* المجال البشري للدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها	175
ثانيا: وصف خصائص مجتمع الدراسة	180
1* عرض وتحليل نتائج المحور الأول: البيانات العامة	180
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
أولا: عرض وتحليل العلاقة بين المتغيرات طبقا لفرضيات الدراسة	189

الفرضية الأولى: تأثير قيمة العمل الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي	189
الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى	224
الفرضية الثانية: تأثير قيمة العمل البنائية الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي	226
الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية	258
الفرضية الثالثة: تأثير قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي	260
الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة	289
ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	291
أ* مناقشة النتائج طبقا لفرضيات الدراسة	291
ب* مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	298
خاتمة الدراسة	302
قائمة المصادر والمراجع	305
الملاحق	318

فهرس الجداول والأشكال

1* فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	ملخص تصنيف القيم	74
2	التطور المرحلي للقيم التنظيمية	82
3	بعض افتراضات التطوير التنظيمي	116
4	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة	132
5	استراتيجية المستقبل لإدارة المشاريع	133
6	استراتيجيات التقليل من مقاومة التطوير التنظيمي	143
7	مزايا وعيوب (ايجابيات وسلبيات) التطوير التنظيمي	144
8	يوضح أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة	152
9	توزيع الإطارات على مديريات الهيكل التنظيمي	176
10	توزيع فئات العينة القصدية للدراسة	178
11	بيان توزيع الاستمارات ونسبها المئوية	179
12	توزيع المبحوثين حسب عامل الجنس	181
13	توزيع المبحوثين حسب عامل السن	182
14	توزيع المبحوثين حسب عامل المؤهل العلمي	184
15	توزيع المبحوثين حسب عامل الرتبة المهنية	186
16	توزيع المبحوثين حسب عامل الخبرة المهنية	188
17	كيفية تأدية مهام الأعمال اليومية وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة	190
18	مميزات طبيعة العمل المقدّم للمؤسسة وعلاقته بالخبرة المهنية للإطارات	193
19	مميزات النشاط العادي لإطارات المؤسسة	197
20	كيفية مساهمة المهام الممارسة في المؤسسة على نتائج الأداء وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة	199

21	كيفية مساعدة المؤسسة اطاراتها لتحسين الأداء	201
22	كيفية تعامل المؤسسة مع الاقتراحات والمساهمات التي تقدمها اطاراتها.	203
23	نتائج الفئة السوسيومهنية التي أبدت رأي مخالف للمشاركة في المسؤولية.	205
24	كيفية عرض وبيان المعلومات المتعلقة بالمشاريع المستحدثة في المؤسسة	206
25	كيفية تصرف العاملين في مواجهة صعوبات أثناء العمل وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة	208
26	نوع العلاقة المهنية مع المسؤولين المباشرين	211
27	كيفية التعامل مع الإجراءات الجديدة في العمل	213
28	قيمة العمل في حياة العاملين وعلاقتها بالجنس لإطارات المؤسسة	214
29	طبيعة جو العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة	217
30	توافق الأجر الممنوح مع حجم العمل وعلاقتها بالخبرة المهنية لإطارات المؤسسة.	220
31	نمط المقابل الممنوح عند النجاح في تأدية المهام	222
32	كيفية إمكانية اعتبار أنّ القوانين واللوائح مصدر انضباط للعمال وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة	227
33	كيفية إلزام المؤسسة أفرادها على الاتصال الجيد والتعاون	232
34	اعتماد المؤسسة على المشاركة في تسيير النشاط	233
35	مميزات مواعيد الاجتماعات الرسمية في المؤسسة	236
36	كيفية التصرف عند وجود صعوبة في انجاز العمل	237
37	كيفية تفضيل طرق العمل مع الزملاء وعلاقته بالسن لإطارات المؤسسة.	239
38	كيفية التزام فرق العمل في انجاز العمل	242
39	مشاركة الزملاء في الأعمال الإضافية لصالح المؤسسة	244
40	كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة	247
41	كيفية تصرف المسؤول في حالة التأخر عن مواعيد العمل في المؤسسة وعلاقتها بالجنس	250

42	الدافع في انجاز مهام العمل بحرص	253
43	حرص العاملين من جعل العمل المقدّم للمؤسسة محل افتخار	255
44	مقترحات أخرى لفئة العاملين غير حريصة من جعل العمل المقدّم للمؤسسة محل افتخار	257
45	كيفية مساعدة المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال عمليات التدريب في حال الحصول على هذه الفرصة	260
46	مميزات جو العمل بعد تلقي برامج التدريب وعلاقتها بالمؤهلات العلمية لإطارات المؤسسة.	263
47	يبين كيف تجد قدرة المنظمة على تطوير نظام المنافسة فيها	266
48	مميزات الأداء الحالي في المؤسسة	268
49	كيفية التعامل مع الأساليب الجديدة في المؤسسة.	270
50	كيفية استغلال وقت الفراغ في العمل عند تحقيق المهام والواجبات.	272
51	كيفية التفاعل مع نجاح المؤسسة عند تحقيق أهدافها	274
52	الموقف المتبع في حال وقوع أزمة مالية تؤخر تسديد أجور العاملين في المؤسسة.	276
53	نمط انجاز العمل بعد الحصول على فرصة التدريب والتأهيل	278
54	نوع الدور الممارس من الفرد أثناء انجاز العمل في المؤسسة	280
55	طبيعة الشعور بالنجاح في انجاز العمل في المؤسسة	282
56	كيفية اهتمام العامل نحو العمل في حال غيابه المبرر وارتباطها بإطارات المؤسسة.	285
57	تفضيلات العاملين عند اختيار البقاء في المؤسسة.	287

2* فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج دراسة متغيري قيم العمل والتطوير التنظيمي في المؤسسة.	11
2	العوامل المؤثرة في الحفاظ على الثقافة التنظيمية	65
3	تصنيف سبرانجر لأنماط القيم	71
4	نموذج التنشئة التنظيمية	83
5	التأصيل النظري لقيم العمل	98
6	المجالات التي يمكن اخضاعها للتطوير التنظيمي	138
7	موقع قيمة الانضباط لتقوية العناصر الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي	149
8	الخريطة الأخلاقية في مجال الأعمال	155
9	بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بقيم العمل وعلاقتها بالفرد والجماعة	158
10	بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بقيم العمل وعلاقتها بالمنظمة والعمل.	161
11	خريطة وضعية الخطوط للنقل بالسكك الحديدية	167
12	الهيكل التنظيمي لشركة SETIRAIL	170
13	العلاقة بين طبيعة السلوك بالارتكاز على درجتي الالتزام المهني ودرجة الاعتمادية في ظل عنصر الخبرة المهنية	210

مقدمة

مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام في العصر الحالي بالحديث عن ارتباط العمل المؤسسي بالقيم الاجتماعية والتنظيمية بصفة عامة، ونظرا للتشعبات والروافد الكثيرة في هذا الاختصاص فان التركيز انصب على مكانة قيم العمل باعتبارها محدد سلوكي مهم في انجاز العمل، ولفهم طبيعة التأثيرات المتبادلة في ظل التطورات الحاصلة بين كل العناصر والقوى الإنتاجية في أي مجال عمل حياتي، يبقى أثر الفرد بكل سلوكياته وقيمه العملية مصدرا مهما في تحقيق الأداء المرغوب، فالعمل ظاهرة وجودية وهي تعاقب تاريخي فني وتقني بارز في كثير من المجتمعات، تتناقلها الأجيال وفق سنن تعاقب الأزمنة والأمكنة بغرض تأمين المنافع التي تفي بالبقاء والاستمرار، فالعمل رمز للتطورات التي تبين قدرة الانسان على استغلال مجمل القدرات الجسدية والعقلية التي بفضلها يستطيع تسخير واستغلال الموجودات من الثروات على كثرتها أو قلتها، علم بوجودها أو تجاهلها، فسعى لتطوير أنظمة العمل بدءا من النشاط الزراعي والصيد بأنواعه، مرورا بعصور استخدام الآلة وتحسين وسائل النقل والإنتاج، الى توسيع أنظمة التمويل المالي وصرف رؤوس الأموال بدءا من الآليات التقليدية الى مستويات عالية للتبادل الحر في المصارف والبورصات، والتي أوجدت مظاهر جد متطورة في جودة التصنيع وتقديم الخدمات، وأنتجت أشكالا مختلفة وغير مألوفة في تعدد النشاطات التكنولوجية وبكل المجالات المهتمة بعلوم الأحياء وعلوم الجماد على دقة تفاصيلها وغيرها، وفي هذا الزمن الذي يشهد تحولات ما بعد الصناعة والتجديد التكنولوجي ظهرت أنماط فريدة للعمل الذي يتركّز في إنتاج المعارف والحصول عليها وسبل معالجتها وكيفيات توزيعها بطرق مرتبطة بعوالم الرقمية وعالم الارتباط في الفضاء السيبراني، ولكن العمل في الأصل هو الارتباط البشري بالوجود والاستمرارية، فحسب **جورج فريدمان وبيار نافيل** (George Friedmann, Pierre Naville) فان العمل يعتبر القاسم المشترك بين جميع البشر، فهو بمثابة عملية ديناميكيّة تنجز بين الإنسان والطبيعة يتمّ تحقيقها عبر استخدام التقنية، وهو يمثل بذلك جملة من الأنشطة ذات الأهداف الإجرائية ينفّذها الإنسان على المادة بواسطة عقله ويديه وعبر استخدام الآلة، وتسهم تلك المجموعة من الأنشطة المنفّذة بدورها في تطوير أوضاع الإنسان[1]، فكل هذه المحطات المتعاقبة للعمل سعت للاهتمام بفهم سلوك الأفراد والجماعات والتنظيمات كطرائق مختلفة ضمن آليات الأداء للتحكم في قوى الإنتاج ومخرجاتها وآثارها.

[1] - عائشة التائب، **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة**، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص 15

وفي بداية الحقبة السوسيولوجية من القرن العشرين، قدمت مدرسة الإدارة العلمية في مجال الإدارة والتنظيم مناهج عملية وعلمية مرتكزة على مبدأي العقلانية والحتمية بهدف التحكم في سلوك الافراد كامتداد حتمي لآليات الأداء(التحكم في الإنتاج والأرباح)، حيث تجلّت فيها قيم العمل بمظاهر الطاعة والخضوع للسلطة والمسؤولية باعتبارها المرتكزات الأساسية التي تضمن الاستقرار، وأن كل الخطط والبدائل العملية تهدف الى تعظيم الأرباح، وأنّ قيم العمل الفردية والجماعية هي قيم خاضعة لصرامة القواعد والإجراءات التنظيمية مما أدّت الى تعدد أشكال السلبية المهنية في محيط العمل وخارجه، فساهمت في مجملها الى انخفاض مستويات الأداء والإنتاج ومن ثمّ انخفاض الأرباح ومعها الروح المعنوية للأفراد، وعليه ارتقت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية بدءا من تجارب التون مايو ورفقائه بمصانع الهاوثورن لشركة "وسترن الكتريك" بالولايات المتحدة الأمريكية[1]، التي قدمت نتائج أساسية مفادها ضرورة تفهّم سلوك العامل ودوافعه ضمن اطار فردي أو جماعي، وتحسين العلاقات الاجتماعية للعمل مثل تطوير بيئة العمل المادي وجودة مناخ العمل، وعلى هذا النحو برزت اجتهادات **جورج فريدمان** (1905م–1977م) في دراساته حول المشاكل التي تعترض العامل الذي فقد الابداع وروح المبادرة نتيجة حجم التأثيرات السلبية على العمل الإنساني في مقابل تبعات الاعتماد الشرس على المكننة والتكنولوجيا، وقدّم رأيه لتسوية هذا الأمر حول وجوب معرفة المجتمع وفهمه، وعبّر عن ذلك بقوله " لنلاحظ أنه ضمن هذا التفاعل بين الانسان ومحيطه عبر التقنية، أي عبر العمل، يبتدئ جليا في نهاية المطاف العنصر المحرك المفسّر لتتطور البنى الاجتماعية، انها وحدها القادرة على الاتيان بالإجابة المناسبة لمشاكل ظلت مبهمة".[2]

وفي العصر الحديث، انصبت جهود مفكري المدرسة السلوكية في الإدارة الى البحث عن معايير قيمية تهدف الى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بسبب عدم قدرة التنظيمات وعجزها في تحقيق الكفاية الكلية والتوّقع بسلوك وتصرفات العمال، فسارعت الى احداث التأثير المرغوب من خلال عمليات تحفيز الأفراد عبر احلال قيم العمل كالإبداع والابتكار والمرونة في انجاز العمل، وكذلك تمكين العمال من مناصب المسؤولية والمشاركة في صنع القرار، كل ذلك لأجل اشباع الحاجات المساهمة في عملية التحفيز الإيجابي بغرض تحقيق أهداف الفرد والتنظيم، بالإضافة الى تجنب المظاهر السلبية الناتجة عن فقد الترابط العضوي والانتماء في المؤسسات، وعليه اعتبرت ان كل البحوث التطويرية في مجال الإدارة المتمثلة في

[1] - Jean Claude Rabier, **Introduction à la sociologie du travail,** Ed Européennes ERASME, Nanterre, France, 2 Ed, P8

[2] -George Friedmann et Pierre Naville, **Traité de sociologie du travail**, Ed Armand Colin, Paris,1962,p37

مداخل التطوير التنظيمي، اتخاذ القرار، القيادة والإدارة بالأهداف وغيرها هي مداخل جوهرية لمنح النسق القيمي للعمل فرصا لإظهار الفعالية وقدرة التغيير نحو تحقيق أهداف البناء المؤسسي، ومن بعدها برزت الدراسات المعنية بالثقافة والقيم التنظيمية، والتي تجلت بشكل كبير في أبحاث **وليام اوتشي** حول الثقافة التنظيمية اليابانية، وكذلك ادبيات **ادغار شين** في الحديث عن الثقافة التنظيمية الغربية مرورا الى الإدارة بالقيم، وفي كل محطة يبحث الفكر الإداري الحديث عن العوامل والقيم التي تضبط سلوكيات الأفراد في تحقيق الجهود الإدارية البحثية لعمليات التحسين وتطوير الأداء، ذلك لاعتبار نسق قيم العمل في التنظيم يمثل العصب الحيوي الذي يعتمد عليه في تقوية سلوكيات الفرد والجماعة للإسهام في إنجاح أي مشروع طموح، وذلك بالتركيز على تبني المظاهر الإيجابية المساهمة في بناء نسق قيمي تنظيمي قوي وصحي بالإضافة الى احداث القطيعة مع المظاهر السلبية في جو العمل، وقد اعتبر **وليامسون Williamson** أنّ:" القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاما قويا وفعالا داخل المنظمة، يمكّن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأمور... "[1].

هذه قيم العمل المشترك تستوجب توفر بيئة عمل ملائمة ومجموعة عوامل تنظيمية قادرة على استيعاب هذه الأسس القيمية، وهو المجال الذي توفره خطط وعمليات التطوير التنظيمي، فلقد عبّر **ويندال فرنش** عن عملية التطوير التنظيمي بقوله: هو جهد وفق خطط وجهود طويلة المدى لتحسين عمليات حل المشاكل والتجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية وتعاونية مع اهتمام خاص بثقافة جماعات العمل واستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمي بما فيها البحث الاجرائي.[2]

وفي كنف الدراسات البارزة في ميدان سوسيولوجيا العمل والشغل بالجزائر، فقد سبق الكثير من الباحثين الى ترك بصماتهم في الدراسات المختصة في توضيح أسباب بروز الاختلالات التنظيمية من جراء تشبع الثقافة التنظيمية بأثار الثقافة المجتمعية وبخاصة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية في بعض القطاعات الصناعية الهيكلية الكبرى والصناعات التحويلية المتعددة في القطاعات المرتبطة بالمعادن والكيماويات والإنتاج الغذائي أحيانا وغيرها، وفي ميدان الدراسة سنحاول الولوج في أكبر مؤسسات قطاع النقل خاصة في قطاع النقل بالسكك الحديدية من خلال أحد فروعها باعتبارها الشريان الاقتصادي المهم للبلد، فالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية "SNTF" تمتلك إمكانات هيكلية قوية، وتحوي موارد مالية

---

[1] - Oliver Williamson, **Organizational Theory From Chester Bernard to the Présent and Beyond**, Oxford University Press, New York, USA, 1990, P24

[2] – زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط2، 2012، ص135

مضمونة بالإضافة الى مورد بشري ذو مؤهلات علمية عالية، كما تجد بها أنظمة إدارية مماثلة لما يوجد في الدول المتطورة، وفي مقابل كل هذه الإمكانيات تجد أن النتائج المحققة لا ترتقي الى الطموحات المرجوة، وتجد مستويات أداءها تحرج اللسان بالاحتراس بكثرة التساؤل حولها، ولنا في تعاقب الإصلاحات الاقتصادية المتكررة رؤية لافتة للانتباه وبخاصة عند اشتداد كثرة العتاب السياسي بالصوت المرتفع من أعلى أجهزة الدولة على هذه المؤسسات.

وفي خضم الحركة التنموية الاقتصادية الجديدة والتي انفتحت فيها الدولة الجزائرية بمشاريع ضخمة في مجال النقل بالسكك الحديدية في مخططاتها الخماسية الآنية 2018-2023 ومن بعدها المخطط الجديد 2024-2029 لإنجاز مشاريع جد هامة لتطوير وعصرنة الخطوط الموجودة وشق خطوط جديدة تربط المشاريع العملاقة للمناجم والمقالع لمختلف المعادن من حديد وفوسفاط وغيرها من أعماق الصحاري الى مراسي السفن بالسواحل، فكانت هذه المشاريع قد ألهمت بالفعل اهتماماتي واستفزت شغفي بالبحث في كنفها.

وبإمعان النظر في الفكر التنظيمي الحديث الذي اهتم بمنظومة قيم العمل التي تعتبر منطلق كل مظهر للنجاح أو الفشل لما تتطلبه الملائمة بين الخصوصية الثقافية للمجتمعات وخطط الإصلاحات والتطوير، فان الاستفادة الحقيقية للمؤسسات الحديثة التي تتخذ من الإصلاحات الهيكلية وتجديد نشاطاتها وفق عمليات التطوير التنظيمي المتضمنة توفير مناخ عمل مرتبط بتقويم سلوك العاملين بغرض الاستدامة في الحصول على نفس مستويات الأداء، لذا وجب الاهتمام بتأثير قيم العمل على سلوك الفرد والجماعة والتنظيم، فالسلوك الناتج عن قيم عمل كالشعور بالمسؤولية، الانضباط والكفاءة والتي تعتبر منطلقات ومبادئ للفعل، كما تعتبر أسس موّجهة للمظاهر السلوكية المرغوب به، فهي قيم عمل نابعة من داخل الفرد وأعماقه حاملة معها كل التفكير والمؤثرات التي تؤدي دورا في إحداث الطفرة النوعية في تحقيق وإنجاز العمل، فقيم العمل هي ممارسات مرتبطة بكل ما يملك الفاعل الاجتماعي من تكاملات ارتبطت بأزمنة من التنشئة تضمنت معارف علمية وعملية يسعى في توظيفها لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

وفي هذا السياق من الدراسة التي تحاول التركيز على دور نسق قيم العمل في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي من خلال أثر الأداء، كما سنحاول التطرق للدراسة وفق المنهجية التالية:

يتضمن **الفصل الأول** وهو الإطار المنهجي للبحث المتضمن على إشكالية البحث، التساؤلات، الفرضيات، أهمية الموضوع، أهميته وأهدافه، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة مع المقاربة النظرية للموضوع والمنهج البحثي الواجب استخدامه.

أما **الفصل الثاني** فيتم التطرق فيه إلى التأصيل النظري السوسيولوجي المتعلق بنسق قيم العمل، من حيث الأهمية والأبعاد بالإضافة الى اختصار البحث لبعض التفاصيل كمكوناته ومصادره، والنظريات المفسرة له، كما تم التطرق وفق التراتبية ذات الشكل الهرمي بين الأنساق الثلاثة من النسق الأكبر الثقافة التنظيمية، مرورا بالقيم التنظيمية كنسق أوسط الى النسق الأصغر قيم العمل في المؤسسة.

أما **الفصل الثالث** فيتعلق بمتغير التطوير التنظيمي من خلال التعريف به وبعملياته، وكذا بيان العلاقات الترابطية بين أثر قيم العمل ودوره ومساهمات قيم العمل موضوع الدراسة من قيمة الشعور بالمسؤولية وقيمة الانضباط وقيمة الكفاءة على تحقيق التطوير التنظيمي بشكل عام من حيث الأداء والفعالية.

الفصل الرابع يتطرق إلى ميدان الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية " مؤسسة الدراسات الهندسية للسكة الحديدية_ **سيتي رايل _ (SETIRAIL FILIALE SNTF)** مع تناول التفصيل الإجراءات المنهجية للبحث، بيان مجال الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس يتناول عرض نتائج الدراسة عبر الجداول الإحصائية مرتبة وفق فرضيات الدراسة وتحليلها، وفي الأخير يتناول مناقشة النتائج في طبقا للفرضيات ومن بعد مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وفي خاتمة الدراسة حيث يتم التأكيد على أهمية موضوع البحث مع اقتراح ما يمكن الاستفادة منه.

الباب الأول:

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول:

المحددات المنهجية للدراسة

1* أسباب اختيار الموضوع:

من المتعارف عليه أن لكل باحث علمي له دوافع ذاتية وأسباب موضوعية تجعله يتساءل عن موضوع البحث المراد دراسته ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي:

1-1: الأسباب الذاتية.

- الميل الشخصي لمعرفة قيم العمل التي تساهم بشكل ايجابي في تحقيق عمليات التطوير بالمنظمات، بسبب التجديد الذي تثيره المفاهيم الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحسين الأداء وتحقيق كفاءة المورد البشري علميا، عمليا وسلوكيا.
- الاطلاع على الجهود البحثية والدراسات الأكاديمية فيما يتعلق بالنسق القيمي لقيم العمل.
- الرغبة في الاطلاع العملي على مختلف الأساليب العلمية والعملية عن قرب، وعن الإجراءات التقنية وكيفية توظيفها داخل التنظيم، وكيفية الاعتناء بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والعلاقات التفاعلية والمظاهر السلوكية في قيم العمل لحتمية القيام بالتطوير التنظيمي.
- الرغبة في مواصلة الشغف والاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي وقيم العمل كثنائية لمتغيرات بحثية جديرة بالعناية والحرص وذلك لارتباطهما بالفكر الإداري الحديث، خاصة بعد تناول متغير التطوير التنظيمي في مذكرة الماستر، والذي مكنني من زيادة الاهتمام بدور العلاقات التبادلية بين متطلبات التطور في الفكر الإداري وعناصر القوة في سلوك الموارد البشرية وتأثيرها فيما تعلق بالعمل وقيمه.
- التطلّع إلى معرفة تأثر الجوانب الاجتماعية للأفراد نتيجة تحقيق عمليات التطوير التنظيمي داخل مؤسسة النقل بالسكك الحديدية للجزائر، باعتبارها من أكثر المؤسسات العمومية التي خضعت لسلسلة من التغييرات والاصلاحات نتيجة التطور الحاصل في التوجه الاقتصادي العام للدولة.

1-2: الأسباب الموضوعية

- إعطاء موضوع قيم العمل بعد سوسيولوجي فيما يخص ارتباطه بعمليات التطوير التنظيمي عند محاولة تقديم تفسيرات وتحاليل ذات أبعاد مرتبطة بالتنظيم والعمل وموازية عن المجالات الأخرى منها الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم الإدارة وعلم النفس.
- تعدد المظاهر غير المرغوب بها المتميزة بالسلبية وانتشارها بشكل لافت (كعدم تحمل المسؤولية، عدم الانضباط الوظيفي، عدم احترام الوقت والمواعيد...) في قيم العمل لدى المؤسسات العمومية

الجزائرية بعد عقود من ملازمة الإصلاحات الهيكلية وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي، هذه المظاهر المثيرة للاستياء تلفت الانتباه الى وجود خلل في تطبيق جدّي في منظومة قيم العمل.

- الاستجابة لآراء الأساتذة الجامعيين والباحثين المؤطرين لمشاريع الدكتوراه في الجزائر، في ضرورة القيام بالبحث الميداني عن المواضيع التي تعالج ظاهرة جلية في ميدان العمل أو خلل وظيفي، أو تقديم تصور للحلول تلفت الانتباه خاصة في المواضيع المهتمة بالعمل والموارد البشرية، بالاستناد على الثراء النظري عند التفسير والتحليل السوسيولوجي للمتغيرات التنظيمية باعتبارها مؤثرات أو قابلة للتأثر والتغيير.
- محاولة الاطلاع عن قرب بدور قيم العمل البنائية كالشعور بالمسؤولية، والوظيفية كالانضباط وقيم العمل المميزة منها الكفاءة للارتقاء بمستويات الأداء والتأثير في سلوك العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

2* أهمية وأهداف الدراسة:

2-1: أهمية الدراسة

إن قيم العمل ترتبط ارتباطا جلي بالفعل الاجتماعي، مما تبرز مظاهر وسلوكيات خاصة عندما يتعلق الأمر بعمليات التطوير التنظيمي التي ترتكز على أسس علمية وواقعية قابلة للتكيف والظروف البيئية المحيطة، لذا تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تحديد قيم العمل المساعدة على تحديد الأهداف والرؤية العامة للمؤسسة، واتخاذها منطلق في عمليات بناء خطط عمل واضحة وأساس نجاح تحقيق هذه الأهداف.
- ابراز أهمية قيم العمل في حقل المعرفة السوسيولوجي للتنظيم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق فعالية المنظمات التي ترتكز في تدبير شؤون الإدارة بعدة عمليات تنظيمية ومفاهيم حديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالقيم، الإدارة بالمشاركة...وغيرها.
- البحث في قيم العمل المشتركة بين التنظيم والأفراد والتي تساعد في بناء بيئة عمل إيجابية، قادرة على دعم توابع القيم الأخرى من تعاون، ابتكار وابداع، فتستطيع المؤسسات من خلالها توجيه سلوك العاملين بشكل إيجابي للتأثير على نجاح الأهداف بشكل فعال.

- استناد قيم العمل على جملة المبادئ الذاتية التي يرتكز عليها مفهوم فكر التطوير التنظيمي، والتي تحاول العلوم السلوكية والفعل الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة التركيز عليها لإحداث التأثير التفاعلي على أداء المورد البشري من خلال الرفع من قدراته وكفاءاته لتحقيق فعالية المنظمة.
- فهم واستيضاح واقع عمليات التطوير داخل المنظمات الجزائرية باعتبارها فكرة شمولية ترتبط بالخطط التنموية الطويلة كما أنها تهتم بالجوانب السلوكية للمورد البشري من خلال تحسين وتوفير مناخ تنظيمي نوعي يحقق التناسق والتوازن بين الفاعلين داخل التنظيم من خلال وضع برامج تطويرية متكاملة، تهتم بالعمل وترقيته.

2-2: أهداف الدراسة

إن الهدف من أي بحث علمي هو محاولة إيجاد إجابات للإشكال المطروح، من خلال معرفة كيفية تأثير وتفاعل المتغيرات التنظيمية والنتائج المرجوة من خلال محاولة معرفة ما يلي:

- تستهدف الدراسة الاطلاع بدور النسق القيمي لبعض من قيم العمل الأساسية من خلال ربطها بأحد أهم مداخل الفكر الإداري الحديث وهو التطوير التنظيمي الذي تمارسه عدة مؤسسات وطنية منذ بدء سلسلة الإصلاحات الهيكلية لطبيعة النشاط الاقتصادي مع بدايات القرن الواحد والعشرين.
- محاولة معرفة دور قيم العمل في تعظيم الفعالية التنظيمية وأداء المورد البشري من خلال الاهتمام بالقيم القوية والتي يتبناها الأفراد في سلوكياتهم العادية وإبراز وجودها وتفعيلها وذلك عن طريق البرامج التطويرية في المؤسسة.
- كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار سوسيولوجي لثنائية قيم العمل والتطوير التنظيمي، في محاولة إبراز الأثر في حل المشكلات التنظيمية سواء ما تعلق بالعمل وسلوك الأفراد والجماعات، او لفت انتباه عن دور قيم العمل وادراجها كممارسات في الوظائف حين وضع البرامج المتضمنة خطط توصيف العمل وبيان المسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.
- محاولة الإلمام في البحث عن مفاهيم قيم العمل، والاطلاع عن قرب لعمليات التطوير التنظيمي والتعرف على مدى إدراك العاملين في المؤسسة الجزائرية لهذه المعاني.

3* الإشكالية:

ان السعي المستجد لدراسة وفهم مساهمات قيم العمل ودورها في الرفع من مستوى أداء المورد البشري داخل المؤسسات، يعتبر نتاج حتمي للتطورات المتسارعة في تحديث الأنماط التقليدية للعمل ومناخه التنظيمي بسبب تسارع وبروز الاسهامات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر الذي يتطلع لتقديم مشاركات راقية لمعالجة أي خلل مرتبط بتحقيق مستويات من الأداء والكفاءة التي تضمن للتنظيم تحقيق أهدافه واستمراره، ومن أهم ما تميزت به هذه المداخل النظرية هو التركيز على أهمية فهم طبيعة العلاقات والتفاعلات التي تحدث داخل المؤسسات بين مختلف عناصر التركيبة البنيوية للفاعلين، وفق ما تطلبه العمليات والخطط التطويرية في التنظيميات التي تسعى لإيجاد سلوكيات تنظيمية هادفة مرتبطة بتحقيق الأداء المرغوب، وموافقة الأشكال الجديدة في مظاهر العمل بجميع الجوانب الحياتية، وقد عبّر سانسوليو[1] في الكثير من أفكاره بأن المؤسسة كيان اجتماعي معقد، وأن التنظيمات ليست مجرد هياكل إدارية بل هي أماكن للتنشئة الاجتماعية المهنية وأن العلاقات المهنية هي مصدر للثقافة التنظيمية، وهي مجال رئيسي حيث تتشكل المعايير والقيم وأنماط الهوية الجماعية، وفي خضم هذه الارتباطات العلائقية الداخلية واسهاماتها الجلية، تبرز كذلك التأثيرات القوية لأنشطة البيئة الخارجية على استقرار المنظمات واستمرارها، لذلك في ظل هذه التفاعلات النسقية المرتبطة ببعضها، فإن المؤسسة دوما في تحدياتها تبحث في أساسها البنيوي عن قيم العمل المتميزة والصلبة التي تشكل الدافع القوي والمحفزة لمجمل مستويات الأنساق المشكلة لها من الفرد، الجماعة والتنظيم على حد سواء في مجابهة المنافسة المستمرة والمعيقات التنظيمية المحبطة، لذلك اعتبرت قيم العمل النسق الذي يحوي مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ التي تحدد سلوك الفرد والجماعة، وهي التي تحكم سلوك الفرد في عمله وتوجهه[2]، وهي إلى جانب ذلك تعتبر الحصن المنيع الذي يحول بينه وبين نفسه وبين عمله، كما تساعده على أداء واجباته والتزاماته ضمن مجموعة الأنساق الوظائفية التي ينتمي إليها، فنسق قيم العمل ذو قدرة على التكيف والاستجابة لعمليات التحسين المستمر والتطوير على مستويات التدخل في التنظيم وفق المسار الذي تنتهجه الإدارة ضمن عملياتها التطويرية الموضحة في

[1]– R.Sainaulieu, **L'Identité au travail : les effets culturelles de l'organisation**, PFNSP,Paris, 1977, P 302–3036

[2] – محمد حسن محمد حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 267

بدائل مرسومة ضمن خطط وبرامج طويلة واضحة المعالم والأهداف، رغبة منها في تحقيق تمثلات مهنية وسلوكية فردية وجماعية ذات كفاءة تنظيمية تعمل على تحسين أوضاعها الحالية والاستعداد لمستقبلها.

فأداء العمل ينتج قيما ومعاني مهنية (سانسوليو) تتجلى عبر العديد من المظاهر والأشكال السلوكية، وهي تعابير عن ارتباطات وعلاقات تفاعلية وفق تجارب مهنية وقواعد تنظيمية، فمن هذه المظاهر في العمل سلوكيات مرغوب بفعلها وأخرى تتميز بالسلبية تسعى التنظيمات لتجنبها والتقليل من نموها، ومن المظاهر السلوكية الإيجابية المرغوبة المتمثلة في حب العمل، تدعيم اواصر التفاعل والمشاركة وتحسين العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة، تشجيع الابداع وتعزيز الالتزام الأخلاقي في العمل هي نتاج لواحدة من أهم قيم العمل الجوهرية وهي قيمة العمل الشعور بالمسؤولية، والتي تعبّر عن تحمّل الفاعلين المسؤولية بكل وعي والتزام بأهداف التنظيم، وكذلك من بين أهم قيم العمل البنائية قيمة الانضباط التي تنتج التزاما بالقواعد التنظيمية والإجراءات المحددة، فهي تساعد على نشر الثقة والتعاون بين العاملين، مما تسهل عمليات التوجيه والتدريب والرقابة، فمظاهر العمل الإيجابية كاحترام الوقت، الالتزام ببرامج التدريب وخطط التطوير التي تسعى المؤسسات لتحقيقها عن طريق فرض مجموعة من الإجراءات التنظيمية المبينة في قوانين وأنظمة الاتصال الداخلي، لهي سلوكيات صورية اذا لم تكن قيمة العمل الانضباط أساس وجودي يعتبره الفرد مبدأ مبني على ثنائية العطاء في مقابل الأخذ، بالإضافة الى الاعتناء بقيمة العمل المميزة وهي الكفاءة المعبّرة بالإتقان في العمل مما يمثل أرقى السلوكيات التي يمكن الوصول اليها من خلال اظهار الجودة والتفاني في تحقيق العمل وفق أفضل أداء ممكن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

هذه المظاهر السلوكية المرغوب تحقيقها بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، والتي عرفت سلسلة متعاقبة من عمليات التطوير والإصلاحات الهيكلية عبر الكثير من محطاتها لمجابهة تأثيرات وتحولات البيئة الخارجية في أنشطة العمل المشبعة بالمنافسة القوية، وكذا مجابهة تحديات العولمة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية العابرة للقارات والتي لا يمكن تجاهلها أو إغفالها، ومما يثار جليا في الفكر الحديث أن سر النجاح والتميز تكمن في قوة نسق الثقافة التنظيمية المنتجة لقيم العمل قوية، فالاختلاف واضح ومثير للاهتمام بين الشعوب والمجتمعات التي تتمايز بقيمها التنظيمية من حيث القوة والضعف من مجتمعات أخرى، وهو الحرص الذي وجب التركيز عليه في محاولة فهم واقع ودور نسق قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية التي خضعت الى الكثير من برامج التطوير وفي مستويات متعددة، منها تحديث نسق الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من توصيف الوظائف، بيان السلطة وتحمل المسؤوليات وغيرها، وضع نظم إدارية مرنة، إعادة تأهيل الكوادر سواء عن طريق التدريب والتكوين، ايجاد آليات لاستقطاب

المؤهلات وفق إجراءات مرنة قابلة للتطبيق وغيرها...، فكل الأساليب المستخدمة في تفعيل النماذج التطويرية للأداء بالمؤسسة كان بغرض الوصول الى سلوكيات مرغوب بها تعبّر في مجملها بقبول الفاعلين لمناخ عملهم.

وفي محاولة البحث بهذا الزاد النظري الممثل بإشكالية الدراسة التي تتمحور حول دور قيم العمل وارتباطها بعملية التطوير التنظيمي، تم الولوج الى داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية " **سيتي رايل**" فرع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية –الجزائر–" **(SETIRAIL** FILIALE SNTF**)**" ، باعتبار الأهمية القصوى للنقل البري في الجزائر وبخاصة في مجال السكك الحديدية، لما له من خصوصيات كبرى مرتبطة بدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يرتكز البحث على محاولة فهم المنظومة العلائقية للمورد البشري وتفاعلاته مع التنظيم، والبحث عن الأثر الذي تمارسه قيم العمل الجوهرية والأساسية، البنائية والمميزة الممثلة بقيم العمل: الشعور بالمسؤولية، الانضباط والكفاءة في العمل، وهي تمثل قيم عمل عالمية تتقاسمها كل المجتمعات، وهي مكوّن قوي للمورد البشري للمساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي، والذي يتطلب تكيفا وتوازنا بين مجموعة الأنساق بما يكفل استمرار المؤسسة وزيادة فعاليتها في ظل تحديات البيئة الداخلية وديناميكية البيئة الخارجية سياسيا واجتماعيا واقتصاديا، وعليه يتحدد التساؤل العام الآتي :

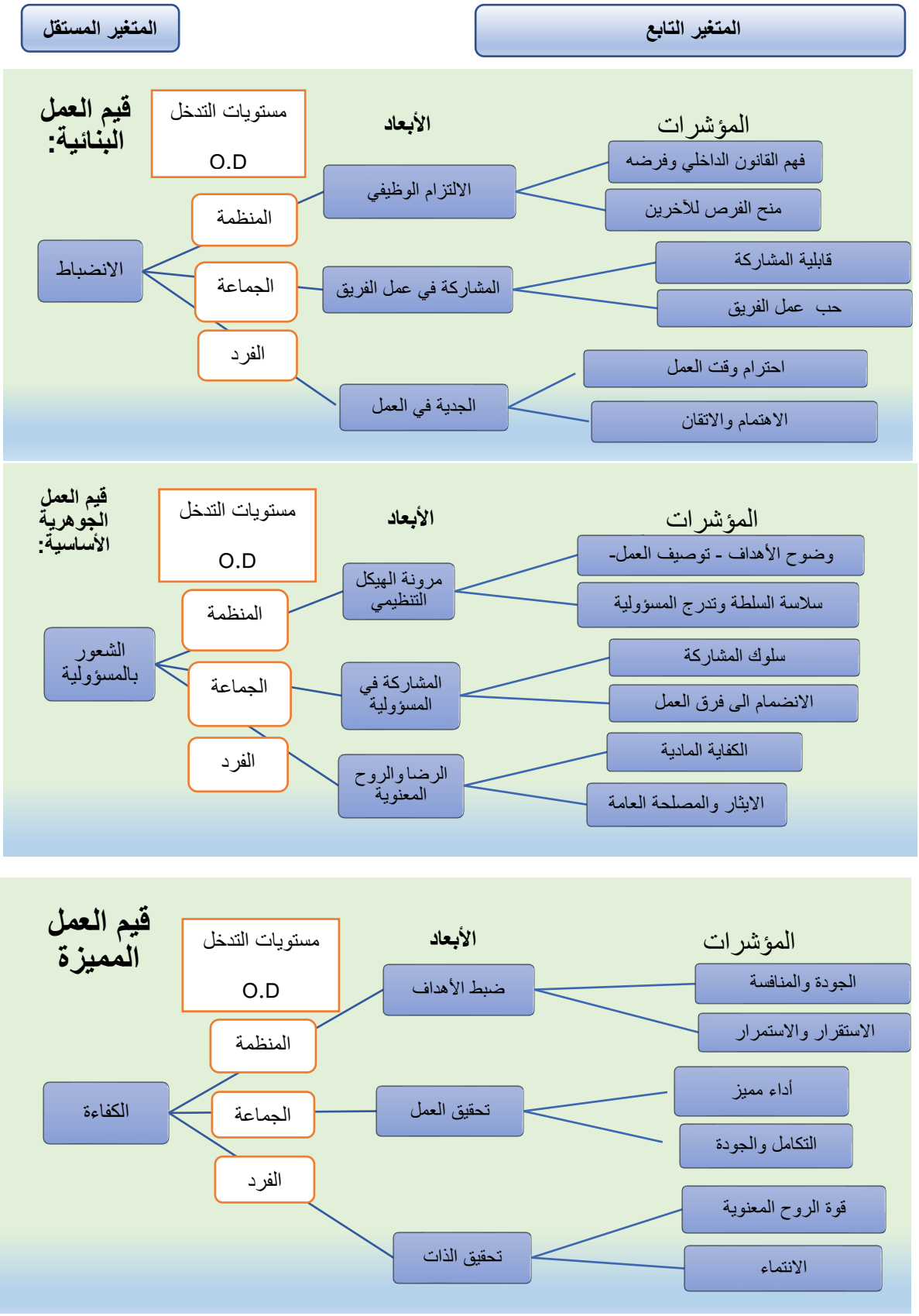
ما دور قيم العمل في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل SETIRAIL"؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤثر قيمة العمل الجوهرية الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟
- كيف تؤثر قيمة العمل البنائية الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟
- كيف تؤثر قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟

➢ ومن أجل تحقيق قراءة علمية تحليلية تم تحديد متغيرات الدراسة على اعتبار المتغير المستقل الممثل في قيم العمل، وتتم الدراسة بالاعتماد على تصنيف **اعتماد علام** للقيم والذي قسمها الى قيم جوهرية، أساسية، بنائية وقيم عمل أخرى مميزة في التنظيم، وتمثل المتغير التابع في التطوير التنظيمي بالاعتماد على عملياته التي تستهدف ثلاث مستويات للتدخل وهي نسق المنظمة ونسق الفرد ونسق الجماعة، حيث يتم التطرق لجزء يسير من العمليات التطويرية والأثار السلوكية بالتركيز على بعض الأبعاد والمؤشرات الممكنة للبحث، وفق تفصيل نموذج تفسيري لخطة البحث كما هو مبيّن بالشكل الآتي:

الشكل (01): نموذج دراسة متغيري قيم العمل والتطوير التنظيمي في المؤسسة.



الفرضية العامة والفرعية:

ومن خلال الشكل الموضح أعلاه لمتغيرات الدراسة تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

لقيم العمل دور في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة" سيتي رايل"

- توثر قيمة العمل الجوهرية الأساسية الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟
- تؤثر قيمة العمل البنائية الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟
- تؤثر قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"؟

4* تحديد المفاهيم.

أ – قيم العمل

يرتكز البناء الثقافي للمنظمات على مجموعة من الأنساق المرتبطة بالقيم والمعتقدات والعادات والتي لها علاقة بمستويات السلوك كناتج نهائي للثقافة التنظيمية.

- وبحسب **سانسوليو**: فان قيم العمل مرتبطة بالتمثلات الاجتماعية داخل المؤسسات، وقد عبّر عن هذه الأفكار بقوله: لقد تمّ تمثيل هذه القيم القوية للعمل من خلال شخصيات مثل الحرفي، والمناضل النقابي، والإطار الإداري ورجل الأعمال[1]، وفي ظل تعدد الرؤى وتشعبّها فيما تعلق بقيم العمل نقدم ايجازا بعض التعاريف للأنساق المرتبطة بقيم العمل.
- يعرف" مصطفى محمود أبوبكر" نسق الثقافة التنظيمية بقوله: بأنها منظومة المعايير والافتراضات التي يكونها أفراد المنظمة من مصادر متعددة والتي تشكل ادراكاتهم واتجاهاتهم وسلوكاهم.[2]
- أما نسق القيم التنظيمية فحسب نعموني مراد: تعبّر على طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة والتي تكون في غالب الأحيان معلومة ولو جزئيا من طرف أعضائها، وتعتبر طريقة التفكير هذه

[1] -Sainsaulieu.R, **l'Identité au travail d'hier à aujourd'hui. L'orientation scolaire et professionnelle,** PFNSP, Paris,1988, p77-93

[2] – مصطفى محمود أبوبكر، **أخلاقيات وقيم العمل والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2023، ص144

عنصرا أساسيا في التفريق بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فقد أصبح من المتفق عليه اليوم أن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة.[1]

- أما قيم العمل فهي مجموعة من الأسس والمعايير محددة في مجال العمل، تتحكم في سلوك الفرد العامل بالمنظمة وتكون بمثابة معيار يقيس عليه عمله وواجبه ازاء هذا العمل، وهي تبرز عندما يجد العامل نفسه مكبلا بواجباته الوظيفية من جهة ومصالحه الشخصية من جهة أخرى، ومن ثمة فهي تهدف إلى تحديد ما يجب أن يكون عن طريق التمييز بين ما هو خطأ وما هو صواب الأمر الذي يضمن النزاهة والموضوعية في محيط العمل.[2]

❖ ويمكننا اعتبار كمفهوم اجرائي لقيم العمل أنها مجموعة المبادئ الذاتية التي يحملها الأفراد والجماعة، الموجهة والمقوّمة لسلوكياتهم بشكل إيجابي تظهر اثارها من خلال تقديم مستوى أداء فعّال يساهم في تحقيق أنشطة وعمليات التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

ب – التطوير التنظيمي

- تعريف **ريش(H.Rush)** : التطوير التنظيمي" هو عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها."[3]

- تعريف **فرينش وبيل** «هو جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية (وذلك بمساعدة خبير التطوير) وباستخدام نظريات وعلوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العملي"[4]

- أما **الدّهان** فيبرز في هذا التعريف جل عناصر التطوير التنظيمي بقوله:" هو عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذا تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية."[5]

---

[1]– نعموني مراد، **مدخل الى علم النفس التنظيم والعمل**، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص166

[2] – محمد حسن محمد حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 36

[3] – موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2012، ص 61

[4] – عبد الله بن عبد الغني الطجم، **التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج الاستراتيجيات**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط9، 2009، ص61

[5]– أحمد يوسف دودين، **ادارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص22

❖ أما في التعريف الاجرائي الخاص بالبحث فيمكن التركيز على أنشطة المؤسسة التطويرية المختصة بتجديد الهيكل التنظيمي، عمليات توصيف المناصب وموائمتها مع المؤهلات المطلوبة، بالإضافة الى مجموعة الأنشطة الرئيسية المتضمنة المشاركة وقنوات الاتصال التي تساعد على تحقيق السلوك الإيجابي للأفراد والجماعات بما يضمن للمؤسسة بلوغ أهدافها التنظيمية.

ج- المورد البشري:

حسب **بيتر دراكر:**" إن أي منظمة لها مورد حقيقي وحيد أساسي وعنصر فعال هو الإنسان"، فالموارد البشرية وباختلاف تصنيفاتها وتنوع مصطلحاتها مثل القوى العاملة، العنصر البشري أو اليد العاملة كلها مدلولات تدل على قوة العمل، وتعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسة.[1]

- الموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها والعاملين فيها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعويضات ومكافئات، ومزايا عينية محددة، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة باستراتيجيتها التي تشتمل على رؤية، ورسالة، وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة للحصول عليها.[2]

❖ كتعريف اجرائي للبحث فالمقصود بالمورد البشري ضمن سياق البحث جميع الأفراد العاملين الذين يمارسون على الأقل مهام ذات مسؤولية بالنظام الإداري، أو لهم ارتباط بأي مهام اداري في مؤسسة البحث **سيتي رايل** فرع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بالمقر الرئيسي للشركة.

د- المؤسسة

عرّف **فرانسوا بيرو** François Perroux المؤسسة الاقتصادية بقوله: هي المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة بغية الحصول على منتوج يصرف في السوق، وهي بذلك لا تهدف الى تلبية حاجيات الأفراد مباشرة وانما تهدف لتلبية حاجيات السوق.[3]

---

[1]- أكمل هاشم مصطفى، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية**، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص87

[2] - وديع طوروس، **المدخل الى العلوم الإدارية**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، ط1، 2011، ص32

[3] - Dominique Roux, **Analyse économique et gestion de l'entreprise,** Edition Dunod, Paris ,2000, p7.

❖ وفي هذا البحث اعتبرت المؤسسة بأنها تنظيم هيكلي أساسي يتشكل فيه مجموعة من الارتباطات القانونية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد والوظائف التي يمارسونها بغية تحقيق جميع أشكال الأهداف المتاحة في إطار نظام علاقات متناسقة ومتبادلة.

ل- السلوك التنظيمي

اعتبر عامر الكبيسي السلوك بأنه: نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع المحيط وبيئته، وهو ظاهرة طبيعية للفرد تحقق له البقاء والاستمرارية وتلبية الحاجات تبعا لمقتضيات الحياة.[1]

تعريف "بارون & غرينبارغ R.Barron & J.Greenberg" للسلوك التنظيمي: بأنّه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، وانّ الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.[2]

❖ وكتعريف اجرائي للسلوك التنظيمي فانه يشمل التعرف على مسبباته التنظيمية بمواقع العمل في المؤسسة والتفاعلات المفترضة مع الأفراد من خلال عمليات الفهم، التحليل والتوقع، بالإضافة الى تفسير سلوك العاملين في المنظمة أثناء هذه التفاعلات بغرض محاولة التعليق المناسب لتصحيح وضعيات معينة أو مرافقتها ضمن خططها التطويرية بغية تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

ك- قيمة العمل الشعور بالمسؤولية

تعتبر المسؤولية واحدة من القيم التي يؤدي استيعابها والالتزام بها الى النجاح في الحياة على كافة المستويات، فالمسؤولية قرينة التكليف، وهي تعني أن يكون الانسان مكلفا بتأدية واجبات معينة تلقى على عاتقه، بحيث يكون محاسبا عليها عند نجاحه بالثواب أو بالعقاب عند الإخفاق من قبل الآخرين، وهي منتجة للكثير من الأفعال التي تعبّر عن قيم أخرى مرتبطة بها.

وحسب **مراد مبارك** فان المسؤولية: "هي شعور الإنسان بالتزامه أخلاقياً بنتائج أعماله الإدارية فيحاسب عليها إن خيراً وإن شراً[3]."

---

[1] – عامر الكبيسي، **السلوك التنظيمي**، سلسلة الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2005، ص8

[2] – غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص25

[3] – مراد مبارك، مقال عن المسؤولية **https://www. Academia.edu/35770661** ، يوم 2022/04/03، 01:22

❖ ويمكن اعتبار قيمة العمل الشعور بالمسؤولية الوظيفية هي المبدأ الذاتي الذي يجعل للفرد والجماعات والتنظيم على حد سواء القدرة في تحمل كل أشكال الالتزامات المهنية الناجمة عن التكليف بأداء مهام موضحة في نشاط المؤسسة.

م- قيمة العمل الانضباط

بإيجاز شديد اعتبر **هنري فايول** الانضباط بأنه: الطاعة، الخضوع، المثابرة، الالتزام والنشاط، كما أنه من العلامات الخارجية للاحترام المحقق وفقا للعقد أو الاتفاق الذي ينشأ بين المؤسسة وعمالها.[1]

❖ وعليه فالانضباط الوظيفي بالمؤسسة كقيمة عمل يعبّر عن مبدأ سلوكي ذو سمة ذاتية في العمل، الحركة والنشاط، ويعبّر عن الرغبة في الالتزام بقواعد العمل ضمن قواعد الاتفاق واللوائح التنظيمية الداخلية المحددة للنشاط بطريقة طوعية، مما تترجم في سلوكيات تنظيمية مهمة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة بكل وفاء.

ن- قيمة العمل الكفاءة

الكفاءة في سياق اللغة العربية تعرّف بأنها المماثلة في القوة، وهي القدرة على الأداء الجيد للفرد بشكل يعكس قوته وقدرته على انجاز ما كلّف به.

وفي المعجم الوسيط هي القدرة على تصريف العمل.

وفي المعجم الوجيز هي القدرة للعمل وحسن تصريفه.[2]

وللكفاءة أنماط متعددة تشمل عدة مجالات سياسية واقتصادية واجتماعية وتربوية وأمنية وغيرها...، كما تشمل كفاءة الأفراد وكفاءة الجماعة وكفاءة المنظمات لتصل أخيرا الى المجتمع، ومن وجهة نظر كفاءة المنظمة وهي الإطار الفني لهذه الدراسة البحثية التي تعتبر أن أي منظمة عبارة عن محصلة تفاعل ديناميكي لجميع الأركان فيما بينها في بيئة معينة.

وقد عبّر "**بيتر دراكر**" بأن الكفاءة هي استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة.[3]

---

[1] – Henry Fayol, **Administration Industrielle et Générale, Ed ENAG, Alger, 1990, P36**

[2] – محمد علي نسيم سويلم، **التوأمان الكفاءة والفعالية**، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص13

[3] – بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص22

ويقصد بحسن استخدام الموارد كل ما يشمل الأفراد، الأموال، المعدات والخامات، كلا بما يضمن الاستفادة المثالية وتحقيق العوائد الكبيرة.

والكفاءة في منظور نسق القيم التنظيمية، فهي ترتكز على الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية، وكذا الكفاءة السلوكية، لأنه بوجود أي خلل في أحد من هذه العناصر الثلاث سوف يؤدي الى ظهور فجوات في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للتنظيم وتشكل تهديد لتماسك المنظمة وقدراتها التنافسية.

- ❖ وكمفهوم اجرائي للبحث حول الكفاءة كقيمة مميزة من قيم العمل وفق أضلعها الثلاثة:" العلمية– العملية –السلوكية " بأنه أداء الأعمال والوظائف بكل **مهارة واتقان** للعمل وفق ما تمليه الشروط التنظيمية للعمل بسلوك متعاون وايجابي لتنفيذ الخطط والبرامج التطويرية في المؤسسة.

هـ– الأداء الوظيفي:

تعتبر الكثير من الأدبيات الفكرية والبحوث أن الأداء من أهم متغيرات العمل الذي تهتم كل التنظيمات بمتابعة نتائجه، تحليلها، تفسيرها، وقياسه وعدم تجاهل كل مؤشراته لأن دورة حياة المنظمات مرتبطة به.

فالأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".[2]

- ❖ وكمفهوم اجرائي يمكن اعتبار الأداء الوظيفي أنه النتيجة التي تتشكل من مجموع السلوكيات المرتبطة بتفاعل أدوار ومهام ثلاث عناصر رئيسية المتمثلة في قيم عمل الفرد وما يمتلكه من مؤهلات علمية وعملية، والوظيفة التي يمارسها بالمؤسسة وما تتصف به من متطلبات، وكذلك فرص وتحديات العمل ضمن ما يتاح في الموقف والذي يتضمن البيئة التنظيمية بكل هياكلها وقوانينها.

[1] – راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية–رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

[2]– كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

و- الفعالية:

لقد تعددت المشارب الفكرية في تقصي الأهمية العملية لمفهوم الفعالية في دورة حياة المؤسسات، فاعتبرها البعض بمدى قدرة المنظمات على تحقيق اهدافها وفق ما تملكه من وسائل وامكانيات، فهناك من أوجز في تعريف الفعالية مثل "**الفار Alvar**" بقوله: هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.[1]

وزاوية الرؤيا في هذا المفهوم أنه يركز على تفاعل أنساق البيئة الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة في ظل ما يوفره مناخ العمل بالمنظمة من قدرات مادية ومالية وبشرية، وهو يمثل الطرح الذي تعتنقه المؤسسات العمومية الاقتصادية للحفاظ على توازنها وتحقق بقائها واستمرارها.

- ❖ وكمفهوم اجرائي للبحث يمكن تقديم أن بلوغ الأهداف المسطرة وفق الخطط التنموية للمؤسسة في ظل ما يمكن استغلاله من الإمكانيات المتاحة تحت ظروفها التنظيمية العادية هو أداء فعّال يؤمن لها القدرة على البقاء والمنافسة باستمرار.

ي- الدور:

يعرفّه "**أحمد زكي بدوي**" بقوله: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز الى مكانة الفرد في الجماعة فان الدور يشير الى نموذج السلوك الذي يتطلّبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الأخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.[2]

5* المقاربة النظرية السوسيولوجية.

تعتبر المقاربة النظرية من الخطوات الأساسية في البحوث العلمية الاجتماعية، بحيث أنها تحدد للباحث الزاوية الفكرية أو المنطلق النظري الذي يستند عليه خلال دراسته لموضوع بحثه، فهي الإطار الفكري الذي يفسر مجموعة الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مترابط، لهذا اعتبر **بيار بورديو** أن

[1] – نورالدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2015، ص 196

[2] – أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395

البحث بغير نظرية يعتبر أعمى،[1] لذا تمّ الاعتماد على المقاربة الوظيفية (النسق الاجتماعي) لعالم الاجتماع الأمريكي **تالكوت بارسونز**، الذي يفترض أن النسق الاجتماعي يقوم بعدة وظائف أساسية تعمل على استمراره في ظل وجود مكونات داخلية وأخرى خارجية تؤثر وتتأثر به ضمن الجهاز الاجتماعي المحكم بجملة من القوى التي تتدافع فيه والمرتبطة بإنتاج مجموعة من الوظائف المعيارية كالقيم والعمل والأخلاق لأجل تحقيق التوازن ولو بشكل نسبي وغير دائم والعمل على التغلب على الخلل الوظيفي والمشكلات الأخرى، ويتحدد مفهوم النسق الاجتماعي من خلال ثلاثة عناصر عند اجراء تحليل على مستوى المنظمات:

أ- **الفاعل:** يمكن رؤية الفاعل كوحدة أساسية محددة تعمل داخل النسق التنظيمي، والفاعل تشكله مجموعة من الحوافز والدوافع والقابلية والطموحات.

ب- **المكانة:** يمكن التعبير على المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل، كما ترتبط بالتوقعات مع التحديد الواضح للحقوق والواجبات في ظل أهداف التنظيم وغاياته.

ت-**الدور**: يعتبر الجانب الدينامي بالقدر المتكافئ بين عنصري المكانة والفاعل، ولأن كل من الدور والمكانة يقعان تحت مسؤولية الفاعل وان اختلفت أساليب وتباينت طرق الارتباط بهم، فمن منظور وظيفة النسق فان هذه العناصر الثلاثة تتخذ أبعاد أكثر تحديدا، فالدور لا يمكن تأديته من دون فاعل أو بالاستغناء على البنية المكانية، لذا برز التساؤل نفسه عن تحديد الفاعل الرئيسي.[2]

وعليه وبغرض تأطير الموضوع من خلال **النظرية النسقية** في التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيها منتجاته، ولكي يقوم النسق بوظيفته على أكمل وجه فإنه بحاجة إلى توفر أربعة متطلبات أساسية، اثنان تهتمان بالعناصر الخارجية للنسق وهما: المواءمة (التكيف) وتحقيق الهدف، واثنان ترتكزان حول استقرار وتوازن النمط وهما: التكامل والكمون.

- وعليه يحلل **بارسونز** هذه النماذج ويقول إن مطلب التكيف يقابله أو يعبّر عنه بمشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق الهدف، ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية التي تعمل في تحقيق مطلب المواءمة والتكيف، والنجاح في ذلك يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغاية والأهداف.[3]

---

[1] – بيار بورديو، **أسئلة علم الاجتماع**، ترجمة عبد الجليل كور، دار توبوقال، الدار البيضاء، المغرب، 1997، ص117

[2] – علي عبد الرزاق حلبي وآخرون، **نظرية علم الاجتماع الرواد**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2002، ص 275

[3] – السيد الحسيني، **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص76

أما مطلب التكامل فهو الوظيفة التي تهتم بها ترابط العلاقات بين الوحدات والفروع التي يحتويها النسق بتكوين مستوى معين من التضامن حتى يتمكن من أداء المهام، ومطلب الكمون فيتفرع إلى مطلبين وهما:

– تدعيم النمط: والذي يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم (المجتمع)، مما يفرض آليات تساعد على خلق الانسجام والتوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

– احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها والذي يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية كافية للفرد لكي يستطيع أداء مهام التنظيمية.[1]

كيفية تطبيق المقاربة على الدراسة

وعليه فمن خلال النظرية النسقية يمكن تقديم تحليل للمؤسسة بنظرة نسقية على المستوى النظري والميداني من خلال توضيح الوظائف وتوصيفها، إلى جانب معرفة وظيفة العاملين، ومعرفة كل الوظائف الإدارية داخل البناء الاجتماعي، فهي تمكّن من التعرف إلى التطوير التنظيمي من خلال الأجزاء النسقية التي يستخدمها في تطوير وتفعيل الكفاءات البشرية، وتحقيق التوازن والتكامل العضوي بين أجزاء التنظيم، فعملية تحليل الأنساق الفرعية تمكّن من تحليل وتفسير العلاقات الاجتماعية والمشاكل الإدارية ومتطلبات عملية تطوير النسق الكلي، لأن النسق الكلي عبارة عن نسق تفاعلي بين أجزائه، وكل نسق فرعي يتضمن نسقا تعاونيا بداخله يتطلب أداء وظائف التوازن والاستقرار.

فموضوع قيم العمل والتطوير التنظيمي مرتبطان بدور الأفراد في تحقيق الأداء المتضمن انجاز الأهداف المؤسسية وأهداف الفاعلين ، لذلك يمكن تأطير البحث من خلال النظرية التفاعلية الرمزية، لأن قيم العمل تتمثل في مظاهر سلوكية تعبّر عن عمليات تتسم بالتفاعل، اذ أن الغرض يتمثل في تحقيق السلوك المرغوب به داخل البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك باستخدام أدوات ومعارف العلوم السلوكية على كل مستوى من مستويات التدخل المرتبطة بعمليات التطوير التنظيمي، ويتم من خلال ذلك ضبط مجموعة القيم التنظيمية ونظم الاتصال المتعارف بالمؤسسة، والتي تشكل جملة من الرموز والمعاني المشتركة المتفق عليها والتي تساهم بفعالية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية المتاحة وتحقيق السلوكيات التفاعلية المرجوة.

[1] – محمد علي محمد، **علم الاجتماع التنظيم – مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2003، ص399

6* الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة النظرية التي تساعد الباحث في توجيه عملية البحث من خلال الاستزادة بالأفكار المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في توظيف الجوانب النظرية والتطبيقية وارتباطاتها مع متغيرات البحث، وسنحاول التركيز على جزء يسير من الدراسات المستجدة في موضوع البحث وفق ترتيب متغيري البحث، بما تتاح لنا الامكانية لبيان تقاطعات الاستفادة من هذه الدراسات دون الاخلال بجوهر منهجية عملية البحث المتعارف عليها كما ستكون هذه الدراسات فرصة للطلبة لتجديد الدراسات السابقة والاطلاع على الأقدم من خلالها.

6-1: الدراسات الجزائرية.

- الدراسة الأولى: دراسة دكتوراه من اعداد: شطي أمينة (2022) بعنوان[1]: **دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة**، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، 2023/2022.

لقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو:

هل للقيم التنظيمية دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

الأسئلة الجزئية:

- هل للانضباط دور في تحقيق اهداف المؤسسة
- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة.
- هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق اهداف المؤسسة.

الفرضية العامة: للقيم التنظيمية دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- للانضباط دور في تحقيق أهداف المؤسسة.
- للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

[1] - شطي أمينة، **دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة**، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، اشراف الأستاذ فريجة أحمد، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر– بسكرة–، 2023/2022.

- للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **مجالات الدراسة:**

المكاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي.

الزماني: استغرقت الباحثة وفق قولها ست سنوات من بدء أول تسجيل دكتوراه الى غاية سنة 2021.

البشري: المجتمع الاحصائي يقدر ب 237 عامل بمختلف الفئات.

العينة: استخدمت الدراسة عينة طبقية تناسبية مقدرة بنسبة 20% لكل فئة..

منهج الدراسة: استخدمت المنهج الوصفي المعبّر عنه كيفيا وكميا.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت في جمع البيانات على الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية، المقابلة الحرة والوثائق، بالإضافة الى الاستمارة التي تحوي أربع محاور منها محور البيانات العامة والمحاور الأخرى تضم 32 سؤال لتغطية الفرضيات، وكانت الإجابة بوضع علامة (X) على البديل المناسب.

العبارات	البدائل			
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
إجابات الفرضيات				

وبعد الاستهداف بالبحث لعينة البحث ممثلة للظاهرة المعتمدة تبين بأن الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة قد عبرت عن الأهداف التي وضعتها، وغطت التساؤلات التي أثرتها، وتحققت من صدق الفروض الإجرائية التي صاغتها، وعبرت عن استنتاجاتها كما يأتي:

- هناك دور للانضباط كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة وتم التأكيد من خلال المؤشرات الآتية:
  - التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمي.
  - الالتزام بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية.
  - تطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة واستثمار الوقت في تأدية المهام والواجبات.
- كما كشفت الدراسة عن وجود دور للمشاركة في اتخاذ القرار كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة وتم التأكيد من خلال المؤشرات الآتية:

- تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة.
- تفويض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين.
- منح فرصة المشاركة في تخطيط العمل.

- هناك دور للعلاقات الإنسانية كمتغير من متغيرات القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة وتم التأكيد من خلال المؤشرات الآتية:

- عمل الإدارة على تثمين المجهودات المبذولة.
- عمل الإدارة على تنظيم دورات تكوينية لرفع مستويات العاملين.
- الاحترام المتبادل وتقدير العمال في ظروفهم الإنسانية وتكريم المتقاعدين لكل سنة.

وكنتيجة اجمالية يمكن القول أنّ الفروض الإجرائية قد أكدّت على وجود دور للقيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

تقييم الدراسة وحدود الاستفادة:

تكمن أهمية هذه الدراسة الأولى الموسومة بعنوان: دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، في كونها دراسة حديثة في الزمان 2022، فتقنيا هي تحمل عدة مستجدات من حيث طريقة اعداد أطروحة دكتوراه "ل.م.د" وبخاصة في كيفية عرض الشكل النهائي المتضمن الايجاز وعدد الصفحات المسموح، بالإضافة الى توافق الاستفادة من الجانب الميداني الذي انعقد بمؤسسة اقتصادية عمومية وما تحمله من تقاطعات في أشكال التنظيم مع مجال دراستنا.
أمّا من الناحية المنهجية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الاستمارة التي ضمت 32 سؤال وفق طريقة مقياس ليكرت بأربعة بدائل لعبارات وإجابات الفرضيات، موزعة على عينة طبقية تناسبية حيث قدرت العينة ب48 مبحوث.
وفي شقها النظري تعتبر فرصة يتم من خلالها تمكين الباحثين الجدد من الالمام والاطلاع بالدراسات للسنوات السابقة لمتغير القيم التنظيمية دون تقصير أو تكرار ممل.
أما حدود الاستفادة الخاصة فهي تكمن في طريقة تفصيل الصيغ التركيبية لمتغيراتها البحثية المتمثلة في: الدور، القيم التنظيمية، وكيفية عرض نوعية أهداف المؤسسة، كما تناولت الباحثة في تساؤلاتها الجزئية لقيم الانضباط والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي من أهم نقاط التقاطعات مع عناصر البحث لدينا الممثلة في الأبعاد والمؤشرات القيمية والسلوكية بالإضافة الى بعض خصائص القيم التنظيمية.

الدراسة الثانية: دراسة دكتوراه من اعداد: سلاوي حليمة (2019) بعنوان[1]: **القيم السوسيوتنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة علاقة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية، فقامت بالبحث عن أهم القيم السوسيوتنظيمية المرتبطة بالاستقرار الوظيفي، وقد تم اجراء الدراسة على عمال مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، وجاءت تفصيلات الدراسة (التساؤل الرئيس والفرضية العامة) كمايلي:

- ما علاقة القيم السوسيومهنية بالاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة الجزائرية؟ (مديرية أملاك الدولة بأدرار).

وجاءت التساؤلات الفرعية كمايلي:

- ما علاقة القيم الاجتماعية بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية؟
- ما علاقة القيم التنظيمية بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية؟

الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للدراسة:

- للقيم السوسيوتنظيمية علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية؟

- للقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية؟
- للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية؟

أهمية الدراسة: اتسمت بيان أهمية الدراسة من عدة اهداف وهي:

- أهمية القيم ودورها في توجيه سلوك الأفراد نحو السلوك المرغوب اجتماعيا والمقبول تنظيميا.
- التوصل الى معرفة أهمية الاستقرار الوظيفي للموظف وتأثيره على نشاط المؤسسة.

حدود الدراسة والمنهج المستخدم.

[1] - سلاوي حليمة، **القيم السوسيوتنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، اشراف أ.د: بوكميش لعلى، أطروحة دكتورة، تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019-2020.

- الحدود المكانية: أجريت دراسة علاقة القيم الاجتماعية بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار حيث المقر الرئيسي، والتي تضم 05 مفتشيات موزعة على جغرافيا الولاية والمتواجدة بالمقرات التالية: أدرار، تيميمون، أوقروت، برقان، أولف.
- الحدود الزمنية: بحسب الباحثة فان المجال الزمني بكل مراحله المنهجية استغرق عدة فترات شهرية متقطعة خلال مدة 03 سنوات، بدءا من المرحلة الاستطلاعية واختيار الموضوع أفريل–سبتمبر 2017 الى غاية مرحلة توزيع الاستمارات وإعادة جمعها من 2019/01/10 الى 2019/03/30.
- الحدود البشرية: باعتبار موظفي المديرية العامة عددهم معروف ويقدر 102 مستخدم. فان الباحثة اعتمد أسلوب المسح الشامل للمجتمع الاحصائي، فبلغ مجتمع الفعلي للدراسة 100 عنصر، أما عينة الدراسة بعد توزيع الاستمارات وإعادة الاسترجاع بلغت 90% أي 90 عنصر.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التكرارات وأساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ...) بناءا على مخرجات استخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة:

* عرض نتائج الفرضية العامة:

بالارتكاز على النتائج الجزئية للفرضيتين تبيّن يوجد علاقة ارتباطية بين مختلف أبعاد القيم السوسيوتنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى الموظفين الجزائريين.

من خلال نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى تبين وجود علاقة ارتباطية بين القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والممثلة في مجموعة من القيم التي ارتكز عليها البحث وهي: قيمة الاحترام، قيمة الوفاء، قيمة الإخلاص، قيمة الصدق، قيمة التعاون، قيمة التكافل الاجتماعي، قيمة التضحية، قيمة التسامح، قيمة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.

أمّا الفرضية الثانية التي استندت على وجود علاقة بين القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة والاستقرار الوظيفي، فقد تناولت بالبحث مجموعة من القيم التنظيمية وهي: قيمة الانضباط، قيمة العدالة، قيمة المحافظة على المال العام، قيمة التشجيع على التميز، وقيمة التشجيع على الابداع.

ومن خلال الاطلاع على ما أجادت الباحثة فان القيم الاجتماعية أبانت عن ارتباطات وعلاقات تتميز بالشدة في تحقيقها وهي من نتاج عوامل التنشئة الاجتماعية المرتبطة بالظروف البيئية والقيم التربوية التي

تميز أفراد مجتمع المناطق الداخلية المتشبعة بالأصالة والالتزام وغيرها، وهو أسهم في تحقيق الفرضية الأولى بنسبة محترمة، أما فيما يخص القيم التنظيمية فتبقى مستويات الرضا مرتبطة بالنواتج الاقتصادية والعائدات المادية، التي تعتبر من بين أكثر الأمور فعالية في تحقيق سلوكيات مميزة ومشجعة للاستقرار الوظيفي، لذلك بينت النتائج الجزئية تفاوت بين مختلف المؤشرات من حيث القبول والتحقيق، مما يدل على تحقيق الفرضية الثانية نسبيا.

تقييم الدراسة وحدود الاستفادة:

تكمن أهمية هذه الدراسة:" القيم السوسيوتنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار"، حيث قدّمت محاولة معرفة علاقة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية، فقامت بالبحث عن أهم القيم السوسيوتنظيمية المرتبطة بالاستقرار الوظيفي، بالإضافة الى حداثتها، واختلاف ميدانها البحثي الذي تم اجراءه القطاع الوظيفي العمومي (عمال مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار) وما يمثله من خصوصية تنظيمية، ومن أبرز نقاط التقاطع مع بحثنا ما اعتمدته الباحثة من أسلوب المسح الشامل للمجتمع الاحصائي، فالمجتمع الاحصائي للدراسة قدّر ب 100 عنصر، أما عينة الدراسة بعد توزيع الاستمارات وإعادة الاسترجاع بلغت 90% أي 90 عنصر، وهي نسبة تقاربية مع معطيات بحثنا.

وتمت الاستفادة من خلال طريقة طرح الأسئلة وكيفية معالجة المؤشرات القيمية الاجتماعية والتنظيمية وفق أسئلة الاستمارة التي تناولتها وفق بدائل الإجابات المفتوحة والمغلقة وكذلك الاستفهامية، وهي الطريقة التي اعتمدناها في منهجيتنا البحثية، كما تم الاستزادة بالجانب النظري في أبعاده وشقّه المهتم بالفرضية ذات القيم التنظيمية، وفيما اعتبرته الباحثة قيم اجتماعية ذو صلة بعوامل التنشئة الاجتماعية فهو يمثل من زاوية الطرح لدينا قيم أخلاقية هي نتيجة تراكمية لمجموعة القيم التي يعتنقها الفرد خارج الاطار المؤسسي، وهي تمثل نقطة اختلاف من حيث اهتمام هذه الدراسة بالوحدات في اطار النسق الأكبر الاجتماعي والقيم التنظيمية داخل المؤسسة، كان اهتمامنا في البحث بالنسق الأصغر المتمثل في قيم العمل ودورها بتحقيق نسق أصغر في مستويات واضحة ومحددة.

- الدراسة الثالثة: دراسة دكتوراه من اعداد: بولمية حضرية (2021) بعنوان[1]: **قيم العمل وعلاقتها بتقدير الذات عند الموظف الجزائري –إطارات شركة سوناطراك انموذجا 2022/2021**

هذه الدراسة ارتكزت على متغيرين مرتبطان بالمورد البشري وهما قيم العمل وتقدير الذات عند الموظف الجزائري، وتمثلت عينة البحث في 52 موظف من إطارات شركة سوناطراك، وتمت باستخدام مقياس قيم العمل بأبعاده الثمانية وكذلك سلم تقدير الذات وجاء البحث التفصيلات الآتية.

التساؤل الرئيس للدراسة والفرضية العامة:

- هل هناك علاقة بين أبعاد قيم العمل وتقدير الذات عند الموظفين؟

الفرضية العامة للدراسة:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين مختلف أبعاد قيم العمل وتقدير الذات عند الموظفين، أي كلما ارتفعت درجة قيم العمل ارتفعت درجة تقديرهم لذواتهم.

أهمية الدراسة وأهدافها: اتسمت بيان أهمية الدراسة من عدة اهداف وهي:

- اعتبار موضوع قيم العمل مهم لدراسة سلوكيات الأفراد داخل التنظيم بالإضافة الى اكتشاف الميزات النفسية والاجتماعية للبنية العمالية في هذه المؤسسة.
- التوصل الى معرفة قيم العمل السائدة لعمال قطاع ذو خصوصية باعتباره أحد أهم المؤسسات الاقتصادية التنموية بالوطن والعالم.

حدود الدراسة والمنهج المستخدم.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بشركة سوناطراك الجزائر، مصفاة تكرير البترول والغاز بمدينة براقي – الجزائر العاصمة.

[1] - بولمية حضرية، **قيم العمل وعلاقتها بتقدير الذات عند الموظف الجزائري –إطارات شركة سوناطراك انموذجا**، بشركة سوناطراك الجزائر، مصفاة تكرير البترول والغاز بمدينة براقي – الجزائر العاصمة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، 2022/2021، نقلا عن مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 11، العدد: 03 (2022) ص ص 153-170

- الحدود الزمنية: تم تطبيق مقياس قيم العمل علام وزايد 1992 ذو ثمانية (08) أبعاد والمكون من 71 فقرة، مقيلس تقدير الذات **سلم روزنبرغ** على أفراد العينة في جوان– جويلية 2021.
- الحدود البشرية: موظفي الإدارة بالشركة عددهم 52 إطار اداري.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التكرارات وأساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ...) بناءا على مخرجات استخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة:

* عرض نتائج الفرضية العامة: يوجد علاقة ارتباطية بين مختلف أبعاد قيم العمل وتقدير الذات عند الموظفين الجزائريين.

من خلال نتائج المعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد قيم العمل وتقدير الذات عند الموظفين ما عدا في بعدا قيم الاتصال الخارجي وكذا القيم الخلقية عند الموظفين وترتبط قيم الاتصال الخارجي بمدى القدرة على التعامل مع الأخرين، وتكوين اتصالات عامة خارج الإطار الرسمي للعمل، وإعطاء معلومات صحيحة للمستفيدين عن أهداف وخدمات جهة العمل.

أما القيم الخلقية ترتبط هذه القيمة بالمهن التي تضع أولوية لأخلاقيات العمل، وتعتمد على ما يؤمن به الفرد من قيم وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الخلقي المهني أثناء تأدية العمل. واتضح من الدراسة أنه ليس لهذا البعد علاقة بتقدير الموظف لذاته، قد يكون ذلك مرده النسق القيمي الذي تتبناه شركة سوناطراك والذي يعتمد على الأداء التقني المضبوط بمعايير علمية ثابتة يتم مراجعتها باستمرار، والعلاقة بين الموظف والإدارة مرتبطة بمدى اتقانه للجانب التقني من العملية بعيدا عن الأخلاقيات التي عادة ما تكون خاصة بالمؤسسات ذات الطابع الاجتماعي والذي يعتمد على البعد الإنساني والأخلاقي أكثر من التقني والوظيفي.

كما تبين وجود علاقة بين القيم الابتكارية المتعلقة بالمهنة التي تسمح للفرد بطرح أفكار ابتكارية جديدة، واكتشافها وتجربتها، وابتكار طرائق عمل جديدة مع بعد تقدير الموظف لذاته واعترافه بقيمته الذاتية، وارتبطت قيم التقدير(الاعتراف) المتعلقة بمدى الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير الإدارة لمستوى جودة العمل، ومدى شعور الأخرين خارج العمل بإنجاز الفرد، وشعور زملاء الفرد في العمل بإنجازاته.

وارتبطت قيم المجهود البدني والتي تتعلق بالمهن التي تتطلب مجهودا بدنيا كحمل الأشياء، أو العمل المكتبي، أو العمل اليدوي، أو المشاركة في الأنشطة والأعمال التي يمارسها الفرد كل يوم في عمله مع بعد تقدير الذات لدى الموظف، خاصة وأنها تتعلق بالصورة الجسدية وعن مظهره الخارجي له عن ذاته داخل المؤسسة الاقتصادية التي تعنى بالبنية الجسدية والقدرات البدنية لأفرادها وهذا ضمن النسق القيمي الذي يبنى عليه التنظيم الاقتصادي.

قيم العمل الجماعي تشير هذه القيمة إلى مدى استعداد الفرد للعمل مع زملائه، وتقديم المساعدة والمشورة لهم، والتعاون مع الأقسام الأخرى في مكان العمل ارتبطت قيم علاقات العمل المتعلقة بالمهنة التي تجعل الفرد يقدر مهنته، ويحب زملائه في العمل، ويتعرف عليهم، ويشاركهم الرأي والخبرة، وتبنى المؤسسات الاقتصادية عموما على مبدأ الولاء والانتماء للمنظمة وأن يشعر الفرد أنه جزء منها في إطار العمل الجماعي والمشاركة في تحريك عجلة الإنتاج داخل المنظمة.

ارتبطت قيم العائد المادي والمتعلقة بالمهنة التي تحقق عائدا جيدا والذي يمكن الفرد من الحصول على متطلبات المعيشة الكريمة بيسر وسهولة.

تقييم الدراسة وحدود الاستفادة:

تمثلت هذه الدراسة الحديثة لسنة 2022/2021 المرتبطة بمتغيري قيم العمل وتقدير الذات عند الموظف الجزائري، وهي تتقاطع مع دراستنا في عدة نقاط منها الارتباط المباشر بمتغير قيم العمل: منها القيم الخلقية المتعلقة بالمهن التي تضع أولوية لأخلاقيات العمل، قيم المجهود البدني، القيم الابتكارية، قيم العمل الجماعي والمشاركة، بالإضافة الى قيم العائد المادي، ومع أحد المؤشرات في نموذج تحليلنا السلوكي المتمثل في اثبات الذات، كما جاءت في تفصيلها الميداني المرتكز على العينة المستهدفة والقصدية وميدان البحث مؤسسة عمومية اقتصادية، حيث تمثلت عينة البحث في 52 موظف من إطارات شركة سوناطراك، وهو النموذج المستجد في الأبحاث الحديثة المرتكزة على تخصيص العينة المقصودة بالبحث.

وتمت الاستفادة النظرية من خلال الاطلاع على كيفية عرض متغير قيم العمل وأثره على متغير تقدير الذات من خلال التساؤل الاستفهامي: هل هناك علاقة بين أبعاد قيم العمل وتقدير الذات عند الموظفين؟ وتمت تفسير نتائج الفرضية البحثية باستخدام مقياس قيم العمل بأبعاده الثمانية وكذلك استخدام سلم تقدير الذات بغرض دراسة سلوكيات الموظفين "بمؤسسة سوناطراك"، والتعرّف بالزيادة الى اكتشاف الميزات

النفسية والاجتماعية للبنية العمالية في هذه المؤسسة، ومن بين أهم نقطة الاختلاف هو اعتماد هذه الدراسة في تفسير وتحليل النتائج التركيز على الجوانب النفسية للعاملين ومن بعدها بيان السلوكيات وآثارها على الجوانب الاجتماعية للموظفين بالمؤسسة.

- دراسة الأستاذ: يونسي عيسى (2021)[1] موضوع الدراسة: **قيم العمل لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية عمال إدارة المركز الجامعي بأفلو**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور – الجلفة– الجزائر.

تساؤلات الدراسة وأهدافها:

استهدفت هذه الدراسة الاجابة والكشف عن مستوى قيم العمل لدى عمال الجامعة بالارتكاز حول سؤالين رئيسيين مفادهما:

- ما مستوى قيم العمل لدى عمال وعاملات المركز الجامعي بأفلو؟
- بالإضافة الى السؤال الثاني هل توجد فروق دالة احصائيا تعزى لعامل الجنس في قيم العمل.

فرضيات الدراسة: على ضوء التساؤلات السابقة جاءت الفرضيات كما يلي.

- يوجد مستوى عال لقيم العمل لدى عمال الجامعة.
- لا توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس في قيم العمل لدى عمال وعاملات الجامعة.

أهداف الدراسة: انطلقت أهداف الدراسة من عدة اهداف وهي:

- استكشاف قيم العمل لدى عمال الجامعة
- استكشاف الفروق بين الجنسين في قيم العمل

حدود الدراسة والمنهج المستخدم.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

[1] - يونسي عيسى، **قيم العمل لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية عمال إدارة المركز الجامعي بأفلو 2021**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة– الجزائر، نقلا من مقال منشور بمجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد14، عدد01، جانفي 2022، السنة الرابعة عشر.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق مقياس قيم العمل **اعتماد علام** على أفراد العينة في مارس 2021.
- الحدود البشرية: عمال وعاملات الإدارة بالجامعة المقدّر عددهم اجمالا 71 اداري.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق مقياس قيم العمل **اعتماد علام**
- محتوى الأداة يتكون المقياس من 72 بند موزع على البدائل الثلاث: أوافق، نوعا ما، لا أوافق

نتائج الدراسة:

1* عرض نتائج الفرضية الأولى: يوجد مستوى عال لقيم العمل لدى عمال وعاملات الجامعة.

حيث أوضحت المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى كمايلي:

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة " ت "T	الاحتمال SIG
قيم العمل	72	171.42	167	34.556-	.000

يظهر من خلال الجدول أن متوسط قيم العمل لدى العينة قد بلغ 171.42 وهو منخفض مقارنة بالمتوسط الفرضي 232، وبالنظر الى قيمة "ت" الذي بلغت -34.566 وهي دالة إحصائيا وبالتالي وجود فروق لصالح المتوسط الحسابي مما يشير أنّ أفراد العينة لديهم مستوى قيم عمل مرتفع.

2* عرض نتائج الفرضية الثانية: لا توجد مستوى فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في قيم العمل لدى عمال وعاملات الجامعة.

حيث أوضحت المعالجة الإحصائية للفرضية الثانية كمايلي:

يظهر من خلال الجدول التالي أن متوسط قيم العمل لدى الاناث قد بلغ 171.25 بانحراف معياري (11.263)، وبلغت قيمة "ت" (.379) عند مستوى الدلالة (.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فهي غير دالة إحصائيا ومنه لا توجد فروق بين الجنسين في قيم العمل.

المتغير	مجموعتا المقارنة	ن	م	ع	د ح	ت	الاحتمال SIG
قيم العمل	ذكور	43	170.8	16.773	69	.379	.095
	اناث	28	172.2	11.263			

وعليه يمكن القول إن خلاصة الدراسة بيّنت أن العامل والعاملات الإداريين يمارسوا أعمالهم بكل تفان وإخلاص ملتزمين بقيم العمل التي تجعل العمل فعالا ولا يختلف هذا الأثر باختلاف الجنسين.

تقييم الدراسة وحدود الاستفادة:

من أهم مميزات دراسة البروفيسور "يونسي" أنها حديثة لسنة 2021، ولها ارتباط مباشر بموضع قيم العمل وتمثل من أبرز معطى للاستفادة النظرية لاستكشاف الأبعاد والمؤشرات التي ارتكزت عليه الدراسة بسبب تجانس عينة البحث الممثل في عمال وعاملات الإدارة بالجامعة " المركز الجامعي أفلو" المقدّر عددهم اجمالا 71 اداري، وهو عدد يقارب تناسبيا مع عدد عناصر عينة البحث في موضوعنا.

ولقد تم تدعيم الجزء النظري من خلال الاستفادة في الأسس المنهجية للبحث والتحقق من زاوية البحث والمجالات التي اعتمدها في تحليل وتفسير فرضيات الدراسة الباحثة عن مستويات قيم العمل التي يتحلى بها عمال الجامعة، بالإضافة في البحث عن فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس في قيم العمل.

ولقد خلصت الدراسة الى عدم وجود فروق في قيم العمل بين عمال وعاملات المركز الجامعي تعزى الى متغير الجنس، وهي نقطة اختلاف مع دراستنا التي اهتمت بقيم عمل مباشرة وتقديم تحليل سوسيولوجي لتفسير سلوكياتها المرتبطة بثلاث مستويات متأثرة بقيم العمل في المؤسسة.

6-2: الدراسات العربية

- **الدراسة الأولى:** دراسة أماني محمد فيصل عبيدات (2021) الموسومة بعنوان[1]: **قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد "الأردن".**
- موضوع الدراسة وأهدافها.

ارتكزت هذه الدراسة الى التعرف الى مستوى قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 155 موظفا إداريا وهي تمثل نفس تعداد مجتمع الدراسة، واستخدمت استبانة تكونت من 28 فقرة توزعت على 04 مجالات لقيم العمل وهي: قيم المعرفة والاتقان، قيم الالتزام والانتماء، قيم التعاون، وأخلاقيات المهنة.

[1] – أماني محمد فيصل عبيدات، **قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد "الأردن**، مجلة كلية التربية أسيوط، المجلد السابع والثلاثون –العدد التاسع –سبتمبر2021

فارتأت الباحثة أن تقوم بهذه الدراسة للتعرف إلى قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد، اذ لاحظت ان هناك تفاوت واختلاف في مستوى الالتزام الإداري بقيم العمل لدى الموظفين الإداريين في تلك المديريات باعتبارها مديرة مدرسة تفوق خبرتها لأكثر من 10 سنوات.

- السؤال الرئيسي:

ما مستوى قيم العمل السائدة لدى الموظفين الاداريين في مديرية التربية والتعليم والمحافظة اربد؟

فجاء الهدف العام للدراسة هو الكشف عن مستوى التزام الموظفين الإداريين عن قيم العمل السائدة في مديريات التربية والتعليم، وبرزت أهمية الدراسة في الكشف عن أهم الإيجابيات والسلبيات حول العمل الإداري والقيمي للموظفين حتى يتمكن المسؤولون من التعرف عليها والتخطيط المستقبلي لها وتطويرها.

* حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية والبشرية: استكشاف قيم العمل السائدة لدى موظفي الإدارة بمديريات التربية والتعليم في محافظة اربد بالأردن وهم الموظفين المزاولين للعمل الاداري (رئيس قسم، موظف اداري، كاتب).
- الحدود المكانية والزمانية: اقتصرت على مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد المتكونة من قصبة اربد، بني عبيد، بني كنانة، الرمثا، والأغوار الشمالية، وطبقت الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2021/2020،
- تم تصحيح الاستمارة وفق مقياس **ليكرت** الخماسي بدرجة (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) وتقابل الدرجات على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) وبذلك ينحصر المتوسط الحسابي بين (1–5) فيما يقابله في الحكم على درجات الاستجابة المتوسطة بين استجابات أفراد العينة موضحة في المجال من (34.2 الى 66.3).

وللإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، كما تم الاستدلال على ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وجاءت نتائجها محصورة بين (0.78 – 0.82) كما بلغ معامل الثبات الكلي لمجالات أداة قيم العمل 0.80 ما يشير الى تمتع أداة الدراسة ومجالاتها بمعاملات ثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

- **نتائج الدراسة**

لخصت نتائج سؤال الدراسة العام في الجدول التالي: ما مستوى قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها.

الرقم	المجال	المتوسط ح	الانحراف م	المرتبة	الدرجة
1	قيم المعرفة والاتقان	3.89	0.73	1	مرتفعة
2	قيم الالتزام والانتماء	3.79	0.82	2	مرتفعة
3	قيم أخلاقيات المهنة	3.73	0.86	3	مرتفعة
4	قيم التعاون في العمل	3.70	0.89	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للأداء	3.78	0.82		مرتفعة

أشارت النتائج الى أن مستوى قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديرة التربية والتعليم بمحافظة اربد (الأردن) كان مرتفعا، وجاءت جميع مجالات قيم العمل جميعها بمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة الى أن الموظفين على درجة من الوعي بأهمية ممارسة قيم العمل وذلك لإيمانهم بأخلاقيات مهنتهم ومتطلباتها القيمية، والتي تعبّر عن مستوى التزامهم الوظيفي والإداري، وبهذا فهم وصلوا الى درجة من الرقي الخلقي وتطبيق القيم مما يعكس ثقافتهم القيمية والتزامهم بمعايير مهنتهم، والتي لا تسمح لهم أن يكونوا غير ذلك ان أرادو الاستمرار والترقية في مناصب ذات وظائف إدارية أعلى.

- كما أشارت الباحثة الى عدة توصيات في ظل النتائج المتحصل عليها منها ما يأتي:

- الاستمرار في تحديد الأسس والمعايير الفنية والإدارية عند اختيار مديري التربية والتعليم ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل السائدة في العمل التربوي والإداري.
- منح الموظفين الإداريين صلاحيات إضافية وذلك لتعزيز دورهم في مديريات التربية والتعليم.
- أن تتم عملية تقييم الموظفين وفقا لمستوى التزامهم بمنظومة القيم في العمل التربوي بالمديريات.
- الاستمرار في توفير جو مناسب للموظفين الإداريين للعمل بكفاية واطمئنان.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافئات للموظفين الإداريين والعاملين معهم طبقا لمستويات الالتزام المهني المقدّم بكل كفاءة واقتدار.
- **تقييم الدراسة وحدود الاستفادة:**

تتمثل الاستفادة من هذه الدراسة في طريقة عرض الجانب النظري بدرجة الزخم والاشباع في الطرح والتنوع في تقديم المراجع وبخاصة الأجنبية المترجمة، كما تقدّم تفصيلات في التحليل الاحصائي عبر النماذج المتنوعة التي توفر فهم أكبر في الاستخدام بالرغم من اعتمادها على المقاييس النفسية والتربوية.

كما يمكن الاستفادة من تحليل النتائج لاعتبارات تحليلية لكون الباحثة ذات خبرة ميدانية تفوق 10سنوات مما يقدّرها من التعامل مع المعطيات بالفهم السلس والنظرة الميدانية الحياتية تزكي تفسير النتائج بالواقع وتمنح توصيات أكثر عملية وتطبيقية.

الدراسة الثانية: دراسة إسماعيل محمد أحمد الحفصي (2012) الموسومة بعنوان:[1]" **دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء** – حالة العاملين في الخدمات الطبية بمحافظة الحديدة اليمنية.

- موضوع الدراسة.

قدمت الدراسة اشكالا يتعلق بدور القيم التنظيمية الأكثر أهمية وتأثيرا في تحقيق كفاءة الأداء في مجتمع البحث والدراسة من وجهة نظر الأطباء والعاملين في الخدمات الطبية بمحافظة الحديدة اليمنية، مقدار العينة يشمل 250 فردا من مجموع 1802.

واعتمد على المنهج الوصفي في التحليل وعلى الاستمارة في جمع البيانات، وقدمت الدراسة في خمسة فصول تستند الى عدد من المباحث بالإضافة الى الخاتمة.

وجاءت نتائج الدراسة لاختبار الفرضيتين الرئيستين كما يلي:

- الفرضية الرئيسة الأولى يوجد مستوى مرتفع بدلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 ($\alpha \geq 0.05$) لادراك العاملين بدور القيم التنظيمية الأكثر أهمية في تحقيق كفاءة الخدمات الطبية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 في ادراك العاملين بدور القيم التنظيمية الأكثر أهمية يعزى الى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

- نتائج الدراسة:

وفيما يلي يقدم الباحث أهم النتائج التي خلص اليها في الدراسة الحالية على النحو الاتي:

- اظهرت النتائج أن مستوى ادراك العينة لأهمية دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء واقع ضمن المستوى المرتفع.

حيث أظهرت النتائج الفرعية ترتيب الأهمية النسبية لمحاور الدراسة والقيم التابعة لكل محور على النحو الاتي:

[1] - إسماعيل محمد أحمد الحفصي الموسومة " **دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء** – حالة العاملين في الخدمات الطبية بمحافظة الحديدة اليمنية– بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال (بحوث دراسات نظرية) بمعهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، رسالة غير منشورة، 2012.

أ- محور القيم الأخلاقية في المرتبة الأولى: وبمستوى تقدير مرتفع، وقد جاءت تريب عناصره كالآتي: قيمة الإخلاص لله في المرتبة الأولى، يليها قيمة الامانة، ثم الرفق واللين، والتواضع، والصدق، والأخوة، والابتسامة، والقدوة الحسنة، والنصيحة، والرحمة، والصبر، وأخيرا قيمة التسامح مع المرضى ومرافقيهم.

ب-محور دور قيم العلاقات الاجتماعية في تحقيق كفاءة الأداء في المرتبة الثانية: وعناصره جاءت بحسب الترتيب الآتي: الثقة أولا، يليها التعاون، والمساعدة، والعدالة، والشورى، والعمل بروح الفريق الواحد، والاحترام، والدعم الاجتماعي، وأخيرا السمع والطاعة للرؤساء.

ت- محور دور قيم العمل الإدارية في تحقيق كفاءة الأداءعلى المرتبة الثالثة: وبمستوى تقدير مرتفع. وعناصره جاءت بحسب الترتيب الآتي: التعليم والتدريب في المرتبة الأولى، يليها الجودة، ثم الرقابة الذاتية، والصفوة، والواجبات والحقوق، والنظام والقانون، الاعتزاز بالعمل، والتميز الإيجابي، والولاء للمستشفى. وإدارة الوقت. والتخطيط الفعال، واستغلال الفرص، وأخيرا قوة الشخصية.

ث-وأخيرا أظهرت نتائج الدراسة لمحور دور قيم الحوافز الدافعة للإنجاز جاء في المرتبة الرابعة: وبمستوى تقدير متوسط جاءت اهمية عناصره بحسب الترتيب الآتي: تشجيع الإبداع في المرتبة الأولى، يليها تقدير الإنجاز، والتحفيز الفعال، وتكافؤ الفرص، والشعور بالانتماء، وقبول الرأي الآخر، وحرية التعبير، وأخيرا التوازن بين السلطة والمسؤولية، وقت للراحة.

أظهرت النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة عدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة، يعزى إلى المتغيرات الشخصية الاتية: النوع، الحالة الاجتماعية، والجنسية، التخصص العلمي، ملكية المستشفى، والخبرة المهنية، كما بيّنت النتائج وجود اختلاف ذي دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة، يعزى إلى المتغيرات الشخصية الاتية: العمر والديانة، المؤهل التعليمي، والراتب.

- التوصيات التي خلص اليها البحث:

✓ ضرورة اهتمام المستشفيات العامة والخاصة والعسكرية بمحافظة الحديدة بالقيم التنظيمية في جميع خدماتها لتستطيع البقاء والاستمرار وتحقيق كفاءة الأداء بدرجة عالية.

✓ ضرورة الاهتمام برفع مستوى الالتزام بالقيم الأخلاقية، وأهمها: قيم الاخلاص والامانة، التواضع، والصدق، الأخوة والابتسامة، القدوة الحسنة ...الخ، وذلك من اجل تحقيق كفاءة أداء عالية.

✓ الاهتمام بالوضع المعيشي للعاملين وتوفير الحياة الكريمة لهم ولأسرهم، للحفاظ على الكوادر الفاعلة في بيئة طبية ذات كفاءة عالية تتسم بالقيم الأخلاقية الفاضلة.

- ✓ ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام بالجوانب الأخلاقية وتطوير وتنظيم برامج تدريبية خاصة بالقيم التنظيمية، وجعلها جزءا من البرامج التدريبية للعاملين لزيادة الكفاءة والتقليل من حدوث المشاكل.
- ✓ الاهتمام بقيم العلاقات الاجتماعية وتقليص نزعة الفردية، وذلك ببناء جسور الثقة المتبادلة، وبث روح التعاون بين العاملين، والمساعدة لبلوغ النجاح داخل المستشفيات.
- ✓ ضرورة الاهتمام بمحور قيم العمل الإدارية كبند من بنود القيم التنظيمية داخل المستشفيات، وأهمها التعليم والتدريب، والجودة، والرقابة الذاتية، والصفوة، والواجبات والحقوق، والنظام والقانون، والاعتزاز بالعمل، والتميز الإيجابي، والولاء للمستشفى، وإدارة الوقت، والتخطيط الفعال، واستغلال الفرص، لرفع كفاءة الأداء للمستشفيات بمحافظة الحديدة.

تقييم الدراسة وحدود الاستفادة:

تقدم هذه الدراسة محاور متعددة للقيم التنظيمية المرتبطة بالعمل الإداري والمرتكزة في مجملها على سلوكيات أخلاقية مرغوب بتحصيلها وبخاصة في مجال الخدمات الطبية والاستشفائية، وحاولت الدراسة التوفيق بين عرض القيم في محاور وترتيب نتائجها بحسب الأولويات التنظيمية، والتي على ضوء نتائجها جاءت التوصيات المعتمدة على البعد الإنساني والتحفيزي لقوة العلاقات الإنسانية لتحقيق كفاءة الأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة فاضل عباس حسن وجاسم رحيم عذاري (2016)[1] بعنوان: **قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين** – دراسة ميدانية مقارنة عن القطاع المصرفي في مدينة العمارة – البصرة، العراق.

- أهداف الدراسة: التعرف على قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين في القطاع المصرفي في مدينة العمارة
- منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القطاعات المصرفية في مدينة العمارة، أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع المديرين بالقطاعات المصرفية في مدينة العمارة.
- أداة الدراسة: اعتمد الباحثان في الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

[1] - فاضل عباس حسن وجاسم رحيم عذاري، **قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين**، قسم إدارة الأعمال، الجامعة التقنية الجنوبية، البصرة، 2016

- نتائج الدراسة: تجسيد قيم العمل الوظيفي ذو الاتجاهات الإيجابية الواضحة في تحديد النمط القيادي المتبع لدى المديرين من خلال التقيّد بنمط المهمة أو العلاقات الاجتماعية، فهي المرشد والدليل في توجيه نحو السلوك المرغوب فيه.
- توصية الدراسة: تجسيد قيم العمل الوظيفي وفق رؤيا استشرافية لمستقبل القطاع المصرفي الحكومي من خلال استجابة القيادات الإدارية الى متغيرات العمل في الظروف البيئية الخارجية المليئة بالتحديات للاستجابة لمتطلبات العصر.
- **تقييم الدراسة وحدود الاستفادة:**

تتمثل حدود الاستفادة من هذه الدراسة في طريقة عرض الجانب الميداني وكيفية الربط بين متغيرات الدراسة وبخاصة في المجال الإداري وما يميزه من خصوصية تنظيمية في تقديم الأعمال الإدارية الخاضعة في بيئتها الداخلية الى قوة نظام تحديد السلطة والتشبع بقيم المسؤولية والاحترام التراتبي لها، ومن جهة أخرى خاضعة الى قوة المنافسة في البيئة الخارجية، كما تقدّم تفصيلات في نوع العلاقات الترابطية بين متغيرات الدراسة منها قيم العمل الوظيفي والنمط القيادي المعتمد لدى المديرين في القطاع المصرفي.

6-3: الدراسات الأجنبية.

الدراسة الأولى: دراسة فرانك قاتو & لورنت دولياج (Gatto F., Deliege L) (2019) الموسومة بعنوان[1]: **الإدارة بالقيم والأداء التنظيمي، قياس، تطوير، تساؤل.** – جامعة مونبيلية03 – فرنسا.

- **موضوع الدراسة وأهدافها.**

يهدف هذا العمل موضوع الدراسة إلى إنتاج معايير ومؤشرات للإدارة بالقيم، كما تم السعي أيضا إلى تحديد وتعزيز وطرح الأسئلة المتعلقة بالممارسات الإدارية مع ثلاث منظمات تنتمي إلى قطاعات مختلفة من النشاط، كما أبرز البحث مراجعة الكثير من الأدبيات المرتبط بأصول الإدارة بالقيم، وأعتبرها أداة إدارية استراتيجية جديدة فهي أكثر من مجرد طريقة جديدة لتنظيم الشركة، حيث تتوافق الإدارة بالقيم مع طريقة جديدة لفهم وتطبيق المعرفة في العلوم السلوكية المكتسبة منذ منتصف القرن العشرين محققة ثلاثة أهداف:

- التبسيط: استيعاب التعقيد التنظيمي الناتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيير على جميع مستويات.

[1] -Gatto Franck, Deliege Laurent, 2019, **Management par les valeurs et performance organisationnelle: mesurer, valoriser, questionner**. http://www.revue-rms.fr 19/07/2023, 18h10

- الدليل: توجيه الاستراتيجية نحو الوجهة المستقبلية للشركة.
- المشاركة: تطوير الالتزام اليومي لكل موظف تجاه تحسين الأداء وإنتاج عمل عالي الجودة.

واستنادا الى الأدبيات الكثيرة المتوفرة للباحثين قد تمّ طرح الأسئلة حول تعزيز الممارسات الإدارية لثلاث منظمات فيما يتعلق بالإدارة بالقيم، وتمثلت في الأسئلة التالية:

- ما هي الممارسات الإدارية للمنظمة؟
- ما هي أنظمة القيم التي تعتمد عليها هذه الممارسات؟
- هل السياسة الإدارية تعزز مفهوم الإدارة بالقيم؟
- ما هي تجربة الإدارة حسب قيم العاملين؟

يساهم هذا البحث في التساؤل حول الممارسات الإدارية بمفهوم الإدارة بالقيم، كما يتضمن أيضا إلى التعرف على تصور الممارسات الإدارية من قبل الموظفين ومدى التوافق بين السياسة الإدارية المعلنة من قبل المنظمة وخبرات الموظفين للمساهمة في تحسين جودة الممارسات الإدارية وتحسين ممارسات الموظفين.

- **حدود الدراسة الميدانية والاستبيانات.**

- من أجل معرفة وتحليل الممارسات الإدارية للإدارة وتحديد العناصر الواقعية، تم إجراء بحث نوعي يقع ضمن النموذج الظاهري مع ثلاثة مديرين عامين للمنظمات: مدير عام لاثنين من معاهد التدريب الطبي المساعد (المنظمة رقم 1)، مدير عام مؤسسة تجارية (منظمة رقم 2) ومدير عام لمؤسسة صحية (مؤسسة رقم 3). وبالتالي فإن هذه المنظمات الثلاث تنتمي إلى قطاعات مختلفة من النشاط.
- الأشخاص الذين تم اختيارهم وإجراء مقابلات معهم، كمديرين عامين، يغرسون استراتيجية المنظمة ويدافعون بوضوح عن الإدارة على أساس نظام من القيم. تم إجراء المقابلات شبه المنظمة باستخدام دليل المقابلة النظرية الذي يهدف إلى جمع القيم والمعرفة والآراء والأفكار والأفعال للأشخاص الذين تمت مقابلتهم فيما يتعلق بمفهوم الإدارة بالقيم.
- وقد تم تحليل الخطاب الكامل لكل مدير عام تمت مقابلته بعد ثلاث مراحل زمنية: التحليل المسبق، والتصنيف، والاستدلال والتفسير. لمعرفة توافق الخطاب الإداري مع معايير ومؤشرات الإدارة بالقيم.
- لتحديد مستوى التوافق بين السياسة الإدارية وتصور الممارسات الإدارية التي يعاني منها الموظفون، تم إجراء بحث كمي ببناء واستخدام استبانة مبنية على نتائج **البحث الوثائقي** ومقسمة إلى 03 أجزاء:
- أتاح الجزء الأول من الاستبيان توضيح الملف الشخصي للأشخاص الذين تمت مقابلتهم.

- الجزء الثاني من الاستبيان يتوافق مع "اختبارات التمثيل". تتيح اختبارات التمثيل إمكانية تحديد وتعزيز إدراك الموظفين للسياسة الإدارية للإدارة وتحديد مدى التوافق بين القيم المرتبطة بالمنظمة والقيم الشخصية للموظفين.
- وأخيرا، يجمع الجزء الثالث من الاستبيان "اختبارات السيناريو"، وهي سيناريوهات صغيرة تتتبع الوضع الذي يعيشه الموظفون وتتيح قياس ممارساتهم ومدى توافقها مع معايير ومؤشرات الإدارة بالقيم.

▪ **المعالجة الإحصائية:** تمت معالجة الأسئلة المغلقة عن طريق الفرز المسطح وجعل من الممكن إنشاء إحصائيات. أدت الأسئلة المفتوحة إلى تحليل المحتويات عن طريق الفهرسة النظرية والتصنيف حسب وحدة المعنى. نسبة المشاركة في الاستبيان هي على التوالي 70% للمنظمة رقم 1، 68% للمنظمة رقم 2 و12% للمنظمة رقم 3.

▪ **النتائج والمناقشة**

- **من وجهة نظر الإدارة**

- يقترح تحليل خطاب إدارة المنظمة وجود صورة مدير–ميسر تعزز المشاركة وتماسك الفريق والتحسين المستمر والرؤية الاستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل.
- "يجب أن تكون الإدارة متاحة للفرق ويجب أن تعرف الأعمال الأساسية للموظفين"
- تنظر الإدارة إلى الموظفين على أنهم مسؤولون ومرنون وملتزمون ويشاركون في القرارات. ولذلك فهي تعتبرهم مؤلفين موظفين. ووفقا للإدارة، فإن قيم المنظمة تباعا هي الدعم والاحترام والاستماع.
- تنظر الإدارة إلى الموظفين على أنهم: "مسؤولون، وذوي مرونة، وملتزمون، ويشاركون في القرارات، إنهم يلتزمون ببرامج التعليم المستمر".
- "يتم العمل على قيم المعهد مع الفرق ومشاركتها، القيم الأساسية هي الاحترام والاستماع والدعم. «تم العمل على هذه القيم مع الفرق وتمثل أساس العمل المتضمن في المشروع التعليمي. كما يتم مشاركة هذه القيم مع الموظفين من خلال وسائل الاتصال المختلفة والصحيفة والمناسبات الاحتفالية المختلفة.
- يتم إنشاء أهداف الموظف والمهام الفردية بالاشتراك مع الإدارة، "يدير الموظف أهدافه ويقيم مدى تحقيقها خلال المقابلة السنوية التي تعد جزءا من تقييم الأسئلة."
- "يجب على الموظف أن يشارك في استراتيجية التطوير في النقاط المهمة حتى يحصل على المشاركة اللازمة، أمّا الجزء الإداري من الشركة وخيارات الميزانية تتم إدارتها من قبل الإدارة.
- "في حالة وجود خطأ من جانب الموظف، لا توجد عقوبة، ولكن الخطأ يؤدي إلى مناقشة الفريق.
- لدى المنظمة مستويات هرمية قليلة، مما يسمح بالاستجابة التنظيمية.

من وجهة نظر الموظفين

- تظهر نتائج اختبارات التمثيل أن 67% من الموظفين ينظرون إلى إدارتهم على أنها تنتمي إلى فئة المدير الميسر، وكذلك نتائج اختبارات السيناريو التي تظهر أنه بالنسبة لـ 78% من الموظفين، يتمتع المدير بملف تعريف الميسر.
- تشجع الإدارة المراقبة الذاتية للمهام التي يتعين تنفيذها والحوار في حالة حدوث خطأ." "الخطأ تتم مناقشته ولا يعاقب عليه. الأخطاء تسمح لك بالتحسن." يقول 86% من الموظفين أنهم يعتبرون أنفسهم مؤلفين موظفين.
- الإدارة تشجع التنظيم الذاتي، ومع ذلك، أثناء اختبارات السيناريو، أظهر 63% فقط الملف الشخصي للكاتب والموظف.
- تم تقييم ملف المدير بين الموظفين من خلال أربعة اختبارات سيناريو وأتاح ملاحظة عدة معايير للإدارة حسب القيم: "الفهم، تطوير الالتزام، المشاركة في صنع القرار، التقدير، تماسك الفريق، الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى، التحسين المستمر والتحسين المستمر". التعلم المستمر.
- وفقا للموظفين، فإن قيم المنظمة هي الثقة والاستقلالية والاحترام والمشاركة. القيم الشخصية للموظفين هي الاحترام والثقة والإيثار والصدق، على الرغم من أنها ليست متطابقة تمامًا إلا أن هذه القيم كلها قيم ذات معنى ومتجانسة.
- في الواقع، يعتقد 71% من الموظفين أن القيم المرتبطة بالمنظمة تتوافق مع قيمهم الشخصية.

** بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من الموظفين، يجب على كل مدير تنفيذ ممارسات معينة على وجه التحديد. لتحسين أداء المنظمات، يبدو من الضروري إجراء تقييم مستمر لتصور الموظفين للإدارة من أجل التكيف المستمر مع الممارسات الإدارية.

تعقيب على الدراسة وحدود الاستفادة:

قدمت هذه الدراسة الكثير من النقاط الإيجابية عن كونها من عمليات العمل البحثي فيما يخص الممارسات الإدارية المتعلقة بمفهوم الإدارة بالقيم، وتركيز البحث على تطبيقاتها داخل ثلاث منظمات مختلفة لإثارة الاهتمام، وانغمست الدراسة في عملية المسح الميداني للمنظمات من أجل مراقبة الممارسات الإدارية المعمول بها وممارسات الموظفين.

ومن الناحية الإحصائية، عرض البحث عدة نماذج للاستفادة والاستزادة عن طرق توظيف الأدوات المنهجية للحصول عن نتائج من شأنها دعم تنفيذ سياسة الإدارة المبنية على القيم، وإجراء تحليل متعمق للممارسات وتقييم فعاليتها ونتائجها على المدى الطويل.

وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة الاستقصائية، سيكون من المهم التركيز على القيم المرتبط بالرضا الوظيفي، بالإضافة الى التوجه الى المزيد من الاستقلالية والاعتراف والمسؤوليات، فضلا عن رضا وممارسات المديرين الذين يجب أن يتطوروا نحو إدارة أكثر تشاركية والتفويض، وهي ما تمثل أهم التوصيات في هذه الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة جاكسون[1] (2010) الموسومة بعنوان: الإدارة بالقيم: هل بعض القيم أفضل؟

- **التساؤل والأهداف.**

جاءت دراسة جاكسون بعنوان: الإدارة بالقيم: هل بعض القيم أفضل؟

وقد هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم القيم التنظيمي من منظور الإدارة بالقيم، وتطوير فهم أعمق للخصائص التنظيمية التي تعمل بكفاءة ضمن محتوى الإدارة بالقيم، كما قام الباحث بتحليل القيم التنظيمية والإدارة بالقيم عبر استخدام مدخل نظرية النظم، حيث أن المنظمة مكونة من أفراد وكلا العنصرين المنظمة والأفراد لديهم قيم متداخلة يعتمد بعضها على بعض في ذلك.

- نتائج الدراسة:

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أ – هناك خصائص محددة عن القيم التنظيمية والقيم المقررة فيها والتي تجعل من هاته القيم أكثر فاعلية لتطبيق الإدارة بالقيم

ب– الإدارة بالقيم تتعامل فقط مع طبقة محددة من القيم التنظيمية هي الطبقة المدركة والواضحة.

ج– القيم التنظيمية من منظور الإدارة بالقيم مرتبطة بالدور الفعال فيما يتعلق بالأساسيات، وان تنظم شخصية الموظف فيما يتعلق بالسلوك، وأن تكون مرتبطة بالرفاهية والبعد الأخلاقي فيما يتعلق بالبقاء.

[1] - نقلا عن أطروحة دكتوراه " ل.م.د" في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، بعنوان البنية العاملية للقيم التنظيمية – دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة–من اعداد الطالبة: بكوش ليلى، اشراف البروفيسور محجر ياسين، 2018/2017

د- كما أوضحت الدراسة أن هناك محاولات واضحة من المدراء في رغبتهم الجامحة للبحث عن القيم المؤثرة أو إعادة صياغة أو مراجعة القيم التنظيمية المرغوبة في منظمتهم.

2- متغير التطوير التنظيمي:

الدراسات الجزائرية

- **الدراسة الأولى:** دراسة حواطي آمال**2016**، أطروحة دكتوراه الموسومة بعنوان[1]: **استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة.** دراسة ميدانية سونلغاز الجلفة.

تناولت الباحثة اهتمامها عن الدور الذي لعبه كل من الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة، من خلال طرح التساؤل العام:

كيف تؤثر استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

وبناءا على هذا السؤال تمت صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل لسياسة المؤسسة (التخطيط الاستراتيجي للإصلاح والتطوير التنظيمي) علاقة بتحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة؟

2- هل يساهم تبسيط إجراءات العمل في تحسين الأداء؟

3- ما هو دور تطوير نظم الاتصال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

4- هل لاستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي دور في تنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

1* لسياسة المؤسسة (التخطيط الاستراتيجي للإصلاح والتطوير التنظيمي) علاقة بتحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

2* يساهم تبسيط الإجراءات من تخفيف أعباء الأعمال مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء.

3* يساهم تطوير نظم الاتصال على تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

[1] - حواطي آمال، **استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، اشراف الأستاذ هشام حسان، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2016

4*لاستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي دور في تنمية مهارات العاملين مما يسمح لهم بأداء أعمالهم بكفاءة.

من خلال تحليل نتائج جداول الفرضيات الأربعة المتعلقة بدراسة موضوع استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي ودورها في تحسين أداء العاملين فقد توصلت إلى النتائج التالية:

* إن التخطيط الاستراتيجي لعملية الإصلاح والتطوير بمؤسسة سونلغاز يعتمد على دراسة وتحليل الوضع القائم وذلك بجمع المعلومات عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، كما أنه يراعي كافة الموارد المادية المتاحة فيها، وأن التخطيط الذي تقوم به اللجنة يهدف إلى تطوير أساليب العمل وفقا لما يتناسب مع التطويرات التكنولوجيا والمعلوماتية، وبالرغم من هذا فهم يفضلون أن يكون المسؤول عن الإصلاح هو المسئول في المؤسسة، وأن هذا التخطيط أحيانا ما يهتم بآراء ومقترحات العاملين وخاصة الأفراد الذين لديهم خبرة طويلة.

* أما الجانب الثاني من الدراسة الميدانية والذي يتعلق بتبسيط الإجراءات فقد اعتبرت أن هذه العملية في غاية الأهمية حيث تتمثل في دراسة الوظائف ودراستها دارسة موضوعية وتحليلها تحليلا دقيقا، مما يسمح بحذف الإجراءات الغير ضرورية وإعادتها تغيير تسلسلها، كما تتيح التعرف أكثر على المهام والواجبات التي تنطوي عليها كل وظيفة وكذا المتطلبات التي تحتاجها سواء أكانت مادية أو المهارات التي يجب اكتسابها لشغل الوظيفة.

* أما فيما يتعلق بالنتائج ومن خلال تحليل الجداول الإحصائية اتضح أن العاملين ليسوا على معرفة بما يحدث داخل المؤسسة، وإن من أكثر الوسائل الاتصال استعمالا لتوصيل المعلومات تتمثل في لوحة الإعلانات والزملاء والمسؤول المباشر، فهذه الوسائل التقليدية تؤدي مهامها ولكنها لا تواكب التكنولوجيا الاتصالية الحديثة، وفي الأخير فقد كان رأي المبحوثين وبإجماع كبير بوجوب تطوير نظم الاتصال بغرض تحسين الأداء، حيث أنه كلما كان هناك حركية في تعميم المعلومات كلما كان هناك إجادة في الاحاطة بكل المستجدات واتخاذ التدابير اللازمة وفقا للمتغيرات وبالتالي تحسين الأداء.

كما اعتبرت النتائج التكوين عملية ضرورية، والمطلوب من المؤسسة وضع برامج تكوينية يستفيد منها جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم العلمية، سواء التكوين المتخصص قصير المدى، الذي تحكمه مجموعة من العوامل والتي من بينها محتوى التكوين، أهميته، وطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتكون إضافة إلى

التزاماته الاجتماعية، وأن هذه البرامج التكوينية هي برامج مقبولة وينقصها الجانب التطبيقي ومواكبة المستجدات.

تعقيب وحدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التطوير التنظيمي، حيث تناولت الباحثة إلى معرفة كيف يؤثر التطوير التنظيمي على تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة، ودور هذا الأخير في تفعيل وظائف العملية الإدارية من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي، تطوير أساليب العمل وفقا لما يتناسب مع التطورات التكنولوجيا، تحديد المسؤوليات، تبسيط الإجراءات، تطوير نظام الاتصال الإداري والتكوين، وفي الجانب المنهجي قد اعتمدت الدراسة في التحليل والتفسير على المنهج الوصفي التحليلي.

أما النتائج المتوّصل إليها بالنسبة لدراسة الباحث فهي على المنظمات تبنى أدوات تنظيمية تسمح بتنفيذ استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي في إدخال ما يستجد في مجال التقنية إلى بيئة العمل والتنظيم. وكذلك مساهمات التطوير التنظيمي في تطوير الوسائل التقنية والفنية في العمل وتحديث الأنظمة واللوائح المعمول بها وذلك من خلال عملية تبسيط إجراءات العمل واختصارها، وكذا ضرورة الاعتماد على الشفافية في تعاملات الإدارة مع العاملين في جميع المستويات وعدم التفرقة بينهم خاصة في مجال توفير وسائل الاتصال وبرامج التكوين.

- **الدراسة الثانية:** دراسة بوبكر بوسام، أطروحة دكتوراه (2011) بعنوان[1]: **العملية الإدارية: التنظيم والتطوير التنظيمي.**

ينطلق الباحث في دراسته من الإشكالية التالية:

– ما هو الهدف المنشود من التنظيم الإداري في العصر الحديث باعتباره محور العملية الإدارية ومحور أضحى يسمى بالإدارة الرشيدة؟

– ما هي السبل الكفيلة للتطوير في ظل التغير الاجتماعي والإدارة المتكيفة؟

[1] - وبكر بوسام، **العملية الادارية، التنظيم والتطوير التنظيمي**، أطروحة دكتوراة منشورة في علوم القانون، القسم العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، الجزائر، 2011،

– كيف يمكن تفعيل العملية الإدارية من خلال التنظيم الإداري؟

اعتمد الباحث على المنهج العلمي المقارن والشامل" منهج تحليل النظم" والذي يدرس الظاهرة الاجتماعية باعتبارها محور دراسة التاريخ «دراسة واقعة العمران البشري" كما انتهج كذلك المنهج التاريخي إضافة إلى استخدامه للمدخل الاجتماعي النفسي أو السلوكي.

ومن النتائج المتوّصل إليها:

– أن عملية التنظيم الإداري وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحديد فلسفة التغير الاجتماعي التي تشمل الإنسان والمادة معا من جهة، وبوضع الإدارة كجهاز قادر على مواجهة التغيير والمساهمة فيه من جهة الأخرى، وإن إعادة البناء التنظيمي للنهوض بالإدارة من أولويات التطوير التنظيمي.

–كما توصلت إلى أن التطوير التنظيمي ضرورة من ضروريات الإدارة والبناء ونمو المنظمات، فخلال العقدين الماضيين برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة، ويعتبر ضرورة من ضرورات الإدارة، ويعد مدخلا لتشخيص المشكلات الإدارية مستندا للمعرفة للعلوم السلوكية، وتستخدم عمليات التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيرات.

– إن التطوير التنظيمي هو الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإدارية بما في ذلك التنظيم، وبالتالي فإن جل ما تم تناوله هو إظهار لأهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية.

–كما تناول الباحث أن جوانب التطوير التنظيمي وهو ما يتعلق بإدخال ما يستجد في مجال التقنية إلى بيئة العمل والتنظيم وهو ما يسمى بالحكومة الإلكترونية، والتي يمكن القول إن مفهومها في الجزائر مفهوم تحيطه الضبابية، عوضا على أنه ليس هناك تصور شمولي لما سيكون عليه الأحوال لدى إنجاز خطط التقنية والتأهيلية والقانونية المقترحة لتوفير متطلبات إطلاق الحكومة الإلكترونية.

–على الإدارة أن تتجنب هوة الانتظار والاكتفاء بمواكبة الحدث، وإنما عليها أن تسابق الزمن في التطوير التنظيمي وألا تنتظر حتى يتحقق التغيير إنما عليها مواجهة التغيير بالبناء التقني أو البيئي، كما عليها

تنمية القيم والشفافيات والسلوكيات الإيجابية التي تمكن من تقبل التغيير للبناء بصورة إيجابية والتفاعل معه بصورة خلاقة "تبنى متغيرات تتوافق مع طبيعة القيم الظروف والإمكانيات المادية والبشرية.

– على المنظمات إن تتبنى ضمن فلسفاتها التنظيمية والإدارية متغيرات فعالة تتعلق بتنمية الالتزام بالمثل والقيم والسلوكيات الإيجابية، كما تتعلق بإعداد الهيكل التنظيمي وبناء السلطة والمسؤولية والمساءلة على وجه الأمثل والمرغوب.

تقييم الدراسة السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أنهما يدرسان نفس المتغير وهو التطوير التنظيمي، حيث تهدف دراسة الباحث إلى معرفة كيف يؤثر التطوير التنظيمي على تطوير التنظيم الإداري ودور هذا الأخير في تفعيل العملية الإدارية، ولكن دراستنا تهدف إلى معرفة دور قيم العمل في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، توصيف الوظائف، السلطة والمسؤوليات، تبسيط الإجراءات، الاتصال الإداري والتكوين.

أما النتائج المتوصّل إليها بالنسبة لدراسة الباحث فهي تحثّ المنظمات على تبنى متغيرات فعالة تتعلق بتنمية الالتزام القيم، الشفافية، إعداد الهيكل التنظيمي على الوجه الأمثل، توفير مناخ تنظيمي ملائم يوفر المتطلبات العمل المثلى والشفافة والمتساوية الفرص للجميع، وكذا توفير وسائل الاتصال وبرامج التكوين.

ومن أبرز نقاط الاختلافات قد اعتمدت الدراسة الأولى على المنهج العلمي المقارن والشامل والمنهج التاريخي في حين اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة ريم رمضان (2005/2004) أطروحة دكتوراه بعنوان[1]: **إدارة التغيير في التطوير.**

- وقد انطلقت هذه الدراسة من جملة من التساؤلات التي تعتبر ضرورية عند كل تغيير إلا أنها تمثل جانبا من مشكلة البحث وهي:

- ما هي أهداف التغيير المخطط، ولماذا يعتبر التغيير ضروريا للمنظمة حسب الأدبيات العلمية، ومن هم أصحاب اتخاذ هذا القرار؟

[1] - ريم رمضان، **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2004-2005، ص14

- هل يتم تنظيم عملية التغيير؟
- ما هي الطرائق العلمية من أجل تطبيق عملية التغيير؟
- هل يتم الاستفادة من آراء الآخرين؟ وما هي درجة مشاركتهم في ذلك؟
- ما هي ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير؟
- هل يجب إتباع الأسس العلمية في إدارة التغيير من أجل ذلك؟
- هل يتم تدريب الأفراد؟
- ما هو تأثير التغيير على المنظمة؟
- ما هي الأمور المعاصرة التي تتطلب المعرفة والمهارات في إدارة التغيير؟
- **فروض الدراسة:** تعمد منظمات الأعمال إلى الاستناد إلى النماذج العلمية عند إدارة التغيير، ولا توجد اختلافات بين منظمات الأعمال في القطاع العام والقطاع الخاص الصناعي والخدمي من حيث إتباع النموذج العلمي لإدارة التغيير التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين عدة عوامل ديموغرافية مثل (السن، الجنس، التحصيل العلمي الرتبة قطاع، الرتبة الوظيفية، الخبرة، قطاع الأعمال) وبين مقاومة التغيير.
- توجد علاقة بين بعض المقومات العلمية لإدارة التغيير السائدة وبين مقاومة التغيير.
- توجد علاقة بين بعض المقومات العلمية لإدارة التغيير السائد وبين أنماط التغيير في المنظمة، يتأثر نمط التغيير السائد في المنظمات السورية بعدة عوامل ديموغرافية مثل: السن، الجنس، التحصيل العلمي، والمركز الوظيفي والخبرة، وعدد العمال وذلك بشكل متفاوت.
- تتأثر أنماط التغيير السائدة في المنظمات بأنماط القيادة المتعاون والمستشير والموجه والملزم.
- توجد علاقة بين العوامل المشتركة للتطوير متمثلة بالاتصال والعلاقات المتبادلة والتمكين والتفويض والمكافآت وأساليب حل النزاع الشخصي والرضا، كما تؤثر في إدارة التغيير.
- يمكن اعتبار التغيير في منظمات الأعمال على أنها تغيير في التطوير التنظيمي، من حيث تأثيرها في الأفراد العاملين في التنظيم.
- يمكن اعتبار منظمات في كل القطاعين يتمتع بالكفاءة بحسب إدراك المديرين لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ولمستوى أدائها.

- يمكن اعتبار منظمات الأعمال في كلا القطاعين العام والخاص يتمتع بالفعالية، وذلك بحسب تجاوبها مع تغييرات البيئة الخارجية.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في تحليل المعطيات، أما **عينة البحث** فاشتملت على 400 مدير في المنظمات في القطاعين العام والخاص وذلك في الصناعات النسيجية والألبسة الجاهزة والصناعات الغذائية والكيميائية في محافظة دمشق وريف دمشق ومحافظة حماة ومحافظة حمص، وتتضمن شريحة المديرين: مدير عام (القطاع العام) /مالك المنشاة (قطاع خاص) / إدارة عليا / إدارة متوسطة / إشراف.

واستخدمت الباحثة الاستمارة لجمع البيانات إضافة إلى أسلوب المقابلة المباشرة وأما الأساليب الإحصائية فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي(spss) والتوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، إختبار T، معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد المتعدد وتحليل Anova وأسلوب التحليل العاملي.

أهم النتائج المتوصل إليها: وقد خلصت الدراسة في جانبها العلمي والنظري إلى النتائج التالية:

- تختلف منظمات الأعمال من حيث تبنيها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي.
- تنخفض نسبة تبنى منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص.
- يوجد ضعف في أداء العملية الإدارية في المنظمات السورية، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما يتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية غير مخططة وفي الغالب على أسس علمية.
- تبين وجود أهمية لمقاومة التغيير في منظمات الأعمال، كما لم يختلف ظهور مقاومة التغيير بين منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص، مما يعني أخذ بجدية عنصر مقاومة التغيير في إدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال الاستباقية في وضع الخطط اللازمة والخطط البديلة لذلك.
- تبين وجود علاقة بين مقومات العلمية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير وبالتالي قد يعود أحد أسباب الفشل في عملية التغيير إلى فشل إتباعها الأسس العلمية في إدارة التغيير.
- تبين عدم ملائمة نمط التغيير والتطوير السائد في المنظمات مع نمط القيادة السائد وذلك حسب النظريات العلمية له.

- تبين ظهور أهمية عنصر البيئة الخارجية من متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية واعتباره دافعا من دوافع التغيير.
- تبين تأثر نمط التغيير السائد بمتغيرات التأهيل النظري سواء الشهادة الجامعية للمدير ونوع العاملين سواء كانوا دائمين أو موسميين.
- كما تم الاستنتاج بوجود أثر سلوكية لعملية التدريب في إدارة التغيير والتحسين التنظيمي.
- تبين ظهور أهمية متغيرات الاتصال والتشاور بمختلف آلياتها وكيفيات تطبيقها على مختلف الأصعدة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كما تبين ظهور سلوكيات وأثر للعلاقات المتبادلة بين الأفراد (الرسمية وغير الرسمية) في ظل عملية التغيير والتطوير.

تقييم الدراسة السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أنها تدرس متغير التطوير التنظيمي، بحيث تهدف إلى معرفة كيف تقوم المنظمات بتطوير نفسها وهل تقوم باختيار نماذج علمية عند التغيير؟ وما هي أهم الطرق التي يتم إتباعها لتطبيق عملية التطوير؟ وعلى من تقع مسؤولية هذا الأخير؟ أي أنها تسعى إلى دراسة التطوير التنظيمي دراسة شاملة ومقارنة النماذج المتبعة في تحقيق التطوير في كل من المنظمات العامة والخاصة.

أما من حيث النتائج فقد توصلت إلى ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي وخاصة في مراحل تنفيذه وعدم قيامه على أسس مدروسة، إضافة إلى أهمية تطوير نظم الاتصال في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال توفير قنوات اتصالية تسمح بانسياب المعلومة في مختلف الاتجاهات، وكذا الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي وبالتالي تحسين الأداء.

كما توصلت دراسة الباحثة إلى ان النماذج العلمية للتطوير التنظيمي تختلف من منظمة إلى أخرى وتوصلت إلى إبراز أهمية التكوين بشقيه النظري والتطبيقي في تنمية المهارات وتحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة في كلا البيئتين الداخلية والخارجية.

7* صعوبات الدراسة

إن أي دراسة في حقل من حقول علم الاجتماع لا تخلو من الصعوبات البحثية وذلك بسبب الدينامية المستمرة في حياة الأفراد والجماعات، وهو ما اشارت اليه **مادلين غراويتز** في كتابها الموسوم: "مناهج العلوم الاجتماعية بأن من مميزات التفاعلات الاجتماعية التعقيد والتشعب وهو الأمر الذي سوف يواجه كل باحث في أي حقل من حقول علم الاجتماع.

وفي عملنا هذا يمكن اعتبار وجود بعض من الصعوبة تتمثل في التحكم بوضع الإطار النظري البحثي للدراسة ضمن المقاربة السوسيولوجية النظرية من خلال التقيّد بمبادئها والتحكم في مفرداتها وتقنياتها، ومن جهة أخرى، وبكل تواضع معرفي لأسباب ذاتية تتعلق بالباحث والتي تستوجب منه بذل المزيد من الجهود لتحصيل الرصيد والزاد المعرفي والالمام بنظريات التنظيم في علم الاجتماع، وهو ما يتطلب استيفاء الكثير من الوقت والمشاركات العلمية، بالإضافة الى تعدد الرؤى والزوايا النظرية التي تناولت موضوعي التطوير التنظيمي وقيم العمل سواء من الجانب الاقتصادي، إدارة الأعمال وفنون التربية الاجتماعية والأخلاقية، وكذلك الاهتمام بموضوع الأداء والتطوير والتحسين والفعالية من الناحية المادية والإنتاجية والتسويقية، فمحاولة الباحث تذليل هذه العقبات يتطلب جهد ووقت أكبر وتحصيل تعليم جامعي أكثر والعمل على الاستفادة من خبرات وتجارب الأساتذة ضمن منتديات أو أيام دراسية والتي تكون في العادة مضبوطة وفق رزنامة الجامعات المختلفة، ففي بعض الأحيان توجد في نفس التوقيت والشهر لعدم وجود تنسيق على مستوى عال من الدقة بقصد منح فرص متعددة للطلبة والباحثين للاستفادة.

-كذلك بعض الصعوبات فيما يخص التعامل مع المراجع الصادرة باللغة الأجنبية، خاصة لما يكون الموضوع المبحوث تابع للمدرسة الانجليزية موطن الظهور والنشأة، فالاعتماد عليها لا يتجاوز حدود التعاريف والأشكال،

أما في الجانب الميداني:

- يعتبر ميدان البحث في المؤسسة الاقتصادية ذات النشاط المزدوج الهندسي تقني – اداري والمحادي في مهامه عن المجال في مفهوم العلوم الاجتماعية صعب المنال، ومليء بالتحديات بسبب قلة الحرص من المجتمع الاحصائي المدروس بأهمية البحث في مجال العلاقات الاجتماعية، اذ في بعض الأحيان تجد الفاعلين بالمؤسسة دوما بين التيه والرشاد، بين ما يجب فعله وبين ما يحبّون

فعله، حيث يبقى أهم عائق هو عدم اهتمام بعض الأفراد بتقصي الإجابة الصادقة على أسئلة الاستمارة، والتي تتطلب في بعض الأحيان الحرص الشديد في توزيع واسترجاع الاستمارات والوقوف عليها خوفا من الضياع، بالإضافة إلى عدم تفهّم بعض المبحوثين أن الموضوع بحثي يستعمل لأغراض علمية ليس له صلة بالإدارة، خاصة لما يتعلق الموضوع بقيم العمل وحسن التسيير وكذلك الأداء والفعالية حيث يغلب الظن إن المعلومات المصرح بها تستغلها الإدارة ضدهم.

- بالإضافة الى بعض الصعوبات المتعلقة بالحصول على البيانات الإحصائية الجديدة والمعلومات الآنية سواء فيما تعلق بالمورد البشري، المشاريع وطرق تمويلها، وبعض التفاصيل التي لو كانت متاحة بطرق سهلة يمكن الاستفادة أكثر في تفسير وتحليل النتائج بأكثر عقلانية، فكل شيء متاح بالرغم من التسهيلات المقدمة فالعادة يدخل ضمن سياق الماضي القريب أو البعيد نسبيا.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري لنسق قيم العمل

تمهيد:

يعتبر الاهتمام بقيم العمل كباعث محفز لطاقات وجهود الأفراد الإرادية والواعية في سبيل الحصول على منافع عديدة، هو نتاج طبيعي للتطورات الاجتماعية والثقافية المتفاعلة فيما بينها، والتي تؤثر على سلوكيات الفرد المهنية من خلال مجموعة المبادئ والضوابط التي تحدد واجباته والتزاماته العملية في اطار النسق التنظيمي وتفاعلاته المستمرة جراء التطور المستمر الذي يستهدف المؤسسات بأشكالها المختلفة، كما يستهدف تقنيات العمل واساليبه المتجددة، وللبحث في المحددات السوسيولوجية لقيم العمل ومحاولة الالمام بالسيرورة العلمية المرتبطة بفهمه، يتطلب المنهج في البناء دراسة المستويات التي تتضمنه بشكل سلس، باعتباره نسقا مرتبط بالقيم التنظيمية التي تتبناها المنظمات على اختلاف توجهاتها ورسائلها الوجودية، وفي هذا السياق برزت إسهامات الكثير من الدراسات النظرية في توجيه الفكر الإداري الحديث إلى أهمية مراعاة وتقوية مكونات الثقافة التنظيمية، لإنجاح وتحقيق الأهداف المرغوبة منها الاجتماعية والاقتصادية، والتي تحافظ على ديمومة النشاط وتلبي احتياجات الأفراد والجماعات، فاعتبرت النسق الثقافي في التنظيم كأبرز موّجه للسلوك الفعّال في ظل توافق القيم الشخصية للأفراد والجماعات والقيم المؤسسية، وذلك من خلال تفعيل نسق قيم العمل بشكل يقتضي تشكيل الأساس الفعلي في دفع عجلة العمليات الإدارية نحو تحقيق الاستقرار والأداء التنظيمي الهادف.

وعليه من خلال هذا الفصل النظري سنحاول التطرق للعناصر الموضحة بالتدرج الهرمي من النسق الأكبر الممثل بالثقافة التنظيمية مرورا بالنسق الجزئي للقيم التنظيمية الى النسق الأصغر المتمثل في قيم العمل، وذلك بالتركيز على أبرز العناصر والمحددات الأساسية بإيجاز ملّم يسع الفهم بالموضوع وفق التفصيل الآتي:

أولا: الثقافة التنظيمية

ثانيا: القيم التنظيمية.

ثالثا: قيم العمل

أولا: الثقافة التنظيمية كاقتراب نظري.

لقد شاع الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية في حقول الفكر الإداري والتنظيمي خاصة بعد بروز الدور الهام للبعد القيمي في أي نشاط تنموي وتطويري المرتكز على تفعيل سلوك الموارد البشرية لتحقيق مستويات الأداء المتوخاة من كل تنظيم يهدف الى الاستمرار والنمو، ونظرا لاعتبار الثقافة التنظيمية مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، ومجالات البحث فيها متشعبة بين مختلف العلوم الإنسانية النفسية والاجتماعية، سنستعرض بإيجاز شديد بما يدعم موضوع البحث.

1* مفهوم الثقافة التنظيمية وتعاريفها

1-1: المعنى العام للثقافة.

ان تناول مفهوم الثقافة بطريقة مسايرة للموقف الداعي الى الاندماج والتكيف الاجتماعي باعتبار أن كل من الأنساق التنظيمية والمجتمعات مطبوعة بالكثير من الخصائص السوسيوثقافية المحددة بالزمان والمكان، فعرّفها **ادوارد تايلور(E.B.Taylor)** بأنها:" ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، وأي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".[1]

ويعرفها **بولينجر** و **هوفستاد (Boulinger&Hofsted)** بأنها:" البرمجة الذهنية الجماعية للعقل البشري التي تسمح بتمييز أعضاء فئة من الناس عن الآخرين".[2]

ومن خلال التعريفين يتضح ان الثقافة تمثل النسق الأكبر الذي يشمل مجموعة من الأجزاء المكونة لها من حيث الأبعاد والأهداف والمعايير، ونوجز من أنساقها بما يخدم موضوع البحث، القيم والأخلاق والاتجاهات.

– أمّا الاتجاهات فمن وجهة نظر النظم عرفت بأنها :" تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية"[3].

– أمّا الأخلاق فيرتبط مفهومها بالضوابط السلوكية للفرد أو الجماعة وما تحدد له جوانب ضبط العمل من حيث الصحة والخطأ أو الخير والشر، أو معايير قبول العمل وأداءه من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.[4]

---

[1] – ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي –دراسة نظرية وتطبيقية–**، دار المحمدية، الجزائر،2003، ص106

[2] – الفضيل رتيمي وآخرون، **سوسيولوجية المؤسسة قراءة نظرية تحليلية**، دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، 2019، ص82.

[3]– غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **ادارة السلوك التنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 79

[4] – مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 88.

1-2: المعنى العام للتنظيم.

يقصد بالتنظيم في مفهومه العام بأنّه وحدة اجتماعية أنشئت عن قصد أو أعيد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف معينة، أمّا التنظيم في الفكر الإداري هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط ووظيفته تحديد الأعمال وتوزيعها واجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية للعمل، واقتصارا على المقصود العام لمفهوم التنظيم نوجز بتعريف **جيمس موتي** " بأنّه الطريقة التي بموجبها يتم التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك".[1]

ومن خلال استقراء مجموعة من الأدبيات الفكرية والإدارية حول تطور مفهوم المنظمة والتنظيم عبر مختلف المدارس الفكرية، يمكن القول بأنها كيانات اجتماعية أنشأت وفق مجموعة من القواعد والمعايير التأسيسية لممارسة أنشطة وأعمال تكون متماثلة في الشكل ضمن مجموعة أطر وإجراءات مهنية تتوفر على جملة من المقومات المادية والمالية والفنية والإدارية والبشرية والتنظيمية بغرض تقديم غايات ومنافع واضحة محددة كما ونوعا، تتمكن هذه التنظيمات من خلالها الحفاظ على استقرارها والتكيف مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية التي تمارس فيها نشاطها.

1-3: الثقافة التنظيمية وتعاريفها

ان استخدام مفهوم الثقافة في دراسة الظواهر التنظيمية يعتبر من الأمور الحديثة التي أعقبت الاهتمام المتزايد بقوة العلاقات الإنسانية وأثر سلوك الأفراد والجماعات في تطور أنماط العمل، فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.[2]

ومع تباين آراء المنظرين والباحثين في حقول سوسيولوجيا التنظيمات نبرز أهم الأفكار ومعاني الثقافة التنظيمية.

تعريف الباحثان **كروبير، كلاكهون (A.Kroeber , C.Kluckhorn)** للثقافة التنظيمية: بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب والمتنقل من خلال الرموز، والتي تكوّن الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل.[3]

يتبين من خلال هذا المفهوم البعد البنيوي للثقافة كنماذج للسلوك والفعل، ويؤكد ديناميكية الثقافة بصنع الفرد، فهي تحدد سلوكه وأفعاله من خلال التفاعل الاجتماعي والتعلم.

** أما الثقافة التنظيمية عند **سانسوليو** ، فقد اعتبرها نتاج تفاعل اجتماعي معقد يبني الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، فهي تعمل كآلية تنشئة اجتماعية تربط قيم الأفراد بوضعيتهم المهنية وعلاقات السلطة مما يشكل

---

[1] – هاني خلف الطراونة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص65

[2] – الطاهر مجاهدي، **مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، دار الباحث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 389.

[3] – Hamid BETTAHER, **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**, Ed. El Othmania, Alger, 2014, P46

هويات مشتركة ومتماسكة، واستراتيجيات فاعلين تحدد خصوصية التنظيم، وقد أوضح الفكرة بقوله: تمثل المؤسسة مكانا لتعلم العلاقات الاجتماعية، حيث يطور الأفراد هويات وأنظمة قيم مرتبطة بتجربتهم في العمل[1].

فنسق قيم العمل اعتبرت كغراء للتماسك بين مختلف الفاعلين وتفاعلاتهم، فهي تؤكد على تقاسم القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه السلوك فعليا وترشد أعضاء المنظمة، إلى كيف يفهمون ويفكرون حيال الموضوعات بصفة مشتركة، وعليها يبنى الإطار المرجعي للسلوك التنظيمي، هذه المرجعية عبارة عن نظام للمعاني والرموز والمعتقدات، الطقوس والممارسات التي طوّرت مع الزمن، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

- فيعرفها **كيرث لوين(Kurt Lewin)** : "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم"[2].
- فحسب **ادغار شين (Edgar Shein)** في كتاب" الثقافة التنظيمية والقيادة": هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن تمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.[3]
- أمّا **أكتوف** فيرى بأنها: مجموعة الاعتقادات والقيم والمبادئ التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي تمنح للعاملين والمديرين الإحساس بالانتماء الذي يسمح بالتقارب العضوي في المنظمة.[4]
- ومن خلال ما أبرزناه لهذا المفهوم يمكننا تقديم محاولة لتعريفها: أنّها الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي يوجه جهود الأفراد العاملين، نحو انجاز الأهداف المشترك داخل التنظيم، ويرتكز بناء الثقافة التنظيمية على العناصر الآتية:

- إحداث تناسق بين ظروف المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية وتجديد الأساليب الإدارية المستخدمة التي تهتم بترشيد سلوكيات الأفراد وفق أطر تنشئة علمية وعملية.
- تشجيع قيم العمل القوية التي تهتم بالأفراد العاملين والمدراء من خلال تطوير نظم الإدارة والاتصال والاهتمام المتبادل في تحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم.

2* أهمية الثقافة التنظيمية: تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين استجابة لمناخ العمل وظروفهّ ، وما تمثله البيئة الداخلية من توصيفات الهيكل التنظيمي والنمط الإداري

[1] - Sainsaulieu.R, **l'Identité au travail: les effets culturelles de l'organisation**, PFNSP, Paris, 1977, P23

[2]– عتيقة حرايرية فؤاد نعوم، **ثقافة الصحة والسلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل**، دار الباحث للنشر والإشهار، الجزائر، ط1، 2019، ص35

[3]– الطاهر مجاهدي، **مرجع سابق**، ص 390.

[4] –Ali BELAIDI, **Introduction à l'étude du travail et de l'organisation,** OPU, Alger,2019, p29

السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، فضلا عن الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية والقدرة على التكيف معها.

وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا ما يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات لها تأثيرات ايجابية على التنظيم كله.[1]

2-1: الأهمية بالنسبة للفرد داخل المنظمة.

يمكن ذكر بعض العناصر المهمة التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين الإحساس بالهوية التنظيمية، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية كقطاع النشاط، التكنولوجيا، الحجم وغيرها، فالهوية يجب أن تكون واضحة ومحددة ...، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المؤسسة، ويساهم وجودها في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.[2]
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.
- تسهيل العمل من خلال إتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.[3]

2-2: الأهمية بالنسبة للمنظمة.

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم، وكذلك تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، كما تحقق من خلالها ميزتها التنافسية
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فقيم المنظمة مرنة تطلع للأفضل وتصبح المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.

---

[1] – خضير كاظم محمود الفريجات، **السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة**، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 265.

[2]–STRATEGOR, **politique générale de l'entreprise, Paris,2eme Ed, Dunod, 1997, P : 401-402**

[3]– خضير كاظم ، نفس المرجع، ص 267.

3* مكونات الثقافة التنظيمية

ويقصد بها مجموعة الأنساق ذات تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي بموجبها يمتلك المورد البشري القدرة على التفكير وإدراك المهام وأهدافها. ويمكن تصنيف العناصر المكونة لها مجموعتين وهما[1]:

3-1: الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** تعتبر القيم التنظيمية جوهر وأساس تشكيل الثقافة التنظيمية، وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، وهي تهدف إلى توجيه السلوك في جميع الظروف المهنية بغرض تحقيق الانسجام الذي يساعد المؤسسات في إيجاد القيمة المضافة.

حيث اعتبر «**موريس ثيفنت** M. Thévenet »القيم بأنها هي التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء او الحكم عليها والتأثير فيها[2]، شار "**جي روشي**" Gay Rocher "بأنها طريقة عيش أو ممارسة لفرد أو جماعة والتي تعتبرها مثالية وتجعلها مقبولة ومرغوب فيها، أنها درجة الأهمية والقبول التي تمنح اجتماعيا لرابط اجتماعي ممارسة أو فرد..." [3]

- **الأعراف والتوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها تحقق انتظام الروابط الاجتماعية، ويفترض أنها تأخذ شكل غير رسمي كأن تكون شفهية وغير مكتوبة.[4]
- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[5]
- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، فهي تعبّر عن مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلائمها مع البيئة كما تحمل دلالات ضمنية منها:
  - تعكس المستوى الحضاري للتنظيم من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعتبر مركز تجميع للربحية.
  - تبرز في أساليب التعريف بالمؤسسة في المحافل والأسواق الخارجية من خلال مظاهر ابراز القوانين السلوكية للعاملين.

---

[1]- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

[2] - M. Thévenet & Jean. Luc. Vachette, **Culture et comportement**, Ed Paris Vuibert, 1992, p 217

[3] - LEBARON (F)، **La sociologie de A à Z: 250 mots pour comprendre**, Edition Dunod, Paris, 2009, P115

[4]- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2008، ص 312

[5]- المرجع نفسه، ص 312.

- الرموز هي الشهرة البارزة إعلاميا التي تعنى بها المؤسسة وتشمل اللغة والمصطلحات المهنية المتداولة، كما تبرز الرموز من خلال الخطاب الرسمي وغير الرسمي للمنظمة.[1]

➢ **الطابوهات:** وهي المواضيع التي يتجنبها التنظيم قولا وفعلا من خلال إخفاء ورفضه، أو تجاهله ومجاراته، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، أو أفكار غير مقبولة اجتماعيا، والتي إذا شاعت تؤدي لإحداث اضطراب داخلي وخارجي للتنظيم مما قد يؤثر سلبا على الأداء الكلي.[2]

➢ **الأساطير:** وهي "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".[3]

➢ **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل الروتين اليومي[4]، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة، كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت والمكان ونفس النشاط.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

➢ **الإشاعات:** تعبّر عن التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة، والتي يتداول فيها أخبارا مغلوطة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية لتوفير جو من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين للعاملين في المنظمة.[5]

3-2: الموروث الثقافي للمنظمة.

يُعتبر الموروث الثقافي لأي منظمة تعبيرًا جليًا عن هويتها في مراحل زمنية وتاريخية مختلفة، وهو كل ما ورّثته المنظمة من معارف وانجازات وأساليب وقوانين وعادات وتقاليد ومعتقدات وقيم، تعكس نشاطها وأساليب

---

[1] - علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 108

[2] -Philip Schepebig, **Les communications de l'entreprise**, Mc GRAW-HILL, paris, 1991. P44

[3] – كمال قاسمي، **المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال –جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

[4] - نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص95

[5] – كمال قاسمي، نفس المرجع، ص20

عملها، وظل متوارثًا أو متأصلًا جيلًا بعد جيل، فقد يتعلق ذلك التاريخ بأشخاص وقوانين وأساليب عمل وقيم واتجاهات قد تم تغييرها عبر الزمن لأسباب تتعلق بضعفها أو لعدم مناسبتها لمراحل زمنية قادمة، ومع ذلك يظل ذلك التاريخ محل احترام وتقدير من الأعضاء الحاليين والسابقين، أما الثقافة التنظيمية فهي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، ويشمل الموروث الثقافي للمنظمة على الآتي :[1]

- **المؤسّسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، وفي الواقع العملي تعكس قيم المؤسسين الذين يعملون على تكريس معتقداتهم، سلوكياتهم في التسيير حتى ولو غادروا المنظمة.
- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر العاملون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن تأثير فعل القادة أكثر من قولهم.
- **تاريخ المنظمة:** يتكون تاريخ المنظمة من التجارب المهنية التي اعتمدتها كأسلوب لتحقيق الأهداف، سواء كللت بالنجاح أو الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا مهما في المنظمة من أجل الاستفادة منه.
- **الأبطال:** وهم أفراد قدّموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.
- **مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة المنظمة بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

4* أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواعها باختلاف تنوع قطاعات العمل ومستوياته، بالإضافة الى قوتها وضعفها وكذلك تعدد نمط التسيير الإداري من منظمة لأخرى، بالإضافة للثقافات المتكيفة وأخرى المتطورة.

4-1: الثقافة العامة والثقافة الفرعية

- **الثقافة العامة** : تتمثل الثقافة العامة –الرئيسية– في المنظمة بالقيم الأساسية، التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة، وتشكل هوية واضحة للجميع وتبرز بمدى قدرتها التنافسية التي تساعد على توازن المنظمة، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية بحيث يعتنقها جميع الأفراد بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية، وهي تمثل مجموعة من القيم الجوهرية والمشتركة مثلا قيم العمل الجاد، الولاء للمنظمة، قيم خدمة العميل، جودة المنتج، قيم الابتكار والتجديد، وقيم المرونة وسرعة الاستجابة، كما تتميز بالالتزام الاجتماعي كذاكرة مشتركة في سلوكيات لأفراد وسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا التعاون بين أفراد المنظمة.

[1] – Grille Bressy, Christian Konkoyt, **Economie d'Entreprise**, 4ème Ed dalooz, Paris, 1998, P53.

- **الثقافات الفرعية(التحتية):** فتتمثل بالقيم المتفاوتة الانتشار بين في الأنظمة الفرعية، فكلما كان التفاوت والاختلاف جلي، انعكس على توازن واستقرار المنظمة، هذه المشكلة في المنظمة تعكس الحديث عن الشلل وتعدد الولاءات وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وتضييع أواصر الهوية العامة والانتماء[1].

وتعتبر دراسات رينو سان سوليو(R. Sainsaulieu) في فرنسا فيما يتعلق بمفهوم الثقافات الفرعية بالمنظمة أنها عبارة عن نسيج من جماعات فرعية، كل جماعة تملك طريقة تصور لأشياء خاصة بها، كما لها علاقات اجتماعية وتصورها للحياة التنظيمية مختلفة، وكذا إرثها المشترك من الخبرات والتجارب، وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب[2]، هذه الثقافات تتشكل نتيجة تفاعلات تجمّع الأفراد وطرق إدراكهم المشتركة، فكل جماعة إنسانية تتشكل من مجموعة من المعايير والقواعد والارث المشترك من التجارب والتصرفات وردود الأفعال اتجاه الأحداث...، سواء أكان ذلك في المكاتب والورشات والمخابر، التي تشكل إطار حياة محدود وصغير يعمل بداخله مجموعة من الأفراد، يتأثرون جماعيا بعدد من العوامل الطبيعية والعائلية.

4-2: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

- **الثقافة القوية:** تعرف بأنها" الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، وتحظى بالثقة والقبول من طرف الجميع ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم، فهي قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.[3] وترتكز على:

✓ **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن وهي منطلق الأداء المتميز.

✓ **الألفة والمودة:** وتعبّر عن سند اجتماعي لإقامة علاقات تنظيمية متينة لتحفيز الأفراد.

فيما يرى **ستيفن روبنز** (Stephen.P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على[4]:

✓ عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، الالتزام بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

✓ أنها تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركيز جهودها وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كقيمة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي.

---

[1] – محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000، ص 287

[2] – Thévenet Maurice, Chevalier Alain : **Audit de la culture d'entreprise**, éd, d'organisation, Paris, 1986, P35

[3] – حسين حريم، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.

[4] – محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ص 316

- ✓ إرساء تصميم تنظيمي يحفز الأفراد على بذل الأفضل، بغية تعظيم الإنتاجية والأداء، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية لاستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول، فهي غير متجانسة وتفتقر إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم مما يوجد صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها، فتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح الرسمية، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر من خلالها بالعزلة والإحباط.

4-3: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

- **الثقافة المثالية:** يرى كل من **بيتر دراكر ووليام أوتشي** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى فريدريك تايلور حيث اعتبر وجوب تحديد أحسن طريقة للأداء وتحديد الهياكل بدون غموض، فكل شيء يؤدي لطريق النجاح.[1]

- **الثقافة التكيفية (الموقفية):** يقترح الباحثين مثل **كالوري (calori) ودرا كر Drucker** مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، لأن الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه سلوكياته وتنسيق الأفكار التي يتشبع بها، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على ملائمة طبيعة ونمط الثقافة المعتمدة وفق خصائص متجانسة مع الظروف البيئية[2].

5* خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها.

تعتبر المنظمات مثل الأفراد تتشابه وتختلف، تنمو وفق مميزاتها كما تسعى لتطوير ثقافتها الخاصة من خلال تاريخها ورسالتها، ونظم العمل وإجراءاته ونمط عمليات القيادة الادارية واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة.

5-1: خصائص الثقافة التنظيمية

- ❖ **الثقافة نظام مركب ومعقد:** حيث تتضمن العديد من الأنساق مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات، والتقاليد والاتجاهات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية والجسمية وغيرها من الخصائص، ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية جانب معنوي (قيم معتقدات واتجاهات)، وجانب سلوكي (عادات وتقاليد وسلوك ومهارات)، وجانب مادي (مباني وأدوات ومعدات وتجهيزات).
- ❖ **الثقافة عملية مكتسبة:** تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل، والاحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه، حيث نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على

---

[1] - كمال قاسمي، **المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، مرجع سابق، ص 34.

[2] - Kotter (J.P) et James L.Heskette, **le second souffle de l'entreprise culture et performances,** traduit par Laurance Micolait, Ed d'Organisation, Paris, 1993, p 24

ثقافتهم[1]، فالفرد يتعلم من قادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن ثمّ يكتسب الأفكار والقيم، وأنماط السلوك المختلفة التي يحقق بها الأهداف المشتركة والمكتسبة بالتعلم، التقليد، المحاكاة والتدريب كإحدى الأساليب الأساسية للتنشئة التنظيمية.

- **الإنسانية:** الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والقيم التي ينقلها الأفراد من خلال تفاعلهم مع المنظمة[2].
- **القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل أنساقها الجزئية ومستوياتها المختلفة، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.
- **التكاملية والتراكم:** تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات[3]، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، حيث يساعد نمط الاتصالات والحوافز والمناخ التنظيمي على انتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى عبر تعزيز مختلف السلوكيات التنظيمية إلا أن التكامل الثقافي لا يتحقق دوما بشكل تام.
- **القابلية للتغيير والتطور:** يحدث التغير الثقافي بفضل ما يضفيه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، ويحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، غير أن الأفراد والجماعات يتقبلون التغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ويبدون مقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، مما يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة.

5-2: وظائف الثقافة التنظيمية.

- فحسب **بيتر و وترمان(Peters and Weterman)** أن سر نجاح المنظمة يكمن في تماسك وترابط العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية، وذلك من خلال بيان ووضوح وظائفها الآتية:

✓ الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

✓ تؤدي الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

---

[1] - محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط5، 2010، ص310

[2] – غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 103

[3] – ماجدة العطية، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 326

- ✓ تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، عبر تحديد سلوك العاملين كدليل مرشد ومهم بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك من الأقوال والأفعال وفق كل حال من الأحوال.

وحسب **روبير كرينتر & انجيلو كينيشي (A. Kinicki and R. Kreinter)** [1] لها أربع وظائف وهي:

- تسهل الالتزام الجمعي: حيث يتزايد عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة لذلك.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي، من خلال تشجيع التكامل بين أعضاء المنظمة تطابق الهوية.
- تحديد هوية المنظمة أي تقدّم للأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، بغرض وضع عادات وقيم مشتركة تنمي الشعور بالهدف وإدراك الأفراد لهذه المعاني.
- تشكّل السلوك التنظيمي، وحدوث الأشياء بطريقة واحدة وبمفهوم واحد بين جميع أعضاء النسق.

6* محددات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها

من اليقين إدراك عدم تطابق ثقافات المنظمات وتشابهها حتى ولو امتلكت نفس الاختصاص، فلكل نمط خاص لتعزيز أبعادها الهيكلية والسلوكية المترابطة فيما بينها والتي تعبّر عن نسقها الثقافي السائد فيها.

6-1: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

– درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين الفئات السوسيومهنية، فالمرؤوس ملزم بإدراك أهداف المنظمة وما يتوقع رؤسائهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة ان تعي أهداف العاملين وما يتوقعونه من المنظمة وبذلك تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال الثقافة الاتصالية المعززة من طرف القيادة الإدارية[2].

– الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج، وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيقها.

– التوجه نحو الأفراد كما التوجه نحو الفريق: تتضمن درجة اهتمام الإدارة بتنظيم فعاليات العمل المؤثر.

– الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا بأكثر دقة وانتباه للتفاصيل.[3]

– الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، ومدى الذي يكون فيه العاملين جسورين ويسعون للمخاطرة.[4]

– الثبات والمنافسة: درجة تأكيد فعالية المنظمة في لحفاظ على المكتسبات الراهنة، أو سياسة المنافسة والنمو.

– درجة التكامل بين الوحدات المختلفة للتنظيم، ودرجة التعاون والتنسيق بين مخلف وحدات وأقسام المنظمة.

---

[1] - نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص53

[2] - رتيمي الفضيل وآخرون، **سوسيولوجية المؤسسة قراءة نظرية وتحليلية**، دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2019، ص85

[3] - ماجدة العطية، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، نفس المرجع، ص 326

[4] - حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 262

– مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين، وكذا طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، ومعايير منحها وفق سلم الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.

– الأخلاقيات والقيم التي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستمدة من المجتمع.[1]

– درجة قبول الاختلاف والمعارضة، يتطلب تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

– طبيعة نظام الاتصالات: سواء كانت العلاقات رسمية أفقية أو ذات نمط شبكي متعدد الاتجاهات، كما تتضمن درجة المبادرة الفردية وطبيعة المشاركة في صناعة القرار وتحمل المسؤولية.[2]

6-2: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

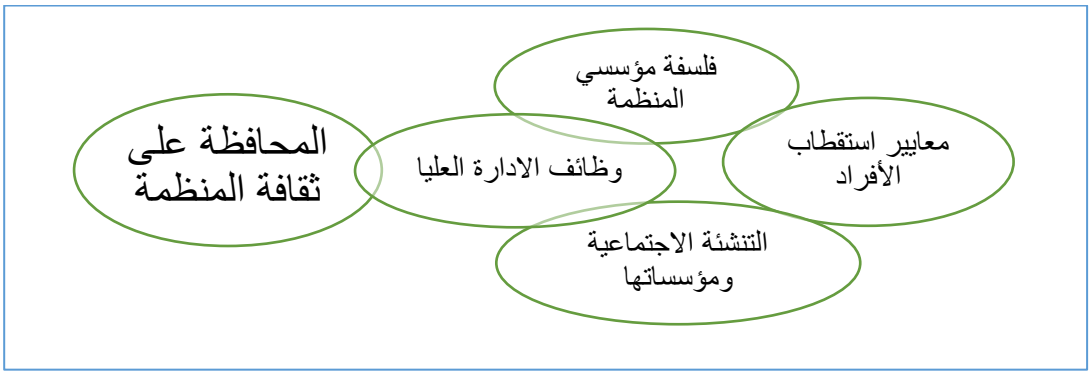
هناك عدة عوامل رئيسية تؤدي دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة وتقويتها نوجز منها:

أ* الإدارة العليا: تعتبر وظائف وردود فعل الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، وكذلك العمل وفق معايير سلوكية التي تتضمن جملة من القوانين والتوجهات حول العمل، فلسفة الإدارة العليا، رسالة المنظمة، ومدى تنويع أساليب وسياسة الإدارة اتجاه الجودة المنافسة.

ب* معايير استقطاب العاملين: تتم عملية الاختيار بمنطلق المحافظة على ثقافة المنظمة وفق معايير مكتوبة أو ضمنية مرغوبة، للموائمة بين المهارات المتوفرة لدى الفرد مع رسالة المنظمة كسبيل للمحافظة على ثقافتها.

ج* التنشئة الاجتماعية: كلما ركزت مؤسسات التنشئة الاجتماعية على الالتزام بالعمل وتعظيمه كلما كانت مساهمة الفرد قوية في الحفاظ على ثقافة المنظمة.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الحفاظ على الثقافة التنظيمية



المصدر: من تلخيص الباحث

[1] – مصطفى محمود أبوبكر، **الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 82

[2] – محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 286

ثانيا: القـــيم التنظيمية.

يعتبر نسق القيم التنظيمية احد أهم الركائز التي تقوم عليه الثقافة التنظيمية، وفي إطار المحافظة على التراتبية النسقية، سنستعرض بصفة موجزة محاولة لبيان وضبط المفهوم بسرد موجز بمايخدم الموضوع.

1* ماهية القيم كاقتراب نظري

1-1: المفهوم العام للقيم:

- فالقيم في اللغة العربية مشتقة من الفعل: قام، وهو نقيض الجلوس، يقوم، قوما، قياما.

والقيام بمعنى العزم[1]، ومن معانيها اللغوية: قيمة الشيء أي ثمنه، الرفعة والعلو، الاستقرار بمعنى الثبات على الشئ والتمسك به، وكذلك معنى الاستقامة التي لا عوج فيها، الاعتدال والانتصاب والاستواء.

أما في اللغة الاجنبية فان الأصل يرجع لكلمة في الفعل اللاتيني(Valeo) ومعناه أنا قوي، وتدل الكلمة على الصلابة والمقاومة معنى الاعتدال والاستواء.

- أما في الاصطلاح: الفكرة الرئيسية لمدلول القيم في السوسيولوجيا باعتبارها نابعة من البناء الاجتماعي وتعبّر عنه، وقيمتها في تطبيقها على الأفراد والجماعات بالتركيز على مؤشر الفعل والأنشطة السلوكية في فهم العلاقات الاجتماعية والتفاعلات المستمرة فيما بينهم داخل بيئة النشاط التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي. فالقيم عند **روكيتش ميلتون (Rokeach Milton)** تعبر عن اعتقاد دائم أو ثابت بأن نمطا معينا من النواتج القائمة تعد شخصيا أو اجتماعيا مفضلة على نمط آخر من التصرفات أو النواتج القائمة، وأنها تمثيلات معرفية لحاجات الفرد او المجتمع ، وأن الانسان هو الكائن الوحيد الذي يبرز هذه التمثيلات.[2]

ويعرفها **فلية فاروق وعبد المجيد السيد** :على أنها نتاج اجتماعي يكتسبه الفرد تدريجيا ويضعه في اطار السلوك المرجعي من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتطبع عن طريق التفاعل الاجتماعي،ويؤثر نسق القيم في سلوك الفرد ويكون النسيج الاجتماعي متماسك عندما تتقارب النسق القيمية للأفراد بعضها البعض واذا تنافرت هذه القيم حدث تفكك الجماعة[3].

1-2: أهمية القيم:

تتضمن الأهمية ما تعلق بالحيز الشخصي الذي من خلاله يستطيع الفرد أن ينظم سلوكياته ويضبط طريقة تفاعله مع الآخرين، أو بالحيز الجماعي من خلال تحقيق التوافق والتكامل بين جميع الأفراد.

---

[1] – ابن منظور الافريقي المصري، **لسان العرب** المجلد 12، دار احياء التراث العربي، بيروت، د س ن، ص 146

[2] – الخلف سعد إبراهيم، **القيم (فلسفة الفهم، منهجية البناء والعائد الاستثماري)**، دار الرواد، الرياض، 2018، ص 24

[3] – فليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، المنصورة، 2005، ص 187

كما تعتبر أهمية القيم في كونها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، وينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك وكمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء المفاضلة بين مجموعة من البدائل السلوكية.[1]

أ- أهمية القيم للفرد :

- القيم جوهر الكينونة الإنسانية[2]: تعتبر القيم هي الأسس التي تشكل جوهر الإنسان وحقيقته، اعتبر **ماكس شيلر**"**schiler max**" على أن مبدأ موضوعية القيم تعبّر عن الوعي بقيمة الأشياء، فهو بمثابة رد فعل إنساني، لذلك فان الدراسة الموضوعية للقيم التي توجه سلوك الفرد، هي تصور لماهية الفرد وتوجهاته، فالاقتراب من وضع منهج صارم يدرس قيم الإنسان هو بمثابة تجسيد للموضوعية التي يسعى الباحثون للوصول بما يسمح للبلوغ إلى حقائق علمية تقترب دائما من الصحة.
- القيم تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة: على الفردالإتصاف بقيم إجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والإنتماء،الكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة .
- القيم حماية للفرد من الانحراف الانصياع وراء شهوات النفس وغرائزها التي تهوى السلبية وعدم الانقياد للوعي الجمعي، "إذ تعتبر القيم كمعيار يلجأ اليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية، أي أنها معيار للتمييز بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، وبالتالي فهي تتيح المجال لتعزيز السلوك الايجابي ومقاومة السلوك السلبي".[3]

ب- أهمية القيم للمجتمع:

- القيم تحفظ بقاء واستمرارية المجتمع: بالرغم من إعلاء قيمة النزعة المادية كآلية لبناء المجتمع، إلا أن الدافع الاجتماعي أثبت أن الوسائل المادية لا تعدو سوى وسائل لغايات أسمى تشكل البناء القيمي السليم الذي يوجه السلوكيات الاجتماعية نحو تحديد المسارات الحضارية التي بدونها تكون الحياة الاجتماعية أقرب إلى الفوضى من النظام، وفي هذا الصدد يقول **لوبون** " ونحن إذا بحثنا في الأسباب أين أدت بالتتابع إلى انهيار الأمم، لوجدنا أن العامل الأساسي في سقوطها هو تغير مزاجها النفسي تغيرا نشأ عن انحطاط أخلاقها"[4].
- القيم تحفظ للمجتمع هويته وتميزه: إن مدى تجذر القيم في الأفراد هو الذي يحافظ على هوية الفرد والمجتمع، لأن البناء الثقافي للمجتمعات تأبى الانحلال أمام جميع المؤثرات، هذا البناء الثقافي هو الذي يخلق التمايز بين المجتمعات، فهو بمثابة شواهد واضحة على هوية المجتمع.

---

[1]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2010، ص 109

[2] - ماجد زكي الجلاد، **تعلم القيم وتعليمها**، دار المسيرة للنشر التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2010، ص 39

[3]- غني دحام تناي الزبيدي وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 84

[4]- محمد بن عزوزي، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الأغواط، 2011 – 2012، ص ص 41-42

- القيم تحفظ المجتمع من السلوكيات الاجتماعية والأخلاق الفاسدة: " إن البناء القيمي السليم هو الذي يمكنه من القدرة على التفريق بين ما هو واجب، وما هو غير واجب، المرغوب به للفعل الجماعي وغير المرغوب فيه من المتناقضات، فالقيم تأمر وتنهى بما تعاقد عليه أفراد المجتمع خوفا من الانحطاط، وقد اعتبرها د**وركايم** وسيلة ضبط لسلوك الأفراد داخل المجتمع لأنه مصدر القيم وليس الفرد، كما تطرق **ماكس فيبر** لاعتبار القيم بأنها قواعد تحكم سلوك الفرد بطريقة ضاغطة.[1]

1-3: خصائص القيم:

هناك عدة خصائص تتميز بها القيم :

- **القيم نسبية** : تعني نسبية القيم أنها تختلف باختلاف الزمان والمكان والإنسان، فتقديرها وبيان أهميتها وجدواها تختلف من إنسان لآخر وذلك لتصورات الأفراد القيمية وارتباطاتهم الزمانية والمكانية، فالقيم نسبية في زمانها ومكانها ومعناها، يقول العميان:" ان القيم تتغير من فرد إلى آخر طبقا لحاجاته وتصوراته وتفضيلاته وتربيته وثقافته ومن مجتمع لآخر".[2]
- **القيم تجريدية** : " القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والإستقلالية، تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي نعيشه، ولأن القيمة تلتبس بالزمان والمكان لفهمها، فان السلوك يمثل الإطار الثقافي الذي يعيشه الإنسان، فللقيم إذا معان كلية ومجردة، يؤمن بها الإنسان كموجه له ويختصها في سلوكه اذا تلبست الواقع، فمثلا العدل من حيث القيمة يحمل معنى ذهنيا مجردا غير محسوس، لكنه يتخذ قيمته من الواقع الممارس، فنسمي سلوك الأب الذي يعطي أبنائه حقوقهم ويساوي بينهم عادلا، ونسمي الذي يحابي أحدهم على الآخر غير عادل."[3]
- **القيم متدرجة** : ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث تترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن فيه بعض القيم على بعضها الآخر، فللفرد قيم مسيطرة لها درجة كبيرة من الأهمية وهي تأتي في قمة الهرم، كما أن لديه قيما أخرى أقل أهمية، مما يشكل عنده نسقا قيميا داخليا متدرجا للقيم، ويظهر " السلم القيمي" واضحا في مواقف الحياة وبخاصة عندها تتعارض القيم المهمة مع تلك الأقل أهمية فيعمل على ترشيد الإختيارلبن البدائل.

---

[1] – منسول الصالح، **النقابة ودورها في ترسيخ القيم التنظيمية**– دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي المنخرطين بنقابة الكنابست بالمقاطعة الإدارية أولاد جلال–بسكرة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، تخصص التنظيم والموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة البليدة2، 2020–2021، غير منشورة، ص ص 157–158

[2] – محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ص 102.

[3] – محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، الأردن، ط5، 2009، ص 182.

- **القيم مكتسبة وليست موروثة** : وبالتالي هي قابلة للقياس والتقييم، حيث يكتسبها الفرد إكتسابا ذاتيا من المعتقدات التي يؤمن ذاتيا أو من خلال ما يتوارثه عن المجتمع فهي حصيلة خبرة وتفاعل .
- **القيم مرنة** : تتصف القيم بمرونتها وقابليتها للتجدد والتغيير لمواجهة كافة التطورات التي تحيط بالانسان في بيئته، بحيث تسمح هذه المرونة في مجابهة التحديات دون الغاء الهوية ومميزاتها.
- **القيم تلقائية:** تعتبر القيم انها نتاج التفاعل الاجتماعي فهي ليست نتاج الفرد أو صنعه أو جزء منه، بل القيم من صنع المجتمع وعقله.[1]
- **ذاتية اجتماعية:** القيم تنبع من داخل الفرد ذاته وتؤدي الأسرة والمجتمع الدور الأساسي في ترسيخ هذه القيم وتحديد الأنماط والاتجاهات السلوكية للأشخاص،" إن القيم ذات طبيعة فردية لأنها تصدر من فرد بعينه ، وهي ذاتية تختلف من شخص لآخر."[2]

2* مصادر القيم، تكوينها وتصنيفاتها

2-1: مصادر القيم.

لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمفهومها الواسع ويمكن تحديد مصادرها من:

أ- التعاليم الدينية: " يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، قال رسول الله عليه الصلاة والسلام:" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "،" أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "، فحثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.[3]

ب- التنشئة الاجتماعية: يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم مع أفراد الأسرة، المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بالمجتمع.

ج- الخبرة السابقة: تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحريته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.

---

[1] – عدنان عزيز جياد، **الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين اتخاد القرار والأداء المؤسسي**، أطروحة دكتوراه فلسفة الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2019، ص 114

[2]– محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 179.

[3]- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار الحامد، الأردن، 2009، ص74

د- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: رغم أهمية العناصر الأولى المكوّنة للقيم، الا أن انتماء عضوية المورد البشري إلى الجماعات تعتبر مصدرا آخر للقيم، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه حتى تصبح قيمهم متناسقة.[1]

2-2: مكونات القيم.

تتكون القيم من ثلاثة مكونات متداخلة ومندمجة في بعضها ولا يمكن فصل بينهم، فهي تعبّر في النهاية عن وحدة الإنسان وتتشكل من ثلاث عناصر وهي: المكون المعرفي والمكون الوجداني والمكون السلوكي[2].

أ. المكون المعرفي :يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كوّنها حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها .

ب. المكون الوجداني :ومعياره التقدير، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها، وما يصاحب ذلك التأثير على المشاعر الوجدانية والانفعالات التي توجد لدى الفرد نحو موضوع القيمة.

ج. المكون السلوكي: ومعياره الممارسة ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة، وأن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين، وهو يشير إلى استعداد الشخص أو ميله للاستجابة، وإخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي، ويعمل هذا العنصر بمثابة مرشد وموجه للسلوك.

2-3: تصنيفات القيم.

يقرر كثير ممن تعرضوا لدراسة القيم من الباحثين صعوبة إيجاد تصنيفا شاملا يتفق عليه الجميع، وأشار **سورلي (Sorley)** باستحالة وضع قاعدة عامة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم، وفيما يأتي عرض لأهم التصنيفات في مجال القيم وهي:[3]

❖ **من حيث بعد المحتوى:** من أشهر التصنيفات التي اعتمدت معيار محتوى القيمة ومضمونها، فقد صنّف عالم النفس الألماني "**سبرانجر Spranger**" في كتابه "أنماط الرجال" الناس إلى ستة أنماط بناء على القيم الأساسية التي يعتقدون بها، وقد جاء تصنيفه لهذا البناء من دراسته وملاحظته لسلوك الناس في حياتهم اليومية.

---

[1] - غني دحام الزبيدي وآخرون، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 86

[2] - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **نفس المرجع**، ص38

[3] - محمود سليمان حنفي، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، د س ن، ص88.

أ* **القيم النظرية:** تعني اهتمام الفرد بالمعرفة واكتشاف الحقيقة، والتعرف على العالم المحيط به والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء، ووضع العلم والثقافة في المقام الأول والأفراد الذين يصفون هذه القيم في مستوى أعلى لأنهم يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية، وهم عادة ما يكونون من المفكرين والعلماء.

ب* **القيم الاقتصادية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله نافع في سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثورة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال لذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم يمتازون بنظرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد.

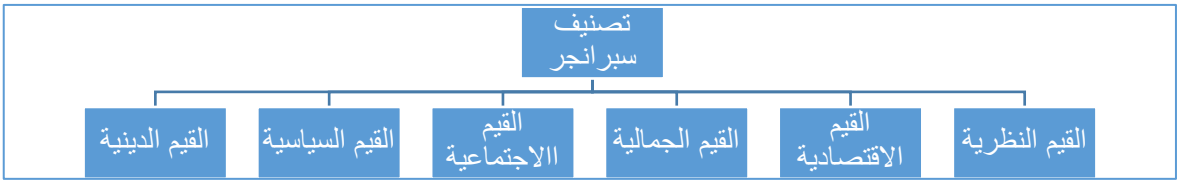
ت* **القيم الجمالية:** يقصد بها اهتمام الفرد بالذوق الجميل ونظرة التقدير للأشياء المحيطة به من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي، ولا يعني هذا أن الذين يمتازون بهذه القيم يكونون فنانين مبتكرين، بل إن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني، وإن كانوا يتذوقون نتائجه.[1]

ج* **القيم الاجتماعية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من أفراد المجتمع، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك فان الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضا بالعطف وخدمة الغير والإحساس بالمسؤولية.

د* **القيم السياسية:** يقصد بها اهتمام الفرد للحصول على القوة، فهو شخص يهدف إلى السيطرة أو التحكم في الأشياء أو الأشخاص، ولا يعني هذا أن الذين يمتازون بهذه القيم يكونون أهل الحرب أو السياسة، فبعضهم قادة من نواحي الحياة المختلفة يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم.[2]

ر***القيم الدينية:** هي القيم العليا المجردة التي تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكينونة الخليقة والقيم وتتضمن شريعة الإيمان بالله ومخلوقاته الظاهرة والغيبية، وترتبط هذه القيم بأسس ومبادئ الصدق والإيمان وتحكمها ضوابط راسخة ومتينة.[3]

الشكل رقم 03: تصنيف سبرانجر لأنماط القيم



المصدر: ماجد زكي الجلاد، السلوك التنظيمي، ص 48

[1] - محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل، عمان، ط3، 2005، ص 88.
[2] - نفس المرجع السابق، ص 89.
[3] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **مرجع سابق**، ص88

ولا يعني هذا التصنيف الذي أورده " **سبرانجر**" للقيم أن الأفراد يتوزعون تبعا لها، ولكنه يعني تواجدها في كل فرد، غير أنها تختلف في ترتيبها من فرد لآخر على حسب قوتها وضعفها، فمثلا: عندما نصنف شخصا بأنه من " النمط الاجتماعي" فإننا نقصد أن القيمة الغالبة عليه هي القيمة الاجتماعية، ولكن ذلك لا ينفي وجود قيم أخرى منها الاقتصادية والجمالية والسياسية والدينية، ولكن قوتها وشدتها ليست بنفس درجة القيم الاجتماعية.

❖ **من حيث بعد المقصد:**

تنقسم القيم من ناحية مقصدها إلى قسمين وهما:[1]

أ* قيم وسائلية :هي تلك القيم التي يعدّها التنظيم على أنها وسائل لغايات أبعد مثل: الترقي، الإخلاص .

ب* قيم غائية وهدفية: وتمثل الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية، لأنها وسيلة تكسبه الفخر والترقية في المنصب، ففي هذا الموقف بالذات قيمة غائية وهدفية، ويصعب التمييز بين القيم الوسائلية والغائية وذلك نظرا لتداخلها وامتزاجها بعضا ببعض وتبعا للظروف والزمان المحيط به.[2]

❖ **من حيث بعد الشدة والالزام**:

تقدر شدة القيم بدرجة الإلزام التي تفرضها وبنوع الجزاء الذي تقرره وتوقعه على من يخالفها، أي شدة القيم تتناسب طرديا مع درجة الإلزام ونوع الجزاء المرتبط بها.

ويمكن أن نميز ثلاث مستويات لشدة القيم وإلزامها وتتمثل فيما يلي:

ما ينبغي أن يكون (أن القيم الملزمة أو الآمرة الناهية).

ما يفضل أن يكون (أي القيمة التفضيلية).

ما يرجى أن يكون (أي القيم المثالية أو الطوباوية).

أ. **القيم الملزمة أو الآمرة الناهية:**

هي القيم التي تمس كيان المصلحة العامة ولها اتصالا وثيقا بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها، فالقيم الملزمة هي القيم ذات القدسية التي تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم، سواء عن طريق العرف وقوة الرأي العام أو عن طريق القانون مثل: القيم التي ترتبط بتنظيم العلاقات بين الجنسين أو بمسؤولية الأب نحو أسرته أو بتحديد حقوق الفرد ووقايتها من عدوان الغير.

---

[1] - الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية ج1**، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، ط1، 2009، ص 260

[2] - فليه فاروق عبده ومحمد عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2012، ص 112.

ب. القيم التفضيلية: هي القيم التي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها دون إلزاما يتطلب العقاب الصارم، ومن أمثلتها: إكرام الضيف، المجاملات، الطموح، والواقع أن أكبر فرق يميز القيم الإلزامية عن القيم التفضيلية هو درجة الإلزام والقهر الاجتماعي، فمن الممكن أن يخرج الفرد عن القيم التفضيلية لكن يستمر كعضو له مكانته الاجتماعية في طبقته، أما إذا تعارض سلوك الفرد مع القيم الإلزامية سيعرضه للنقد والمعارضة عليه، مثلا فان فارتداء الملابس للخروج في الطريق العام يعتبر في حد ذاته من القيم الملزمة أما ارتداء لباس معين بشكل خاص يتماشى مثلا مع الموضة فيعتبر قيمة تفضيلية.

ج. القيم المثالية: هي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها بصورة كاملة ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد مثل القيم التي تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا ولآخرته كأنه يموت غدا وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا.

❖ **من حيث بعد العمومية:**

أ. القيم العامة: وهي القيم الشائعة والمنتشرة في المجتمع بغض النظر عن فئاته وطبقاته وبيئاته، وتمثل هذه القيم الإطار العام الذي يحتكم إليه أفراد المجتمع في سلوكياتهم وأحكامهم، وتنبع أهميتها في تحقيق التجانس والتكامل بين الأفراد، ومن أمثلتها: الدين، الزواج والأسرة، رعاية الوالدين....

ب. القيم الخاصة: هي القيم التي ترتبط بفئة خاصة أو تتحدد بزمان ومكان معينين، ومن أمثلتها: إخراج الزكاة في شهر رمضان، الاحتفال بالمناسبات الدينية والوطنية لبلد معين.

❖ **من حيث بعد الوضوح:** تنقسم القيم من حيث وضوحها إلى قسمين[1]:

أ. **القيم الظاهرة (الصريحة):** وهي القيم التي يصرح بها الفرد ويعبر عنها بالكلام مثل: القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

ب. **القيم الضمنية:** وهي تلك القيم التي يستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة مثل تلك الدالة على طبيعة الجنس في الحياة، كما يمكن ملاحظة السلوك أو رصده من المظهر الخارجي ويعبر عن الأحكام القيمة الداخلية والتي تنشأ في الوقت نفسه مع السلوك.

ب. **من حيث الدوام:**

قيم عابرة: وهي القيم العارضة التي توجد لوقت قصير مؤقت لارتباطها بحدث ما أو ظاهرة معينة تزول بزوالها، مثل قيم تتعلق بموضة ما أو سلوك معين ثم سرعان ما تتلاشى وتختفي.

[1] - الفضيل رتيمي، **نفس المرجع**، ص261

ت. **القيم الدائمة:** وهي القيم التي تدوم وقتا طويلا ويتناقلها الناس من جيل لآخر، وتتخذ صفة الإلزام كالقيم الخلقية من صدق وأمانة وعدل، أو التي تمتد جذورها في التاريخ ويعتقد ارتباطها بالقيم الروحية.[1]

الجدول رقم (**01**): ملخص تصنيف القيم

التصنيف		الأبعاد	المعنى	أمثلته
1	**المحتوى**	النظرية	اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة	الفلاسفة والمفكرون
		الاقتصادية	اهتمام الفرد بالحصول على المنافع والحصول على الثروة عن طريق اليات الاقتصاد.....	رجال المال والأعمال
		الجمالية	اهتمام الفرد إلى ماهو جميل ومتوافق ومنسق	الفنانون
		الاجتماعية	اهتمام الفرد بغيره من الناس ومساعدتهم	المصلحون الاجتماعيون
		السياسية	اهتمام الفرد بالنشاط السياسي والعمل السياسي	القادة
		الدينية	اهتمام الفرد وميله إلى معرفة حقيقة الوجود والارتباطات الغيبية والظاهرية.	رجال الدين
2	**المقصد**	وسائلية	تعتبر وسائل لغايات أبعد	التوظيف، الترقية
		غائية	تعتبر غاية في حد ذاتها	حب البقاء
3	**الشدّة**	ملزمة	ما ينبغي أن يكون	تنظيم العلاقة الأسرية
		تفضيلية	ما يفضل أن يكون	اكرام الضيف
		مثالية	تحدد ما يرجى أن يكون	مقابلة الاساءة بالإحسان
4	**العمومية**	عامة	يعم شيوعها وانتشارها في المجتمع	أهمية الدين، الزواج
		خاصة	متعلقة بمواقف معينة خاصة	الأعياد، المناسبات
5	**الوضوح**	ظاهرة	التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام	الخدمة الاجتماعية
		ضمنية	يستدل على وجودها من ملاحظة والاتجاهات	الإخلاص في العمل.
6	**الدوام**	دائمة	تبقى زمنا طويلا وتنتقل من جيل لآخر	(الأعراف، التقاليد)
		عابرة	وقتية عارضة قصيرة سريعة الزوال	الامتحانات المهنية

المصدر: عبدالله عقلة مجلي الخزاعلة، ص 41

[1] – عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار الحامد، الأردن، 2009، ص41

3* الاتجاهات النظرية في دراسة القيم:

تعددت المدارس الفكرية لتفسير القيم وتكوينها وتغيرها، وسنكتفي بهذا القدر الموجز من بعض المدارس التي يمكنها التعليل في محاولة إبراز بعض من التطور العلمي لموضوع القيم.

3-1: مدرسة التحليل النفسي والقيم:

ترى هذه المدرسة أن اكتساب الأخلاق والقيم تبدأ من مرحلة الطفولة حيث يكتسب الطفل "الأنا الأعلى" من خلال التوحد مع الوالدين[1]، فمن خلال عملية التوحد يستمد النشء قيمه ومنه تكوين "الأنا الأعلى" الذي يتكون بدوره من الضمير و"الأنا المثالية".

الأنا الأعلى يعتبر الممثل الداخلي للقيم التقليدية السائدة في المجتمع، وهو يمثل كل ما هو مثالي وليس ما هو حقيقي، وينزع إلى الكمال بدلا من اللذة التي يسعى "الهو" إلى إشباعها، مما يجعل "الأنا الأعلى" و "الهو" في تعارض، ذلك أن المعايير الأخلاقية تمثل محاولة المجتمع لقمع الدفعات البدائية العدوانية "الهو"، أما "الأنا" فتمثل الجهاز الإداري لتنظيم وتنسيق عمل الأجهزة الثلاثة للشخصية والوصول بها إلى حالة التكامل و"الأنا" يحكمه مبدأ الواقع الذي يمكنه من إقامة العلاقة مع البيئة الاجتماعية.

3-2: المدرسة السلوكية والقيم:

تتم عملية اكتساب القيم حسب المدرسة السلوكية نتيجة عملية تفاعل المتعلم مع المثيرات البيئية وتعزيز استجابته لها، حيث يقرر علماء السلوك منهم: "**هل**" ،"**تسكز**" و " **هوفلاند**" أن الفرد يبني سلوكه وقيمه وفق ما يقع من إحساس بالألم عند الإشباع نتيجة العقاب، او ما يترتب من إحساس باللذة والمتعة نتيجة المكافأة والسلوك القيمي المرغوب، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى دعم سلوكياته المرغوبة لإشباع حاجاته المتغيرة تجنبا للإحساس بالألم وعدم الأمان نتيجة التعزيز السلبي لسلوكه القيمي، وإذا ما حصل الفرد على تدعيم وتعزيز ايجابي على سلوكه القيمي الجديد فانه سيكرره، ذلك أن الفرد يتعلم تغيير قيمه بواسطة الارتباط والتعزيز.

3-3: القيم من المنظور السوسيولوجي:

احتلت القيم أهمية لدى الرواد الأوائل (كونت، دوركايم، فيبر) إذ تصوروا القيم بمثابة موجهات للفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي مع **دوركايم**، أومن المصدر الداخلي مع **ماكس فيبر**، أمّا **بارسونز** فقال بتعدد المصادر منها الداخلي والخارجي، لذا فعلماء الاجتماع يجمعون على أهمية القيم ودورها المحدد للسلوك البشري، من خلال التنشئة الاجتماعية بمختلف مؤسساتها والثقافة في تزويد الفرد بالقيم والمبادئ."[2]

---

[1] - الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص266

[2]– عبد العالي دبلة ، **مدخل الى التحليل السوسيولوجي** ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2011 ، ص 91.

القيم عند دوركايم:

يعتبر **ايميل دوركايم** من أكثر الباحثين مساهمة في إعطاء موضوع القيم مكانة خاصة من خلال تناوله لظاهرة تقسيم العمل، اذ اعتبر أن هذا التقسيم سيؤدي الى استقلالية متزايدة للفرد مما يؤدي إلى انهيار القيم وفقدان الاندماج للعلاقات المجتمعية، وهذا ما يشجع بدوره على ظهور ظاهرة الأنيميا، وهذا ما يستلزم إقامة تضامن جديد يتناسب مع ظاهرة تقسيم العمل التي يعرفها المجتمع، وهو ما أطلق عليه بالاسم التضامن العضوي، فبدون القيم التي تعتبر كالصمغ الذي يربط بين أجزاء المجتمع المختلفة دون أن يتردى إلى حالة التفكك."

القيم عند ماكس فيبر:

يرى ماكس فيبر أن للقيم الدينية دورا في دعم الفعل الاقتصادي ومصدرا للقيم والدافعية، بمعنى مساهمة الممارسة الدينية في توجيه السلوك العملي للأفراد.

ولقد حلّل فيبر الفعل الأخلاقي من خلال أربعة نماذج مثالية:[1]

- – عقلانية الظروف عن طريق توقعات السلوك لموضوعات البيئة الخارجية.
- – عقلانية القيمة عن طريق الاعتقاد الشعوري في القيمة المطلقة نفسها.
- – الوجدانية خاصة بالمشاعر عن طريق تأثيرات معينة وحالات الاحساس.
- – القيم التقليدية تنشئ خلال التعود عن طول فترة الممارسة.

- **القيم عند بارسونز:**

يعتبر تالكوت بارسونز من أبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين أفردوا للقيم مكانة خاصة في نظريتهم حول الفعل والنسق الاجتماعي، وإن كان لم يتبع الطرح التطوري كما فعل **دوركايم** فإنه بالمقابل بيّن أن القيم والمعايير هي موّجهة للفعل، وحسب بارسونز فإن أي مجتمع يريد ضمان البقاء عليه أن يضمن تجديد قيمه، فالمجتمع منظور إليه كنسق من القيم والثقافة والمعايير، والأفعال الفردية تستطيع أن تكون في توافق فيما بينها لأن الفاعلين يتصرفون من خلال معايير وقيم المجتمع، ولكي يكون المجتمع مستقرا ومستمرا، يجب أن يستجيب لأربع وظائف أو أنماط من القيم وهي: النسق الفرعي الاقتصادي يتوافق مع قيم التكيف، أمّا النسق الفرعي السياسي يتوافق مع قيم الأهداف، أمّا النسق الفرعي الثقافي يتوافق مع قيم الحفاظ على النمط، أمّا النسق الفرعي الاجتماعي يتوافق مع قيم التكامل الاجتماعي.[2]

---

[1]– الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص269

[2] – عبد العالي دبلة، نفس المرجع، ص 93

4* في ماهية القيـــــم التنظيميـــة تعاريف وخصائص

4-1: تعاريف القيم التنظيمية

كما يعرفها "**جانسن أرسن**" و " **جون بيار هلفر**" بأنها: مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، فتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم.[1]

فبحسب "**فرانسيس ديف**" و "**مايك وود كوك**": بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة، وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة."[2]

وحسب تعريف **ماهر أحمد**، فاعتبرها بانها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد".[3]

أما **كاثي آنز k.ANZ**، فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها:" المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وانجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة."[4]

- وعليه استخلاصا من جملة الآراء التي تم عرضها بإيجاز، يمكن اعتبار أن مفهوم القيم التنظيمية يرتكز ابتداء على جملة من المبادئ والمعايير المشتركة بين أفراد التنظيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما ترتكز على المحدد المكاني لالتقاء الأفعال السلوكية والظروف البيئية المحيطة بهم داخل التنظيم، وفي الآخر الحكم على الأثر الموافق من حيث القبول أو الرفض للفعل الفردي والجماعي، ومدى تقييم المساهمة السلوكية في تحقيق كل مرغوب لتأكيده للتعبير عن هوية وفلسفة العمل للمنظمة.

4-2: خصائص القيم التنظيمية.

*- تؤثر في الاتجاهات والآراء، وتتخذ من النشاط المهني والعملي للتنظيم سلوكيات خاصة بذلك التنظيم بالرغم من كل محاولات توجيه الأنماط السلوكية بين الأفراد في التنظيمات المتشابهة مثلا دور المضيفات في قطاع النقل الجوي، قطاعات الصحة، قطاعات التعليم.

*- نسبية: فهي تختلف من قطاع الى قطاع آخر، ومن تنظيم لآخر، ومن فرد لآخر على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم الاقتصادية والاجتماعية من جهة، ولاختلاف الثقافة التنظيمية لطبيعة النشاط من جهة أخرى،

---

[1] - J. Orsoni & jean pierre Helfer, **management stratégique,** E2, Paris, Boulevard St Germain, 1994, p158

[2] - محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط5، 2010، ص 112.

[3] - ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص178.

[4]- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 46

فقطاع الطب والصيدلة لا يشبه قطاع البناء والتعمير، يتقاطع المهندس والطبيب في المستويات العليا للتكوين الجامعي لكن ليس بالضرورة يملكان نفس مستويات القيم التنظيمية.

*- معروفة ومرغوبة لدى أفراد التنظيم لأنها تلبي حاجاتهم، وأنها ذات طبيعة ذاتية اجتماعية، وذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.

*- تجريدية: هي معان تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك.

*- التدرج: ومعنى تدرج القيم أنها تنظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن فيه بعض القيم على بعضها الآخر.

*- المفاضلة والاختيار لوجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف بغية الاختيار.[1]

*- إمكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض.

*- تعتبر القيم التنظيمية عاملا إنسانيا يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية ويجعله فردا مسؤولا عن قراراته في التنظيم ومطيعا للإجراءات الرسمية فيه، كما يجب أن تكون القيم متسقة مع بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة." [2]

*-عملية وتمكينيه: يجب أن تكون القيم عملية فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب ألا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلةّ، كما ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة تمكينيه، فهي أدوات لتحقق المنظمة أهدافها الأدائية.[3]

4-3: أهمية القيم التنظيمية أهدافها

أ- أهمية القيم التنظيمية.

يمكن اعتبار القيم التنظيمية من متطلبات التنظيم الحديث لأنها تحمل العناصر الأساسية التي تبنى عليها سلوك العاملين، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات التي تتمحور كمايلي:

- قوة التأثير، حيث تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك.[4]
- تحديد الأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.

---

[1]- ماجد زكي الجلاد، **تعلم القيم وتعليمها**، مرجع سبق ذكره، ص31

[2] – محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، الأردن، ط5، 2009، ص 178.

[3] - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، المرجع السابق، ص 45.

[4]- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 180.

- تبرز القيم الاختلافات الحضرية بين المجتمعات مما 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.
- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة، وتقويض فرص الصراع والاختلاف وعدم التفاهم.
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم.
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتّوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسية داخل التنظيم.[2]
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة، والاحتكام إليه في تقويم سلوكيات العاملين، مما تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة.
- التنمية المستمرة للقيم الايجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو ارساء وتدعيم لمنظومة القيم، وهي التي تؤثر على مستقبل المنظمة.

ب- أهداف القيم التنظيمية.

تسعى القيم التنظيمية الى تحقيق مجموعة من الأهداف لترقية آليات العمل لضمان حسن تدبير العمليات الفنية الإدارية في مختلف مجالات التسيير، وفق مايلي:

- ✓ تسعى الى تنمية الأطر الإدارية وتطويرها.[3]
- ✓ تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسات وطبيعتها.
- ✓ تسعى الى زرع قيم العمل الحدية والابداع وخلق روح الاحترام والاحساس بالمسؤولية.
- ✓ تهدف الى المساعدة في تدريب الموارد البشرية والاهتمام بهم واكسابهم خبرات ومهارات تساعدهم على تحسين الأداء الوظيفي.[4]
- ✓ تهدف الى تخفيض معدلات التغيب وحوادث العمل وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ تسعى الى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل من خلال ابراز الفرص التنظيمية وإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء التنظيمي.

---

[1]- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 109.

[2]- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار زهران، عمان، 1999، ص 144.

[3] - خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،1999، ص 221

[4] - نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص87

- ✓ تهدف الى الحد من المقاومة السلبية لمحاولات التطوير والتغيير التي تعرقل نجاح المؤسسة، ومحاولة حل المشكلات والقضايا بطرق سليمة.[1]
- ✓ تهدف الى التسيير الأمثل للمؤسسة والقيام بالتوفيق بين الإمكانيات المادية والمالية وقيم العاملين فيها.

5* تطـور القيم التنظيمية وفق نظريات التنظيم:

5-1: مراحل تطور القيم التنظيمية.

تعتبر خصوصية الثبات النسبي ميزة للقيم التنظيمية داخل محيطها التنظيمي وتجسيدا للثقافة التي يحملها أعضائها ويتقاسمونها بينهم، ونظرا للتطورات الحاصلة في العلوم الإدارية أبرز "**فرنسيس ديف**" و " **مايك وودكوك**" سبع مراحل لتطور القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر التنظيمي وهي كالآتي:[2]

المرحلة الأولى (المرحلة العقلانية أو العلمية):

وفي هذه المرحلة ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل، اذ أعتبر الفرد العامل امتداد للآلة يتم تدريبه على تنفيذ مهام وأعمال تتسم بالبساطة ويتم من خلالها تحفيزه ماديا لتحقيق مكاسب مقابل الجهد المبذول، وتمثل هذه المرحلة مبادئ حركة الإدارة العلمية الممثلة بروادها الأوائل(**فريديريك تايلور، ماكس فيبر، هنري فايول**)، فلقد اهتمت هذه المدرسة بالعقلانية المطلقة في تشكيل أسس النظام الرسمي والمثالي بالاعتماد على الموضوعية واستخدام المنهج العلمي في تصميم الوظائف وتدرج الهيكل التنظيمي، تحديد مركز السلطات والمسؤوليات، الاهتمام بإنجاز الأعمال البسيطة والسلسة، ضبط وسائل الإنتاج من حيث الأداء في الزمان والمكان (الميقاتية) والتقنية الواجبة دون ترك مجال المجازفة للعمال، أمّا التشجيع يقتضي زيادة الأجر.

المرحلة الثانية (المرحلة العاطفية) :

بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية لتجارب **هاوثورن** في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركزت التجارب على العوامل الفيزيقية مثل الإضاءة، التهوية الرطوبة وفترات الراحة، إلا أن النتائج كانت غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهي العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثيرا على السلوك والأداء داخل التنظيمات[3]، ليطلق على الدراسات التي قام بها " **إلتون مايو وزملاءه**" بمدرسة العلاقات الإنسانية "، والتي تهتم بالقيم الاجتماعية، والنفسية، وقيم التعاون والتحفيز المعنوي إلى غير ذلك من القيم الأخرى التي تركز على إنسانية الإنسان ومجمل العلاقات بين التنظيم والأفراد وما بين الجماعات كذلك.

---

[1] - مؤيد الساعدي، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص83

[2] - فرنسيس ديف ومايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 28.

[3] - خضير كاظم وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص172

المرحلة الثالثة (مرحلة المواجهة):

تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية أدت إلى تغييرات عميقة في هيكل القوة استجابة لظهور الاتحادات المهنية واتساع نشاطها القوي، هذه النقابات استمدت قوتها نتيجة سوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تميزت بها فترة الخمسينيات من القرن العشرين، حيث كان هناك خلل في الإنتاج وارتفاع البطالة مما أدى إلى انخفاض في الأداء، مما استوجب من النقابات الضغط بقوة في مواجهة الإدارة والتنظيمات والبحث عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، فكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل وكذا توسيع النشاط والاستثمارات في المجالات الصناعية والخدمية لاحتواء الأزمات السوسيو–اقتصادية والحد من الخسائر.

المرحلة الرابعة (مرحلة الإجماع في الرأي):

برزت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل نتيجة التأثر بمساهمات **دوغلاس ماك غريجور McGregor Douglas** من خلال كتابه " الجانب الإنساني في المنظمة" حيث افترض نمطين للسلوك الإنساني هما (x) و (y)، يتمثل النمط الأول في (x) فالإنسان سلبي بطبيعته لذلك يجب مراقبته، والعمال يكرهون تحمل المسؤولية ويعطون الأولوية للأمن الوظيفي ويظهرون مستوى متدني من الطموح، أما النمط الثاني هو (y) فيفضل فيه العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي، ولديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ولمعظمهم قدرات إبداعية خلاقة،[1] ويرى **ماك غريجور** أن الفرد سيتشكل سلوكه السلبي أو الايجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، فتنمية القيم الايجابية من خلال زيادة الثقة وإشراك العمال في المسؤولية.

المرحلة الخامسة (مرحلة الإدارة بالأهداف):

عرفت هذه المرحلة تطور القيم التنظيمية، وبروز قيمة المشاركة في العمليات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار التي تؤدي إلى مساهمة جميع أفراد التنظيم في وضع الأهداف التنموية والتي تحقق غايات الفرد وأهداف الإنتاجية الشاملة للمنظمة، وعلى الرغم من فعالية مبدأ الإدارة بالأهداف فاعتبرت ملائمة للتنظيميات الكبيرة التي تعاني من المظاهر السلبية للإجراءات الإدارية المعقدة.

المرحلة السادسة (مرحلة الإثراء أو التطوير التنظيمي):

تميزت هذه المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي لصاحبه **ريتشارد بيكهارد Bechard Richard**حيث يعبّر بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط عبر استخدام الوسائل اللازمة لتطوير النشاطات والأساليب العلمية المستخدمة لتعديل السلوك بكل كفاءة.

[1] - بلقاسم سلاطنية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62

بالإضافة لأثر أبحاث " **فراد هيرزبرغ" Fred Herzberg** حول الدافعية، حيث أكد أن التحفيز المادي وبيئة العمل الجيدة ونمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الايجابي، بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الانجاز في الوظيفة بحد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي.

المرحلة السابعة (مرحلة الواقعية): هي عبارة مزيج مؤلف من المراحل السابقة وأهم قيمة شائعة فيه هي البقاء للأصلح، وقد ظهر في هذه المرحلة نموذج **إدارة الجودة الشاملةT Q M**، ويعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجله، يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد، فهذه المرحلة شهدت بروز قيم تنافسية منها: البقاء للأصلح، لا شيء مجانا، العمل الجاد يؤدي إلى النجاح، المسؤولية ذاتية، والجدول الآتي يلخص المراحل التي شهدت التطور الفكري للقيم التنظيمية.

الجدول رقم (02): يبين التطور المرحلي للقيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له آثاره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمور السياسية في المنظمات
الخامسة	الإدارة بالأهداف	الانجاز ملك (الانجاز في القمة)
السادسة	التطوير التنظيمي	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأت الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: فرنسيس وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، 1995، ص28

5-2: مصادر تكوين القيم التنظيمية

ان اعتبار نسق القيم التنظيمية جوهر القيم داخل التنظيمات باعتباره المستوى الظاهر الذي من خلاله يمكن معرفة مدى توافق القيم مع السلوك المرغوب به، فيما يخص تكوين القيم بصفة عامة نوجزها كما يلي:

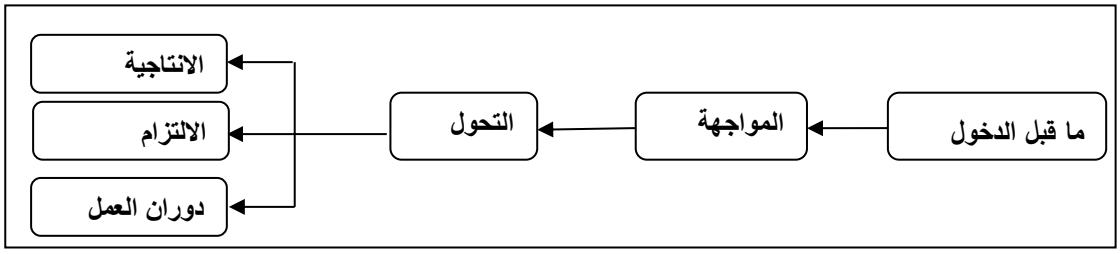
أ- **التعاليم الدينية:** يعتبر الدين أحد أهم المصادر الأكثر أهمية وثباتا، لما يحتوي من قيم كثيرة تتصل بالأخلاق والعمل، منها الشورى، المسؤولية، حفظ الأمانة، العدالة، الاتقان في العمل، الحق في الأجر وغيرها.

ب- **المصدر الاجتماعي:** بما أن الفرد كائن اجتماعي على قول الاجتماعي " ابن خلدون"، فهو يؤثر ويتأثر بغيره من الأفراد، ولهذا يعتبر الفرد من المكونات الاجتماعية التي لها دور كبير وفعال في تنمية واستقرار المجتمع، وبما أن كل فرد يحمل جملا من القيم تنعكس في سلوكه وأفعاله وعلاقاته مع غيره من الأفراد.

ج – **الخبرات السابقة:** تساهم الخبرات التي يمتلكها الأفراد عند ممارسة نشاطهم في ظهور قيم جديدة والعمل وفقها، وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري أنّ القيم وفقا للتجارب والخبرات المهنية صارت مجالا خصبا للدراسات المهتمة بالسلوك التنظيمي لما لها من قوة التأثير في تحقيق الفعالية والأداء التنظيمي.

د– **التنشئة الاجتماعية والتنظيمية:** إن للتنشئة الاجتماعية دورا في اكتساب الفرد قيمه بشكل أساسي من قبل محيطه الأسري القريب والبعيد وكذا ومحيطه الاجتماعي، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة – باعتبارها مجتمع مصغر– من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وكل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ويتعرف العاملون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم، النظام الداخلي للتنظيم ومزايا العمل وأهدافه.

شكل رقم (04): يبين نموذج التنشئة التنظيمية.



المصدر: ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق عمان،2003، ص335

ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا[1]: يتم تعليم الطلبة الخريجين من كليات الأعمال القيم والسلوكيات التي ترغب بها منشآت الأعمال، وبعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة، حيث يواجه احتمال عدم التوافق بين توقعاته وحول عمله وزملاءه ورئيسه والمنظمة، فإذا وجد الفرد بأن توقعاته صحيحة، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية، وحينما تختلف التوقعات عن الواقع فإن الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة، و يجب عليه التعامل وفق مكتشفاته في مرحلة المواجهة، ولذلك تسمى بمرحلة التحول، وهي لتمكين الفرد الجديد لحيازة الثقة بنفسه للعمل على إنجاز عمله بنجاح.

هـ– جماعة العمل: المعلوم بأن الفرد يؤثر ويتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها التي تعدّ من مصادر القيمّ، هذه الأخيرة تؤثر على تشكيل وتغيير سلوك الفرد وأنماط أفعاله، حيث أن الفرد يقوم بخلق قيم ويتحلى بسلوك يكون ملائم للجماعة ولقيّمها في إطار أولوية أهدافه ورغباته وحاجاته، محاولا بذلك التكيف مع سلوك وقيم المجموعة لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات،[2] بالإضافة أن القيم تبنى من خبرات وتجارب المجتمع، كما تستمد هذه القيم

[1] - مجاهدي الطاهر، **مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم**، دار الباحث للنشر والاشهار، الجزائر، 2018، ص 401

[2] – مدحت أبو النصر، **ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص114

من الأسرة والأبوين، الأقارب والأصدقاء، المربين وسائل الإعلام هذه الوسائط الاجتماعية تنمي القيم والمعايير في العقل الباطن للنظام الاجتماعي.

و- القيادة: يعرفها **هارولد كونت Harold Koonts** بأنها: "ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم،"[1]، أما **ليكرت likert** فيعتبر" أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"[2]، فالقائد من مهامه تسويق القيم الايجابية والمحفزة للتأثير الفعال على السلوك التنظيمي للعاملين، لذلك يتوجب على القائد أن يتميز بصفات وقيم قوية تفعّل الثقة المتبادلة، كما يكون قادرا على تشخيص المواقف وإتقان طريقه توصيل المبادئ التي تعتمدها المؤسسة للأفراد العاملين.

ي - التعليم: من طبيعة الإنسان التعلّم من تجارب غيره في الحياة العامة نتيجة المرور بمجموعه من الخبرات والمواقف والتجارب بحياته الخاصة، ولو نظرنا إلى التنظيم نجد أن الأفراد العاملين الذين ينتمون إليه يتعلمون من تجاربهم الخاصة بطرق ومهارات العمل، كما يتلقون المزيد من الخبرات عن طريق التكوين والتدريب لصقل المؤهلات الفردية والجماعية وسعيا منهم لتحسين الأداء الكلي للتنظيم[3].

6* تصنيف القيم التنظيمية وطرق قياسها

6-1: تصنيفات القيم التنظيمية.

هناك عدة تصنيفات لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي منها:

1. **تصنيف سبرانجر (Spranger):** في كتابه" أنماط الرجال" حيث وضع القيم في ست مجموعات هي: الفكرية، الاقتصادية، الاجتماعية، الجمالية، السياسية، الدينية.
   - القيم الفكرية: وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.
   - القيم الاقتصادية: وهي التي ترتكز على تحقيق المكاسب والأهداف المادية والاقتصادية
   - القيم الاجتماعية: وهي التي تهتم بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفراده.
   - القيم الجمالية: وهي التي تهتم بالجوانب الفنية والجمالية للحياة من حيث التشكيل والتنسيق في التعبير.
   - القيم السياسية: وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة لدى الفرد أو الجماعة.
   - القيم الدينية: وهي قيم عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد والارتباط بين العبد وخالقه.[4]

---

[1] – Harold Koonts, **Management**, Ed. McGraw International Book Co، London, 1980, p662

[2] – غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **ادارة السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص304.

[3] – فوزي محمد جبل، **علم النفس العام**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص280

[4] - محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص191

1. **تصنيف بوكاهالز(Buchholz):**

حيث تمّ تقسيم القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة وهي:

- نظام قيم أخلاقيات العمل: يعتبر العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح للفرد كرامة وشرفا.
- نظام قيم التوجيه الجماعي: حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في الفرد والجماعة، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وانما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح العاملين وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.
- نظام القيم الإنسانية: تؤكد هذه القيم ضرورة الاهتمام بالفرد في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يمنح للجوانب المادية.
- نظام قيم المشاركة: ووفقا لهذه القيم فان العمل هو الأساس في اشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وذلك من خلال منح العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.
- نظام قيم الراحة والفراغ، وتؤكد هذه القيم على افساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هوايتهم المتعددة.

2. **تصنيف ديف فرنسيس ومايك وودكوك (Dave Francis & Mike Woodcock):** [1]

قدّم الباحثان (**فرنسيس – وودكوك**) تصنيفا في كتابهما" Unblocking organization values» تجسيدا للنظرة الغربية لموضوع القيم التنظيمية في 12 قيمة وصنفها فها في أربع مجموعات رئيسيه وهي:

. **إدارة الإدارة:** وتشمل قيم القوة، الصفوة، المكافأة .

. **إدارة المهمة:** تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.

. **إدارة العلاقات:** تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

. **إدارة البيئة:** وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

❖ **<u>إدارة الإدارة</u>:** وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صله بالنفوذ وهي:

1- **قيمه القوة** (المديرين يجب ان يديروا): السلطة التي يمتلكوها المديرون من امتلاكهم للمعلومات وسلطه المركز الوظيفي واتخاذ القرارات.

2- **قيمة الصفوة** (النخبة دائما في القمة): الكفاءات التي يكتسبها المديرون بحق عملهم الإداري والمعقد، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد.

[1] - فرنسيس ديف ومايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، مرجع سابق، ص ص 45 -47

3- **قيمه المكافئة** (الأداء ملك): مقابل تحديد الأداء الناجح للأفراد وعليه فمكافئتهم تعتبر أمرا مهما.

❖ **إدارة المهمة**: ويعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، ويضم:

1- **قيمه الفعالية**:(اعمل الأشياء الصحيحة): حيث تمكّن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.

2- **قيمه الكفاءة**: (اعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقه متقنة.

3- **قيمة الاقتصاد**: (لا شيء مجانا): إن فشل الأعمال التجارية غالبا ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.

❖ **ادارة العلاقات**: ويقصد به الحصول على أفضل مشاركة وتواصل بين الإدارة والموظفين ويضم:

1- **قيمه العدل**: (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعيه الحياة التي يعيشها مرؤوسيهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة والولاء للمؤسسة.

2- **قيمة العمل الجماعي**: (العمل مع بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي يضمن الإتقان في العمل المنجز.

3- **قيمة القانون والنظام**: (العدل لابد أن يسود): تخول للمديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيهم بدون إعطائهم حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظام مناسب من القواعد والإجراءات.

❖ **إدارة البيئة**: وتعني وجوب تعامل المنظمة مع القضايا ذات صلة بالبيئة التي تعمل بها وتشمل:

1- **قيمة الدفاع**: (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها أفراد المؤسسة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية بعد دراسة التهديدات البيئية.

2- **قيمة التنافس**: (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- **قيمة استغلال الفرص**: (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة وانتهازها واستغلالها بسرعة رغم المخاطرة.

6-2: طرق قياس القيم التنظيمية

إن القيم تقاس بعدة تقنيات منها تحليل محتوى القصص والمجلات والكتب والمذكرات، والاختبارات السيكولوجية المقننة، والاستبيانات مثل: استبيان "**روكايتش للقيم**"، دراسة القيم **لالبورت وزملاءه**، مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "**فرانسيس ومايك وود كوك**"، اختبار **سوبر** للقيم وغير ذلك.[1]

أ. مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان ديف فرانسيس ومايك وود كوك:

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزلندا، و.م.أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات، ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين و المشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع(القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم(القضايا الفرعية)، وهي:

قيم إدارة الإدارة	قيم إدارة المهمة	قيم إدارة العلاقات	قيم إدارة البيئة
قيم القوة	قيم الكفاءة	قيم العدل	قيم التنافس
الصفوة	الفعالية	فرق العمل الجماعي	الدفاع
المكافأة	الاقتصاد	القانون والنظام	استغلال الفرص

وتضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

صحيحة كليا	صحيحة إلى حد كبير	ليست صحيحة وليست خاطئة	غير صحيحة إلى حد كبير	غير صحيحة كليا
4 نقاط	**3 نقاط**	**2 نقاط**	**1 نقطة**	**0 نقطة**

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية) والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.[2]

[1] – عبد الحفيظ مقدم، **الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات**، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص288.

[2] - ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص 31-32

ب. اختبار سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن خمسة عشر جانبا من جوانب العمل (قيم العمل)، والتي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي :الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة.

وتتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية كما هو موضح أدناه:

مهمة جدا	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة تماما
5 نقاط	4 نقاط	3 نقاط	2 نقطة	1 نقطة

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل (قيم العمل)، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح ب ين5و15درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماما كبيرا بها، وإذا كانت تتراوح ب ين5و9 فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها.

ثالثا: قيم العمل

1* في ماهية قيم العمل

1-1: تطور العمل

إن الحركة والسعي هي سر من أسرار العمل الإنساني للبقاء والارتقاء في إطار القوانين والنواميس الكونية من يوم الخلق إلى يوم البعث، فالعمل هو ضرورة تفرضها مظاهر الحياة قديما وحديثا للاستمرار والنمو، بل وتعددت أشكالها وتعقدت مظاهرها نتيجة تطور أنماط الحياة وتعاقب الأجيال والحضارات، والتي برزت معها الوسائل التي تطورت من البدائية الى عالية التقنيات لكي تسخّر الموارد من ظاهر البر الى أعماق البحر، كل ذلك لخدمة البشر معتمدة على تطور الأنماط الفكرية للعمل، وتعدد أشكال التنظيمات ومظاهر الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج والموارد المتاحة.

ولقد عرف العمل تغيرات كبيرة في السعي والتحصيل نتيجة تعاقب تطور قدرات العامل وارتقاء نمطه المعيشي من المادي المجرد الذي يسعى لإشباع الحاجات والرغبات إلى الاهتمام بإنسانية الإنسان وكرامته وشرفه، فصار العمل وسيله لتحقيق غايات أسمى في الحياة وتعبيرا أقوى لتحقيق الذات والتعبير عنها خاصة مع بروز قيم العمل التي تسمو بإنسانية الفرد فوق كل اعتبار مادي، وباعتبار الدين الإسلامي خاتم الشرائع

السماوية الأولى يحمل في منهاجه قيم العمل المثلى المرتبطة بالعادة وتوّصل للعبادة والمعاملات والأخلاق والمقننة وفق قيم العدل والإحسان، الأجر والجزاء والثواب للفرد العامل والمجتمع على حد سواء.

ومع بروز أشكال حديثة للتجمع في العمل والتنظيمات في أعقاب الثورة الصناعية، والتي استهدفت البناء الاجتماعي للمؤسسات في كل القطاعات، نتيجة انتشار قيم عمل جديدة صاحبت التطور في استعمال المعاملات النقدية الورقية والمصرفية، شأنها اعتماد التقنية في العمل من آلات ومنشئات ضخمة، وكذا ظهور العمل النقابي لاسترداد حقوق العمال، والعزوف عن التقيّد بتعاليم الشرائع الدينية في الغرب نتيجة طغيان المادية في الأنظمة الرأسمالية، صار العمل كمحرك آلي للإنتاجية، وأصبح الفرد امتدادا للآلة ووحدة معزولة الأحاسيس والعلاقات الاجتماعية، وركزت جل الدراسات العلمية للاتجاهات الكلاسيكية اهتماماتها بالاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج والأساليب العلمية والإدارية لتنظيم العمل، لكن مع تدني مستويات الإنتاج والأداء عاد اهتمام المدارس الفكرية في التنظيم بتحليل الظواهر الاجتماعية للفرد والجماعات لوضع حلول لمعالجة الإنتاجية والفعالية التنظيمية وفق منظور علمي يستند إلى فهم الإشكال وبيان الاختلال الوظيفي، بالإضافة الى محاولة تجنب العوائق الإنسانية التي تتحكم في سلوك الأفراد اتجاه العمل وأداء واجباتهمّ، أدت هذه التقاطعات بالباحثين إلى التقييم الفعلي بالعمل وقيم العمل على تعدد مظاهره وتعقّد أطر الحياة المعاصرة، لاعتبار العمل أنه ظاهرة إنسانية واجتماعية وهو الميزة التي تطبع مظاهر السلوك اليومي الذي تدور حوله كافة الأنشطة في المجتمع.

1-2: مفهوم قيم العمل

يرجع الفضل إلى إدخال مفهوم قيم العمل في علم الاجتماع إلى "**وليام توماس**" و"**فلوريان زنيسكي**" في مؤلفهما الشهير "**الفلاح البولندي**" سنة 1918، إذ أضحى يستخدم مفهوم قيم العمل استخداما متزايدا ليصبح بعدها من أهم موضوعات علم الاجتماع، حيث عرفاها بأنها أي شيء يحمل معان لأعضاء جماعة ما بحيث يصبح هذا المعنى موضوعا ودافعا قويا يوجه نشاط هؤلاء الأعضاء[1]، فمن خلال هذا الإسقاط لمفهوم القيم يتضح لنا جليا بأنها تمثل نسقا مكتملا من المعاني يحملها الأفراد لتوجيه سلوكهم وتعتبر مرجعا أساسي للاستخدام والتوظيف واتحاد القرار المهني الأنسب.

وقيم العمل متداخلة في النسق القيمي العام السائد لدى الأفراد، وعليه فهي تتأثر بالتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمجتمع وكل المتغيرات التي لها علاقات مباشرة كالدخل، المركز والمكانة الاجتماعية، فروع العمل التقليدية والحديثة، أو تأثيرات البيئة الخارجية كالأنماط الاجتماعية والثقافية المعولمة التي تستهدف سلوك الفرد والجماعات، ويعتبر **بارسونز** القيم بأنها عنصر أو نسق رمزي مشترك تستخدم معيارا للاختيار بين بدائل التوجيه المتواجدة في موقف معين وهي تساهم بشكل فعال في تحقيق التكامل بين أعضاء التنظيم، وعليه يمكن اعتبار

[1]- نبيلة وحدي، **العمل والقيم - اشكالية التزام**، مقال منشور بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد13، جانفي 2015، ص3-11

قيم العمل مجموعة من الأسس والمعايير المرغوب فيها لاختيار موقف معين متاح بين مجموعة بدائل مرتبطة بسلوك الفرد العامل في المنظمة اتجاه القيام بوظيفته وأعماله.

1-3: تعريف قيم العمل

تختلف قيم العمل من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، نتيجة للتعقيدات في الحياة الاجتماعية والوسائل المرتبطة بالعمل وبيئته والتي تبرز بشكل جلي على سلوك الأفراد والجماعة. فالبعض يعتبرها مصدر انطلاق للعمل ومحركه النابع من الذات، والبعض الآخر يقر بأنها موّجهات للسلوك ضمن مجموعة من الضوابط المهنية والأخلاقية، أمّا البعض الآخر فيعتبره القيمة الفعلية الناتجة عن السلوك.

وتعرف قيم العمل بأنها: مجموعة الموجهات السلوكية التي تحدد سلوك الفرد داخل عمله، أو فيما يتعلق بالنشاط المهني الذي يمارسه.[1]

- وباستخلاص مما سبق يمكننا تقديم تعريف لمفهوم قيم العمل بأنها المبادئ الأساسية والمعايير المتحكمة في سلوك الفرد في مجال عمله، المتمثلة في السلوك الايجابي والتي تهدف للرفع من مستوى الأداء وفعالية التنظيم.

2* عناصر قيم العمل وأهميتها في تحسين السلوك

2-1: عناصر قيم العمل

- – **الواجبات الايجابية:** وهي مجموعة الأفعال والتصرفات والسلوك الذي ينبغي على الفرد العامل الالتزام بها عند ممارسة مهامه وتشمل هذه الواجبات العناصر الآتي ذكرها:

- أن يمارس وظيفته بنفسه، وتشمل تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه المنصوص عليه باللوائح والقوانين التنظيمية للمنصب والكفاءة المهنية المطلوبة لذلك.
- الالتزام باحترام الشرعية والقانون، في إطار العمل لا يمكن لأحد الدوس على الأمور الجوهرية أو الشكلية السارية التطبيق في المنظمة لأي سبب أو تبرير لا يستند إلى أسس قانونية.
- الاسترشاد بالمصلحة العامة، وتتضمن تغليب الأهداف العامة للتنظيم على المصلحة الشخصية للفرد، ويبرز ذلك في الاهتمام بالأداء الجيد للعمل دون محاباة أو تحيز، أو تعطيل مصالح الأشخاص.
- احترام أوامر السلطة الرئاسية، وتقتضي الطاعة في احترام السلطة المنبثقة من تسلسل المسؤوليات الادارية تجنبا لتداخل السلطات وتعدد الآراء، وفي حالة وجود التعنت في استخدام السلطة يستوجب على العامل حماية مهامه بأوامر تكون موثقة ومكتوبة وتخضع للتسلسل في الإجراءات المعمول بها.

[1] – علّام اعتماد وأحمد زايد، **مقياس قيم العمل: الإطار النظري ودليل المقياس**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992، ص9

- المحافظة على هيبة الوظيفة وحسن سمعتها، يتطلب الاهتمام بالأمور الجيدة البيئية ومحيط العمل والالتزام بالأحوال الشخصية الجادة المتعلقة بالفرد من حسن المظهر وشروط الوقاية والسلامة المهنية.[1]
- المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، ويترتب على من يشتغل الوظيفة أن يحافظ على أوقات الدوام الرسمي، حضورا أو انصرافا لما تحمله هذه الممارسة من قيم كبرى، بالإضافة للسعي على الكسب النزيه والمحافظة على تحقيق مصالح العملاء والمنظمة وتعزيز أواصر الثقة.
- إتقان العمل، ويتم ذلك من خلال انجاز المهام بصورة دقيقة ويستحسنها المجتمع المستهدف، وتتميز بسرعة في الأداء والجودة العالية والتكلفة المتدنية وفق برامج موضوعة بدقة.

❖ – **الواجبات المتميزة بالسلبية:** وهي مجموعة الأفعال والسلوكيات التي يتوجب على الفرد تجنبها.

- عدم إفشاء أسرار المنظمة، يجب على العامل المحافظة على خصوصية التنظيم وعدم إفشاء أسرار العمل أو جوانب تفصيلية أخرى تقتضي السرية، لما قد تلحق من خسائر بالمنظمة مادية أو معنوية تؤثر على قدراتها التنافسية أو استمراريتها في التواجد.
- عدم قبول الهدايا والمزايا، إن قبول الهدايا مباشرة أو بواسطة الغير لكسب مزايا مادية أو معنوية كالترقية مثلا، يؤدي إلى نزع هيبة الوظيفة والعمل بالإضافة إلى التأثير السلبي على سلطة القرار واتخاذه، ومن تمّ تصبح المنظمة رهينة لممارسات سيئة تؤثر على مستقبلها.
- عدم استغلال نفوذ الوظيفة والمنصب، وما ينجر عنه ممارسات تؤدي إلى الاحتقان الوظيفي وكثرة الصراع الذي يؤدي بدوره عرقلة الأداء الحسن للفرد والمنظمة.
- عدم تجاوز الحدود المرسومة في ممارسة النشاطات العامة، وعادة ما تقترن بالصبغة السياسية للمنصب، كالاشتراك بالإضراب والاحتجاج من طرف المديرين والاطارات العليا للإدارة.

2-2: أهمية قيم العمل في تحسين السلوك

تتجلى أهمية قيم العمل بأنها تحدد الإطار الفكري للفرد العامل، والذي يساعده في توجيه سلوكه وكذلك تحقيق التوازن النفسي والعملي لدى الفرد في محيط عمله ومجتمعه باعتبار أن القيم أكثر ثباتا وتأصيلا لتحقيق السلوك المرغوب، فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح[2]، ومن أبرزها:

❖ التوجيه: حيث أن القيم تؤثر على اختيارات الفرد وعلى الإقبال في العمل بشكل حاسم.

❖ تحقيق استقرار الحياة الاجتماعية وتوازنها: إذ يجب ألا تتعارض قيم العمل مع قيم المجتمع كثيرا، حتى تكون سندا في بناء علاقات وسلوكيات محددة، عادة ما تكون عاملا من عوامل التوازن والاستقرار.

[1] - محمد حسن حمادات، 2006، ص 41-42

[2] - موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2002، ص231

- ❖ التقييم: حيث تتخذ القيم معايير لتقييم الأعمال والتصرفات والسلوك وتبنى عليها إجراءات الثواب أو إنزال العقاب، فأما الجيد من العامل يستوجب المنح والعطاء والترقية عكس من تكون ممارساته تستوجب التقييم والمسائلة وتسليط إجراءات ردعية لضبط السلوك وتقويمه.
- ❖ تكوين وحدة ثقافية: حيث تعمل قيم العمل على توحيد الرؤى داخل المنظمة، فان التزام كافة الأعضاء بقاعدة قيمية موحدة، يساعد على استبعاد سوء الفهم والخلل في الأداء.
- ❖ التقارب: تساهم قيم العمل الايجابية في تحقيق التقارب والتفاعل الايجابي بين الرؤساء والمرؤوسين كما يضاعف فرص الثقة والمشاركة في انجاز الأهداف، كما يعزز الشعور بالانتماء وزيادة الرغبة والدافعية للعمل.
- ❖ تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية من حيث إعطاء الفرص التنموية للجميع كل في مركزه، والابتعاد عن كل مظاهر الفساد الإداري وأساليب الاقصاء باستعمال التعسف والاحتقار للأفراد والتخلف.[1]

3* العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل

ان اعتبار التغيّر سمة مميزة من خصائص القيم ذلك لاعتبار معيار الثبات نسبي، فلا يمكن تثبيت قيمة عمل في المنظومة القيمية بنفس الشكل والسلوك وطرق التنفيذ الا عن طريق توفير بعض العوامل المرتبطة بالأفراد أو المورد البشري، أو مرتبطة بمناخ العمل من حيث الظروف الفيزيقية الملائمة للعمل، كل ذلك لجعل حركية قيم العمل مواتية لعمليات التطوير وقابلة للمتغيرات البيئية المحيطة بالتنظيم.

3-1: البيئة التنظيمية.

تقتضي البيئة توفير كل العناصر التنظيمية والعوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل ونوجز منها ما يلي:[2]

- ✓ الهيكل التنظيمي: يتضمن مستويات الوظائف والمهام، كما تتجلى حدود المسؤوليات والسلطات.
- ✓ نظم العمل: تصميم نظم الإنجاز بحيث تتضمن مسايرة فعلية للعمل وليست شكلية حتى تتمكن الإدارة من مراقبة الأداء وتعزيز الممارسات الصحيحة، فلا يمكن اسناد تكنولوجيات عالية الجودة لمصلحة معينة في حين تبقى أخرى في قسم آخر تسير بمنطق مختلف عن مصلحة إدارية أخرى.
- ✓ التكامل: ويقصد به تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والسفلى من خلال استحداث نظم فاعلة في استبعاد الفروق بين تخطيط وتنفيذ الأنشطة، فالتنظيم الجيد والفعّال يقتضي

[1] - عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، الاردن، 1999، ص144-145

[2] - سحر قدوري عباس، **دور النظام القيمي والأخلاقي في حماية المنظمة: التركيز على قيم العمل**، مجلة كلية المأمون، بغداد، العدد 17، 2011، ص99.

وجود مرونة وسلاسة في انتقال حدود السلطة والمسؤولية الفنية من فرد لآخر، ومن إدارة لأخرى دون تفصيل للمسؤولية وكيفية انتقال السلطة ونطاق الاشراف.

- ✓ الاتصالات: يتم عن طريقها تثقيف العاملين بأن هناك قيما جديدة قد أعدّت يجب الالتزام بها وتكون من خلال دورات التدريب أو المنشورات التنظيمية في المؤسسة، كما يحدث في بعض الأنشطة والقطاعات مثل قطاع النقل الجوي، الطب والصيدلة وغيرها.
- ✓ القرارات: ويجب فيها الاهتمام بسلوك الفرد ورغباته وكذا قدرته على التنفيذ، ويتم ذلك عن طريق اختيار القيم المرغوبة في النشاط حتى يتبناها الجميع ومن ثم تكوين التزام مطلق لأن يتمسك العاملون به.
- ✓ وضع معايير واضحة في الإدارة لما تريد إنجازه، حتى يتسنى لجميع الموظفين أن يعرفوا على وجه التحديد كيفية قياس أدائهم، لذلك فلتلتزم الان بتحسين نفسك في الوظائف الحيوية للإدارة المتمثلة في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتفويض، والاشراف، والافصاح والقياس– ثم كرس نفسك للتحسين المستمر دون توقف في جميع المجالات.[1]

3-2: التدريب وسلوك القيادة الإدارية.

لقد فصّلت الكثير من الأبحاث عن أهمية التدريب والتكوين في حياة المورد البشري بصفة عامة وفي تكوين المدراء والقادة بصفة خاصة، ولم تتأخر الاهتمامات في وضع البرامج وتصميم الدورات التكوينية، أمّا الإضافة عن دور التدريب الذي يحفز قيم العمل نحو الاتجاه الإيجابي والتي يعمل على تنميتها لدى الفرد وهي[2]:

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معلومات عن إجراءات العمل وطبيعة النشاط وسياسة المنظمة وأهدافها.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والاشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والانتاجي للعمل.

ب- تنمية المهارات والقدرات للتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية. وتشمل المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل بالإضافة الى القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

[1] - برايان ترايسي، **الإدارة**، الصادر عن الجمعية الأمريكية العالمية للإدارة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، السعودية، 2017، ص ص 28-29

[2] - منال البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2015، ص ص89-90

ج- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعامل من خلال تنمية السلوك الإنساني الإيجابي
- تنمية أهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية وحب العمل
- تنمية الروح الجماعية للعمل وترابط الفريق.

دور القائد في تنمية السلوك الإداري وتشمل أهم المهام المتشبعة بقيم العمل ما يأتي:

✓ التعيين: تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية قادرة لتنفيذ القيم المرغوب بنشرها.

✓ التنسيق: ويتم من خلال استبعاد كل ما يؤدي إلى ازدواجية القيم وخلق سبل التنافر.

✓ التدريب: ويتم من خلال الدورات التكوينية للعاملين الجدد، وكذا من خلال إبراز الإطارات القدوة للمنظمة والتشريفات التي تحصلوا عليها باستحقاق وتقدير، وترسخت سلوكياتهم وأفعالهم في المنظمة.

✓ التطابق: ربط القيم بالنمو والإشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقها وممارستها في سلوكهم المعيشي.[1]

4* قيم العمل والاتجاهات الإدارية الحديثة.

إن القيم هي التي تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي للأفراد، والمنظمات تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها وتعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين لتحقيق التوافق والانسجام بالمنظمة.

4-1: مدخل التطوير التنظيمي (O.D):

يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد، كما تهدف عملياته إلى زيادة مستفيضة في تحقيق الكفاءات بغرض التأثير على تنمية الأفراد، باعتباره النسق القيمي الخاضع لعمليات التدريب المنظم والتقييم الموضوعي والتثقيف المستمر، فحلقات التغيير تتم وفق ثلاث عمليات وهي:[2]

- إذابة الجليد: وتشمل إضعاف القيم والاتجاهات السلبية والأنماط القديمة لعدم تناسبها مع المواقف الجديدة، وأصبح الأفراد على استعداد لتقبل التغيير.
- التغيير: ويتم تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم وأنماط جديدة للسلوك والتصرف.
- التجميد: أي تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد استيعاب عمليات التغيير لتحقيق الاستقرار والتوازن.
- يحرص الباحثون في مجال التغيير والتطوير التنظيمي الإجابة على السؤال: ما الذي يتم تطويره ؟، فمن نتائج البحوث التي أجريت في هذا المجال توضح الاهتمام بعدة مجالات أهمها:

---

[1] - مصطفى محمود بكر، **أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص60

[2]- أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري، الأردن، ط2، 2014، ص123

- الأفراد باعتبار العنصر البشري هو جوهر منظمات الأعمال، بل هو أهم عنصر على الإطلاق.
- جماعات العمل.
- التنظيم نفسه: ويتمثل في بعدين رئيسيين وهما:
- الوحدات التنظيمية الرئيسية مثل أقسام الإنتاج، التسويق، المالية، إدارة الموارد البشرية ....
- العمليات التنظيمية المختلفة مثل الاتصال، اتخاذ القرار، الاستراتيجيات.....

كما يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت عبر التغييرات التشريعية في النواح التقنية والاجتماعية والسياسية، وكل التغييرات التنظيمية التي تؤدي فعلا إلى أن يحمل الفرد تعريفات جديدة لما هو صحيح، واعتقادات جديدة ما دام علماء السلوك والمديرون مستمرون في تطوير أفضل الممارسات من خلال تقنيات المحاكاة، ومحاولات ادخال التكنولوجيا والبرامج الرقمية عالية الدقة في محاولات فهم أفضل نقاط القوة التنظيمية واستغلالها عبر جميع الهياكل الوظيفية وهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى."[1]

4-2: مدخل الإدارة بالقيم(MBV)

كتوجه نظري حديث ترتكز على تدعيم القيم في تطوير السلوك الإداري، فقد اتجهت جل التيارات الحديثة إلى مدخل التحسين والتطوير التنظيمي والاستمرارية بالتركيز على المدخل القيمي، لأنه بصورة أكثر وضوح لا يمكن فصل الإدارة عن الإنسان ولا فصل الإنسان عن القيم.

فالإدارة بالقيم كما يرى كل من **"فارسيا" و "دولاني" ((Garcia & Dolan** بأنها: أداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية، لكنها أكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمات، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكيا، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل ايجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والرموز والمفاهيم الايجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو تدعيم وارساء منظومة القيم.[2]

ومفهوم الإدارة بالقيم برز من خلال عدة مصطلحات التي تعبر عن أهدافها، اذ استخدم **سونونبرغ** (Sonnenberg) مصطلح الإدارة بالضمير في كتابه: management by consciences، ثمّ قدم **مايكل أوكونور و كينيث بلانكارد**(M. Blanchard & K. O'connor) نظرية الإدارة بالقيم(Managing by values) باعتبارها اتجاه اداري حديث، كما برزت أفكار "واندل و باجر" في نظرية **الإدارة المعتمدة على القيم**، ثم أضافت سوزان أطلس تسمية أخرى وهي **الإدارة باستخدام القيم**، وفي مجال استثمار القيم في الإدارة ظهرت نظرية« **i** » للتفوق الإداري للعساف 2005م، حيث يرى أن التغيير لا يتحقق إلا بمساندة منظومة قيمية أصيلة

[1] – وندل فرنش وسيريل بيل جونير: **تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)**، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية،2000، ص124.

[2]– أمل مصطفى عصفور، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها فاعلية التطوير التنظيمي**، المنظمة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص176

فأوردها من منظور إسلامي وعالمي وهو اقتصار كلمتي : **i**nternational & **i**slam، بالإضافة إلى مساهمة نظرية الإدارة بالقيم كما يطرحها " مرغاد بلخضر و رايس حدة" 2006م، والتي تستند إلى الدمج بين القيم الإدارية الإسلامية التي تتميز بالثبات ونظام الإدارة بالأهداف ووضع نموذج جديد.

وبإيجاز المضمون العام للنظرية، فان "**اوكونور وبلانكارد**" بيّن ثلاث مراحل عملية للتطبيق وهي:[1]

- **المرحلة الأولى:** وتتمثل هذه المرحلة في تحديد أهداف وقيم المنظمة، وهي مرحلة يعدها "**اوكونور**" أساسا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، هذا الرئيس هو **القيم الجوهرية** التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين في النظام، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة، ويضيف "**اوكونور**" أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا
- **المرحلة الثانية:** تعمل نظرية **MBV** على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، ولابد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وان يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميا.
- **المرحلة الثالثة:** ترتكز في التحقق من الانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم ويتم عبر:

– النسق الفردي ويتمثل في القائد وكل أسلوب عمل شخصي.

– النسق الجماعي للفرق من خلال توجيه ديناميكية الفرق لتعزيز الأداء المتميز.

– النسق المادي من المكافئات، الأجور والحوافز.

❖ مبادئ نظرية الإدارة بالقيم[2]: ترتكز على مبادئ رئيسة تتخذها منهجا تعمل من خلاله وهي:

- الشفافية وإزالة الغموض.
- تحديد الأولويات، والشراكة.
- الرئيس في المنظمة هو القيم.
- الاتصال الفعال والتوجيه عبر القيم.
- التوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.

[1] – مشاعل بنت ذياب العتيبي، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص ص 26-28

[2]- بلا نكارد، كينيث، كونور مايكل، **الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم**، ترجمة عدنان سليمان دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط2000، ص

وعليه تكمن أهمية النظرية من خلال تحقيق ثلاث أهداف رئيسية[1]:

- التبسيط: ويتضمن استيعاب المشكلات والقضاء على التعقيدات المتزايدة في كافة مستويات التنظيم.
- الإرشاد والتوجيه: وهو إعداد وتوجيه الرؤية الاستراتيجية نخو تحديد الأهداف المستقبلية.
- ضمان الالتزام: يفرض تكامل الإدارة بالقيم مع السياسة التنموية وتنمية الالتزام بتقديم أداء عالي الجودة.

5* التأصيل النظري لقيم العمل المرتبطة بفرضيات الدراسة.

لقد أدلى الكثير من الباحثين السوسيولوجين المهتمين بالقيم التنظيمية وقيم العمل في بيان وتفصيل أنواع القيم وكيفيات تصنيفها وتبويبها، والتركيز على الأهمية المرجوة من الاهتمام بتفعيلها للمساهمة الجدية في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي، والرقي بأداء الموارد البشرية في مختلف الظروف المهنية والاجتماعية، ولكل باحث مساهماته التي تدفع حركة البحث العلمي نحو آفاق أخرى، وقد تجد ما تعتبره مدرسة فكرية أنّه عنصر مهم في العملية الإدارية كهدف في حد ذاته، تعبّر عنه مدرسة أخرى أنّه سلوك مرجو لتحقيق أهداف أخرى، وقد تجده من زوايا أخرى هو مظهر لاتجاهات فكرية وسلوكية كل بحسب التوجهات الفكرية والمشارب النظرية والقيمية التي يتشبع بها الباحث السوسيولوجي.

وفي هذه المحاولة التأصيلية الفكرية لقيم العمل وبخاصة المرتبطة بموضوع الدراسة، ارتأينا الارتكاز على دعامتين في وضع نموذج توفيقي، الأولى من خلال الاستعانة بالأدبيات السوسيولوجية الغربية لتوضيح مفهوم قيم العمل، ومن جهة أخرى التأصيل الموجود في الإسلام كمصدر من مصادر القيم.

فلكل المنظمات حقيقة وجودية تحوي جانبين أحدهما ظاهر وجزء خفي، فالظاهر هو ما تعبّر عنه سلوكيات الأفراد والمنظمة من ممارسات، أمّا الجزء الخفي فهي المصدر المسبب لهذه الممارسات من الأقوال والأفعال، وفي كثير من قيم العمل نبحث عن تأكيد المفهوم أنّه مصدر للفعل والسلوك، ثمّ نقوم بتبرير هذا المفهوم أنّه سلوك ونتيجة وممارسة واتجاه للعمل، ولتوضيح الفكرة تمّ وضع هذا النموذج من خلال الاستعانة باستعارة جبل الجليد التي تعبر دوما عن وجود جزء خفي وعميق وهو الجانب الأكبر، وجزء ظاهر ويمثل الجانب الأصغر، حيث يتضمن الجزء الأعلى من الجبل مستوى واحد ويمثل السلوكيات والممارسات، أمّا الجزء الخفي يتضمن مستويين، فالمستوى الأقل عمقا هو مستوى الاتجاهات أمّا المستوى الثاني العميق هو القيم.

وفي كثير من قيم العمل تعبّر القيمة عن سلوك، اتجاه ومبدأ، فعلى سبيل المثال لا الحصر مثل قيم المسؤولية، الاتقان، الكفاءة، الانضباط، الالتزام، الأداء... وغيرها، ففي الكثير من النماذج الغربية نجد أنّ نفس القيمة يمكن تصنيفها حسب كل بُعد، فقد تعبّر عن قيمة اقتصادية وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية، وقد تكون قيمة خلُقية وجمالية، وفي الأثر الأخلاقي لديننا الحنيف نجد أن الفكرة متأصلة في الكثير من الأحاديث النبوية.

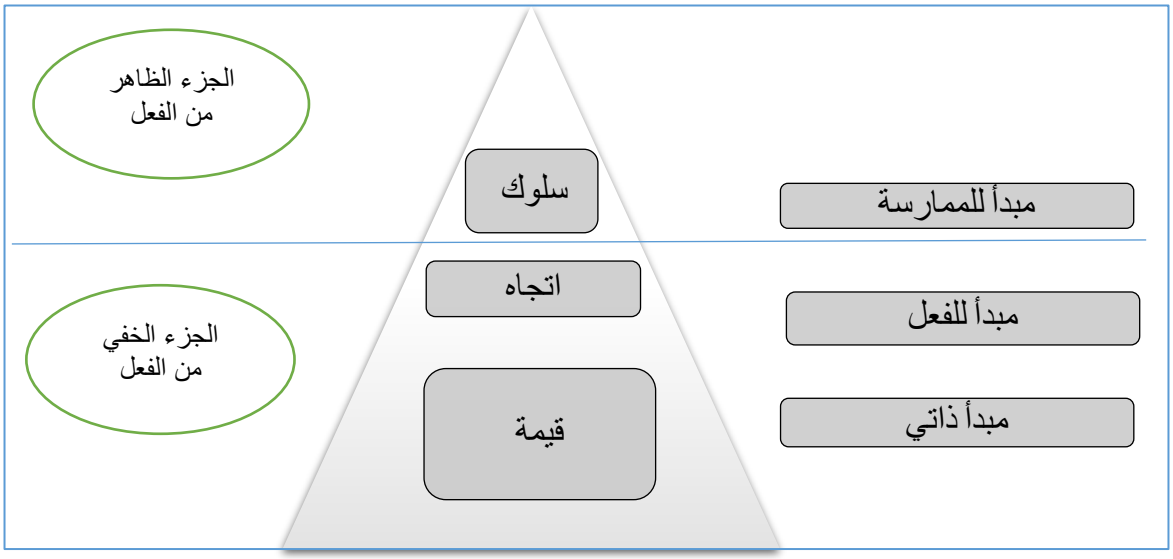
[1]- ليلى بكوش ياسين محجر، **القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد 30، ص 571

أمّا الدعامة الثانية فالإضافة تكمن في كيفية الانتقال بالمفهوم لأي قيمة عمل من المبدأ الى الاتجاه السلوكي وتحويله من خُلق الى قيمة، وكيفية اعتبار أن القيمة هي مبدأ ذاتي ومفهوم عميق يحمله الفرد بين جنباته، وكيف تقتضي معايير الأخلاق والدين والإنسانية في جعلها محرك لتوجيه السلوك، أي اتجاهات فكرية نحو ما يرغب الفاعل الاجتماعي تحقيقه، ومن ثمّ جعل هذا المبدأ قيمة راسخة لا تتأثر بتغير الظروف المهنية والحجج التنظيمية، وقد تمّ استنباط الفكرة من الأثر الأخلاقي والديني للحديث النبوي الكريم، المروي عنْ ابنِ مسعود قال: قالَ رسُولُ اللهِ ﷺ : "إنَّ الصِّدْقَ يهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ البرّ يهْدِي إِلَى الجنَّةِ، وإنَّ الرَّجُل ليَصْدُقُ حتَّى يُكتَبَ عِنْدَ اللهِ صِدّيقًا، وإنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الفُجُورِ وإنَّ الفُجُورَ يهْدِي إِلَى النارِ، وَإِنَّ الرجلَ ليكذبَ حَتى يُكْتبَ عنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا" متفقٌ عَلَيْهِ[1]. فالحيث النبوي يبيّن ثلاث مستويات:

- المستوى الأول: يصدق، يكذب هذا **سلوك** محدد في الزمان والمكان وخصوصية الحالة والموقف.
- المستوى الثاني: يتحرى الصدق يتحرى الكذب، هذا ما يسمى عند علماء النفس **بالاتجاهات السلوكية**.
- المستوى الثالث: كتب عند الله صدّيقا، كتب عند الله كذّابا، هذا ما يسمى **بالقيمة**

فالصدق هو مفهوم نظري يمثل مبدأ ذاتي جعله الله في نفس الانسان يتقاسمه جميع البشر، والاتجاه يقتضي أن كل انسان ينازع ويغالب أهوائه ويسعى لممارسة مفهوم الصدق في حياته العامة والمهنية على حد سواء، ومع ترسيخ الممارسة في العمل سواء للنيل من أجور الدنيا أو الآخرة يصبح مفهوم الصدق قيمة للعمل.

الشكل رقم (05): يبين التأصيل النظري لقيم العمل



المصدر: من اعداد الباحث

[1] - موقع الدرر السنية، الموسوعة الحديثية، تخريج الحديث في البخاري برقم 6094، في صحيح مسلم 2607، عند الترميذي 1971 www.dorar.net...بتاريخ 2024/08/10، 10.42.

وبناءا على هذا النموذج نجد أن كل مفهوم من قيم العمل يتكون من ثلاثة مستويات، العمق القيمي، الاتجاهات للممارسة وأخيرا السلوك، باختصار القيم هي مبادئ ذاتية موجهة لسلوك، فهي مبادئ تشمل مبدأ للفعل، مبدأ للسلوك ومبدأ للممارسة.

5-1: قيمة العمل: الشعور بالمسؤولية في العمل

ان اعتبار الشعور بالمسؤولية قيمة جوهرية من قيم العمل لهي استجابة اجتماعية عن ارتباط الوجود الإنساني بالبقاء من خلال الحصول على المنافع الخاصة والعامة، فهي تتضمن تحميل الوزن المسؤول للأفعال والانضباط في تنفيذها وتحقيق الأهداف المشتركة، فالفرد يشعر بها عند البحث عن فرصة العمل، ويعتنقها بمجرد الحصول عليها، ويتمسّك بها عند الإحساس بالأمان في تنفيذها، كما تقدّم له فرص التطور في الحياة عند تتمكن المسؤولية من تحسين الثقة بين الأفراد والمنظمة وتمكنهم من التعاون والتفاوت في تحقيق العلاقات الاجتماعية والأهداف العامة.

أ* التأصيل النظري

فقيمة العمل الشعور بالمسؤولية هي مبدأ ذاتي، لأن رغبة الفاعل الاجتماعي في الاستمرار والبقاء في دورة الحياة التنظيمية ناموس كوني يعبّر به من خلال تلبية حاجاته بالتطلع الى العمل في سبيل الحصول على المنافع الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فهذا المبدأ أساس كل منطلق صحيح نحو تحمّل التبعات التي تتضمنها كل المفاهيم التنظيمية والقانونية الأخرى من جزاء وعقاب أو المطالبة بتعويض العمل والمحاسبة عليه.

ومن ثمّ يسلك الفاعل اتجاه نفسي لها طابع الشعور بالمسؤولية فيما يخص الانخراط في حقيقة العمل وفق الظروف المحيطة به، وتحقيقه من خلال عمليات التطوير التنظيمي المضبوطة على جميع الأصعدة والمستويات سواء تعلق الأمر بتأهيل الفرد أو الجماعة التنظيمية وتحقيق الموائمة الوظيفية في إطار مناخ تنظيمي توفيقي، والذي يتمظهر في مجموعة المظاهر السلوكية الإيجابية أو المظاهر السيئة النتائج بحسب الأعراف المجتمعية والأهداف التنظيمية.

وككل هذه الممارسات التي تستمد قواها من أصول وأسس متجذرة في الذات باعتبارها مبادئ، تترسخ القيمة في سلوك الفاعل الاجتماعي وهي التي تميّز بين ما يلمسه الفرد والتنظيم من مظاهر وسلوكيات يكون التشبع بتحمل نتائجها مكسبا مهما من حيث الصواب والخطأ، وبين المكافأة بالثواب والجزاء بالعقاب، عندها يمكن اسقاط الأثر الفعلي لقيمة العمل وهي الشعور بالمسؤولية على كل مستويات التنظيم باعتبارها قيمة جوهرية في العمل يطمح الكل التميز بها بقصد تحقيق أهداف التنظيم.

ب-أبعاد قيمة الشعور بالمسؤولية ومؤشراتها

ان اعتبار الشعور بالمسؤولية منطلق ذاتي وقيمة مبدئية للعمل، فهي خاصية إنسانية تعتبر الدافع القوي نحو العمل، ومن هذا المبدأ تأخذ أفعال الفاعل اتجاهات سلوكية كي تميزه عن غيره، وتتجلى بوضوح في المظاهر العملية من أثار إيجابية أو سلبية تتأرجح بين تغليب النوازع الذاتية والموضوعية وما بين تحقيق الأهداف الخاصة والعامة بين الفرد والتنظيم، كل هذه الأفعال تتضمن حدود للمسؤوليات القانونية والأخلاقية.

ان تشعّب قيمة العمل المرتبطة بالمسؤولية الفردية والجماعية أو التنظيمية، يقتضي منا في هذا البحث الاقتصار على قلة من الأبعاد السوسيولوجية المراد الاطلاع بها فيما يخدم الموضوع، وأنّ كل تغاضي عن أبعاد أخرى ومؤشرات تابعة انما هو مجال خصب لزيادة الأبحاث في الموضوع واثراءه وتجنبا للتكرار الممل.

- **على مستوى الفرد والجماعة.**

➢ بعد الرضا الوظيفي والروح المعنوية: فالرضا الوظيفي تتضمن الحالة الانفعالية الناتجة عن الشعور بالمسؤولية الفردية اتجاه تدبير العمل وما يوفرّه محيط العمل، وبحسب **شارمرهون** Schermerhon: هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد بدرجات مختلفة اتجاه عمله والوسط الذي يعمل فيه، واذا كان هذا الشعور سلبي فنقول أنّه هناك عدم رضا.[1]

➢ أمّا الروح المعنوية فحسب **زويلف:** بأنها الاستعداد الوجداني الذي يهيأ للعاملين الاقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل الى المؤثرات الخارجية.

وقد اعتبر **كامل بربر** في كتابه ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي: أنّ الروح المعنوية حالة غير ملموسة لها الكثير من المؤشرات والدلالات التي تبيّن الاستعدادات الداخلية للفرد في تكريس الوقت والجهد لأداء العمل والاقبال عليه، وقد اعتبرت صفة فردية كما هي صفة جماعية وهي عنصر ضروري وهام لتحقيق التعاون بين الإدارة والأفراد والجماعة لزيادة الرغبة في العمل تحت طائلة ظروف العمل المتاحة.

وقد اعتبرت العوامل المؤثرة على معنويات الأفراد ورضائهم عن أعمالهم كثيرة يمكن حصرها في العوامل المحيطة بظروف العمل ومناخه، الجو الاجتماعي للعمل، العوامل الاقتصادية والنواتج.

تم توالت الأبحاث فيما يخص التعرف عن الدوافع من خلال حصر مجموعة العناصر التوفيقية المساهمة في ذلك بدءا من دراسات[2] " **Walker .C & Cust. R** " حول مضمون العمل والرضا الوظيفي.

فلقد اهتمت نظريات الدوافع بالاهتمام بمسببات السلوك الإنساني وأسهمت في توضيح وتوصيف الإشكالات المرتبطة بسلوك المورد البشري وطرق التأثير عليه بغية الحصول على سلوك مرغوب به، فمسببات الرضا

---

[1] - آسيا قرنان، **الرضى الوظيفي منظور نظري وتطبيقي (وجهة نظر سوسيولوجية)**، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، مطبعة موساك الجزائر، الجزائر، 2019، ص 8.

[2] - علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب للطباعة، الاسكندرية، مصر، 1970، ص ص 129-130

الوظيفي والروح المعنوية في العمل يمكن تصنيفها الى مجموعتين مرتبطة بالمسببات الفردية وأخرى المسببات التنظيمية[1].

- ومن أبرز المسببات الفردية تأثيرا على الرضا وارتفاع الروح المعنوية مايلي:

✓ احترام الذات: كلما كان ميل للفرد للاعتداد برأيه واحترام رأيه كان أقرب للرضا.

✓ تحمل ضغوط العمل: سمة تحمل الضغوط تقتضي القدرة على التعامل والتكيف بكل جدية.

✓ المكانة الاجتماعية: ارتفاع المكانة الاجتماعية والأقدمية الوظيفية تساهم في رفع الروح المعنوية

- أمّا المسببات التنظيمية فيمكن تلخيصها في بعض المؤشرات التالية:

✓ نظام العوائد: ويتضمن الحوافز المادية والمعنوية ونظم الترقية والمكافئات وفق القدر المناسب وبالشكل العادل لتحقيق رضا الأفراد والجماعة.

✓ الاشراف: ويقتضي وجود عدالة في نظام الاشراف وتحميل المسؤوليات والاهتمام بشؤون المرؤوسين.

✓ سياسة المنظمة: وتتمثل في وجود أنظمة عمل ولوائح تنظيم عمل متوافقة مع أهداف التنظيم.

✓ تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع يكون ضمان للرضا عن العمل.

✓ ظروف العمل: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ازدادت الرغبة في العمل والرضا عنه.

على مستوى المنظمة.

تقتضي الشعور بالمسؤولية على مستوى المنظمة في وضع برامج التطوير التنظيمي كآلية لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم، كما تمكنها من وضع الأطر لمعالجة المشكلات وتحديدها لطرح الحلول الآنية وطرق تنفيذها، كما تتضمن الشعور بالمسؤولية العمل الجاد على تحسين الثقة بين الأفراد والمنظمة وتمكنهم من التعاون والتفاوت في تحقيق الأهداف الاجتماعية العامة وتحقيق المصالح الخاصة، تنتج عن القرارات التصميمية الأربعة (وهي تقسيم العمالة وانتداب السلطة والتقسيم بالأقسام وحلقة السيطرة) هيكلة المنظمة، حيث يحاول الباحثين والمتدربين على الإدارة التطوير من استيعابها للعلاقة بين الهياكل والأداء والتوجهات والتأثير والمتغيرات الأخرى التي يعتقد أنها مهمة. وقد تم إعاقة التطور الخاصة بعملية الاستيعاب ليس فقط بالتعقيد الخاصة بالعلاقات نفسها ولكن أيضا من خلال الصعوبات الخاصة بتعريف وقياس مفهوم هيكل المنظمة.

وعلى الرغم من عدم إمكانية أو وجود الرغبة في اتفاق عالمي على مجموعة الأبعاد الخاصة بقياس الفروق بالهيكل، إلا أنه قد تكون هنالك بعض الاقتراحات الخاصة بذلك. إلا أن هنالك ثلاثة أبعاد يتم استخدامها في البحث والتدريب الخاصة بوصف الهيكل وهي:[2]

[1] - آسيا قردان، **نفس المرجع**، ص ص 11 - 13

[2] - تشارلز .ف. كارتين، **السلوك التنظيمي والإدارة**، ترجمة ومراجعة الجزء الخاص بالتغيير والتطوير بالتصميم التنظيمي من اعداد محمد بن عبدالكريم الدحام، ص ص 533-578

*- الشكل: التخصص والوظيفة، انتداب السلطة والحلقات الواسعة من السيطرة

*-المركزية: التخصص بالمستوى العال، الأقسام الوظيفية، السلطة مركزية والحلقة الواسعة من السيطرة.

*- التعقيد: التخصص بالمستوى العال، تقسيم جغرافي، انتداب السلطة والحلقة محدودة من السيطرة.

5-2: قيمة العمل الانضباط الوظيفي

ان اعتبار نسق قيمة العمل الانضباط كقيمة بنائية من قيم العمل التي تتضمن الكثير من السلوكيات التي ينظر اليها التنظيم كموارد إيجابية لتحمّل التبعات الناتجة عن المسؤولية المنوطة للفرد والجماعة من خلال التكلف بالوظيفة والعمل المرسوم في حدود المستويات المختلفة في العمليات التنظيمية للمؤسسة، وفي ظل هذا الفكر النظري اعتبرت مجموعة كبيرة من المنظرين الاجتماعيين في وضع مفهوم الانضباط كعامل تنظيمي وعنصر مهم في تحقيق الأداء المرجو، وتداولته الكثير من الأبحاث على هذا الاعتبار، فاعتبرته المدارس الكلاسيكية في التنظيم أنّه مصدر للإجبار والتقييد، سواء بالترغيب أو الترهيب المادي والمعنوي لفعل الصواب وتجنب الخطأ، فيما حاولت المدارس السلوكية اعتباره أسلوب التوجيه والتدريب يرتكز على الكثير من الأخلاق المهنية التي تقتضي سيطرة الفرد والجماعة والتنظيم على حد سواء في سلوكاتهم لتحقيق أهداف التنظيم.

أ- التأصيل النظري

ان اعتبار قيمة العمل الانضباط مبدأ ذاتي لأن الفاعل الاجتماعي يتقيد بعملية تنفيذ الالتزامات المهنية في إطار المهنة يكون نابع من الشعور بالمسؤولية الوظيفية، فلا يمكن اجبار الفاعل على تنفيذ ما يكره أو ما تملّه النفس طيلة المسار المهني، ثمّ يعكف التنظيم على انتظار النتائج والأداء الإيجابي، فقوة المبدأ تقتضي توجيه جل المقومات المعرفية الفكرية والأخلاقية في خدمة الفكرة وانجاح أي مشروع يتطلب التحلي بالكثير من الجهد، المثابرة والصبر في تحقيق الأهداف الخاصة والمشتركة، ومن جملة دعائم الانضباط الذاتي هي الأسس الأخلاقية والمهنية المتمثلة في الإخلاص، ويقتضي الالتزام بالاستقامة اتجاه كل أعضاء المؤسسة مهما كانت الدرجة أو الصفة، والعمل بكل نية وصدق والرجاء بالإرادة، والإرادة تقتضي المعرفة، لأن الفوز يكون بإخلاص الأعمال وتحسينها.[1]

الانضباط مبدأ للفعل والممارسة هو مقدار ما يبرزه الفرد من التزام نحو أداء العمل سواء ما تعلق بتأدية الأدوار الوظيفية برغبة القبول أو الامتناع، لأن وجود العامل في منصب عمل معين هو تبرير كاف لشغل المهام وتحقيق الالتزامات المهنية والتكيف معها وتحقيق التطور السلوكي وتعديله لإدراك الارتباطات الناجمة عن التعاقدات ما بين الأفراد والتنظيمات وفق القانون وما بينته المصادر التنظيمية لإجراءات العمل.

وفي سياق أن الانضباط اتجاه سلوكي وممارسة تنظيمية على الأقل ضمن الأطر التنظيمية فهو تعبير عن التصرفات الدالة عن الاستعدادات الذاتية لتحمل النتائج المترتبة عن الأفعال والأقوال والأعمال من خلال عمليات

[1] - أحمد الشرباصي، **موسوعة أخلاق القرآن**، دار الرائد العربي، بيروت، ج1، 1981، ص 184

التنفيذ للاتفاقات الوظيفية والالتزامات المهنية بما يخدم الخطط التنظيمية المعدة سلفا، فالمشرف المسؤول هو الذي ينظر الى الانضباط كشكل من أشكال التعاون، لا من حيث الغرض الترصد للأخطاء الصغيرة أو الكبيرة لاتخاذها سبب والتحجج بعدم جدية الأفراد في تأدية المهام والواجبات.

ب-أبعاد قيمة الانضباط في العمل ومؤشراته

ان سر الاهتمام الإنساني بالانضباط كقيمة عمل تعبير عن أهمية تحقيق الأهداف الاجتماعية والبنائية لدوام الكيان، من خلال الاستعداد الذي يبديه الأفراد والجماعة والتنظيم والالتزام بأداء الواجبات في ظل العوامل التنظيمية الموجودة، فالانضباط يشير الى بذل المجهود والالتزام به وإظهار الولاء للمؤسسة من خلال ممارسة المهام بكل جدّية واتقان، كما تعمل على تذليل العقبات أمام الأفراد والجماعة التنظيمية بغرض التحفيز على المشاركة في العمل والاهتمام به بدل تجنبه والنفور منه.

- **على مستوى الأفراد والجماعة**

- الانضباط في العمل يجعل الأفراد في أتم الاستعداد لتحمل المسؤولية الوظيفية، وتقوية الحافز المعنوي الذي يزيد من الرغبة في العمل.
- قيمة الانضباط تساهم في إرساء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على إنجاح المنظمة في الأجل الطويل.[1]
- تحقيق السمات الإيجابية والتي تعبّر عن تظافر الجهود في تحقيق أهداف التنظيم من خلال مظاهر احترام الوقت، الاتقان وتحقيق أعلى المكاسب المادية والمعنوية التي تضمن الاستمرار والمنافسة.
- تساعد الجماعة على تقليل الضغوطات المهنية وتجاوز المظاهر المعطلة الى العوامل للمحفزة من خلال توفير الأجواء والعلاقات الاجتماعية البناءة الفعالة.
- اكساب الجماعة حب العمل ضمن الأطر التشاركية من خلال الإحساس بالعدل والحماية، والاعتزاز بالنجاح الجماعي.

- **على مستوى المنظمة**

- تساهم قيمة العمل الانضباط في تحقيق فهم القادة والمدراء وزن المسؤولية والالتزام في وضع الإطار المهني الذي يسهّل أداء المهام والصلاحيات بشكل أفضل عن طريق الاندماج في العمل، وأن تكون نماذج الخطط التطويرية أدوات استقبال لقيم العمل لا أن تكون مطبات لخلق توترات وظيفية.
- الانضباط يستوجب توفير الظروف المهنية المواتية للعمل تزيد في تحقيق التزام الأفراد عن حب ورغبة في العمل لا استفزازهم بقوة الإجراءات المهنية التي تزيد المتاعب والممانعة.
- الانضباط المؤسسي هو روح البناء الاجتماعي، قوته وصلاحه يستطيع تفعيل كل منظومة القيم المهنية والأخلاقية، وأي تقصير منه يزيد من متاعب العمل وكل المظاهر غير المرغوب فيها.

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق القدرة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص85

5-3: قيمة العمل المميزة الكفاءة.

إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكالات المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية، فالمؤسسات تعتبرها ميزة تحقيق الأداء الفعال ومصدر للسلوك الراقي، فهي مرتكز الفعل الإداري وسنده، اذ لا يمكن لأي تنظيم المخاطرة بالأفراد محدودي الثلاثية الكلاسيكية للمعرفة (المعارف النظرية، العملية والسلوكية) واعطاءه فرص أكبر من قدراته، فالأصل يقتضي الاتكال على قيمة العمل الأكثر تفعيلا للخطط وتحقيقا لأحسن أداء.

أ- التأصيل النظري

- الكفاءة مبدأ ذاتي للفعل يقتضي من التنظيم البحث عند القيام بعمليات الاستقطاب البحث عن الموارد البشرية التي تتوفر فيها الشروط المعرفية التي تستوفي التواجد في المناصب والوظائف المبينة في توصيف العمليات الوظيفية، فالاقتضاء بحسن التدبير في هذه المرحلة يعتبر استقطاب ذوو المعارف والتأهيل العلمي مبدئا لتحصيل الكفاءات المرجوة، فالمنطق يقتضي أنّ السير في الطريق الصحيح للاختيار يستوجب الوصول الى النتائج الصحيحة، فالكفاءة حسب **فريديرك تايلور** هي" ضرورة اختيار العمالة على أسس سليمة ووفق لما يتطلبه العمل"[1] ، والأفراد التي تتشبع بقيم الكفاءة كقيمة عمل في أداء الوظائف وسائر الأعمال الأخرى سوف تكون قادرة على الوصول بإمكاناتها الى أقصى درجات التوفيق في أداء الواجبات وتحمل المسؤوليات، تحقيقا وارضاء لذواتهم قبل الحصول على المنافع المترتبة على أداء المهام، فحسب تعريف P.Gilbert & M.Perlier للكفاءة بأنها:" مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة".[2]

وبايجاز الكفاءة كقيمة مميزة من قيم العمل تشمل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتجلى مظاهرها في الاستخدام الرشيد لكل مقومات النجاح والرضا في ظل مناخ العمل المتاح.

- الكفاءة مبدأ للفعل وتستوجب من الفاعل الاجتماعي المبادرة الى استغلال القدرات التي يتمتع بها حال الحصول على الوظيفة، فالعمل يقتضي المبادرة بما يملك الفاعل من متاحات آنية لا مما يجب أن يكون، فالكفاءة حسب المقاربة التسييرية ترتكز على الأبعاد الثلاثة منها المعارف، والمهارات المكتسبة، الخبرات بالإضافة الى

---

[1] - عبد الباري درة ومحفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2012، ص 73

[2] - Guy Le boterf, **construire les compétences individuelles et collectives** ,3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2008, p65.

المعرفة السلوكية، فمبدأ الفعل يتضمن التوازن الجيد بين المعارف الذهنية والمهارات العلمية والعملية المتاحة من خلال وسائط التنشئة التنظيمية والاجتماعية والمعارف السلوكية لتقديم النشاط المرغوب من خلال حسن التمظهر في الأقوال والأفعال بغرض تحقيق الأهداف وتحسين مستويات الأداء.

➢ الكفاءة مبدأ للممارسة هي قيمة عمل تهتم بتلائم السلوك مع المكتسبات الفردية والمهنية بما يضمن للأفراد والجماعة بالاندماج داخل التنظيم، مما يتضمن من النسق القيمي لقيمة العمل سلوكا ملائما للإظهار وفق آليات التكييف، التحفيز، وروح المبادرة ...الخ، ويمكن لهذه المكتسبات الفردية أن تتحد مع موارد أخرى كالمعارف والمهارات من أجل التصرف وتحقيق الأهداف التطويرية للكيان التنظيمي بكل كفاءة، فسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا يكون عكس توجهات المؤسسة أو محايدا فهو يتميز دوما بتحقيق جملة من أهدافه الذاتية، أنّه يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية بفعل تأثير العوامل المحيطة به، بالإضافة الى تجدد نوع الممارسة وتغيرها بحسب تغير الأهداف مناخ العمل.

ب- أبعاد قيمة العمل الكفاءة ومؤشراتها

توجد مقاربة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية على الاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية والتي تعبر عن رأسمالها الثابت المتشكل من الاعتماد على معارف ومهارات المورد البشري، وقدراته على استغلال المعارف المتاحة من الأنظمة التقنية وأنظمة الإدارة والتدبير، بالإضافة الى قوة القيم التي يتم من خلالها تطوير العمل وتحسين الأداء.

أولا: على مستوى الأفراد والجماعة.

- الفرد يمتلك السند المعرفي والتأهيل لتحقيق الوظيفة يمثل استعداد للمنافسة الشريفة، وكل فترة زمنية تنظيمية فهي تعبّر عن قوة ذاتية في الاستمرار وتحقيق المصالح الفردية والعامة.
- الكفاءة أساس التعاون، فهي مصدر للتكامل والمساندة بين العاملين لتفعيل الخطط التنظيمية واذلال الصعوبات وتتجاوزها بما تمثله من روح الثقافة القوية المبنية على أسس متينة وفق مناهج علمية وعملية.
- تشكل الكفاءة أهمية بالغة في تحقيق الانتماء بسبب قوة عنصر التمكين في تحقيق الأداء المؤسسي والقدرة على الرقي بأهداف التنظيم الى طموحات أكبر من الأهداف والمصالح الفردية.

- ترتبط قيمة الكفاءة في الجماعات التنظيمية بعنصر حسن السيرة لسير الأعمال وتفعيلها ضمن قوة الارتباطات والعلاقات الاجتماعية المبنية على الندية والاحترام المتبادل.
- تعبّر الكفاءة عن التكامل بين مستويات المعرفة والمهنة مما تجعلها صمام الأمان في مواجهة الأمن التنظيمي الذي يضبط الأداء القوي أمام المنافسة القوية والثورة المعلوماتية في المحيط الخارجي.
- الكفاءة تمكن من تحليل وصياغة المعلومات لخدمة أهداف المؤسسة، وهذا لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال مختصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها.

ثانيا: على مستوى المنظمة.

- تقتضي قيمة الكفاءة التنظيمية الاهتمام في وضع استراتيجيات عملية بغرض تنمية الكفاءات المهنية كأولوية للمساهمة والتحكم في كل عمليات الإدارة، فالكفاءات المهنية للأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية.
- تعتمد الكفاءة في الحصول على هوامش الحرية المهنية بما يتيح للتنظيم وكل مكوناته القدرة على التحرك والاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي يدفع بالمؤسسة في ذلك هو قناعتها بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في تحقيق كفاءة أفرادها.
- الكفاءة التنظيمية تستوجب خلق ظروف العمل المثالية ضمن الهياكل التنظيمية المرنة والمتسمة بعوامل النمو والاستقرار وان تبنى خططها التطويرية على الانتقال الى أعلى مستويات الجودة والمنافسة.

خاتمة الفصل.

لقد ارتكز البيان في هذا الفصل عن محاولة عرض وتقديم صورة مفصلة عن النسق الجزئي لقيم العمل وتوضيح تشعباته بين مختلف الأطر التنظيمية القيمية والأخلاقية والسلوكية، والتي تعمل على توجيه جهود الأفراد والجماعات والمؤسسات نحو انجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال توضيح والالمام بالعناصر المشكّلة للثقافة التنظيمية، والتي حملها الفرد وانتهج سلوكياتها وفق مراحل التنشئة الاجتماعية بمختلف مراحلها مرورا الى التنشئة التنظيمية العملية والعلمية، كما تمّ بيان أن السلوكيات والمظاهر التفاعلية داخل التنظيم هي استجابة لأوضاع معينة مرتبطة بالقوانين والإجراءات البنائية لهذا الكائن الاجتماعي المشكل من الكثير من الأنساق المتفاعلة مع مقتضيات البيئة الداخلية وما يوفره مناخ العمل بها من فرص وتحديات، وكذلك بما تمليه ظروف البيئة الخارجية المليئة بمستجدات المنافسة وعوامل التغيير والتجديد.

كما تمّ توضيح أن الأنساق القيمية للعمل وبخاصة قيم الشعور بالمسؤولية في العمل، قيمة الانضباط وكذا قيمة الكفاءة، فهي تساهم في تشكيل الإطار المرجعي لفهم وتفسير الاحداث والأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات من خلال الدينامية الباحثة عن التكيف والتوازنات بين تحقيق المكاسب المشروعة والأهداف التنظيمية وذلك بالاعتناء بترقية القيم الدافعة والمحفزة بفضل توفير الأساليب المميزة والتي تكون مصدر فخر واعتزاز لتشكيل هوية التنظيم الخاصة به، فقيم العمل بالرغم من تشاركها عبر الأزمنة والمجتمعات المختلفة الا أن الأمر يقتضي دوما البحث عن الخصوصيات التنظيمية والاجتماعية المتمايزة بين مختلف التنظيمات حتى ولو في المجتمع الواحد وذلك بغرض الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لتحقيق مستوى من الأداء وفق مظاهر سلوكية تكون مثيرة للاهتمام ومرغوب في تحقيقها.

الفصل الثالث:

التطوير التنظيمي

ومساهمات قيم العمل في تحقيقه

تمهيد:

تعتبر عمليات التطوير التنظيمي داخل المنظمات الحديثة مقومات وأدوات صحية لاستمرار حياة كل كيان تنظيمي طموح، فالمنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها ونشاطها ضمن الأطر القانونية المؤسسية، تهدف إلى الاستفادة المثلى من جميع امكانياتها المادية والبشرية المتاحة والمتفاعلة فيما بينها عبر خلق علاقات متوازنة ومتكاملة، بطرق تمكنها من الاستغلال الذكي للفرص ومجابهة التحديات التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية التي غالبا ما تتسم بالتغير والتطور المستمر.

وعليه فان التطوير التنظيمي يسعى الى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمؤسسات، وهي تحسينات أوجدتها عدة عوامل منها التطور التكنولوجي، تعدد الأساليب الحديثة في تسيير وإدارة شؤون العاملين، بالإضافة الى الاهتمام بتفعيل منظومة القيم التنظيمية والاتجاهات الفكرية لمرافقة ومواكبة المعارف التي تنتجها العلوم السلوكية، التي تعتني بتجديد وتطوير قدرات المورد البشري عن طريق البحث عن كيفية الاستخدام الأنسب للأساليب وطرق العمل المتاحة بما يتوافق مع القدرات الفنية، التقنية والنفسية للعاملين، ويتم كل ذلك بشكل عام وفق آليات العمل الإداري المتميز الذي يرتكز على بناء مناخ تنظيمي فعال، تقوية العمل الجماعي للمشاركة في صناعة القرار وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل الادارية وحلها.

ووفق هذا الطرح فقد تمّ تفصيل أهم عناصر العملية التطويرية ومجالاتها وبيان كيفية تجنب معوقاتها التنظيمية، وحتى تتمكّن المؤسسات من الاستفادة بفعالية السلوكيات الإيجابية التي تستمد روحها من قيم العمل الظاهرة والمستترة في تركيبة عناصر التطوير التنظيمي، والتي يحملها الفرد في أفعاله وقدراته التي صارت المصدر التي يستفزها التنظيم بغرض الرفع من مستويات الأداء الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي خضم التقاطعات المعرفية بين قيم العمل والتطوير التنظيمي على مستويات التدخل منها الفردي، الجماعي والتنظيمي باعتبار نسق قيم العمل له دور وأثر في تحقيق مظاهر سلوكية فاعلة لتحقيق مستويات طموحة من الأداء بغرض تحقيق أي شكل من أشكال العملية التطويرية.

ومن اجل تسليط الضوء على أهمية التطوير التنظيمي والإداري كأداة مهمة وفاعلة لإحداث التطور في أية منظمة، وبيان العلاقات الارتباطية عن أثر ومساهمات قيم العمل على الأقل الخاصة بمجال البحث في تحقيق التطوير التنظيمي، قد تم بيان وعرض هذا الفصل وفق العناصر الآتية:

- ماهية التطوير التنظيمي وتفصيل المفهوم وتركيبته البنيوية.
- التأصيل الفكري والنظري للتطوير لتنظيمي وبيان عملياته ومجالاته.
- دور قيم العمل ومساهماتها كمرتكزات لتحقيق فعالية التطوير التنظيمي.

أولا: ماهية التطوير التنظيمي

1* التطوير التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به

لقد تنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي، بتنوع وجهات نظر الباحثين وباختلاف زاوية الرؤية العلمية لديهم، فالبعض ينظر إليه من زاوية أسباب نشؤه ، والبعض الآخر إلى نتائجه، ومنهم من ركز اهتماماته على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتطوير، ومنهم من ركّز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي ودراستها من حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومنهم من ركّز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء، وذلك بغرض توضيح المعاني الموافقة لمفهوم التطوير التنظيمي، وهذا ببيان خصائصه ومجالات تخصصه، وعليه سوف نستعرض أهم ما ورد فيه بإيجاز ودقة في محاولة لإدراك المعاني العلمية والعملية .

حيث تبيّن مدلولات التطوير التنظيمي باللغة الانجليزية الى: **O**rganizational **D**evelopment والذي يرمز له اختصارا بالرمز (**OD**) إلى التكامل بين مضمون الفكرتين.

1-1: مفهوم التطوير التنظيمي وتعاريفه.

أ- **<u>التطوير لغة:</u>** والتطوير لغة في معجم المعاني الجامع (معجم عربي – عربي).

1- تطوير (اسم): مصدر طوّر

* تطوير الصناعة: تعديلها وتحسينها إلى ماهو أفضل

2- طوّر (فعل): طوّر، يطوّر، تطويرا، فهو مطوّر، المفعول مطوّر

*مطوّر: عدله وحسنه، حوله من طور إلى طور

كما تعتبر مفردة التطوير في اللغة مرادفة لمعنى التحسين، الإصلاح وكذا التجديد.

**أما مفهومه العام يعني: نشاط، عملية، نتيجة، أو حالة طورت بشكل متتابع، هدفه التحسين، التعديل والتحديث[1]

ب- <u>التنظيم لغة:</u>

تعريف ومعنى التنظيم في معجم المعاني الجامع (معجم عربي-عربي)[2]

❖ تنظيم (اسم): (ج): تنظيمات، مصدر نظم.

---

[1] – طاهر محسن الغالبي & أحمد علي صالح، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات-الاستراتيجيات والعمليات- المناهج والتقنيات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص21

[2] – معجم المعاني الجامع، معجم عربي-عربي، دار الفكر، بيروت، (دس)، ص 540

* تنظيم العمل: يقصد به ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقا معينا.

2- التنظيم (الإدارة): تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق هدف محدد.

**أما المفهوم العام للتنظيم بكونه متعلق بالمنظمات، وبوصفها كيان ونشاط في آن واحد، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل بينهم ايجابي كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة.[1]

ج- التعاريف الاصطلاحية للتطوير التنظيمي.

- عرف **ريتشارد بيكهارد (R.Bechard)** التطوير التنظيمي بأنه:" جهد مخطط على مستوى التظيم ككل، تدعمه الادارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"[2]
- تعريف **فرينش و بيل:(W.French & W.Bell)**"جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها و مساعدتها على عمليات التكيف والتجديد،وذلك من خلال التعامل مع ثقافة منظمة خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية- وذلك بمساعدة خبير التطوير- وباستخدام نظريات و تكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العملي"[3].
- تعريف **وارن بينز (Warren Bennis)**: "هو استجابة التنظيم للتغيير الذي يجب أن يحدث في معتقدات واتجاهات وقيم الأفراد والهيكل التنظيمي، لكي يتمكن التنظيم من التكيف مع التطورات التكنولوجية والأسواق الجديدة وجميع أنواع التحديات التي يمكن أن يواجهها "[4].
- وحسب تعريف **الدّهان:** يبرز هذا التعريف جل عناصر التطوير التنظيمي وهو "عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذا تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية."[5]

---

[1] – طاهر محسن الغالبي & أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص21

[2] – موسى اللوزي **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2012، ص21

[3] – عبد الله بن عبد الغنى الطجم، **التطوير التنظيمي-المفاهيم النماذج الاستراتيجيات**-، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط5، 2009، ص61

[4] – محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص7.

[5] – أحمد يوسف دودين، **ادارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص22.

- تعريف **ريش:(H.Rush)**: التطوير التنظيمي " عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها"[1]

- فمن خلال القراءة المتمعنة لهذه التعريفات، نجد أنها تركّز على محددي الكفاءة والفعالية التنظيمية وذلك بإبراز الاهتمام بالجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي لدى العاملين، وهذا بزيادة القدرات الاتصالية التفاعلية فيما بينهم، لأجل تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة عالية، ورفع مستوى الأداء بما يتوافق مع رسالتها الوجودية وطموحاتها في النمو والاستمرار، كما تعتمد على تحسين قدراتها التنظيمية ذاتيا لحل مشاكلها بصورة آنية في مواجهة المعيقات وصعوبات متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

1-2: المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي.

- **التطوير الإداري**

يعبّر مفهوم التطوير الإداري عن " التحسن المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية".[2]

وعليه فأن الإدارة تواجه باستمرار تحديات العمل ومعوقاته لأجل تحسين مستويات الأداء، وإبداء الاستعدادات المثلى لمواكبة التطورات البيئية داخليا وخارجيا المستجدة في جميع مجالات العمل.

- **الإصلاح الإداري**

- يعرّف الإصلاح الإداري "على أنه عملية إخضاع الواقع الإداري القائم لعملية تغيير تدريجي في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والقانونية القائمة بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية ورفع كفاءة النظم الإدارية.[3]

- وفي إطار المؤسسات الإدارية الحكومية يعبّر بأنه عملية تكييف دائمة ومستمرة للبناء الإدارية، وهو مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يطلبها النظام السياسي غير المرن، وبالتالي المجتمع الديناميكي سواء أكان إصلاحا جزئيا أم شاملا، فهو تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والمتلائمة مع روح التحديث والتطور التكنولوجي، بما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية، لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة"[4] .

---

[1] – موسى اللوزي، المرجع السابق، ص61

[2] – محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص14

[3] – Guerid Djamel, **Culture d'Entreprise**, Edition CRASC, Algérie, 1997, p9

[4] – سامي محمود أحمد البحيري، **مداخل الاصلاح الإداري**، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011، ص 32

وعليه نلمس من خلال هذين التعريفين أن الإصلاح الإداري يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال التغيير في سلوكيات العاملين وقيمهم، وإعطاء الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية.

- **إعادة الهيكلة**

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري في كل أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي، من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمي، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية، توصيف المناصب والوظائف بدقة مع تحديد درجات المسؤولية وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيقا لدرجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها.[1]

- **التنمية الإدارية**

يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية، وذلك بالاعتماد على الامكانيات المتوفرة من حيث أعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية[2]، ويقتضي ذلك عن طريق زيادة عدد الفروع المحلية والثانوية، أو إعادة ترتيب أماكن تموقعها بالنظر الى تغير في توزيع الساكنة بالمدن والأقاليم مثلا فروع البلديات، وكالات الضرائب، مصالح الصحة العمومية، وكذا فروع البنوك وغيرها.

- **إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)**

يشير الباحثان **مايكل هامر وجيمس شامبي(Mc.Hammer & J.Champy)** في تعريف لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية " بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية ترويجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

وقد عرف كل من **رولاند راست وآخرين**، إعادة الهندسة الإدارية بأنها " إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء".[3]

---

[1] – محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص15

[2] – نفس المرجع، ص15

[3] – موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص266

- **ادارة الجودة الشاملة**

تعد إدارة الجودة الشاملة (**TOTAL QUALITY MANAGMENT**) من أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين المهتمين بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية القوية وتنميتها في ظل تغيرات البيئة الخارجية.

وقد عرفها **جون أوكلاند** " على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".[1]

وعليه فان الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العملاء، فهي تقوم على أسس منها:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج، بل في كل الأقسام)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية وكذلك تحفيز العمال.

2* عناصر ومتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي

2-1: عناصر التطوير التنظيمي:

لقد حدد الباحثين مجموعة من العناصر الأساسية تبعا لأسلوب الطرح الذي يجمع بين الأهداف والأدوات وكفاءة المورد البشري من حيث تحقيق السلوك التنظيمي الأنسب له، بغرض الوصول الى أفضل أداء في التنظيم ، وعليه فقد لخص **بيكهارد (R.Beckhard)** أربع عناصر أساسية للتطوير التنظيمي:

✓ التطوير التنظيمي عملية مخططة طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة، ويتضمن البرنامج التنظيمي على تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.

✓ تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، لأنه يركز على دور الجماعات كأساس للتدخل في إحداث التغير وتقبله وعدم مقاومته، من خلال الموائمة والتكيف معه، باعتبار لما لدور الجماعات من تأثير يفوق دور الأفراد داخل المنظمة.

[1] – محمود عبد الفتاح رضوان، **ادارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق**، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، ط1، 2012، ص23

✓ تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة وخارجها، فالتطوير عادة ما يعرف مقاومة كمعوق للتنفيذ، لذلك فإشراف الإدارة العليا يوفر المعرفة والالتزام بأهداف البرنامج ووسائله.

✓ يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث تكون لها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة.[1]

2-2: متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي:

يتطلب تطبيق التطوير التنظيمي داخل المنظمة توفر جملة من المتطلبات الضرورية التي تزيد من درجة فعاليته، ومن أهم هذه المتطلبات نجد:

1- وجود خطة متكاملة وشاملة للتطوير التنظيمي.

2- تهيئة الأفراد في المنظمة وذلك بتصحيح مفاهيمهم وتصوراتهم حول التطوير وخططه وإجراءاته، وكذا نتائجه وأهدافه.[2]

3- أن تستند خطط التطوير على معرفة جيدة بإمكانيات الواقع وبيانات إحصائية دقيقة توفر الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية الكافية التي ستتولى مهمة التطوير.[3]

4- ربط البرنامج المقترح بكل من رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

5- أن يكون التطوير المخطط طويل الأجل، تدريجي، مرحلي وبعيد عن المفاجآت.

6- وجود معايير توضح استراتيجية التطوير لضمان استمراريتها ومن هذه المعايير:

- ✓ وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع.
- ✓ إشراك مختلف الأطراف في عملية التطوير.
- ✓ البناء على الجهود والبحوث السابقة وتقديرها.

7- موافقة الإدارة العليا بالتطوير واقتناعها به.

8- وضع نظام لمراقبة ومتابعة نتائج التنفيذ والالتزام بالشفافية في مناقشة هذه النتائج.[4]

9- تصميم نظام متكامل لرصد الظواهر التي تدل على الحاجة الحقيقية للتطوير وتستند على:

---

[1] – محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص 11.

[2] – نفس المرجع، ص 39

[3] – إيمان حسن عبد الفتاح، **استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 152.

[4] – مصطفى محمود أبو بكر **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. الدار الجامعية، الإسكندرية،2003، ص 386

- ✓ رؤية للقيادة الإدارية.[1]
- ✓ تجاوز لواقع عجز عن إشباع الحاجات المتجددة.
- ✓ مواجهة مشكلة طارئة لم تكن الإمكانيات المتاحة قادرة على حلها.
- ✓ تحديد سبل تعظيم الموارد اللازمة للتطوير وتوضيح السياسة المطبقة، فلسفتها، أهدافها، وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.
- ✓ تشخيص عوامل المقاومة الناتجة عن التطوير التنظيمي ومراكزها.

وإجمالا فإن المنظمة تحتاج لنجاح جهود التطوير التنظيمي إلى عنصرين هما:

*- قدرة المنظمة ككل على التكيف المستمر مع التغيرات التنظيمية لإحداث وتنفيذ وتقييم التطوير.

*- قدرة العاملين على التكيف المستمر مع التغيرات المتعلقة بالجوانب المعنوية مثل القيم والسلوكيات.

3* خصائص التطوير وافتراضاته.

3-1: خصائص التطوير التنظيمي.

تتمثل مجموعة الخصائص التي تميز التطوير التنظيمي عن بقية العمليات الإدارية فيما يلي:[2]

1* أنه ذو طابع عملي: فهو عملية تهدف إلى التغيير الفعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص الفعلي، تحديد وسائل التطوير ثم عملية الإشراف (المتابعة والتقييم)، مراقبة النتائج لمعرفة مدى نجاح برامج التطوير.

2* برنامج مخطط وطويل الأجل: يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من البيانات والمعلومات الحية والدقيقة التي تستخدم الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية المعتمدة واللازمة للتغيير وذلك من خلال وضع مخططات تشمل جل المتغيرات في برامج تطويرية في طار شامل ومتكامل.

3* التطوير التنظيمي عملية موجهة بالنتائج وتهدف إلى تزويد المنظمة بالقدرة والطاقة للوصول إلى أهدافها المرغوبة، وعادة ما يستخدم مصطلح الصحة التنظيمية في مدخل التطوير التنظيمي لتوضيح إذا كان أداء المنظمة في حالة صحية عالية أم منخفضة.

4* يعكس منهج النظم: يعتبر التطوير برنامج متكامل يهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، كما يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من: هياكل تنظيمية، أساليب تشغيلية، موارد وتكنولوجية ويعطى أهمية للعنصر البشري في التنظيم.

---

[1] – محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 39

[2] - عبد الله بن عبد الغني الطجم،_**التطوير التنظيمي، المفاهيم النماذج، الاستراتيجيات**، مرجع سبق ذكره، ص 70

5* التطوير التنظيمي يهدف إلى إعداد المديرين والقادة والتعرف على المواقف، واكتساب التجارب لتوقع وعلاج مشاكل المستقبل.

6* يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يسود فيه أواصر التعاون والثقة المتبادلة وتوزيع المهام والسلطات بشكل عادل يستطيع فيه الأفراد تحقيق رغباتهم الذاتية واشباعها، والتأثير على منظماتهم ووظائفهم، كما أنه يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية.[1]

3-2: افتراضات التطوير التنظيمي

يقوم هدا الحقل على عدد من الافتراضات التي تحدد الأسلوب والوسائل المستخدمة في التطوير التنظيمي، ويوضح الجدول التالي العديد من الافتراضات حول الفرد، المجموعة أو المنظمة[2].

جدول رقم (03): يبين بعض افتراضات التطوير التنظيمي

الأفراد	• يرغب الفرد في النمو وتطوير قدراته، وسيكون في حالة رضا في جو وظيفي ملائم. • جل الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية ولهم القدرة على رفع فاعلية الأداء • معظم العاملين لديهم الرغبة في فرصة لإظهار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.
الجماعة	✓ تعتبر المجموعات وفرق العمل عوامل أساسية لنجاح المنظمة ✓ تساعد المجموعة على اشباع الاحتياجات الانسانية وتؤثر في السلوك الفردي. ✓ نتيجة لتعقيدات دينامية الجماعة هناك حاجة ماسة لتطوير مهارات التعامل معها
المنظمة	• ان التطوير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على باقي المكونات الأخرى. • تؤثر الثقافة التنظيمية على شعور واتجاهات الأفراد والمجموعات. • يمكن بناء هيكل تنظيمي يشبع الاحتياجات الفردية والجماعية ويحقق أهدافها.

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، ص74

وعليه فمن خلال الجدول نلمس مدى ايجابية برامج التطوير في الاهتمام بقدرات الفرد وامكانياته في داخل التنظيم، وهذا ناتج عن قاعدة القيم الانسانية والتنظيمية التي تقوم عليها نظريات التطوير التنظيمي، فالتنظيم الجيد هو الذي يسخر قدرات الجماعة في تحقيق مصالح المنظمة.

---

[1] – عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**. مرجع سبق ذكره، ص ص 48 49.

[2] - عبد الله بن عبد الغني الطجم، **مرجع سبق ذكره**، ص74

4* الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي ومراحله

4-1: الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي

تعمل التنظيمات الجادة على الإحاطة بظروفها الداخلية والتكيف مع ظروف البيئة التي تعمل فيها وما يطرأ عليها من مستجدات. وبشكل عام يمكن إجمال أهم أسباب ودوافع التطوير في:

أ- الأسباب الخارجية.

وهي تشمل كل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وهي قوى ضاغطة تستهدف التطوير الناشئ والتركيز عليه بغرض تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها [1]، ومن أهم هذه التغيرات نذكر:

1/تغيرات البيئة التقنية: انّ التطور التكنولوجي يؤدي حتما إلى تغيير منظم على المستويين المادي والبشري[2]، فله تأثير في بيئة العمل سواء من حيث نوعية الإنتاج وجودته، وأساليب العمل وهيكلته.

2/التغيرات الاقتصادية: وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل: رأس المال، الموارد الاقتصادية، ظروف الإنتاج والأعمال، التسويق وندرة الموارد والمنافسة وغيرها...

3/تغيرات البيئة الاجتماعية: وتتمثل في العادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذا الاتجاهات والمواقف نحو العمل ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الإدارية.[3]

4/التغيرات في القوانين والأنظمة: إذ قد تحدث تغييرات نتيجة قرارات وتشريعات حكومية تحكم العلاقة بين الدولة والمنظمات، ومن أهمها حقوق العاملين والمستهلكين، تشريعات الاستثمار، تشريعات العمل ... الخ.

5/التغير في ظروف السوق: وأهمها اتساع أو انكماش حجم السوق، زيادة حدة المنافسة ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق [4].

6/تغيرات البيئة الدولية: وتتمثل في الاتفاقيات الدولية الملزمة لأعضائها الموقعين، من دول وأعضاء تمثل أسواقا مستهلكة أو مصدرة، أو مناطق عبور للتجارة الحرة.

7/الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي: بسبب الارتباط القوي في استعمال الانترنت والبرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، مما أدّى الى تطور من ناحية التحكم (الأتمتة)[5] ومن ناحية الجودة والحجم.

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره**، ص378.

[2]- أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 65.

[3] - صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 339.

[4]- احمد ماهر **السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي- مدخل بناءات المهارات**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 415.

[5] - أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص26

8/تغيرات البيئة السياسية: وتتمثل هذه التغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية والمواصفات القياسية للجودة، ومن أهم هذه التغيرات: نظام الحكم، تنظيم السلطات ...، وعليه فإن المناخ السياسي المستقر يؤدي دورا مهما في تحديد سلوك المنظمة.[1]

ت-الأسباب الداخلية.

تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم مع المتغيرات الحادثة في البيئة، ويمكن تلخيص هذه التغيرات في:

- تغييرات في الهيكل التنظيمي للعمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف المنظمة (الإنتاج، التسويق والتمويل ....).
- تغييرات في أساليب الانتاج والخدمات مثل الآلات، المنتجات، خطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب.[2]
- تغييرات في الأساليب الإدارية المتبعة والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.[3]
- تطور العاملين وزيادة مستوى طموحاتهم وحاجاتهم.
- تغييرات في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

4-2: مراحل التطوير التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة ومتتابعة من الدراسة والتشخيص للمشاكل، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي خلال فترة زمنية محدودة وأخيرا تقييم النتائج، وفيما يلي أهم المراحل الخاصة بالتطوير التنظيمي.

المرحلة الأولى: إدراك الحاجات إلى التطوير: من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير وذلك من أجل تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي أي تحديد الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريده.[4]

---

[1]- John Rschermer Home. David. schappell. **Principe de mangement**. Village mondial, paris.2002. p04

[2] - صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الانساني في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص 339.

[3]- أحمد ماهر،_**السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 416.

[4]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط5، 2010، ص 351.

المرحلة الثانية: اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير: من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل المنظمة أو خارجها، حيث يتم تحديد العلاقة بين الطريق (الإدارة، الخبير) والتي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار.[1]

المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة: يعالج التشخيص مجالين رئيسين الأول يتعلق بمكونات التنظيم (الأقسام، الإدارات والفروع والعلاقة بينها)، أما المجال الثاني فيركز على العمليات (نظام الاتصالات، اتخاذ القرار، نمط القيادة، السلطة المتبعة...)[2]، وهو يتضمن ثلاث مهام وهي: تعريف المشكلة، تحديد الأسباب، الحلول الملائمة لها، وعليه تمر عملية التشخيص بالمراحل التالية:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة مع تحديد أو المسببات.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية، استمارات الاستقصاء أو مراجعة التقارير والأوراق الرسمية أو الجمع بين أكثر من طريقة ثم تحلل هذه المعلومات وتصنيفها بطريقة تسمح بالتشخيص والمعالجة.

الخطوة الثالثة: تحديد فجوة الأداء، وهي الفرق بين الوضع الحالي للتنظيم وبين ما يجب أن يكون.

الخطوة الرابعة: تقرير مدى القدرة والاستعداد للتطوير.[3]

ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة بإتباع أحد المنهجين:

- ✓ **منهج الخبير:** يقوم مستشار التطوير بصورة مستقلة بجمع المعلومات التي يعتقد بأهميتها ومن ثم تفسيرها وتقديمها بصورة رسمية كبرنامج للتطوير.
- ✓ **منهج التعاون:** يشترك المستشار وأعضاء التنظيم في دراسة المعلومات وفي عملية التشخيص للمشكلة التنظيمية والوصول بالنتائج في تصميم البرنامج.

ويجب أن يركز تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها، وهناك مجموعة من الأسئلة التي تساعد المديرين على الاتجاه الصحيح للتشخيص وهي:

1- ما هي المشكلة الحقيقية والتي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها؟

2- ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة؟ [4]

---

[1] – مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 387.

[2] – عبد الله بن عبد الغني الطجم، **التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره**، ص 143.

[3] – **نفس المرجع**، ص ص 144-146.

[4] - ثابت عبد الرحمن ادريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 430.

3- ما هو نطاق المشكلة؟

4- ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة؟

5- ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة؟

6- ما هي الجهود السابقة التي بذلت لمعالجة المشكلة؟

7- ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة؟

8- أي النتائج المتوقع الحصول عليها، وكيف يمكن قياسها؟

المرحلة الرابعة: وضع خطة التطوير: وتمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:

أ* اكتشاف فرصة التطوير: وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد:

- ✓ ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- ✓ ما هي فرص التطوير المتاحة (العاجل /الآجل) و(الممكن/ غير الممكن)؟
- ✓ ما هي التكلفة المادية، الزمن المتاح والمكان المتاح؟[1]

ب- وضع خطة التطوير: وضع استراتيجية للتطوير في المنظمة تتضمن العناصر المؤثرة وهي:

* **الهيكل التنظيمي:** يتضمن إعادة تصميم الوظائف ووصف الصلاحيات والمسؤوليات.
* **التكنولوجيا:** تعديل أساليب الإنتاج وتغيير الأجهزة والآلات.[2]
* **القوة البشرية:** التدريب وتنمية فرق العمل، توظيف جديد.

وينبغي أن تقوم خطة التطوير على خمسة مبادئ أساسية هي:

- ✓ أن تكون محدودة، مكتوبة، معلنة وقابلة للمراجعة.
- ✓ أن تكون قابلة للتحقيق من حيث التكاليف والإمكانيات.
- ✓ أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.
- ✓ أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة.
- ✓ أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

[1]- خبراء بميك، **إدارة التطوير والتغيير**، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004، ص 23.

[2] - محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص352.

المرحلة الخامسة: التهيئة لقبول التطوير: لا بد أن تضع عملية وضع الخطط للتطوير في اعتبارها التهيئة لهذه الخطط لضمان التنفيذ السليم، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير، وهذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية.[1]

وإن هذه المقاومة لا تعتبر شيئا سيئا خاصة عند الوعي بها ومعالجتها، حيث أن الإنصات الجيد إلى شكاوى وهموم العمال يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها، وبالتالي تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية: إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات، التدريب.

المرحلة السادسة: تنفيذ عملية التطوير وإدخال التغيير المستهدف: وينبغي في هذه المرحلة مراعاة: [2]

1- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدف.

2- تهيئة المناخ الملائم والمدعم بتطبيق استراتيجية التطوير.

3- تحديد قنوات واضحة للاتصال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض العملية.[3]

❖ وإن تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي ينطوي على بعدين وهما: [4]

* **الوقت:** يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء تنفيذ برنامج التطوير.
* **المدى:** ويتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه.

وغالبا ما يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل متعاقبة قصد اختبار مصداقية البرنامج وزيادة فعاليته، كما تنطوي على تحديد الفجوة والاختلافات بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد، إذ تعرف بمرحلة تبنى أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الاحتياجات، ويتم تلقين الأفراد الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تعديل السلوكيات وفق متطلبات المنظمة.[5]

---

[1] – خبراء بميك، **المرجع السابق**، ص 24

[2] – مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 390.

[3] – زكرياء الدوري و(آخرون)، **وظائف وعمليات منظمة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 60.

[4] – ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 435. 436.

[5] – محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، **مرجع سبق ذكره**، ص 88.

المرحلة السابعة: مرحلة التقييم والمتابعة:

وهي مرحلة تمد الباحثين والقادة بمعلومات عن مدى نجاح عملية التدخل وذلك لتحسين فعالية التدخلات المستقبلية عن طريق تعزيز الإجراءات الإيجابية، وغالبا ما تأتي بصيغة التغذية الراجعة، وتهدف عملية المتابعة إلى التأكد من:

- ✓ التنفيذ السليم لعملية التطوير.
- ✓ استقرار الوضع المستهدف.
- ✓ تفهم وتجاوب الأفراد مع الوضع المستهدف.
- ✓ مدى تأثير الوضع المستهدف، مقارنة النتائج الفعلية التي تمّ تحقيقها مع أهداف المنظمة.[1]

وعلى المديرين أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم، والتي تتناول النقاط التالية:

1- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج.

2- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.

3- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.

4- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة المتغيرات التي تحققت.

5- رقابة العوامل الدخيلة أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.

6- كشف النتائج غير المتوقعة.

وعموما فإنه يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، ومثال ذلك ما يلي:

* **متابعة أداء الموارد البشرية:** من خلال معدلات الأداء، الغياب، دوام العمل ومؤشرات الشكاوي...
* **متابعة أداء التسهيلات والمعدات:** من خلال قياس حجم الإنتاج، تكلفة الوحدة، حركة المخزون.. الخ.
* **معدل أداء النظم والتنظيمات:** وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات... الخ.

5* أهداف التطوير التنظيمي وأهميته

5-1: أهداف التطوير التنظيمي

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق تواصل النجاح عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرأ من إضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف

[1] - أحمد يوسف دودين، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

المستويات التنظيمية لذا قام الباحثان (**French & Bell**) بتبويب أهداف التطوير التنظيمي إلى خمس مجموعات شملت كافة المستويات وعلى النحو الآتي:

أ-على مستوى الفرد :ويتم فيها زيادة مستوى الحماس الشخصي وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم للمشاركة، زيادة المعارف والمهارات لجعل الفرد مركز خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

ب-على مستوى المنظمة: وفيها يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة مشاكل الانفتاح على البيئة المنافسة والاهتمام بتوفير مناخ عمل جدّي وحديث يمتلك التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق الربح والبقاء والنمو..

ج-على مستوى الجماعة: وفيها يتم زيادة مستوى الثقة والإسناد بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في ادوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة أثناء اتخاذ القرار.

د-تكيف خارجي :ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار وإعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع إحداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.

هـ-التناغم الداخلي: ويعني زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ولمسؤولية الجماعة وإحداث تغييرا في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد، والبرنامج التنظيمي، والسياسات وتعزيز الانسجام بين البرنامج التنظيمي والعمليات التخطيطية وتطوير قدرة المنظمة لتجديد ذاتها.[1]

كما يسعى التطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نجملها فيما يلي:

1- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في جميع الأرجاء والمستويات التنظيمية داخل المنظمة، وذلك من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من معالجة كافة مشاكل التنظيم بصراحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها.

2- تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التقنيات الحديثة والتكنولوجي بطريقة سليمة ومقبولة.

3- إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية لرفع درجة الولاء بالمنظمة وأهدافها.

4- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية (حركية الجماعة)، وكذلك زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة

[1] - عالية جواد محمد علي & عماد أحمد سيف الدين، مقال: **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي**، منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص ص174-175

العمل، كما تعمل على زيادة مقدرة الأفراد في المنظمة على مواجهة مشاكلهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يحقق الانضباط الذاتي والرضا الوظيفي [1].

5-2: أهمية التطوير التنظيمي.

يعتبر التطوير التنظيمي أسلوبا لحل المشكلات والتجديد المستمر، وتقتضي الأهمية فيمايلي:

- ✓ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا، وتقليل هدرا للموارد.[2]
- ✓ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والابتكار.
- ✓ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- ✓ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- ✓ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

وبشكل عام فإن أهمية التطوير تكمن في استخداماته كوسيلة ذات حركية مستمرة من أجل تحقيق الاستقرار والنجاح، لأن السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة مواكبة تغيرات محيطها الخارجي.

ثانيا: عمليات التطوير التنظيمي

1* مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي

عرفت المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة جملة من التعقيدات، والتي صاحبتها محاولات للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة، فكان لابد للإدارة من استخدام ثلاثة مبادئ إدارية تنظيمية هي: التنظيم وتقسيم العمل، الاتصالات، المعلومات، مما أدى إلى نشؤ مقاربة التطوير التنظيمي في سنوات الستينات بالولايات المتحدة الأمريكية متميزة بعدة تطبيقات مختلفة تم تحقيقها من طرف باحثين ومستشارين وذلك على المستوى النظري والتطبيقي.

فبالرغم من مجهودات المدارس والحركات العلمية التنظيمية في إثراء مجالات الإدارة، والتغلب على مواطن الإشكال فيها وإعطائها دوافع تجديدية، إلا أن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي إلا بعد تطور العلوم السلوكية، ولمعرفة ذلك لابد من تتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي بإتباع منهج يقوم على أساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

---

[1] – أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي– مدخل بناءات المهارات**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 416،417

[2]– محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 110. 111.

أ_المرحلة الكلاسيكية

ب_المرحلة السلوكية

ج_المرحلة الحديثة

أ* المرحلة الكلاسيكية:

دلت الدراسات أن المجتمعات قبل هذا التاريخ كانت زراعية بسيطة، يتم فيها العمل والرقابة والإشراف بطرق بدائية غير علمية نتيجة لنقص العلم والتدريب، وكان لانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه **آدم سميث** في تطوير الإدارة وأساليب العمل فرصة لانتقال المجتمع تدريجيا من مجتمع زراعي إلى صناعي، فظهرت الحاجة لعلاج المشكلات إدارية الناجمة عن زيادة وتطور حجم الموارد المادية، المالية، والبشرية، وكذا كبر حجم المنظمات.

❖ ومن أهم النظريات في الفكر الكلاسيكي نظرية الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور** ونظرية المبادئ الإدارية لـ **هنري فايول** والتي كانتا تركزان على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية وإهمال البعد الإنساني، بالإضافة البارزة للنموذج المثالي ل**ماكس فيبر**، حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الأفراد القائمين على الإدارة اعتقادا بأن الفرد كسول ولا بد من الرقابة الصارمة عليه.[1]

حيث شددت حركة نظرية الإدارة العلمية على استعمال الأسلوب العلمي في تحقيق الأعمال، وجاءت الدراسات الأولى **لشارل باباج** ومن بعده **ويلسون تايلور** كان الاهتمام بالميقاتية (دراسة الوقت والحركة)، وتمّ تركيز الجهود على ضرورة تقسيم العمل والتخصيص لزيادة الإنتاج وتعظيم الربح، كما اهتمت الإدارة بتحديد المسؤوليات ووحدة الأمر، وبيان الطرق العقلانية والأساليب العلمية لأداء العمل.

أما نظرية التكوين الإداري **لهنري فايول** فقد شملت أربعة عشر مبدأ اداري تستند الى قيم الرشد والعقلانية المطلقة في تحقيق الكفاءة الإدارية ويمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي والإداري وهو مماثل للمرتكزات النظرية في أفكار **ماكس فيبر** حول البيروقراطية كنموذج مثالي لتسيير الادارة.

إن أفكار هذه المرحلة لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل، وقد قدم روّاد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي بحيث شهد بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية البنائية، كما أنه يتضمن جوهر مفهوم التطوير وهو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة تعتمد على القوة والإجبار.

[1] – موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 28

ب-المرحلة السلوكية:

❖ برزت المطالبة بالاهتمام بالأفراد كانسان له أحاسيس وعلاقات اجتماعية تختلف عن الماكينات في أعقاب فشل الفكر الكلاسيكي في الاهتمام بقضايا الجانب الإنساني وإيجاد الحلول الملائمة لها خاصة داخل الإطار التنظيمي في ظل تدني مستويات الإنتاج والأداء، حيث التفتت الجهود الأولى لمدرسة العلاقات الإنسانية بتوفير بيئة العمل المناسبة من خلال الاهتمام بالظروف الفيزيقية وهو مابيّنته دراسات **التون مايو وزملائه** من تجارب "هاوثورن" في أمريكا، وقدمت نتائج لافتة كانت الانطلاقة البارزة للاهتمام بإنسانية الفرد، واعتباره كيان لا يمكن التفرقة بين جهوده العملية والعلمية ومجموعة المشاعر الذاتية ذات التأثيرات المختلفة والمعقدة والناتجة عن التواصل البيئي مع مختلف أقطاب الحياة، فالاعتناء بالأهداف التنظيمية وتعظيم الأرباح واستمرارها يقتضي من الإدارة تطوير أساليب العمل وتوفير مناخ تنظيمي تحفيزي يسهل الإجراءات الإدارية ويبسط طرق وأساليب التعامل مع الأفراد، ومن أبرز مساهمات الفكر الإنساني في بلورة أفكار التطوير التنظيمي ما يأتي:[1]

- ركزت هذه المرحلة على أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأظهرت أن التطوير يجب أن يهتم بكل العناصر الإنتاجية وخاصة العنصر البشري وذلك من خلال التأثير على السلوك بالطرق العلمية.
- اعتمدت بدايات التطوير التنظيمي على التدريب المخبري وعمليات البحث الاجرائي مما ساعد على انتشار هذا المفهوم وتشجيع الباحثين على تعديد المحاولات.

* أسلوب التدريب المخبري: ظهر في منتصف الأربعينيات، ويعتمد على وجود مجموعة من العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم.

* أسلوب البحث الإجرائي: وهو يشمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية، وقد ركّز كلا الأسلوبين على فهم جماعات العمل، جمع المعلومات واستخدام الأساليب العلمية لحل المشكلات التنظيمية[2].

ج-المرحلة الحديثة:

نتج عن وجود اختلافات بين أفكار المراحل السابقة الكلاسيكية والسلوكية في تطوير الفكر الإداري، عن ظهور أفكار جديدة حديثة منها متمثلة في مدرسة النظم، الإدارة بالأهداف، اتخاذ القرارات، نظرية التوازن التنظيمي، نظرية النظم الموقفية، ادارة الجودة الشاملة وغيرها...

[1] - أحمد يوسف دودين، **مرجع سبق ذكره**، ص74

[2] - موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 29 – 31

❖ **نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي:**

بسبب عدم قدرة الفكر السلوكي بكفاية في ايجاد تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية التنظيمية، وكذلك شدة تركيزها على الجوانب الهيكلية واهمال بعض من الجوانب الإنسانية في ظل تنامي المنظمات الكبرى، نشطت جهود **هربرت سيمون** الذي اعتبر أن جوهر عمل الإدارة هي اتخاذ القرارات، وأن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم وهو محوري في أي تنظيم[1]، حيث تقوم هذه النظرية حسب **هـ. سيمون** على:

* هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.
* إن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم ككل ولا تنتهي عند تحديد الهدف العام.
* التخصص وتقسيم العمل.
* إن التنظيم يتضمن فئة الطبقة العليا هم صانعوا القرار، وفئة الطبقة الدنيا وهم منفذو القرار.
* عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار من بين مجموعة من البدائل.[2]

كما اعتبر **سيمون** أن السلوك التنظيمي يجب ترشيده على الاختيار السليم بين مجموعة من البدائل، ذلك أن القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية، وهنا أشار **سيمون** بأن هناك نوعان من الرشد:[3]

- ✓ النموذج الموضوعي وهو الأقرب إلى اتخاذ القرار المثالي.
- ✓ النموذج الشخصي وهو الأقرب إلى الواقع في حالة اتخاذ القرار الإداري.

❖ **نظرية التوازن التنظيمي:**

يقدم **مارش & سيمون** فهما لنظرية التوازن التنظيمي القائمة على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم، والمغريات التي يحصل عليها، ويعتبرها أساسا لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال التنظيمية، إذ أن الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما أن المغريات المقدمة له تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها[4].

وتنظر هذه النظرية إلى التنظيم "على أنه نظام مفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بين ما يقدمه من مغريات وما يحصل عليه من مساهمات ذلك من أجل الحفاظ على بقائه واستمراره".[5]

---

[1] - الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية**-، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، ط1، 2009، ص 177

[2]- أحمد يوسف دودين، **مرجع سبق ذكره**، ص 83.

[3]- موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 202.

[4] – كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي. مفاهيم وأسس**، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 60.

[5] – نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط1، 2002، ص 82.

❖ **نظرية النظام التعاوني:**

تعتمد على ثلاث أساسيات منها:

أ*اتخاد القرار على مستوى الأفراد والمنظمات، ومن أشكالها القرارات التنازلية والقرارات التصاعدية.

ب* التنظيم الرسمي والنظام التعاوني.

ج* التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني.

يرى **برنارد شيستر** أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني مفتوح، هو "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور"[1] حيث تقوم هذه النظرية على أساس توفر ثلاثة عناصر وهي:

* وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
* وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
* رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

وقد اعترف **برنارد** بحتمية وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم واتصالاتهم، وبالتالي هو شيء محدد وليس له تركيب معين، كما ليس له أقسام فرعية محددة فهو في حالة حركة دائمة وعرضة للتغيير المستمر، وبصفة عامة فان **برنارد** يرى أن هناك تنظيم غير رسمي ليس له وجود هيكل تنظيمي محدد لكنه مرتبط حتمي بكل تنظيم رسمي.[2]

❖ **جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:**

وقد اهتمت بالأفراد من حيث الاختيار والتعيين، تخطيط التدريب وتقييم الأداء وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وذلك نظرا لأهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبيها التنظيمي والبشري[3]، كما تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتوزيع الموارد البشرية على الوظائف تستند وفق أسس علمية وموافقة للمطامح التكنولوجية، كما أصبحت تهتم بمعايير السلامة المهنية للأفراد والتنظيم.

❖ **نظرية النظم:**

يعتبر مدخل النظم المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من تداخل مجموعة من الأنظمة لكل منها وظيفة مميزة في إطار نسقي بما يحقق وحدة النظام ككل، والنظام هنا يتكون من:[4]

---

[1] – محمد علي سالم، **نظرية التنظيم**،_دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ط1، 2012، ص159

[2] – علي سالم، **نفس المرجع**، ص 161

[3]– موسي اللوزي **التطوير التنظيمي. مرجع سبق ذكره**، ص37

[4] – علي الشريف ومحمد سلطان، **المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، د س ن، ص 52.

* المدخلات: وهي ما تحصل عليه المنظمة من موارد من البيئة الخارجية.
* عمليات التحويل: تحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع باستخدام الوسائل الفنية.
* المخرجات: ويتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة.
* المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترتد من البيئة إلى النظام (المنظمة).

وتركز نظرية النظم على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية، ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية.[1]

ويساهم هذا المدخل في التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على التداخل بين الأجزاء، وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته، وبالتالي تقديم تصور عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال، وكذا العلاقة بين النظام وبيئاته والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، كما ساهم في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل ، إضافة إلى محاولة مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها .

❖ **المدخل التكاملي والتطوير التنظيمي:**

ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف القوة والنزاع التنظيمي، وقد دعا **إتزيوني** إلى ضرورة تجاوز حالات النقص الناتج عن استخدام الأوحد لأحد الجوانب التقليدية في التنظيم، كما تعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم، مما يساعد على فهم عوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي، من خلال رسم السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز، القيادة، الاتصال، الرقابة، نظم المعلومات، المسؤوليات، السلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تهدد حياة المنظمات الإدارية ويؤدي في الغالب إلى عدم نجاحها وعدم استمرارها.

وتتمثل جهود النظرية في دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة ومعالجة أسباب زوال المنظمات التي غالبا بسبب نقائص في البيئة كقلة الموارد أو خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والعلاقات التنظيمية.

[1] – موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 38.

❖ **النظرية الموقفية:**

وترى هذه النظرية أن التصرف الإداري هو اتجاه لموقف ما أو مشكلة معينة، يتوقف على ظروف وملابسات وأبعاد، كما تؤمن هذه النظرية بعدم وجود حل واحد في مجال الممارسة الإدارية، وأن الحل الأمثل هو الحل الذي يتلاءم مع الظروف الموقفية التي تختلف من حالة إلى أخرى.

وقد سعت هذه المرحلة إلى دارسة المواقف التنظيمية، منها عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية، بالإضافة إلى التأثير المتبادل بين أجزاءها والاختلاف في الحالات التنظيمية من موقف لأخر.

وأكدت جهود النظرية الموقفية على حاجة التنظيم المستمرة إلى إحداث التطوير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه من جهة أخرى،[1] إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك وفقا لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

❖ **الإدارة بالأهداف ومساهمتها في التطوير التنظيمي:**

وفقا لمبادئها فانّ لكل تنظيم أهداف معلنة وواضحة، وأهم مقتضياتها الملائمة بين بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وبحسب **بيتر دراكر** فهي نوع معين من الإدارة تتخذ من الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، وترتكز النظرية على مبدأين أساسيين وهما[2]:

- ✓ مبدأ التشاور والمشاركة (النهج الديمقراطي)
- ✓ مبدأ تحديد الأهداف.

كما أنها في نفس الوقت تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، يتطلب هذا الأسلوب الدقة في تحديد الأهداف وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي.

❖ **نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي:**

1*التشغيل طول الحياة	2*ربط التقييم بالترقية
3*المرونة في العمل	4* تحمل المسؤولية للأفراد العاملين
5 *نظام الأب الروحي ونظام المسؤولية المتجهة للأعلى	

[1] – موسي اللوزي **مرجع سبق ذكره**، ص 41.

[2] – ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص51

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من قوة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة، وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين أسس الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية، فارتكزت النقاط التشاركية على الاشباع الثقافي والمتمثل في هذه العناصر:[1]

2- الإدارة والفكر التنظيمي وتحديات القرن والواحد العشرين.

عرفت الجهود الفكرية الإدارية السابقة في محاولات تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم، ومحاولة الوصول الى تحقيق الأهداف بطرق علمية سلسة للحفاظ على الاستمرار والنجاح في ظل تحديات البيئة العالمية المحفوفة بالمخاطر والتغيرات الرهيبة في وسائل الإنتاج والاتصال وغيرها، ومن أهم مظاهرها:

- ✓ ثورة المعلومات والاتصالات.
- ✓ خوصصة الشركات وتداخل قطاعات الإنتاج، والمؤسسات العابرة للحدود.
- ✓ معايير الجودة وتقنياتها الفنية والإدارية
- ✓ الاتفاقيات الدولية وبروز الأشكال جديدة للمسؤوليات الاجتماعية.

❖ **مدخل الى إدارة الجودة الشاملة**

تعتبر الجودة الشاملة فلسفة إدارية (لمؤسسها **ادوارد ديمنج** 1900-1994) استفادت منها الشركات اليابانية في منافسة الشركات الأمريكية حين تم الاعتماد عليها كاطار فكري وثقافي مشترك من أجل المساهمة في احداث التغيير والتحسين المستمر عند تقديم الأعمال الإدارية والمنتجات الفنية، وهذا الفكر الثقافي يتسم بتشجيع وتحفيز السلوك الإداري المرتكز على قيم العمل المرنة والقابلة للتكيف والتغيّر لملائمة الأعمال المطلوبة في الوقت والمكان اللازم، ويستوجب ذلك الوصول الى ما يعرف بسلسلة المواصفات العالمية International Standardisation Organisation=ISO ، ولقد تمّ تطبيق مفهوم الإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مستويات الأداء، وضمان السير الحسن للنشاطات ودعم قدرة المؤسسات على المنافسة والاستمرار وتجنب حدوث المشكلات الإدارية في ظل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، ووجوب الاهتمام بالفرد وأن تؤدى الأعمال بروح الفريق وقيم العمل الجماعي، وترتكز جهودها على تطوير المنظمة من خلال:[2]

---

[1] – موسى اللوزي، ص 42

[2] – محمد حسن حريم، **السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المؤسسات**، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص182

- ✓ تطوير الإدارة، ويتضمن تأهيل المديرين ومراكز اتخاذ القرار.
- ✓ تطوير العاملين من خلال الاهتمام بتنمية قدراتهم ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية.
- ✓ تطوير المؤسسة وفق وضع الاستراتيجيات المرتكزة على الأساليب العلمية والتشاركية في الادارة.

❖ **إدارة المستقبل**

ان الإدارة على الطريقة اليابانية تعبر موضة في عالم الإدارة، وهي غنية بالكثير من الأفكار التي يمكن الاستفادة منها لكل المنظمات وذلك بحسب ظروفها وامكانياتها وخططها المستقبلة، وقد عارض الكثير من المفكرين الغربيين جملة من خواصها الجديدة، بسبب اتساع الفجوة الثقافية بين المجتمعات وتباينها، مما استوجب البحث عن إطار فكري يتمتع بقوة الخصائص الثقافة الغربية والنموذج الياباني وله القدرة على مواكبة ووضع نموذج للإدارة الحديثة والمستقبلية.

وقد تم تركيز المستويات الدراسية لتوضيح الفروقات على بعض من العناصر المهمة في الإدارة.

جدول رقم (04): يبين مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

عناصر المنظمة	الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة
الموارد البشرية	–تجانس الكفاءات –الأفضلية للمجموعة –المساواة	–الاعتراف بتنوع الكفاءات –الاعتراف بالمبادرة الفردية –إعطاء الأهمية للروح المعنوية
بنية المنظمة	–بنية بيروقراطية مستقرة –تسلسل وظيفي وهرمي	–بنية إبداعية قابلة للتطور والتجديد. –تقسيم أفقي مرن للعمل
القيادة	–مركزية السلطة، قائد ملهم	–لا مركزية للسلطة، قائد ثوري

المصدر: نورالدين بشير تاوريرت، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 59

ومن أبرز المنظرين في عالم الإدارة والأعمال، عرض **توم بيترس T.Peters** (كاتب ومتحدث أمريكي ولد سنة 1942م متخصص بعلم الادارة، له عديد المؤلفات والأبحاث أهمها: كتاب **البحث عن التميز**، المصنف على أنه أعظم كتاب أعمال في كل العصور، حاز على جائزة الإنجاز مدى الحياة من مؤسسة المفكرون الخمسون50 Thinkers لعام 2017 لعمله في الفكر الإداري)، قدّم في سلسلة الممتاز

(Excellent.1988) استراتيجية مستقبلية لإدارة المشروع تحت عنوان معبّر: العالم بالمقلوب، يقول فيها " انّ سائر ميادين النشاط البشري جرت معالجتها بحسب استراتيجية الأمس واليوم واستراتيجية الغد كمايأتي:

جدول رقم (05): يبين استراتيجية المستقبل لإدارة المشاريع

عناصر المنظمة	البارحة واليوم	استراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	-الرقابة -الاختصاص	-المشاركة -التأهيل والتدريب
بنية المنظمة	-التسلسل الوظيفي -التقييم الوظيفي	-إطار اداري دينامي -تنشيط وتفاعل -إزالة الحواجز الوظيفية
القيادة	-أسلوب جاف وشديد -أركان للقيادة والادارة	-قادة يحبون التغيير -القياديون في خدمة المشرفين والعاملين

وأخيرا ان الإدارة سواء كانت أمريكية أو يابانية أم أوروبية، فان التغييرات الجارية بين هذه المحاور الثلاثة تقترب من بعضها في طرائقها وأساليب ادارتها والتفاعل والتبادل بينها هو الذي يشكل التيار المستقبلي في بيئة العولمة والطرائق السريعة لتبادل المعلومات، والتنافس على المستوى الكوني.[1]

❖ **الإدارة الالكترونية والقيادة الذكي**

بكل بساطة وايجاز فكل نظام اداري حديث يقتضي منه الانتقال السلس في ممارسة الأعمال الإدارية وتسيير الوظائف بالإمكانيات المادية والتكنولوجية التي عرفتها البشرية على الأقل مع مطلع ستينيات القرن العشرين، وفي عصر الاستخدامات المتزايدة للأنترنت والتشبع الحاصل في استخدامات وسائط التواصل الإلكتروني ومواده، وكذا الانتشار الرهيب لوسائل التواصل الاجتماعي، تقدم الإدارة الإلكترونية نظاما مغايرا للنظام الإداري التقليدي في تسيير المؤسسات، فالنظام الإداري التقليدي كان يعتبر استعمال التكنولوجيا غاية وهدف لإدارة المنظمات وتحقيق أهدافها، أمّا اليوم فاستخدام التكنولوجيا صار ثقافة أمة ومجتمع في عالم الإدارة، فبحسب الباحثين في الفكر الإداري:" هي عملية استخدام المؤسسة

[1] – نورالدين بشير تاوريرت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2015، ص ص 59 60

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وسرعة كفاءة الإنجاز بأقل تكلفة وأقصر وقت وبدقة عالية."[1]

لقد انعكست تقنيات الإدارة الرقمية على نظريات الإدارة المعاصرة والمفاهيم الوظيفية، فتحولت الكثير من القرارات الإدارية حبيسة البرامج الالكترونية، والتي بدأت تنوب عن العامل في مواقع العمل، لدرجة جعلت من بعض مفكري الإدارة الحديثة مثل **هربرت، سان سيمون، بيتر دراكر ديفز** وغيرهم يتوقعون في دراساتهم إحلال الميكنة والتقنية في عصر المعلوماتية وطغيانها على العنصر البشري وهو ما تجلت ملامحه مع البدء في تطبيق الإدارة الالكترونية.

لقد كان لتطور تقنيات الحاسوب وتطبيقاته قفزات تطويرية كبيرة وتعددت فوائدها في جميع أنظمة الحياة وتطبيقاته، وفي اعتبارات الجيل الحالي للمجتمعات الغربية فهي تتميز بسلاسة الأداء والايقاع السريع، وقد صارت أداة فاعلة ومتحكمة في المجتمعات الذين باشروا في تطبيق هذه التقنية مع ارهاصاتها الأولى في دوائرهم الإدارية لما تميزت به من عناصر مميزة وخصائص يمكن تلخيص بعضها واستعراضها في النقاط الآتية:

- السرعة في الأداء والوضوح في تفصيل القوانين التنظيمية، وكل ذلك بسبب إزالة العقبات الورقية التي تتطلب في الإنجاز مجموعة عوائق معقدة منها فهم النصوص التنظيمية والجهل بقوانينها، كثرة المستندات الورقية وأعمال النسخ والحفظ والأرشيف والتكرار مع احتمالية الخطأ، وهو ما يعبّر عنه بتقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات مختلفة.[2]
- عدم التقيد بالزمان والمكان، فالإدارة النظامية التقليدية انتقلت من أروقة المباني الضخمة والمكاتب المتعددة والملفات الثقيلة الى أجهزة حاسوب محمولة بين أيدي الموظف يستوعب منها آلاف الوثائق وعشرات المكاتب والمباني ويقدم الخدمات في كل زمان ووقت.
- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها، وجود برامج أكثر سرية وأكثر أمانا لحفظ البيانات واتاحتها للاستفادة منها من خلال نظام رقمي على شبكة الانترنت.
- المرونة، تتيح للإدارة درجة عالية من الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية حدود الزمان والمكان ونمط الاتصال، وبالتالي تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وتجميعها في صورة موحدة.

---

[1] – سناء رحماني، **دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج**، أطروحة نيل شهادة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 28

[2] – فداء محمد حامد، **الإدارة الإلكترونية**، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص51

- الرقابة المباشرة والصادقة، وهي رقابة ذاتية وآنية والتنبيه على الأخطاء والتقصير المهني مرتبط بشبكة برامج صادقة وهادفة وتتيح الكثير من الشفافية على المعاملات.
- السرية والخصوصية، تملك لإدارة الإلكترونية جملة من برامج تمكِّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرًا بالغ الصعوبة.

وأمام كل المزايا والخصائص التي لا يمكن تجاهلها فان تطبيق الإدارة الالكترونية على جميع الأصعدة الحياتية والمعيشية، لهو أمر بالغ الصعوبة لتعدد العوائق الميدانية والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والأنماط السياسية والمجتمعية بالإضافة الى الإمكانات المادية واللوجستية والمعرفية، ومن الناحية الفكرية النظرية فان التدرج في الانتقال والتطور التنظيمي هو في حد ذاته مكسب كبير للإدارة في تحقيق أهدافها من خلال التفاعل بإيجابية في الاستفادة المرحلية من كل وقت وزمان لمعاصرة المستجدات التكنولوجية، ويمكن لفت الانتباه في هذه العجالة الفكرية أن هناك العديد من الدراسات اهتمت بنظريات القيادة وتصنيفاتها وبرزت ودعمت أنماط منها على سبيل الذكر القيادة التشاركية والتحويلية و أنواع أخرى عبر مدارس الفكر التنظيمي، كما ساهمت بقوة في ترقية مفهوم القيادة ودورها في تحقيق القدوة والأهداف السلوكية والتنظيمية، وفي العصر القريب برز مفهوم آخر للقيادة يرمز له بالقيادة الذكية SMART LEADERSHIP.

- **مفهوم بالقيادة الذكية SMART LEADERSHIP**

يتمثل دور القيادة الذكية في تحقيق الإدارة الرقمية للمنظمات الناجحة من خلال التركيز على ثلاث مهام نوجز منها باختصار مايلي:[1]

أ- تحديد الرؤية يساعد في تحديد اتجاه التحول الرقمي وتوجيه الجهود والاستثمارات نحو تحقيقها لبناء استراتيجية الدارة وتوجيه المؤسسة نحو النجاح في العصر الرقمي.

ب- التشجيع على الابتكار هو جزء أساسي من تحقيق الرقمية للمنظمات، ويتعلق بخلق بيئة تعزز الابداع والتجريب والتغيير في المؤسسة، تشجيع الابتكار يتطلب انشاء ثقافة الابتكار، توفير الحوافز، توجيه ودعم الموظفين، تمكين التجربة، وتعزيز التعاون والتواصل.

[1] – اقتباس من موضوع دوكسيوتو، مقال بعنوان **مالا تعرفه عن المنظمات الرقمية**، تم تصفح الموقع بتاريخ 2024/07/11 على الساعة 00.20 الرابط https://docsuite.io/topics/transformation الادارة الرقمية للمنظمات

ت- تقديم القدوة الشخصية في استخدام التقنيات الرقمية، ويشمل أن يكون القادة نموذجا يحتذى به في استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعّال وذكي، ويجب أن يتبنوا استخدام التكنولوجيا ويظهروا كفاءتها في عملهم اليومي، حتى يعتبر القدوة الشخصية في استخدام الرقمية أساسا لإلهام وتحفيز الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية بشكل مبتكر وفعّال.

وبإيجاز هذا المصطلح تداوله مجموعة من كبار المسؤولين في الإدارة الحكومية الأمريكية من بينهم **آل غور**[1] نائب رئيس الولايات المتحدة الامريكية في عهد الرئيس **بيل كلينتون (1993-2001)**، كما تداوله بقوة وزير المعلومات والتكنولوجيا الهندي في نفس الفترة ورئيس البنك الدولي للتنمية وغيرهم من كبار المسؤولين في العالم الغربي، في توضيح تداول كلمة "سمارت " وتعني مايلي:[2]

S = Simplicity البساطة

M = Morality الأخلاقية

A = Accontability المساءلة

R = Responsiveness الاستجابة

T = Transparency الشفافية

وتتلخص الفكرة ضرورة وضع الخطوات الأساسية للعمل الإلكتروني المتمثل في تحديد المسؤولية، المحاسبة عليها، احترام القوانين والعمل وفق مقاييس أخلاقية، وجعل عمل الإدارة أكثر شفافية وتسهيل أساليب العمل في العلاقات بين المواطنين والإدارة الحكومية، والملفت للانتباه أن هذه القيادة تقدم كل عوامل اتخاذ القرارات التقنية للمستويات الأدنى بما يعرف بعمليات صنع القرار وتحتفظ لنفسها بأهم العناصر القيمية المتمثلة في مفاتيح "سمارت" لتزاوج بين أهم قيم العمل في التنظيمات الحديثة وبين آخر مستجدات التطور التكنولوجي لتنتج معارف جديدة.

في الأخير، ارتأينا ترك المجال مفتوح أمام الراغبين في البحث أكثر على هذه المواضيع والنماذج الحديثة التي حتما تبتدأ بفكرة لدى المجتمعات المتقدمة والتي تتماشى اداراتها مع ما تنتجه قوى المعرفة والتقدم الرقمي والتكنولوجي.

---

[1] – تم تصفح الموقع بتاريخ 2024/07/28 على الساعة 18:40- - https://ar.wikipedia.org/wiki/

[2] – حماد مختار، **تأثير الإدارة الالكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية – فرع التنظيم السياسي والإداري- تحت اشراف: أ.د ضيف الله عقيلة، قسم العلوم السياسية والاعلام، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص8

3- مجالات وعناصر المسؤولية في التطوير التنظيمي

تتعدد مجالات التطوير التنظيمي في العناصر الجوهرية المسؤولة في تحسين قدرات التنظيم وهي:

3-1: مجالات التطوير التنظيمي.

❖ **على مستوى الأفراد:**

يمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، أي تحديد احتياجاتهم بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي، الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء. ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأهدافها.[1]

وعليه فإن برنامج التطوير التنظيمي في مجال تطوير الأفراد يتعلق بالنواحي التالية:

* أنماط شخصيات الأفراد، دوافعهم، قدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم.

* فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والمساهمة في بناء سياسات المنظمة.

❖ **مستوى التنظيم الداخلي:** يعتبر التنظيم الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهدافها فالتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات وبين الأفراد والجماعات، ويتمثل التطوير التنظيمي في التنظيم ببعدين أساسين هما:

* الوحدات التنظيمية الرئيسية: التي تكون أقساما مثل: قسم الإنتاج، قسم التسويق أو إدارات مثل الإدارة المالية إدارة التخطيط والمتابعة، إدارة شؤون الإدارة، ويكون التطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الأنشطة ومهام العمل والوظائف[2]، وهو يتمثل في تصميم العمل ودرجة تمركز السلطة.

* العمليات التنظيمية: وتتمثل في عمليات التخطيط وإدارة النزاعات وكذا ابتكار التقنيات الجديدة.

- تحسين أساليب اتخاذ القرارات من أجل تحقيق فعالية أكبر.

❖ **على مستوى أساليب العمل وطرقه.**

يركز التطوير في هذا المستوى على الأساليب المناسبة لحل المشكلات وأسلوب الاتصال[3]، وأهم الأدوات الفرعية المستخدمة في تحديد الاختناقات التي يمكن أن تحدث (عنق الزجاجة)، ودراسة النماذج والسجلات ونظم الحفظ والفهرسة المتبعة، والعمل على تطوير الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة، سواء بزيادة كفاءتهم أو امدادهم بالوسائل والتقنيات اللازمة للعمل.

---

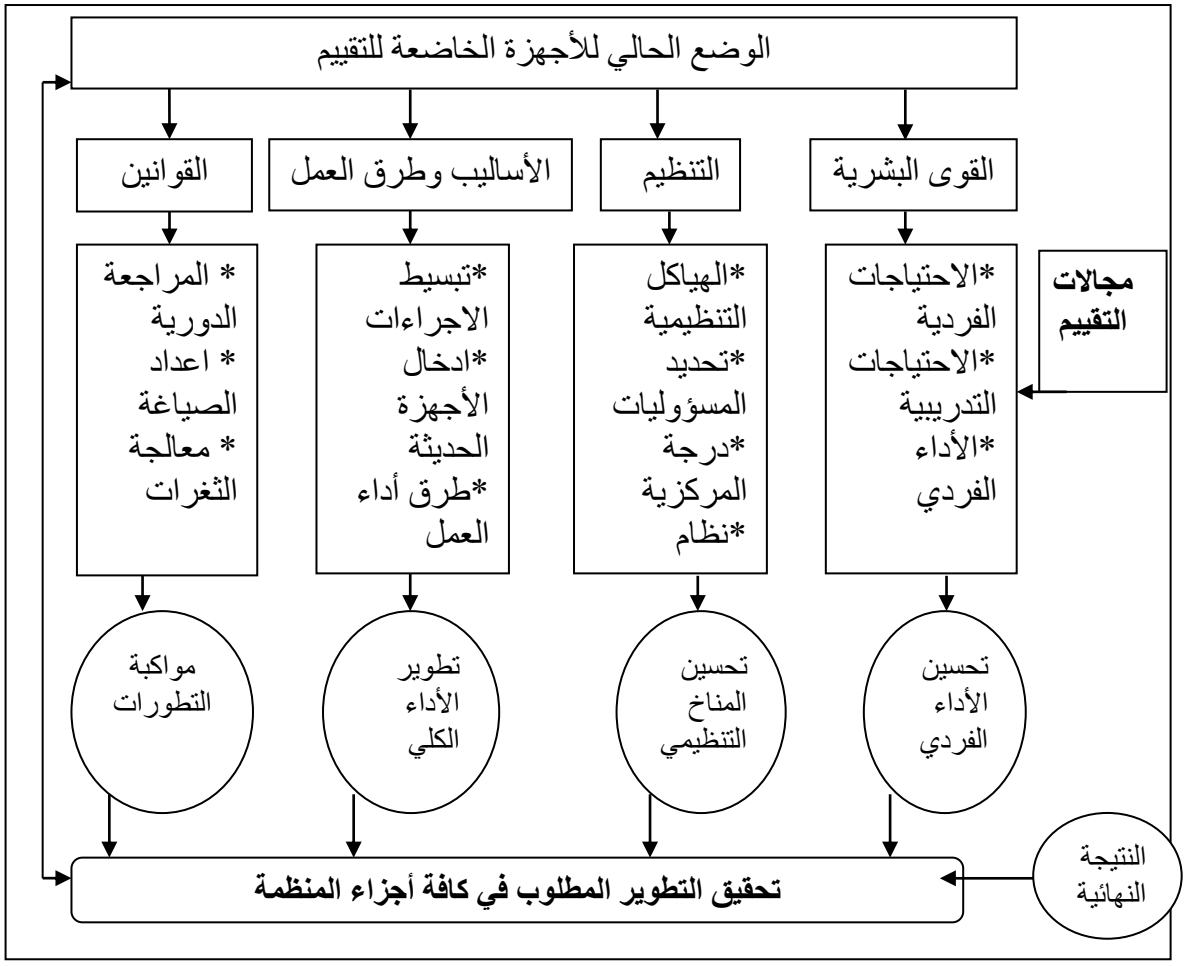
[1]- Jean Brilman, **Les meilleur pratique.de mangement**. Ed d'organisation, Paris, 2004, p 423.

[2] - احمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 436

[3]- صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 353.

❖ **دراسة القوانين واللوائح:** وذلك بقصد التعرف والتمكن من فهم القوانين واللوائح المفسرة عن طريق خبراء ومختصين، لاجتناب كل العقبات أثناء عملية التطبيق.

الشكل رقم (06): يمثل المجالات التي يمكن اخضاعها للتطوير التنظيمي



المصدر: محمد الصيرفي،_**التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1. 2007، ص78

3-2: مسؤولية التطوير التنظيمي

تستند عملية التطوير التنظيمي عادة إلى أشخاص من داخل المنظمة "القادة " أو إلى مكاتب وأشخاص متخصصين من خارج المنظمة، كما يعتبر تشكيل فريق التطوير من أهم الآليات التي تساعد على نجاح هذه البرامج.

أ- **المشاركة:** يقوم هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة في عمليات التطوير، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة، وأن هناك تفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية،[1] وأن مشاركة العاملين يتم من خلال:

[1]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 150.

* اتخاذ القرارات الجماعية ويكون من خلال المشاركة في اختيار البديل المناسب للقرار.

* حل المشاكل الجماعية: ويعتبر هذا الأسلوب الأقوى لأنه يبدأ من دراسة المشكلة وجمع المعلومات عنها وتعريفها ثم التوصل إلى بدائل التصرف والحل المناسب.

ب-**دور القيادة في التطوير:**

تعتبر القيادات أكثر الجهات التي لديها القدرة على تقديم أفكار للتطوير والبحث عن الأساليب الجديدة في العمل وتحديد الهياكل واتخاذ القرارات وكذا تحفيز العاملين للإقبال عليه، والكفاءة ومهارة إدارة الموارد البشرية والقدرة على الإلهام والرؤية الجماعية،[1]حيث تلعب القيادات الإدارية دورا هاما في التطوير التنظيمي، حيث تخطط برامج التطوير وتحدد أولوياتها كما تقوم بوضع الجداول التنفيذية له، وتوزع الأعمال والاختصاصات بين الأفراد والإدارات، وتتمثل أهم أعمال القادة في:

* تغيير الأفراد: من خلال سياسات النقل، الترقية يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين للتأثير في مهارات العاملين وسلوكياتهم.[2]

* تغيير جماعات العمل: ويركز التطوير على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمها، وتطوير أهدافها.

* تغيير العمليات التنظيمية المختلفة: وهو يتضمن تحسين أساليب اتخاذ القرارات وأساليب الاتصال التي تؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم.[3]

* تغيير الهيكل التنظيمي: ويضم تغييرات مثل: أنظمة التخطيط والرقابة، آليات العمل، الترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج.

* تغيير الأعمال والأنشطة واستحداث وسائل وأدوات جديدة لأداء الأعمال.

ت- **الخبراء المختصين:**

قد تسند عمليات التطوير إلى خبراء مختصين من خارج المنظمة، حيث أن هناك إجماع على أن نجاح برامج التطوير يعتمد على العلاقة بين الجهة التي تتولى مسؤولية التطوير ومتخذي القرارات، ويرتبط هؤلاء الخبراء بالمنظمة من خلال الفترة المخصصة لتطبيق البرنامج، وقد يتم تعيين بعض الخبراء كموظفين دائمين في المنظمة ليساهموا بصورة مستمرة في تقديم المشورة التطويرية الملائمة لمسئولي الإدارة العليا، وتلجأ المنظمات لطلب خدمات الخبير الخارجي لأسباب منها إيجازا مايلي:

---

[1]-John Rschermer Home. David schappell. **Principe de mangement,** Village mondial, Paris, 2002, p228.

[2] – زيد منير عبوي، **نفس المرجع**، ص 151.

[3]– محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي. مرجع سبق ذكره**، ص 331.

- ✓ عندما تشعر المنظمة أن مشكلاتها لا نهاية لها أي كلما تم حل مشكلة ظهرت أخرى.
- ✓ عندما تفقد القدرة على مواجهة الضغوط الهائلة التي تواجهها المنظمة.[1]
- ✓ عندما تشعر أن عائد التدريب ضعيف ومستويات الأداء متدنية.

تهدف المنظمة من استخدام خبراء في التطوير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

* تنمية مهارات حل المشكلات وتطوير المهارات السلوكية.
* تحقيق مفهوم المنظمة كنظام عضوي في البيئة الخارجية تسوده علاقات سليمة مع الآخرين.
* تنمية أساليب إدارية أفضل تختص بحل النزاعات وافضاء الثقة في التسوية.

ج- فريق التطوير: يعتبر من أكثر المداخل استعمالا لقدرته في انجاح برامج التطوير، إذا تمتزج فيه الموضوعية والمعرفة المهنية بالإضافة إلى العمل وفق مبدأ روح الفريق الذي يعتبر من أهم قيم النجاح، كما يساعد على إقامة علاقات إيجابية تساهم في التقليل من مقاومة التطوير.[2]

ويعرف الفريق بأنه " مجموعة أفراد تملك قدرات وكفاءات متكاملة تعمل على تحقيق هدف مشترك، يتحمل جميع أعضائه مسؤولية تحقيق الأهداف التي تم تحديدها."[3]

وتلجأ المنظمة إلى الاستعانة بفريق التطوير الذي يتكون من أعضاء داخليين وخبراء خارجيين للاستفادة من خبرتهم في مجال التنظيم، واكتشاف آفاق وفرص جديدة والارتقاء بمستويات الأداء.

إلا أن نجاح هذا الفريق يتوقف على جملة من الشروط:

* وجود القدرات الابتكارية.
* الرغبة في التطوير.
* الاعتقاد بوجود فرص دائمة للتحسين.

4- مقاومة التطوير التنظيمي

4-1: أسباب المقاومة.

أ- **أسباب شخصية:** وهي مرتبطة بالأفكار المسبقة التي يعتنقها الأفراد قبل الالتحاق بالمنظمات منها:

* ميل الفرد إلى المحافظة على الوضع الراهن والثبات عليه وعدم التجريب في أشياء جديدة.
* تأثير القوى اللاشعورية عند الفرد والتي تحسم الانعكاس لتقاليد وقيم عمل متوارثة.

---

[1]- محمد قاسم القريوتي، **المرجع السابق**، ص 335.

[2]- **نفس المرجع**، ص 336.

[3]- John Rschermer Home.David schappell .**op. cit**. p228.

* الفهم الخاطئ للتطوير حيث يعتقد العاملون أن التطوير موجه ضد مصالحهم، ويعود ذلك إلى قلة المعلومات حوله وما يترتب عليه.[1]

* توقع الخسارة، غالبا ما يتوقع العاملون أن التطوير هدفه توفير النفقات وبالتالي التأثير على مصالحهم.

* الخوف من المجهول، باعتبار أن التطوير يلفه الغموض وعدم التأكد من نتائجه المستقبلية.[2]

* الاعتقاد الخاطئ أن التكنولوجيا هي استغناء عن مهارة العامل، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الأمان من تقليص الأدوار وتخفيض الأجور.

ب- **أسباب اجتماعية:**

* التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية.

* تهديد المكانة المهنية التي كان يتمتع بها الفرد العامل.

* تغيير في تركيب الجماعات الحالية نتيجة نشؤ جماعات جديدة تهدد بمكتسبات الآخرين.

ت- **أسباب تنظيمية:**

* اختلاف تقديرات بعض الأفراد أو الجماعات في الإدارة مع تقديرات الجهة المسئولة عن تخطيط التطوير، مما يؤدي إلى أخطاء في تطبيق النظام الجديد فيعرض المنظمة أحيانا للمساءلة القانونية.

* خلخلة الوضع الراهن، توقع إرباك مؤقت للوضع الحالي مما يؤدي إلى تذبذب في الأداء.[3]

* الثقافة التنظيمية: عدم وجود ثقافة تنظيمية مشبعة وموجهة بمفهوم التطوير، ينبئ بفشله باعتبارها أحد أهم العوامل المساعدة على إدارة فاعلة لبرامج هذا الأخير.[4]

* يحتاج التطوير إلى موارد مالية قد لا تستطيع المنظمة توفيرها.[5]

* ضعف الاتصال التنظيمي يؤدي إلى عدم الاتفاق على المراد تطويره بالرغم من الاتفاق الضمني بين الأفراد والمنظمة على وجوب إحداث تطوير.

**وقد أجمع بعض الباحثين في هذا المجال أن مقاومة التطوير تأخذ أشكال مختلفة من أبرزها:

* عدم استقرار الكوادر الإدارية في المنظمة

---

[1]- جمال الدين عويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 61.

[2]- Marcel Alain. **Prendre en main le changement stratégie personnelles et organisationnel. Éd** Nouvelle.1996. p 167.

[3]- جمال الدين عويسات، **نفس المرجع**، ص 62

[4] - راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي. مرجع سبق ذكره**، ص 317

[5]- محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2004، ص 176.

* القيام بإجراءات فعلية بقصد نفي (ابطال)عمليات التطوير.

* الصراعات المكشوفة داخل المنظمة وعدم الامتثال للتغيرات الإدارية فيها.

* تخفيض متواصل لإنتاجية المنظمة وبطء العمل فيها.

ثانيا: وسائل التخفيف من مقاومة التطوير

يجب على المنظمة توفير بعض الحوافز لتقبل التطوير والتحمس له للتقليل من المقاومة:

1/-المشاركة: وهي إشراك العاملين الذين يتأثرون بالتطوير في عمليات التخطيط وتصميم التطوير وتنفيذه[1] وكذا تشجيعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم.

2/-الاتصال والإقناع :(التعليم والإبلاغ) وتعتبر من أفضل الطرق تخفيضا للمقاومة، إذ يتم فيها شرح طبيعة التغييرات ودواعي إحداثها وأهدافها من أجل تهيئة المناخ الملائم لإحداث التطوير[2]، وذلك بإتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للمرؤوسين بإبداء الرأي ومناقشتهم وإقناعهم بأهميته.

3/-التسهيل والدعم: وتقوم بالاعتماد على تدريب العاملين على مهارات جديدة للتغلب على صعوبات ومخاطر التطوير ومشكلات الأداء، من خلال تصميم برامج تدريبية مناسبة للعمل.

4/-الإكراه: أي استخدام المديرين للسلطة الرسمية لتمرير المشروع.

5/-إيجاد فريق تطوير فعال: يتطلب من الإدارة العمل على الاتصال بفريق عمل أو مكاتب استشارة تتمتع بالمهارة والخبرة إلى جانب توفر خلفية اقتناع بأهمية إحداثه.

6/- التفاوض: وهو أسلوب يتصف بالرسمية في تحقيق التعاون بين العاملين، وهو يستخدم كأسلوب للمساومة لكسب القبول والموافقة اتجاه التطوير[3]، ويتوقف على اختيار التوقيت المناسب لإجرائه.

7/-تفويض السلطة وتحميل الأفراد مسؤولية إنجاح برنامج التطوير التنظيمي.[4]

8/-استغلال واختيار الأعضاء: بموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الجماعة في موقع هام عند تصميم التطوير، مما يضمن المصادقة وتسريع الاستجابة لها واقتصاديا غير مكلفة.

9/-دعم الإدارة العليا: يعتبر الدعم المقدم من طرف الإدارة العليا للقادة الإداريين حيويا لتقليل المقاومة، حيث أنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين لأن التطوير مهم ومطلوب للمنظمة. [5].

---

[1]- حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006، ص 360.

[2]- Jean Pierre Mougrand. **Le mangement de nouvelle économie**. éd d'organisation. Paris. p 201.

[3]-كامل محمد المغربي، **الادارة اصالة المبادئ والوظائف**، دار الفكر، الأردن، ط 1، 2007، ص 533.

[4]- Jean Pierre Mougrand .**op.cit**. p202.

[5] - أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الجدول رقم (06): يوضح استراتيجيات التقليل من مقاومة التطوير التنظيمي

الأسلوب	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	العيوب
الاتصال والإقناع	عدم دقة معلومات عن الأهداف	الإقناع يساعد على تنفيذ التطوير	يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	عندما لا تتوفر لمخططي التطوير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه. عند وجود مقاومة كبيرة	*التزام المشاركين *يساعد المديرون في تفهم احتياجات العاملين لتقليل القلق.	مضيعة للوقت إذا شارك العاملون بما لا يناسب التغيير
التسهيل والدعم	خوف المستهدفون بالتطوير من عدم القدرة على التكيف معه.	وجود عدة أساليب للتكيف. تعتبر الأفضل لحل المشاكل	تأخذ وقتا طويلا وتكاليف باهضه
التفاوض والاتفاق	عند وجود جهة ضرر محتملة ولها القدرة على الممانعة والمقاومة.	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة.	طريقة مكلفة
المناورة والاستقطاب	حين تفشل كل الأساليب والوسائل.	سريعة وغير مكلفة	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية عند استغلال العامل
الإكراه	حين تكون سرعة التغيير ضرورية وحتمية، ويكون لمخططي التطوير قوة	سريع وله القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة	خطورة استياء العاملين من منشئ التطوير

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. مرجع سابق، ص 54.

4- مزايا مقاومة التطوير التنظيمي:

لا يمكن إغفال مقاومة التطوير وتأثيرها على نجاح وفاعلية عملية التطوير، وذلك من خلال توقع صور المقاومة الفردية أو الجماعية، والعمل على ايجاد البدائل المناسبة وفق خطط تساعد على انجاح عملية التطوير، بل أنها تحقق نتائج إيجابية تتمثل في:

* المساعدة على اكتشاف بعض مواطن المشاكل المحتملة وبالتالي اتخاذ القرارات الوقائية.
* إجبار المنظمة على توضيح أهداف التطوير، وسائله وآثاره بشكل أفضل.
* الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
* تدفع العاملين إلى إعادة النظر في فوائد التطوير ومزاياه.

* الكشف عن نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.[1]
* تدفع الإدارة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتطوير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
* تزويد الإدارة بالمعلومات حول شدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما توفر متنافسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.[2]

5- إيجابيات وسلبيات التطوير وأهم معوقاته

5-1: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.

لقد احتل التطوير التنظيمي مكانة مميزة بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة فقد استخدمه الكثير من المفكرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية في أعمالهم كمستشارين إداريين، إلا أن هذا لا يخفي أن للتطوير التنظيمي مجموعة من السلبيات والإيجابيات والتي سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يبين مزايا وعيوب (ايجابيات وسلبيات) التطوير التنظيمي

مزايا	عيوب
- يبنى التطوير التنظيمي من الأساليب والنظريات السلوكية. - التركيز على ثقافة المنظمة وأعرافها. - العمل على تحليل وتغيير ثقافة المنظمة. - يمثل تطبيقا فعالا للمنهاج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية. - التطوير المتكامل في التنظيم. - فرض التعلم على الفرد والجماعة. - زيادة دافعية الفرد للعمل ورضاءه. - تحقيق الالتزام وتقليل الغياب وترك العمل - تحسين العمل الجماعي.	- تقتصر استراتيجية التطوير على نماذج التغيير المخطط. - التركيز على أهمية توفير مناخ من الثقة كوسيلة لكفالة فعالية التطوير وإهمال السلطة، الصراع، المنافسة القوة. - تبنى حركة التطوير لنفس القيم والأعراف السائدة في المنظمات التقليدية. - إمكانية حدوث تناقض بين الثقافة الجديدة وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة. - يستغرق وقتا طويلا. - باهض التكاليف، إضافة إلى بطء العائد. - الخضوع لرأي الجماعة وصعوبة التقييم. - احتمالات الفشل عالية. - التعدي على الخصوصية، نتائج سلوكية عكسية. - شح المعلومات لدى بعض الثقافات.

المصدر: بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق**، ص 39 & محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، ص 297.

[1]- محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص 357.

[2]- حسين محمود حريم، **السلوك التنظيمي**، **مرجع سبق ذكره**، ص 394.

5-2: معوقات التطوير التنظيمي

أ* المعوقات الإدارية:

* إغفال أهمية تحليل وتصميم العمل وتحديد وتوصيف الوظائف.
* عدم تشجيع نزعة الابتكار والتجديد في المنظمات وفتور حماس المديرين لعملية التطوير.
* غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد، الجماعات والتنظيم.
* القصور الشديد في استخدام العمليات الإدارية العلمية والتحجج بجمود القوانين.
* زيادة عدد العاملين عن الحاجة الفعلية للأجهزة الإدارية، مما تؤدي الى مقاومة التطوير التنظيمي.
* عدم مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي.
* سوء العلاقات الإنسانية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

ب-المعوقات السلوكية:

* التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التطوير.
* عدم تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم وانخفاض الروح المعنوية لديهم.
* عدم الاستعانة بالخبراء المختصين في التطوير التنظيمي.
* عدم العدالة في تطبيق الحوافز وسوء استخدام السلطة.
* عدم جرأة القادة بالمبادرة للقيام بالتطوير في إدخال أنماط التفاعلات الجديدة بين العاملين[1]

ت- المعوقات التقنية:

* قلة الاهتمام بتزويد المنظمات الإدارية بالتقنية الحديثة التي تعكس متطلبات التدريب.
* محدودية استخدام التقنية الحديثة بسبب الندرة، ارتفاع التكاليف، عدم تأهيل الإطارات البشرية.
* تخوف العاملين من التقليل على مصالحهم (تقليص العاملين، انخفاض الحوافز).

ث-المعوقات الاجتماعية والثقافية:

* اختلاف قيم الفرد عن قيم ومعايير المنظمة، العادات الاجتماعية السيئة وعدم القدرة على التكيف.
* وجود اختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع للأفراد، وكذا بين المبادئ والقيم التي تسود الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية للفرد والجماعات، مما يؤدي الى ضعف التفاعل الاجتماعي والتنظيمي.
* قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرنامج التطوير.

---

[1]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي- مدخل بناءات المهارات-**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 486-487.

ثالثا: قيم العمل مرتكزات تحقيق فعالية التطوير التنظيمي.

ان التسليم بقدرة التطوير التنظيمي في تحسين الأداء لهو ثمرة جهود عديدة ومتراكبة من الأبحاث الرامية الى التوفيق بين المتغيرات التنظيمية التي تزخر بها التنظيمات والى العناصر المفقودة أو غير المستغلة بشكل لائق، فمن أهداف عملية التطوير التنظيمي تحسين قدرات العاملين وإبراز طاقاتهم ومعارفهم، ومنحهم المسؤولية الكاملة لتقاسم أعباء الخطط التطويرية في المؤسسات، لذا فإن الهدف الأسمى لهذه العملية هو تحسين الأداء عبر مجموعة عمليات أساسية تستهدف الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال ضبط سلوكيات الأفراد وفق مظاهر إيجابية تساعد على تسهيل آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، كما تهتم بتوفير بيئة عمل جذابة للابتكار والإبداع بين العاملين ومحفزة لقيم العمل بغرض توظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات.

وفي هذه المحاولة البحثية سوف نتطرق الى إيجاد الأدوار وتأثير العلاقات الترابطية لمساهمة قيم العمل موضوع البحث في تنمية فعالية عمليات التطوير التنظيمي، بالإضافة الى وجوب استفزازها من خلال الآليات المتوفرة ضمن الخطط التنظيمية بغرض تحقيق أهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء واستمرار نمو المنظمات.

1* مساهمات قيمة العمل الشعور بالمسؤولية في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي

ان المؤّكد في استحضار المساهمات الإيجابية لقيم العمل والتأثير على سلوكيات العاملين وأداء المؤسسة هو أقصى اهتمامات الإدارة الحديثة في ظل عولمة المعارف والوسائل وحتى تقارب الأهداف والشراكات الاستراتيجية، فالتقاطعات الحسية يمكن ضبطها من خلال عدة وسائل، لكن الاختلافات القيمية في العمل تتطلب تصحيحات زمنية مهمة لإيجاد التوازنات السلوكية والأدائية.

1-1: قيمة العمل الشعور بالمسؤولية قوة لتحسين الأداء.

من خلال التطرق النظري الى أهمية قيم العمل باعتبارها الروح الجوهرية في الجسد التنظيمي التي تقوم بتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فهي تشكل الأساس الواجب على القيادة الإدارية الارتكاز عليه في تقدير الخطط بما يتوافق مع قوة الشعور بالمسؤولية، لتحقيق الأداء الإداري المطلوب.

❖ تحسين وتطوير الأداء:

يعرفه **نيكولاس F.W.NICOLAS** "بأن الأداء هو ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة مما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".[1]

[1] - نقلا عن عبد الباري إبراهيم، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003، ص 15

– ويعرف الأداء من الناحية الإدارية: "على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادية بينهما، ولتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة".[1]

1-2: دور قيمة العمل الشعور بالمسؤولية في تصميم عمليات التطوير التنظيمي.

عند القيام بتصميم هيكل تنظيمي متزن ومرن، يجب أن تكون أسس المسؤولية واضحة ومعرّفة بشكل جيدًا لجميع الفاعلين بالشكل الذي يساعد على تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية ويقلل من حدة الأخطاء التراتبية باعتبار أن عمليات التطوير التنظيمي استوفت شروطها في مايلي:[2]

أ- الهيكل التنظيمي وفق بناء النموذج التوافقي
ب-العمل والمهام الوظيفية والأهداف
ت-التقنية وأدوات الاستعمال
ث-قيم الأفراد في المنظمة

ومن أهم الأسس ومظاهر الاستخدام الأمثل لطاقات الموارد البشرية في الإدارة هو تحديد نطاق ومجالات وأشكال المسؤولية كقيمة عمل والتزام وظيفي ضمن إطار رسمي يتميز بالشفافية يستوجب المساءلة[3]، والبحث عن أفضل أداء ممكن يقابله تعظيم أكبر للمنافع والمصالح المتبادلة:

– تحديد الأدوار والمسؤوليات: يجب أن يكون لكل فرد دور محدد ومسؤوليات واضحة المعالم. هذا يساعد على تجنب الازدواجية في العمل والمسؤوليات الغامضة.

– صلاحيات واضحة: يجب أن تكون صلاحيات كل فرد محددة بوضوح، مع تحديد حدود هذه الصلاحيات. هذا يساعد على تجنب التجاوزات في اتخاذ القرارات.

– مسارات واضحة لتدرج السلطة وصعود القرار: يجب أن تكون هناك مسارات واضحة لتصعيد القرارات والمشاكل التي تتجاوز صلاحيات الفرد.

---

[1] - عتيقة حرايرية، **إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية- الأبعاد النظرية وواقع التطبيق** أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012، ص 20

[2] - نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ط1، ص200

[3] - عتيقة حرايرية، نفس المرجع، ص 127

- التعاون والتكامل: يجب تشجيع التعاون والتكامل بين مختلف الأقسام والأفراد والجماعات.
- التواصل الفعال: يجب أن يكون هناك نظام تواصل فعال بين جميع أفراد الفريق، مما يساعد على تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- التقييم المستمر للأداء: يجب تقييم أداء الأفراد بشكل مستمر، لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط التطوير اللازمة.
- المرونة والقدرة على التكيف: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنًا وقادرًا على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- التركيز على النتائج: يجب أن يكون التركيز على تحقيق النتائج المرجوة، وليس على اتباع الإجراءات الروتينية.

2* مساهمات قيمة العمل الانضباط في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي

ان اعتبار قيمة العمل الانضباط ركيزة أساسية لسير أي عملية تنظيمية للمساهمة في بناء مؤسسات قوية وفعالة، يستوجب توافق المبدأ مع الأهداف في حين تصميم الخطط التطويرية، وبشكل موجز فان المظاهر والسلوك المرغوب للانضباط في العمل هو الالتزام بالقواعد واللوائح والتعليمات المحددة من قبل المنظمة، والعمل وفقًا للجدول الزمني المحدد، وتقديم أفضل ما لديك من جهد ووقت. إنه يعني أيضًا الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليك، والعمل بروح الفريق، والاحترام المتبادل بين جميع أفراد المنظمة.

2-1: دور قيمة العمل الانضباط في وضع خطط التطوير التنظيمي:

- الالتزام بالخطط والاستراتيجيات: يساهم الانضباط في ضمان التزام جميع الأفراد بالخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها لتحقيق أهداف التطوير، وهذا الحرص على الالتزام بالانضباط في العمل ليس خوفا من التعليمات فقط ولكن انسجاما مع القيم السائدة في المنظمة.[1]
- تحسين كفاءة العمل: يساعد الانضباط في تقليل الوقت والجهد الضائع، وتحسين كفاءة العمل. وهذا يعني إنجاز المزيد من المهام في وقت أقل، وبجودة أعلى.
- زيادة الإنتاجية: يؤدي الانضباط إلى زيادة الإنتاجية، حيث أن الأفراد المنضبطين يعملون بجد واجتهاد، ويسعون دائمًا لتحقيق أفضل النتائج.
- تحسين جودة العمل: يساهم الانضباط في تحسين جودة العمل، حيث أن الأفراد المنضبطين يهتمون بتفاصيل العمل، ويتأكدون من أن كل شيء يتم بشكل صحيح.
- بناء ثقافة تنظيمية قوية: تكون مبنية على الاحترام والمسؤولية والعمل الجماعي.
- تسهيل عملية التغيير: يسهل الانضباط في قيام عملية التغيير وأكثر استعدادًا لتقبل الجديد في العمل.

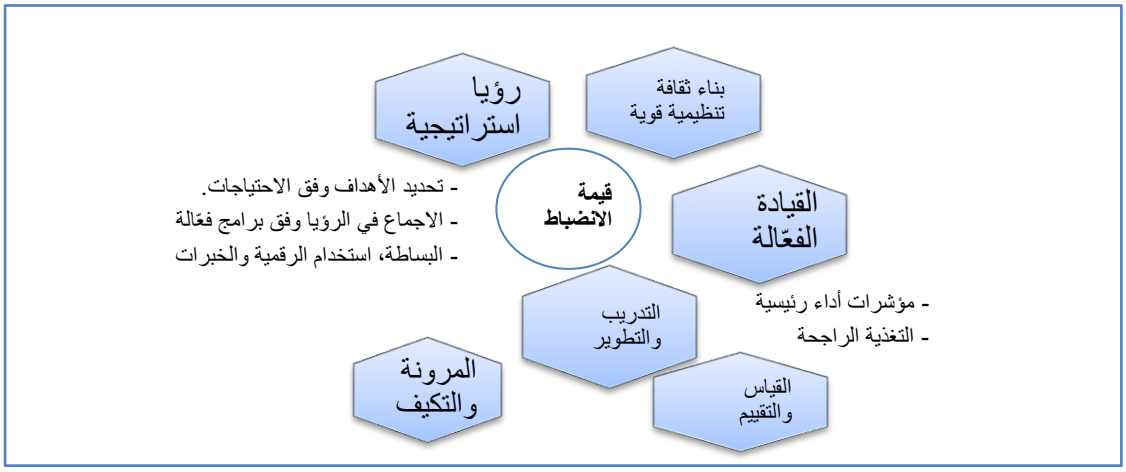
[1] – محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص 378

- توفير الجودة في بيئة النشاط: تقتضي العدالة بين الأداء المطلوب والتقدير والمكافأة المرجوة.
- التواصل الفعال: يجب على الإدارة التواصل بفعالية مع الموظفين، ويتمثل في تطوير اتجاهات إيجابية لدى العاملين، عن طريق توضيح الأهداف والتوقعات، الإجابة على جميع أسئلتهم واستفساراتهم. كما يتضمن الاستثمار في تدريب الأفراد لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال بغرض تحسين الأداء.[1]
- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: ان مشاركة الأفراد في فرق العمل تدل بصورة إيجابية على زيادة الحافز في العمل، ويعبّر عن القوة في تحرير الطاقات المكنونة للابتكار والابداع، كما يعتبر تقبّل المشاركة برغبة وروح معنوية عالية هو ضمان لاستقرار وأمان لاستمرار نمو المؤسسة.[2]

2-2: موقع قيمة العمل الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي بشكل فعال

ان أهم تحديات التطوير التنظيمي في الإدارة هو بيان مدى استجابة الأفراد وفرق العمل في تطبيق عمليات التطوير، لذا يستوجب على الإدارة توجيه السلوك العام وفق منهج يتسم بالذكاء والمرونة وفق نظام تجعل من قيم العمل أدوات انسيابية وعادية، ولقد أسهم الكثير من الخبراء في وضع استراتيجيات تنظيمية لمساعدة الإدارة في تسيير الشؤون العامة والخاصة، وأرفقوا الجانب النظري فيها بالكثير من المعارف الي لا تدع مجالا للشك عن عدم نجاعتها، لكن في بعض الأحيان يستوجب استخراج أهم عنصر سلوكي ترتبط به كل العمليات البنائية في التنظيم وكل التفصيلات التخطيطية وجعله كنقطة البدء ومبدأ توجيهي لتحقيق الأداء التنظيمي المرغوب به، وهو ما حاولنا لفت الانتباه اليه في هذا الشكل.

الشكل رقم (07): يبيّن موقع قيمة الانضباط لتقوية العناصر الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي



المصدر: من تصميم الباحث

[1] – حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية وظائف الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص288

[2] – كيث ديفيز، **السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي**، ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر، القاهرة، 1974، ص ص 184 -185

وبإيجاز يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مجموعة من القرارات والأنشطة المتمثلة في مايلي:

أ- بناء رؤية واضحة ومشاركة الجميع:

- تحديد الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة تشاركية وقابلة للقياس لجميع الموظفين.
- بناء إجماع: يشعر فيه الأفراد بأنهم شركاء في تحقيق الأهداف، وأنهم جزءًا من عملية وضع الرؤية المستقبلية.
- تحديد مراكز المسؤولية الادارية بدقة وضبط وتحديد مسؤوليات الأفراد على الوظائف والمهام.
- تحديد مؤشرات مسؤولية الأداء من خلال ضبط أربع مؤشرات الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، بالإضافة الى مقاييس مستوى الجودة.[1]

ب-بناء ثقافة تنظيمية قوية: ان فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة تنظيمية قوية، تحمل في وعيها (فلسفة وقيم وتصرفات وتصور) وتحدد استراتيجياتها على المرتكزات الإدارية والتنظيمية (الأدوار، الهيكل، النظم والتكنولوجيا).[2]

- القيم المشتركة: تحديد مجموعة من القيم الأساسية التي توجه سلوك الموظفين.
- التواصل المفتوح: تشجيع التواصل الصريح والمفتوح بين الإدارة والموظفين.
- الاعتراف والإشادة: مكافأة الجهود والانجازات، حتى الصغيرة منها.

ت- التدريب والتطوير المستمر: ويتضمن مايلي.[3]

- آلية تحديد حاجات التدريب: تحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة بيان الأساليب المتبعة من الفردية والجماعية التطبيقية والعلمية.
- تصميم برامج تدريب: تقديم برامج تدريب مرنة ومناسبة لمختلف المستويات الوظيفية.
- التعلم من الأقران: تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين.

ج - القيادة الفعالة: ويمكن القول بأنها محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وبحسب **فيدلر FIEDLER**تعني الجهود المبذولة للتأثير في تغيير سلوك الناس من أجل الوصول الى أهداف المنظمة [4]، وتتطلب أن تجمع الخصائص الأتية.

- القدوة الحسنة: يجب أن يكون القادة قدوة حسنة في الانضباط والالتزام بالقيم.
- الدعم والتشجيع: تقديم الدعم والتشجيع للموظفين، وتوفير بيئة عمل إيجابية.
- التفويض: منح الموظفين المزيد من المسؤولية والصلاحيات.

---

[1] - عتيقة حرايرية، **مرجع سابق**، ص 126

[2] - نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص ص 105-106

[3] - بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 73-74

[4] - مجاهدي الطاهر، **مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم**، دار الباحث للنشر والاشهار، الجزائر، 2018، ص 333

خ – القياس والتقييم المستمر: يعرّف قياس وتقييم الأداء بأنه العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقا للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه، ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل[1]، ويؤكد هذا التعريف على مبدأ أساسي هو محور التقويم يرتكز على الأداء بحد ذاته وليس طبيعة الأفراد العاملين ويتطلب وجود مايلي:

- مؤشرات أداء رئيسية: تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس أداء المنظمة والموظفين.
- التغذية الراجعة: تقديم تغذية راجعة منتظمة للموظفين حول أدائهم.

ر – المرونة والتكيف: نجد أن البيئة الخارجية للمنظمة تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، ويجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف لتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم والمعتقدات الاستراتيجية التنظيمية بما يؤثر إيجابيا في أداء المؤسسة، ويتضمن ما يأتي:[2]

- الاستجابة للتغيير: القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة التنافسية.
- الابتكار: تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارية.
- تبسيط العمليات: تبسيط العمليات والإجراءات قدر الإمكان لتجنب البيروقراطية.
- استخدام التكنولوجيا: الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

3* مساهمات قيمة العمل الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي.

لقد تمايز المدلول المفاهيمي للكفاءة بين التجاذبات الفكرية للمدرسة الفرنكوفونية التي تعتبرها مخرجات للأداء وليس السلوك، وفي المدرسة السلوكية الأمريكية التي تعتبرها محور السلوك، لأن الكفاءة عنصرا متكاملا من المعرفة، المهارة والدوافع، وفي قيم العمل تعتبر المحرك المميز الذي ينطلق من مبدأ العمل وتوجيه كل المعارف النظرية، التطبيقية والسلوكية (المدرسة الفرنكوفونية) باستخدام المهارات اللازمة في المواقف والظروف التنظيمية المتوفرة (المدرسة السلوكية) لتقديم الأداء التنظيمي عبر كافة مستويات التدخل التنظيمي، وفي نطاق البحث ترتبط الكفاءة والفعالية على مستوى الإدارة في وضع نماذج وخطط التطوير التنظيمي الهادفة الى تعظيم الأداء من جهة والى ضمان تحقيق التكامل الذي تساهم فيه قيم العمل من خلال الكفاءة بمفهومها الواسع المرتبط بقيم الشعور العالي بروح المسؤولية وقيم الانضباط الوظيفي الالتزام وغيرها لتحقيق فعالية وأهداف الخطط التطويرية.

[1] – عتيقة حرايرية، **مرجع سبق ذكره**، ص 145

[2] – مجاهدي الطاهر، **نفس المرجع**، ص 407

3-1: تأثير قيمة العمل الكفاءة في تحقيق الأداء المؤسسي الفعّال

ينظر الى كفاءة الإدارة من حيث وضع الخطة التنظيمية وتهيئة بيئة العمل الجادة، والتي تتيح للموارد البشرية فرص التطور والابداع، وفي نسق الفعل يقتضي من التطوير التنظيمي أن يؤدي واجبه في فرض القواعد الأساسية المتعلقة بالعمليات الإدارية، الهيكل، والقيم وذلك لتوفير إمكانية تحسين الأداء المؤسسي بعدة طرق، وأهم عنصر يرتكز عليه البناء المؤسسي مايلي:

- تحديد الأهداف بوضوح: تقوم الإدارة الفعّالة بوضع أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة، مما يساعد في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيقها، فالكفاءة تقتضي الانتقال بالأهداف من الطور النظري الى الآليات التطبيقية التي تجعل من الفرد يؤدي واجباته الوظيفية بمنطق الترابط العلائقي بين الوظيفة والنتائج، فالقيم ليست نتائج للأهداف الواضحة ولكنّها سلوكيات تعزز التركيز والتي تزيد من فعالية العمل لتحقيقها، فقيم العمل التي تؤثر على الإدارة العليا تمثل المنهج المتبع في إدارة العمليات والأهداف، لأن الكفاءة مرتبطة بالبحث عن الحاجة المادية والاحتياجات الاجتماعية والنقائص من خلال عمليات الاستباق في تقدير المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرار، فقيمة الكفاءة الإنتاجية تقتضي تعظيم الأرباح والنتائج، والكفاءة الإدارية تقتضي تحقيق الأهداف التنظيمية بالاعتماد على استراتيجية التعرّف بحاجات الأفراد في المنظمة بالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء.[1]

وعليه فان القيم التي تؤمن بها الإدارة العليا تؤثر على الأهداف التي تحددها المنظمة، ويبيّن الجدول الآتي أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة والنتائج التي توجه اليها الأنشطة والجهود.

الجدول رقم (08): يوضح أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة

قيم الإدارة العليا	الأهداف المرتبطة بالقيم
- التفاني للربح الاقتصادي - تكريس الجهود للصالح العام - الالتزام بالجودة - الايمان بأهمية الكفاءة والفعالية - الايمان بالقيم الأخلاقية	- تحقيق الربح - التوازن بين المصالح الخاصة والعامة - تحقيق الجودة المتميزة - تحقيق أقل تكلفة واقصى انتاج (أداء) - تحقيق العدالة في التعامل

المصدر: بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية، ص 87

[1] - أحمد ضيف، **إدارة التغيير والتطوير الأسس والمنطلقات**، دار النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 149

- تخطيط وتنظيم الموارد، وترتبط كفاءة الإدارة في التنظيم بالتوزيع الأمثل للموارد المادية والمالية والتقنية في خطط التطوير التنظيمي، فالكثير من المؤسسات التي تمتلك كل شيء من الموارد كما تمتلك القدرات البشرية، لكن مستويات الأداء أقل من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية المتعارف عليها في ذلك القطاع الذي تمارس فيه النشاط، فالإدارة الكفء تركّز على عدة مقاييس للفعالية التنظيمية لمعرفة وقياس صحة المنظمة، ويتضمن بيان مدى رضا العاملين والتنسيق بين الأنشطة الإدارية، ومدى فعالية تحويل المدخلات الى مخرجات، ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كفاءة الموارد البشرية والكفاءة الاقتصادية.[1]
- تطوير الموارد البشرية وتشجيع الابداع، ويفترض أن ثقافة الإدارة العليا هي الايمان بتعليم وتدريب الكفاءات والمحافظة عليها، لأن كل تخلف عن ركب المنافسة مع المؤسسات الأخرى يجعل فرص اللحاق المتطورة صعب المنال، فكفاءة الإدارة تلتزم بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة[2]، بالإضافة الى وضع آليات مرنة في هذا السياق منها التنقل بين الوظائف يعتبر من بين أحسن المنهج التي تزيد من رغبة الأفراد في التعلم واكتساب مهارات جديدة وبخاصة اذا كانت هناك علاقات عمل مشتركة بين الأقسام أو تكامل بينها، كما تساهم آليات الترقية العادلة وسلم الأجور والمنح في خلق بيئة عمل إيجابية مما تجعل حركية العاملين أكثر التزاما وانتاجا، ومصدرا مهما للتعاون في مراقبة النشاط واتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي خلل وظيفي غير مرغوب لأن أساس العمليات قام على قيمة العدل.

3-2: الأثر الإيجابي لقيم العمل على مختلف المستويات التنظيمية

تتعدد المؤشرات الدالة على تعاظم دور قيم العمل في الكثير من السلوكيات الإيجابية، والتي تعبّر عنها من خلال تدافع القيم نحو تشجيع بروز قيمة سواء بالتكامل أو بالترابط العلائقي، لأن النسق القيمي للعمل له القدرة في تحقيق الانسجام نحو تحقيق المنافع والسلوك المرغوب في تحصيله، فكل بعد تنظيمي يقدم مؤشرات قيمية من نفس المبدأ والاتجاه، ومن بين بعض المؤشرات التي نوجز منها:

1. على مستوى الفرد:

- الالتزام بالوقت: الحضور الدائم والمبكر إلى العمل، والالتزام بالمواعيد المحددة للمهام والاجتماعات.
- جودة الأداء: الحرص على تقديم عمل عالي الجودة، والاهتمام بالتفاصيل، بأفضل الطرق.
- المبادرة: اتخاذ المبادرات لحل المشكلات والتحسين المستمر.
- الالتزام بالقوانين واللوائح: التقيد بالسياسات والإجراءات الداخلية للمؤسسة.
- احترام الزملاء والرؤساء: التعامل مع الجميع باحترام وتقدير، والعمل بروح الفريق.
- الحفاظ على ممتلكات الشركة: التعامل بحذر مع ممتلكات الشركة وعدم إتلافها.

---

[1] - مجاهدي الطاهر، **مرجع سابق**، ص 243

[2] - بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والاداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013، ص 33

2. على مستوى الجماعة:

- التعاون والتنسيق: العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة، وتبادل المعلومات والخبرات.
- احترام الرأي الآخر: الاستماع إلى آراء الآخرين وتقبلها، والعمل على التوصل إلى حلول توافقية.
- حل المشكلات الجماعية: العمل كفريق واحد للتعامل مع التحديات التي تواجه الجماعة.
- الالتزام بقرارات الجماعة: تنفيذ القرارات التي يتم التوصل إليها بشكل جماعي.

3. على مستوى المؤسسة:

- الالتزام بالاستراتيجية: توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- الالتزام بالجودة: التركيز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- الالتزام بالسلامة: توفير بيئة عمل آمنة للجميع.
- الالتزام بالقوانين واللوائح: الامتثال للتشريعات والقوانين المعمول بها.
- البحث عن التطوير المستمر: السعي الدائم لتحسين الأداء والكفاءة.

4- دور القيم الأخلاقية في الارتقاء بقيم العمل :

تعتبر القيم الأخلاقية من أهم المرتكزات التنموية التي تستهدفها النظم الحديثة في عمليات بناء سلوك واتجاهاته، ولقد حرصت القوانين ونظم العمل على تأكيد الوازع الأخلاقي الذي يحكم العمل من خلال الالتزامات المتبادلة في التنظيم، وفي أعقاب كل أزمة أخلاقية للعمل في المؤسسات ذات النزعة النفعية، ينتفض بعض مفكري الإدارة الغربية لاستحضار مفهوم أخلاقيات العمل، فتعددت الدراسات الباحثة في المجال الأخلاقي والقيمي للعمل ومن أمثلة ذلك، كتاب " **المؤسسة الأخلاقية. أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة، دائما وأبدا**" لمؤلفه "**جيمس فوركاد وآخرين**"، ومن عناوينه الرئيسية ومضامينه المهمة:

-" إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لأي فشل يصيبك، وإذا غابت الأخلاق فلا وزن لأي نجاح تصيبه"[1].

* وكما أتى ذكره في الكتاب أنه كثر الحديث في الثلاثين سنة الأخيرة عن أخلاق العمل وأكثر من ذلك عن فضائح الأعمال الشهيرة، وأشهر أن مصطلح أخلاق الأعمال يشير إلى تطبيق السنن الأخلاقية السائدة بالمجتمع، ويعود أصل الفكرة إلى التعاليم السماوية التي تحرم السرقة والاختلاس والاحتيال، وإهدار الأموال والتعاملات غير الأخلاقية، ولأهمية أخلقة العمل أصدر "**ستيفن كوفي**" صاحب الكتاب الشهير" **العادات السبع لأكثر الناس فاعلية**" كتابا جديدا بعنوان " **العادة الثامنة:** من الفعالية الذاتية إلى النبالة المؤسسية"، بهدف التركيز على صوت الضمير الإنساني، كما نادى بالتحول إلى القيادة الرباعية: **العقل، الجسد(اليد)، القلب، الضمير**، واعتبر أن الضمير الأخلاقي هو الحاسة المميزة للتفريق بين الحق والباطل.

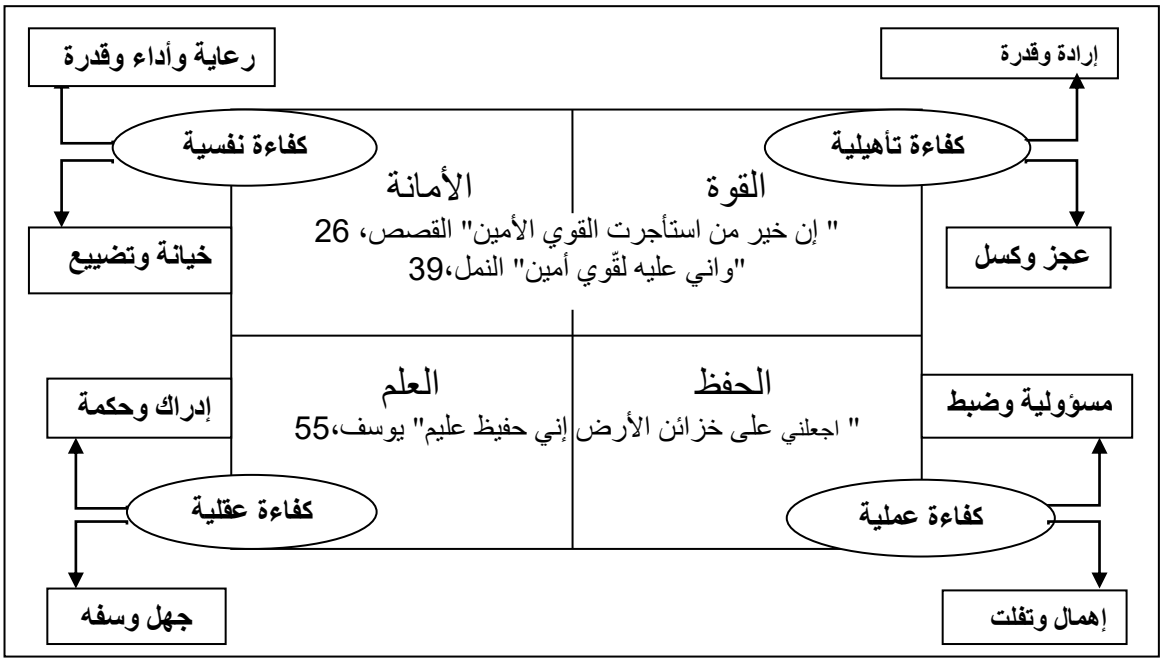
[1] - نشرة خلاصات، رئيس التحرير **نسيم الصمادي**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 319، ابريل 2006، ص ص 1-2

ان الاستشهاد برأي المفكرين الغربيين الذين أدركوا أهم انحرافات النظرية المنفعية في مجال الأعمال، تتطلب العبرة في البحث عن أدبيات الإسلام والتراث الاجتماعي من القيم الأخلاقية في العمل، لثرائها بقواعد ومبادئ وسلوك يتطلب العمل بها التزام واضح وصريح مرتبط بالثواب والأجر.

- وقد قدّم **سعيد بن ناصر الغامدي** الخريطة الأخلاقية في مجال الأعمال مستندا على ما استنبطه أهل العلم من آيات القرآن الكريم وأحاديث السنة، باعتبار وجود أربعة أخلاق من القيم الكلية والتي تنضوي تحتها العديد من القيم التي ترتكز عليها أخلاق العمل لأي عمل أو مهنة وهي:[1]
- **الحفظ:** والمراد به القدرة على إدارة الذات والعمل وتحمل المسؤولية وتسمى بالكفاءة العملية.
- **العلم:** والمراد به إدراك الأمر المتعلق بالعمل ومعرفته جيدا ويمكن تسميته بالكفاءة العقلية.
- **القوة:** والمراد بها الجدارة والجد والانضباط ويمكن تسميتها بالكفاءة التأهيلية.
- **الأمانة:** والمراد بها رعاية الحقوق وأداؤها على أتم وجه، ويمكن تسميتها بالكفاءة النفسية.

تتميز أخلاق العمل على وجه الخصوص بالقابلية للتعديل بالزيادة أو النقصان لوقوعها تحت إرادة الإنسان وطاقاته، فوضع الخريطة الأخلاقية المرتكزة على الأسس والأصول الكلية المتكونة من أربعة أركان: الحفظ، العلم، القوة، الأمانة، فهي بمثابة قاعدة لتقويم أخلاق الأفراد وتنميتها في كل درجة وظيفية ومهنية.

الشكل رقم (08): يبين الخريطة الأخلاقية في مجال الأعمال.



المصدر: سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية ومصلحة شرعية)، ص61

[1]- سعيد بن ناصر الغامدي، **أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية ومصلحة شرعية)**، سلسلة دعوة الحق كتاب شهري محكم، الإدارة العامة للإعلام والنشر، السعودية، السنة 25 العدد 242، 2010، ص 55

4-1: مجموعة من القيم الأخلاقية المرتبطة بقيم العمل للمورد البشري.

ان النمط المادي يرتقي بقيم العمل أخلاقيا حين تجلب له المصالح بأقوى المنافع الممكنة، فهناك تجد كل المجهودات مسخرة لتحقيق أحسن أداء ممكن وأكثر فعالية في مقابل تحقيق الربح، وفي حال اختلال الأرباح وتدهورها تسقط أوراق القيم خطوة خطوة، لكن في التعاليم الإسلامية فان ارتباط قيم العمل بالأخلاق يقتضي وجود معايير أخرى مرتبطة بحقيقة الوجود الإنساني وأن الجزاء من جنس العمل، وأن كل نفع يجر مفسدة فهو عمل باطل ومردود على صاحبه، وفي هذه الفسحة البحثية سوف نحاول تقديم بعض القيم الأخلاقية المستمدة من ديننا الحنيف المساعدة في مرافقة المؤهلات القيمية للأفراد والتنظيم.

على مستوى الفرد والقيادة:

❖ **معيار القدوة الحسنة:** وينضوي تحت هذا المفهوم الالتزام بالسلوك القويم، ليكون مثالا للآخرين في الصدق والصبر، الأمانة والتضحية وتطابق القول مع الفعل[1]، والقائد في عمله يمثل الالتزام الثابت برسالة المنظمة، أهدافها وقيمها ليكون مثالاً معنوياً في أقواله وأفعاله، وتتجلى في ميزتين وهما:[2]

✓ الشورى: هي مفاضلة أوجه الرأي واختيار أنسبها، قال تعالى: "...وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ..." [آل عمران، الآية: 159].

✓ الحياد: تجعل القائد غير متحيز لرأي معين في إصداره القرار بعيداً عن التسرع والتعسف والتقليد.

❖ **معيار الصفوة:** يمكّن المؤسسة من الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتأدية الأعمال والمهام الوظيفية، ويستلزم تحقيق هذا المعيار من الفرد القائد أن يتحلى بقيمتي:[3]

✓ تقسيم العمل: حيث يتم تقسيم العمل تقسيما علميا يستجيب لمتطلبات العمل الهادف والموافق لقدرات وإمكانيات الموارد البشرية في تحقيق أهداف النشاط كما يحفز الرغبة في العمل.

✓ التخصص الوظيفي: الرجل المناسب في المكان المناسب، فالاختيار يكون وفق الخبرة الفنية والإدارية، والتعيين يتم طبقاً لاختبارات الكفاءة. وهو ما يوافق قول الله تعالى: «...نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا...» [الزخرف، الآية: 32]. أي فاضلنا بينهم ليكون لعضهم سبب لمعاش الآخرين[4]، والمفاضلة تكون وفق أسس مدروسة كتوصيف الوظائف والمهام وكل المهام تؤدي دور تكاملي تحافظ على سير عجلة الوظائف.

---

[1] – خالد بن عبد الرحمان الجريسي، **أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري**، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، السعودية،2016، ص 119

[2] – عبد الرحمن حسن، **الأخلاق الإسلامية وأسسها**، الجزء الأول، دار القلم، دمشق، سوريا، الطبعة الخامسة، سنة 1999 م، ص 214.

[3] – ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[4] – أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، الجزء 19، مؤسسة الرسالة، بيروت–لبنان، 2006 م، ص 37.

❖ **معيار الالتزام:** ويتجاوز جانب الالتزام بما يفرضه القانون ويستند على فكرة الإلزام التي تعتبر القاعدة الأساسية لكل النظام الأخلاقي وعلى ذلك فهو التزام الشخص بالقيام بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته[1]، ويرتبط هذا المعيار بتحقيق الفرد القائد لقيمتي:

✓ تحمل المسؤولية: وتعني تعهد الفرد بتنفيذ الأعمال بأقصى قدراته، مع تحمله تبعات ما يحدث عن ذلك، قال الرسول (ص): «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...» [صحيح البخاري، رقم: 844].

✓ الرقابة الذاتية: تتم ذاتيا في نفس الموارد البشرية العاملة خوفا ورجاء بما يضمن السير الحسن للعمل في وجود القائد أوفي غيابه، قال الرسول(ص): «اتَّقِ اللَّهِ حَيْثُمَا كُنْتَ...» [سنن الترمذي، رقم: 1910].

على مستوى الجماعة.

لم يغفل الإسلام أهمية الجماعة في القيام بالعمل الصواب وأكدّ على ذلك في الكثير من المناسبات، بل وفي إصراره أقرّ أفضلية العمل الجماعي على العمل الفردي في أكثر الأمور صعوبة في الحياة الاجتماعية والتنظيمية وغيرها بهدف زيادة الروابط الاجتماعية وتقويتها[2].

✓ الجماعة تضبط جماح النفس للفرد: فالفرد إذا أسندت له المهام والمسؤوليات فردا، قد تكون مدعاة لحب النفس والاستعلاء، وفي وجود الجماعة قد تنكسر شهوات النفس والغرور في حضور الغير.

✓ المراقبة المجانية: من ضروريات العمل الناجح وجود المراقبة الفردية والجماعية ضمن الأطر التنظيمية والهياكل الإدارية والأقسام، قال تعالى: " **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون...**" التوبة 105

✓ اذابة تفاوت المكانة للأفراد: والمقصود المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية مثلها كوجود الغني والفقير، القوي والضعيف، فالعمل الجماعي يذيب الفروقات والمكانة، ويجعل من العمل وسيلة أداء الحقوق والواجبات في إطار تنظيمي واحد، قال رسول الله (ص): **المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشدّ بعضه بعضا. [رواه البخاري، رقم: 2446].**

✓ تبادل الخبرات: كل فرد يكمّل الآخر كأصابع اليد أو كأسنان المشط، وهذا التنوع الوفير في التعليم والتنشئة سيحقق تراكم علمي وعملي تستفيد منه الجميع، وتصبح الجماعة في العمل كالجسد الواحد.

❖ **معيار التعاون:** هو مدى شعور الفرد منفذ القرار بأنه جزء من جماعة العمل، فبقدر احتياج الفرد والتزامه بها، بقدر ما يأتي تعاونه معها لتحقيق القرار موضع التنفيذ، ويتضمن قيمتي:

---

[1] – خالد بن عبد الرحمان الجريسي، نفس المرجع، ص 36

[2] - عبد الستار المرسومي، **ركائز العمل المؤسساتي في الإسلام: العمل الجماعي**، مقال منشور على موقع https://www.alukah.net/ **تم تصفح الموقع بتاريخ 2024/08/17 على الساعة 00.06**

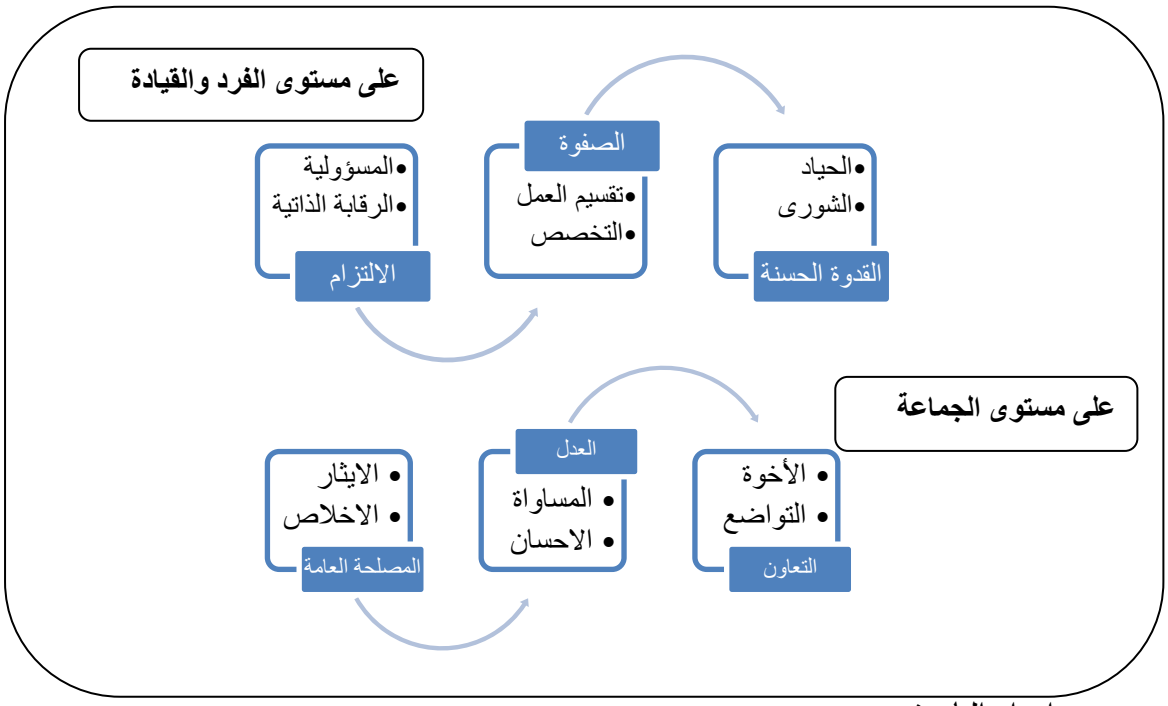
- ✓ **الأخوة:** تعتبر رابط رباني ثابت وهي أثبت من أخوة النسب، مصداقاً لقوله تعالى: «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ...» [الحجرات، الآية: 10]، وتقتضي التودد إلى الناس وصناعة المعروف لهم بهدف نشر الطمأنينة بين أفراد المجتمع والحرص على الوحدة والاجتماع ونبذ التعصب والتفرق المذموم.[1]
- ✓ **التواضع:** هو السلوك الذي يمنح القدرة للتعبير عن النفس، والتعرض للحقائق بمرونة وشكل بسيط وتجنبه الكبر والمباهاة، ومتى حقق الفرد التواضع في نفسه، لم يجد صعوبة في التواصل مع الجماعة وطلب العون منها، قال تعالى: «وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» [الشعراء، الآية: 215].

❖ **معيار العدل:** من لوازم العدل في الإدارة إعطاء كل ذي حق في التعيين والترقية، التقدير والمكافأة، المحاسبة وتكافؤ الفرص،[2] قال تعالى: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...» [النحل، الآية: 9]. ويلزم:

- ✓ المساواة: التي ينصف بها نفسه والموارد البشرية العاملة تحت إمرته، من غير أن يعطي نفسه منافع أكثر، أو يعرضها لمضار أقل[3].

الإحسان: اللطف مع العدل الصارم الجازم، وامكانية الفرد القائد للتسامح في بعض الحق، إيثاراً لود القلوب وشفاءً لغل الصدور، ولهذا قال الله تعالى: «...فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ» [الحجر، الآية: 85].

الشكل رقم (09): يبين بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بقيم العمل وعلاقتها بالفرد والجماعة



المصدر: من اعداد الباحث

[1] – أحمد حسن القواسمة وعايد بن علي البلوي، **منظومة القيم الجامعية**، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 141 – 142

[2] – عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، **أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[3] – ابن مسكويه، **تهذيب الأخلاق**، الجزء الأول، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص10.

4-2: مجموعة القيم الأخلاقية المرتبطة بالوظيفة والمهن

لقد وضعت الشريعة الإسلامية منهجا وقائيا مليئا بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد، ولحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع كما شرع مجموعة من الضوابط والقيم الأخلاقية لحماية عنصر العملة ليكون عنصرا منتجا ومحصنا من الفساد[1]، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

على مستوى العمل:

يرتبط هذا النوع من المعايير بالموارد البشرية التنفيذية، ويعنى بضبط سلوك الفرد في تنفيذه للقرارات المعهودة إليه، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه وفي أداء المنظمة ككل وهي:

معيار الإتقان: أي مدى تحكم منفذ القرار في المهام الموكلة إليه، وسعيه لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله[2]، ولهذا قال الرسول (ص): «إِنَّ اللهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ» [المعجم الأوسط للطبراني، رقم: 909]. ولابد للفرد منفذ القرار لتحقيقه هذا المعيار من قيمتي:

- ✓ **القوة:** أي أن يكون الفرد قوياً على العمل، محيطاً بمتطلبات أدائه.
- ✓ **الأمانة:** أي أن يكون الفرد مؤتمناً على العمل، مصداقاً لقوله تعالى: «...إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ» [القصص، الآية: 26].

❖ **معيار 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 بقيمتي:

- ✓ **تثمين الوقت:** لأن الالتزام بالوقت في الأداء من تمام الإتقان، والأجر مقابل العمل في مواعيد محددة.
- ✓ **الطاعة:** تعني امتثال الأمر بفعل المأمور، وامتثال النهي باجتناب المنهي، فأي عرقلة في تنفيذ القرار من طرف الموارد البشرية تعني مقاومة التغيير أو العصيان.

❖ **معيار الإرادة:** أي شدة القوة النفسية للفرد منفذ القرار، التي تمكنه من اعتماد قرار ما وتنفيذه، ويخدم الفرد في تحقيقه لهذا المعيار، تحليه بقيمتي:

- ✓ **الحلم:** يضبط النفس عند الغضب، والصبر على الأذى وتأخير مكافأة الظالم، من غير ضعف ولا عجز[3]، حيث ورد عن الرسول (ص) أنه قال: «إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللهُ: الْحِلْمُ وَالأَنَاةُ.» [المعجم الأوسط للطبراني، رقم: 2464].

---

[1] – منال البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015، ص98

[2] – إبراهيم فهد الغفيلي، **العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية–الرؤى والتحديات، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض–السعودية، يومي: 30–31 أكتوبر 2001 م، ص 18.

[3] –الجرجاني، **التعريفات**، المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، 2006 م، ص 30.

- ✓ **التفاؤل:** هي عنصر نفسي طيب يشحذ الهمم إلى العمل، ويغذي القلب بالطمأنينة والأمل، ويدل على قوة الإرادة لدى الفرد[1]، لهذا قال الرسول (ص): «لا عَدْوَى ولا طِيَرَةَ، وَيُعْجِبُنِي الْفَأْلُ، قَالُوا وَمَا الْفَأْلُ، قَالَ كَلِمَةٌ طَيِّبَةٌ.» [صحيح البخاري، رقم: 5331].

❖ **معيار المصلحة العامة:** ويتطلب لتحقيق هذا المعيار، تحليها بقيمتي:

- ✓ **الإيثار:** هي أن يتنازل الفرد عن منافع نفسه في مقابل منفعة الأخرين لحاجتهم، حيث مدح الله هذا الخُلق في قوله: «...وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ..» [الحشر، الآية: 09].
- ✓ **الإخلاص:** هي صفة ضرورية لنجاح كل غاية سامية، فالإخلاص يبعد الفرد عن الرياء وثناء الناس، قال تعالى: «وَمَا أُمِرُوا إِلا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ...» [البينة، الآية: 05]

على مستوى المنظمة:

يطبق هذا النوع من المعايير لضبط سلوك الموارد البشرية العاملة في كل المستويات الوظيفية والتنظيمي، ويشمل التنظيم من أعلى هرم للسلطة الى المستوى الأدنى، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي العام الذي يتوافق مع الأهداف العامة والضوابط الاقتصادية والاجتماعية، وفيما يلي عرض موجز لأهم القيم الأخلاقية:

❖ **معيار الولاء:** أي شدة ارتباط واندماج الموارد البشرية مع المؤسسة، لأن لهذا الرابط النفسي أثر بالغ على اندماج الأفراد في العمل، وتبنيها لقيم المؤسسة ورغبتها في بذل قصارى جهودها لصالحها والمحافظة على عضويتها فيها [2]، ويخدم الموارد البشرية في تحقيقها تحليها بقيمتي:

- ✓ **الوفاء:** هو الاحترام المطلق للاتفاقات من غير ضرر، وأكبر منبع للمسؤولية في المجتمع،[3] حيث يقول تعالى: «...وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولاً» [الإسراء، الآية: 34].
- ✓ **الانتماء:** هو شعور إيجابي يدفع الفرد لاعتناق مبادئ المؤسسة وقيمها في أقصى شدته، مما يولّد توحد الفرد مع المؤسسة، فيجعله يتمسك بها ويذود عنها[4].

❖ **معيار الحرية:** هو مدى قدرة الموارد البشرية على فعل الأشياء أو تركها في المؤسسة بإرادتها الذاتية، ويخدمها في تحقيق هذا المعيار، تحليها بقيمتي:

- ✓ **الاستقلالية:** هي القيام بالواجب المهني دون اكراه أو الخضوع لوصاية مستغل ظروف قهرية.

---

[1]– عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 163–169.

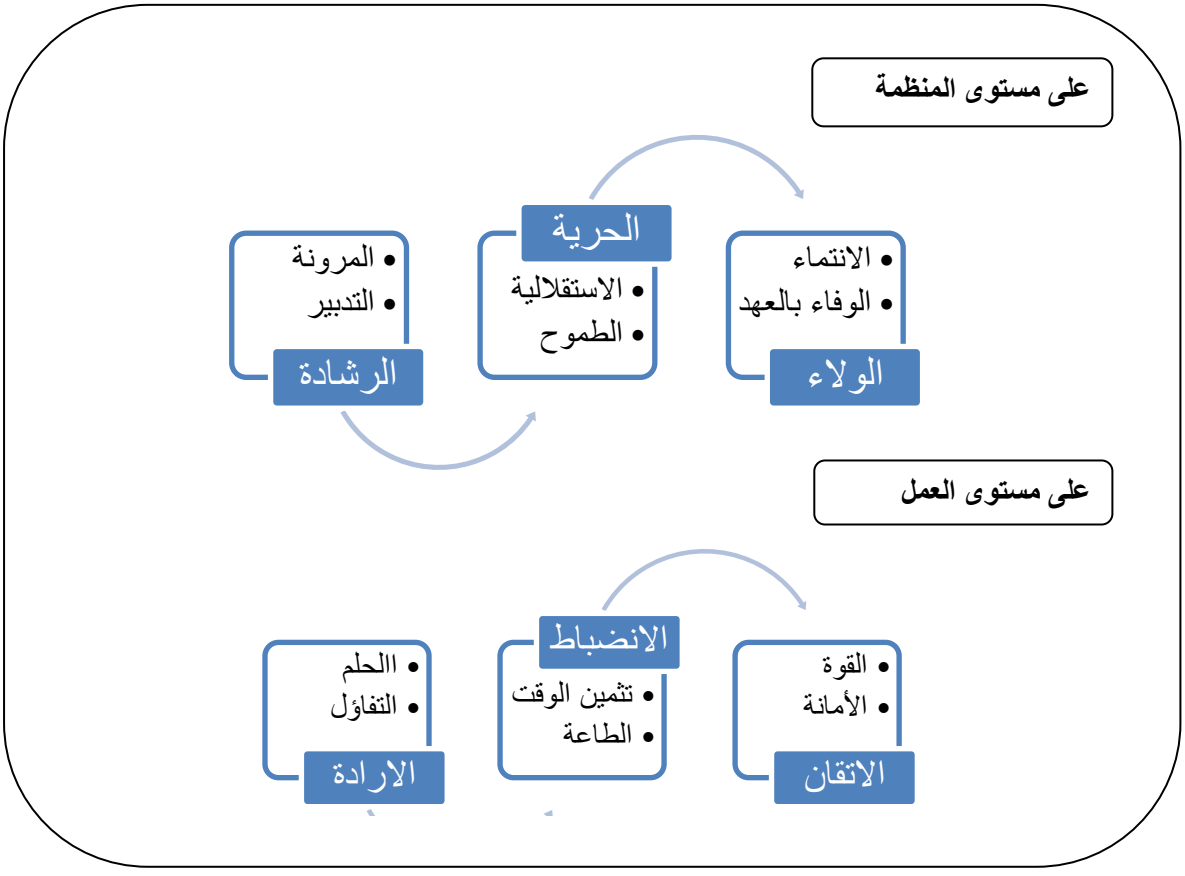
[2]– عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات**، دار النوابغ، جدة–السعودية،1996، ص 106.

[3]– أحمد حسن القواسمة وعايد بن علي البلوي، نفس المرجع، ص 155.

[4] – عبد المنعم الحنفي، الموسوعة النفسية: **علم النفس والطب النفسي في حياتنا اليومية**، القاهرة–مصر، مكتبة مدبولي، ط 2، سنة 2003، ص 315.

- ✓ **الطموح:** هي رغبة شخصية تتجلى دوما في سلوك البحث عن التفوق والنجاح، ويتطلب دوما البحث عن الأهداف الأسمى والبعيدة، كما تقتضي رفع سقف الطموح عاليا لنيل المرغوب وفق ما سخّر له من إمكانيات لأن المطامح تؤخذ بالغلبة وليس التمني.
- ❖ **معيار الرشادة:** هو حسن التصرف في استغلا الموارد البشرية والمادية المتاحة، ومدى توفيقها في الاختيار بين البدائل الممكنة، يقول الله تعالى: «وَابْتَلُوا الْيَتَامَى حَتَّى إِذَا بَلَغُوا النِّكَاحَ فَإِنْ آنَسْتُمْ مِنْهُمْ رُشْدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ...» [النساء، الآية: 06]، فالرشد هنا صلاح العقل والدين وحفظ المال.
- ✓ **المرونة:** هي قدرة الموارد البشرية على التكيف مع الظروف الطارئة وحالات عدم التأكد التي تواجهها أثناء تأديتها لعملها في المؤسسة، والتي لا تكون مهيأة للتعامل معها مسبقاً.
- ✓ **التدبير:** هي النظر إلى ما تؤول إليه عواقب الأمور بمعرفة الخير، فحسن تدبير الفرد هو جودة رؤيته في استنباط الأصلح والأفضل للفرد والجماعة والتنظيم.

شكل رقم (10): بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بقيم العمل وعلاقتها بالمنظمة والعمل.



المصدر: الملخص من إعداد الباحث

خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعتبر عملية من ضروريات إدارة وبقاء المنظمات واستمرارها، حيث تسعى المنظمات إلى تبنى استراتيجيات التطوير التنظيمي المناسبة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل مسايرة الظروف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، فالثبات على نمط اداري معين والاستقرار عليه يجب أن يكون منطلق لقدرة التنظيم على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وعله فالتقدير الحقيقي بفعالية التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف التنظيمية والاجتماعية المرجوة، يقتضي توفر مجموعة من العوامل والافتراضات البنائية في المؤسسات من الإمكانات المادية والموارد البشرية والتكنولوجية، بالإضافة الى وجود الخطط التنظيمية التوافقية التي ترسمها المنظمة بمشاركة جميع الفعاليات الداخلية والقوى التنظيمية الخارجية (الاستعانة بالخبراء من خارج التنظيم) بهدف التخفيف من حدة المقاومة والممانعة.

وقد تم في هذا الفصل التعرض بنوع الايجاز الواجب ذكره بدون تقصير أو اطناب ممل لمفهوم التطوير التنظيمي من حيث التعريفات وذكر بعض المفاهيم التنظيمية المرتبطة به، كما تناولنا أهم عناصره ومتطلبات تطبيقها على مختلف التنظيمات على أساس مجمل ما توفره من خصائص وافتراضات تحقيقه، ومن تمّ وضحنا السيرورة النظرية لمساهمات الفكر النظري في البحث السوسيولوجي لمتغير التطوير التنظيمي، وأن عالم الأفكار هو تسلسل تراكبي ككرة الثلج لا يمكن فصل بعضها عن بعض، فلكل مدرسة خصائصها النظرية والتي قدمت على أساسها مجموعة من الأفكار والنماذج، تطورت من خلالها المساهمات فأنتجت للمعرفة مدخلا تستعين به التنظيميات في حلحلة المشاكل التي تعترض نموها واستمرارها، وعليه تمت ابراز بعض من المميزات الإيجابية والسلبية في التطوير التنظيمي بقصد تعميم الاستفادة لأخذها بالجديّة اللازمة في الحد من الاختلالات الوظيفية وتجنب ممانعة المورد البشري، وفي الفقرة الأخيرة حاولنا تقديم بعض الارتباطات العلائقية بين متغير قيم العمل ومتغير التنظيمي من خلال الحديث مساهمات قيم العمل منها الشعور بالمسؤولية، الانضباط والكفاءة باعتبارهم قيم سلوكية تتجلى مظاهرها الإيجابية بأثر كبير في تحقيق الأداء الفعّال، والذي يتمكن التنظيم من خلال هذه المظاهر في تحقيق الخطط التنظيمية، فلكل قيمة عمل أبعاد ومؤشرات تنمّ عن جدّية الأفراد والجماعات والتنظيم على حد سواء والرغبة في تحقيق التطوير التنظيمي، كما أسهمنا في ذكر دور بعض القيم الأخلاقية المستمدة من ديننا الإسلامي الحنيف وقدرتها في مرافقة قيم العمل من أجل أخلاق عالية لقيم عمل إنسانية قوية.

الفصل الرابع:

المحددات الميدانية للدراسة

أولا: المنهج المستخدم في الدراسة

1* المنهج الكمي، أهميته وأدواته

إن الدراسة الميدانية والتطبيقية تمد الباحث بالحقائق والمعلومات عن الواقع الاجتماعي، وذلك من خلال دراسة معمقة للاهتمامات المطروحة، وإن الإجابة عن التساؤلات الدراسية تتطلب من الباحث إتباع خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة الموضوع وأهدافه، وتفرض عليه إتباع منهج معين وتقنيات تتلاءم مع إشكالية الدراسة، فحسب **محمد العساف:** أن المنهج الكمي يعتمد على تحويل الظواهر الاجتماعية الى أرقام قابلة للقياس والتحليل باستخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقاييس المعيارية بهدف الوصول الى تعميمات قابلة للاختبار" [1]، لذلك استوجب اعتماد **المنهج الكمي.**

فالمنهج الكمي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، فالمنهج الكمي يعتمد على الوصف المنظم الذي يقوم على جملة من الخطوات التي تنظم سيره في معالجة موضوع البحث، وهو يهدف إلى:

- جمع المادة العلمية
- تحديد وضبط أبعاد الظاهرة
- ربط العلاقة بين الظواهر ودراستها
- الوصول إلى مقارنة الظاهرة المدروسة بالظواهر المشابهة، مقارنة كلية أو لبعض أجزائها.

ويمكن تبرير اختيار المنهج الوصفي في النقاط التالية:

– إن هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي لأنها تقرر علاقة بين متغيرين.

– كما أنه يسمح باستخدام العديد من أدوات البحث التي تشكل مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على إجابة عن تساؤلات البحث، وبالتالي الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها.

مجالات الدراسة وتتضمن المجالات الثلاثة وهي:

[1] - العساف محمد صديق، **مدخل الى البحث في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان، الرياض، ط4، 2006، ص 163

– المجال البشري: وهو العناصر الممثلة لوحدات العينة، ويعبر عن المجتمع المراد معرفته ودراسته

–المجال المكاني والزماني: وهو مرتبط بالدراسة الميدانية الفعلية محددة بالمكان والفترة المحددة.

- **أدوات جمع البيانات:** تتمثل في مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات ذات العلاقة بمتغيري قيم العمل والتطوير التنظيمي المتعلقين بالدراسة الحالية.

أ* مصادر ثانوية

وهي التي تم اعتمادها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في مجموعة الكتب، الدوريات والمقالات العلمية، الأبحاث والدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع البحث، بالإضافة إلى المطالعة والبحث عبر مواقع الانترنت المختلفة، بالإضافة إلى منشورات وملاحق المؤسسة الداخلية.

ب* مصادر أولية

لغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اختيار الأدوات التالية:

1*الملاحظة: وقد تمّ الاستفادة من الملاحظة الميدانية المستخدمة في محاولة معرفة قيم وسلوكيات المجتمع الاحصائي في تصرفاته العفوية واليومية قبل الإفصاح عن مادة البحث لتجنب الملاحظات غير حقيقية او التعابير المصطنعة في أوقات وأماكن معينة.

2* المقابلة: وتم عبرها محاورة بعض الأفراد حول البحث دون استعمال الوسائل التقنية (كوسائط التسجيل السمعية، الكتابة الخطية وغيرها...) والتي قد تؤدي الى احراج المبحوث وتحسيسه بأنه تحت المسائلة المتضمنة الجزاء والثواب، بل اتسمت بالحوار المفتوح والاجابات العفوية بغرض الوصول الى المعلومة عن الممارسات الحقيقة وفقط، وهي التي استخدمت كمنطلق لبعض التفاسير.

3*الاستمارة: هي تقنية لجمع المعطيات أو البيانات بغرض التحقق من فرضيات البحث، **فموريس أنجرس** بقوله" تعتبر الاستمارة ... تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن

صيغ الإجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية".[1]

2* المجال المكاني وأهميته

2-1: أهمية المجال المكاني.

يعتبر الميدان التطبيقي في نظام البحث السوسيولوجي مقصد لتجسيد الأفكار النظرية من مفاهيم وأدبيات ناقشها الباحثون الأوائل بطرق مختلفة وفي أزمنة وبيئات متعددة، فوراء كل اختيار للمجال المكاني مقاصد وغايات، لذلك حين يستفيض الباحث من الاستزادة المعرفية النظرية، تتعدد أسئلته ويكثر الفضول العلمي في محاولات الاستفهام العميق حول خصوصية وأهمية السياقات المكانية والزمانية والظروف الاجتماعية والاقتصادية ودورها في التأثيرات المتبادلة مع متغيرات الدراسة لاستكشاف طبيعة العلاقات التفاعلية وحقيقتها، وفيما تجلى من عمق النظر الى أن أكثر المنظّرين خصوصا في حقول سوسيولوجيا العمل، السلوك والتنظيم الإداري، ما يلفت الاهتمام الى دور المدراء المهندسين الذين مارسوا النشاط المهني والوظائف التقنية والادارية (على سبيل الذكر لا الحصر، كيف ساهمت كتابات المهندسين الأوائل في علوم الهندسة والميكانيك مثل: شارل باباج، فريديريك تايلور، التون مايو ورفاقه، فريديريك هيرزبرغ... وغيرهم، خاصة منهم الذين تقلدوا المسؤوليات وتسلقوا مراتب السلّم الإداري عبر كل مراحله المهنية حتى تمكنوا من الوصول الى أعلى مناصب الترقية والمسؤوليات، فأنتجوا من خلال ذلك علما وفيرا تناقلته الدراسات والأبحاث والموضوعات العلمية لتدارسه من جهة وتنتقده من جهة أخرى، سواء للاستزادة أو التعديل وهي سنة

[1] - سعيد سبعون وحفصة جرادي، **الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012، ص 135

التدافع العلمي، وأبلغ التمعّن في ذلك مساهمة التنظيمات الاقتصادية الكبرى لقطاعات الصناعات الثقيلة والميكانيكية وكذا قطاع النقل بالسكك الحديدية بكل أشكاله وما وفرته هذه الكيانات الاجتماعية والاقتصادية من بيئة خصبة في تحقيق عناصر التنمية المستدامة وتطوّر المدن الكبرى وازدهارها، وفي خضم هذه الأدبيات تبلورت الفكرة الاهتمام بمتغيرات الفكر الإداري الحديث حول قيم العمل والتطوير التنظيمي، وطرحها في بيئة ترتكز على أحد القوى الكبرى في الخدمات الصناعية وقطاع النقل البري المتمثل بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF، وما تمثله هذه الشركة كعصب النقل البري للبضائع والأشخاص في الجزائر، وسوف يقتصر البحث الميداني على أحد الفروع المهمة من الفروع (14) الأربعة عشر للشركة الأم، ويتمثل في أحد فروع الخدمات المكملة في مجالات الانشاء والهندسة المدنية "**سيتي رايل –SETIRAIL** " **وهي شركة الدراسات التقنية والهندسة للسكة الحديدية.**

- **أهمية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF في الميدان الاقتصادي والاجتماعي:**

- تزامن فترة القيام بالبحث الميداني بالحركية الكبرى والاهتمامات التي أولتها الدولة الجزائرية لقطاع النقل السكة الحديدية، حيث في سنة 2010 خصصت الدولة ما يقارب 5.5 مليار يورو لتطوير وتحديث الشبكة، بخطوط جديدة ستدخل الخدمة إضافة إلى كهربة كل الشبكة الشمالية، زيادة عربات نقل الأشخاص الحديثة والفخمة، والهدف هو مضاعفة عدد المسافرين السنوي إلى حدود **80مليون** مسافر سنويا حيث كان في حدود 43 مليون مسافر في سنة 2017 بشبكة من السكك المقدرة ب 4200كلم بغرض تخفيف الضغط على شبكة الطرقات، بالإضافة الى بناء ومضاعفة شبكة النقل الى حدود 6300 كلم في نهاية 2021، كما سيتم توصيلها مع منشآت الموانئ والمطارات ويرتقب أن تصل أن تصل الشبكة الى نحو 12500 كلم في آفاق 2030 وهذا بفضل ورشات ضخمة أطلقت لإنجاز خطوط جديدة وعصرنة أخرى، لاسيما

بالهضاب العليا والجنوب الكبير وهي مناطق غابت عنها مثل هذه المشاريع ذات البعد الاستراتيجي لفترة طويلة[1].

الشكل رقم (11) يبين خريطة وضعية الخطوط للنقل بالسكك الحديدية



المصدر: من نفس الموقع أدناه

- في مجال قطاع النقل ودوره الكبير في التنمية المستدامة من خلال التفوق القاري في شبكة النقل البري، بالإضافة الى وضع إمكانيات مالية كبرى لتطوير كل المجالات المرتبطة بتجديد شبكة النقل بالسكك الحديدية القديمة سواء لنقل الأشخاص أو البضائع، من تجديد وعصرنة الخطوط وكذلك تجهيزات القطاع الكهربائية والميكانيكية من عربات النقل بكل أنواعها، بالإضافة الى فتح خطوط جديدة لمشاريع السكة الحديدية لتصل الى عمق الصحراء لفك العزلة لتأهيل الساكنة وكذا الاستغلال الأمثل للثروات الفلاحية والمناجم.

[1] - موقع www.wikipedia.org، تاريخ الاطلاع 2023/05/22 على الساعة 22.30

- **الدور الاجتماعي** لأحد أكبر الشركات الوطنية في قطاع النقل البري المتمثل في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF بكل فروعها والتي كثير ما تعاني من صمت اقتصادي واجتماعي وحتى نقص في التغطية الإعلامية لأهميتها في التنمية المستدامة، ومساهماتها في امتصاص البطالة عبر مختلف وحداتها الخدماتية والإنتاجية التي تعدّت 14 فرع بكل تخصصاتها وأكثر من اثنين وعشرين ألف عامل في جميع وحداتها الإنتاجية والخدمية، وتواجدها على جميع التراب الوطني وصولا الى عمق الصحراء الكبرى.

2-2: مكان الدراسة: شركة الدراسات التقنية والهندسة للسكة الحديدية SETI RAIL

تعتبر شركة " **سيتي رايل SETI RAIL**" من أهم مكاتب الدراسات الجزائرية التقنية في مجالات الهندسة المدنية والمعمارية، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 46 مليون د.ج لتقديم خدمات الاستشارات التقنية والهندسية في قطاع النقل وبالأخص في مجال النقل بالسكك الحديدية للأشخاص والبضائع.

تأسست في عام 1988 من طرف الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديديةSNTF (السكك الحديدية الجزائرية)، باعتبارها وحدة فرعية ومكملة مخصصة للدراسات ومتابعة الانجازات تحت مسمى: هندسة البنية التحتية للسكك الحديدية، بقصد جعلها أداة خاصة تسمح بالتطوير والعصرنة.

وفي سنة 1997 تم تحويلها قانونيا إلى شركة الدراسات التقنية والهندسة للسكك الحديدية، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (Société Par Actions)، من خلال توسيع نطاق عملها إلى مجالات تهتم بالتصميم الهندسي والمنشئات الفنية، الاستشارة التقنية والفنية بالإضافة الى إعداد الخبرة والتقييمات المتعلقة بالعتاد المتحرك والثابت للنقل الخاص بالمسافرين أو البضائع.

أ* **مهام المؤسسة وأهدافها:** تتمثل مهام المؤسسة ومجالات النشاط فيها كما يأتي:

- إعداد دراسات وتصاميم المسالك لمشاريع البنية التحتية (السكة الحديدية، الطرق، قنوات تصريف المياه) الخاصة بالمباني والمنشئات الفنية.
- مراقبة ومتابعة الانجازات والمشاريع
- اعداد الخبرة للمنشئات الفنية والبنايات
- تقديم استشارات وخبرة للمعدات المتحركة، تجهيزات وتركيبات الصيانة.
- دراسات للتركيبات الثابتة (الخاصة بتسليح الطريق، ربط التفرعات، السكة، تجهيزات الطرق).
- دراسات ومتابعة أشغال الإشارات المرورية والاتصال.
- دراسات ومتابعة التركيبات الثابتة المكهربة (الخطوط الهوائية، المحطات الفرعية)
- التصديق والموافقة على أنظمة التشغيل.

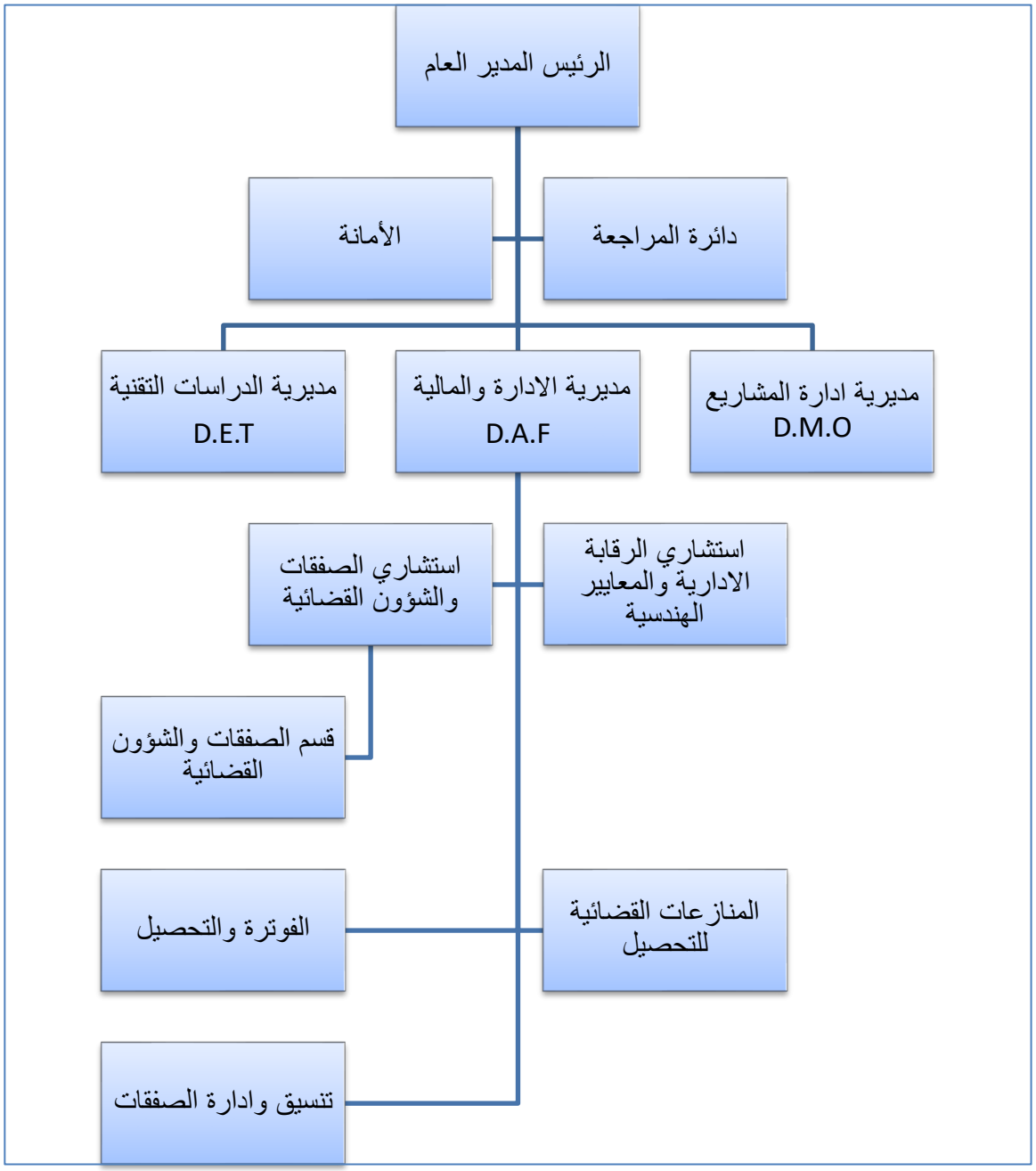
ب* إدارة المشاريع:

- تتضمن المراقبة النوعية والكمية لأشغال المشاريع البنية التحتية للسكة الحديدية بالخصوص.
- الاشراف اليومي على الامتثال النوعي والكمي لأشغال التهيئة والحفر، المنشئات لصرف المياه، المنشئات الفنية والأنفاق، المنصات القاعدية وأشغال الطرق.
- مراقبة وتحليل المعطيات النوعية للمواد المستخدمة وكذا العتاد.
- مراقبة دراسات التنفيذ
- متابعة الجدول الزمني لتنفيذ الأشغال مع المشاريع
- مراقبة تكاليف الانجاز بالإضافة إلى التحقق ومراقبة وضعية الأشغال، الخدمات والإمدادات.
- مساعدة صاحب المشروع في ايجاد حلول تقنية للمعيقات الفنية التي تمنع انجاز المشروع.

ج* التنظيم الإداري الهيكلي لشركة " سيتي رايل SETIRAIL "

يتضمن الشكلين المتتاليين بالتفصيل التنظيم الداخلي لطريقة توزيع المديريات في الهيكل التنظيمي ومختلف الدوائر المدرجة بها.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لشركة SETIRAIL



المصدر: ترجمة وثائق الشركة 2020/2019

2- بيان تفصيلي للدوائر والأقسام التابعة في كل هيكلة خاصة من المديريات



المصدر: ترجمة من وثائق الشركة وفق الهيكل التنظيمي الجديد 2019/2020.

3* المجال الزماني للدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية الفعلية على مستوى أحد فروع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية والمتمثلة في شركة الدراسات التقنية والهندسة للسكك الحديدية " **سيتي رايل SETI RAIL** " بشكل رسمي وفق الإجراءات الإدارية المتمثلة في طلب الالتحاق وتاريخ القبول في الفترة الممتدة من 26 مارس 2023 الى غاية 30 جوان 2023 بالمقر المركزي المتواجد بمدينة رويبة بولاية الجزائر العاصمة، الا أن عملية البحث تخللتها عدة تفاصيل زمنية ذات تأثير في السير الحسن للبحث بدءا من الجولة الاستطلاعية للشركة في بداية جانفي 2020 الى غاية الالتحاق الرسمي بالمقر لاستكمال العمل الميداني وفق الرزنامة المفصلة كالآتي:

- ✓ **المرحلة الاستطلاعية** تمت لأكثر من ثلاثة أشهر ابتداء من شهر أكتوبر 2019 الى غاية شهر جانفي 2020، حيث كانت للباحث فرصة التواصل مع المؤسسة SNTF من خلال التواجد على مستوى أحد فروعها وهي شركة المطعمية والخدمات للسكة الحديدية في إطار علاقات عمل ومهنية خارجية، وفي هذه الفترة كانت معظم الفروع التابعة للشركة الأم في مرحلة إعادة الهياكل التنظيمية بغرض الاستعداد لإطلاق مجموعة من المشاريع الكبرى التي كانت الوزارة المعنية بالأمر بصدد التبليغ النهائي والتشهير بها.
- ✓ وفي نفس الفترة الزمنية تمت **مرحلة اختيار الموضوع** بعد المحادثة مع المشرفة عن إمكانية الالتحاق بالمؤسسة النقل بالسكك الحديدية نظرا الى الدور الريادي لأهمية النقل في التنمية المستدامة، ومن خلال التواصل مع مسؤولي الموارد البشرية حول إمكانية القيام ببحث موضوع دكتوراه على مستوى الفرع باعتبار وجود توافق كبير بين موضوع التطوير التنظيمي (موضوع البحث في دراسة الماستر) ومع نشاطات إعادة الهيكلة الإدارية وتحيين النشاط والخدمات،

فكانت البيئة جد مواتية خاصة في ظل اعتماد تفاصيل جديدة للهيكل التنظيمي ورزنامة جديدة من النشاطات التطويرية التي عرفتها المؤسسة، وفي ظل التناغم والتفاعل الإيجابي مع إطارات المؤسسة اعتبرت هذه المرحلة الاستطلاعية موفقة في وضع تصوّر لاطار البحث.

- ✓ وبسبب جائحة كورونا وما تبعها من انغلاق المؤسسات على ذاتها لما يقارب سنة كاملة واقتصار النشاط الفعلي بأقل مورد بشري ممكن، ومن بعد تلتها العودة البطيئة تقريبا لكل مؤسسات الدولة في النشاط تم تأجيل الالتحاق بالتربص الى مواعيد لاحقة.
- ✓ **مرحلة تصميم الاستمارة:** والتي تمت بعد استوفاء البحث لفصوله النظرية، والتشبع من أفكار الدراسات السابقة المساعدة في بلورة خطة العمل وإبراز ابعاد المتغيرات ومؤشراته في عمل متقن يستطيع من خلاله الباحث التوغل في جنبات الإطار الميداني بادراك تام ما يجب البحث فيه وما يجب تجنبه، تم في بداية شهر ديسمبر 2022 إعادة ربط الاتصال مع الشركة الأولى المانحة للموافقة المبدئية، وبعد التأجيل المتكرر بسبب ان المؤسسة كانت تخضع الى نشاط التدقيق والمراجعة المحاسبية ضمن نشاط برنامج وزاري، تم توجيهنا لالتحاق بالمؤسسة المستقبلة SETIRAIL للاطلاع على المشاريع والخطط المستقبلية لمؤسسة النقل بالسكك الحديدية في إطار عصرنة وتطوير القطاع، وفي خضم هذه التحولات تم إدراك أهمية تناسب موضوع التطوير التنظيمي وقيم العمل لدى المورد البشري في تلك البيئة التنظيمية وذلك في الفترة الممتدة ما بين 2023/01/23 الى غاية 2023/02/20، وهي تمثل الانطلاقة الحقيقية لعرض الموضوع والتباحث في كل نقاطه صغيرها وكبيرها.
- ✓ **مرحلة تحكيم الاستمارة** تمّت من طرف البروفيسور رتيمي الفضيل من جامعة سعد دحلب بالبليدة 2، والأستاذة ريم سهيلة مديرة الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة الى توجيهات الأستاذة البروفيسور عتيقة حرايرية، وفي هذه الفترة يجب التنويه بحسن الاستقبال والمعاملة الخاصة

باعتبار أن الشركة تستقبل باحث دكتوراه فوفرت له الراحة المعنوية بالرغم من ضغوطات العمل الكبيرة، الا أن الاهتمام المشترك مكننا من وضع برنامج أسبوعي للتواجد المكتبي في المقر الرئيسي، واجراء البحث وفق المنهج العلمي المتعارف عليه سواء بالمقابلات المفتوحة دون تقييد، أو عن طريق الأسئلة والكتابة الآنية، بالإضافة عن طريق سلسلة الملاحظات على سلوك الافراد والتنظيم ككل داخل الإدارة ومراقبة التصرفات العفوية من الجميع.

- ✓ تم في الفترة الممتدة من 08 ماي الى 10 ماي، توزيع الاستمارة والتي تمت مناقشتها مع مديرة الموارد البشرية لمدة أسبوع كاملا والتي تمّ الاتفاق على الصياغة باللغة الفرنسية لتسهيل فهم موضوع البحث وكذا مساعدة مجمل الإطارات التي تمارس الأغلبية منهم نشاط تقني باللغة الأجنبية طوال اليوم والقليل من الأعمال الإدارية بحكم طبيعة المنصب باللغة الأم.
- ✓ ومن بعدها تمت عملية الاسترجاع خلال الأسبوع التالي بدءا من يوم 10ماي الى غاية 18 ماي، كما تمكنا من اجراء مقابلة مفتوحة في فترة التربص الميداني مع مدير الإدارة والموارد البشرية (إطار عال)، وتجدر الإشارة ان اغلب فترة البحث خارج الإطار الزمني المحدد بالوثائق الإدارية، ظلت المؤسسة المستقبلة تحت الخدمة بتجديد المعطيات التي تخدم الموضوع وبخاصة عند الحاجة لتحليل وقراءة بعض البيانات بصورة أكثر واقعية.
- ✓ في الفترة الأخيرة لشهر جوان الى نهايته تم عرض بعض التفاصيل الأولية حول تفريغ البيانات العامة للعاملين من ضبط ما يمكن استخدامه في الموضوع لتجنب أي اختلال بسبب الاستمارات غير المسترجعة، وقد تبين وجود فروق طفيفة مقبولة منهجيا، وفي هذه المرحلة تم الاعتماد على برنامج Spss V.22 لتفريغ البيانات وتشكيل الجداول وما يتبعه من التحليل الاحصائي والتحليل السوسيولوجي.

4*المجال البشري للدراسة الميدانية

يتنوع المورد البشري لمؤسسة " **سيتي رايل SETIRAIL** " باختلاف الأنشطة الممارسة ما بين مختلف طبقات العمل الهندسة المدنية التقنية والإدارية وهو ما نعبّر عنه بالمزاوجة التقنية– إدارية، أو ممن يشغلون الأعمال الإدارية الصرفة والمحضة فقط، أو ممن يمارسون الأنشطة التنفيذية المباشرة أو أعمال الهندسة والدراسات التقنية النظرية، ومن المستندات الداخلية للشركة قمنا بإعادة توزيع الإطارات المتاحة في الفترة السنوية للنشاط 2023/2022 على المديريات الإدارية والتقنية بشكل يخدم موضوع البحث، مع تجنب ذكر الخصوصيات الجنسية والاسمية لرفع الحرج عنهم، وكذلك اغفال أنشطة القليل من الأعوان الآخرين الذين لا يمارسون أيّا من المهام إدارية أو التقنية، كالسائقين والمهنيين متعددي الوظائف...الخ

الجدول رقم (09): يبين توزيع الإطارات على مديريات الهيكل التنظيمي

مكان العمل	المدراء	الاطارات	المجموع
المديرية العامة	الرئيس المدير العام		
المديرية العامة		8	8
مديرية الإدارة والموارد البشرية	1	19	20
مديرية الدراسات التقنية	1	45	46
مديرية إدارة المشاريع	1	27	28
المجموع الكلي للعينة المستهدفة	**3**	**99**	**102**

المصدر: الاعتماد على القوائم الرسمية الاسمية لسنة 2023/2022

أ* عينة الدراسة وأسباب الاختيار

تعتبر عملية تحديد عينة البحث في العلوم الاجتماعية مهمة جدا وتستوجب الدقة في اختيارها لتكون أكثر صدقا وتمثيلا للمجتمع الأصلي كما تعطي نتائج أكثر واقعية، كما تستوجب العينة أن تكون موائمة لموضوع البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع حول دور قيم العمل وارتباطه بعمليات التطوير التنظيمي من حيث تحقيق الكفاءة الإدارية والوظيفية للمورد البشري، فقد تمّ التركيز على العاملين الممارسين للمهام الإدارية باعتبارهم الوحدة التي يجرى عليها الاختبار أو التحقق، وعليه يمكن القول ان العينة: هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معيّن[1].

ونظرا لكون حجم مجتمع الدراسة معروف وينقسم الى صنفين، الصنف الأول يمثل مجموعة الممارسين لأعمال الإدارة البحثة أو العاملين المزاوجين بين العمل الإداري وأعمال الهندسة والتقنيات من حيث التنفيذ أو التحكم فيها، أمّا الصنف الآخر من العمال فهم الذين يزاولون نشاط خال من أعمال الإدارة كالسائقين وبعض أعوان الأمن والصيانة وهم قليلون التواجد بالمقر الرسمي أو الملحق.

- ✓ الاعتماد على المورد البشري من مدراء واطارات المؤسسة المتواجدين في المقر الرسمي للمؤسسة والمقر الملحق والذين يمثلون العمود الفقري لها، ويعتبرون الضمانة الأساسية لاستمرار النشاط، والذين في حالة تواجدهم خارج الولاية (العاصمة) فهم مجبرون على ضمان الحد الأدنى من شغل المنصب عن طريق التفويض.
- ✓ استبعاد فئة من اليد العاملة غير المتخصصة في أعمال الهندسة والإدارة (مع كل التقدير والاحترام لهم) كأعوان الأمن والحراسة، السائقين للسيارات الخفيفة والعتاد وغيرهم، وكذلك بعض

[1] - - سعيد سبعون، **الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012، ص 135

من اليد العاملة الموجهة للمساعدة في تنفيذ بعض أنشطة التركيب والصيانة، أو اشغال البناء والمنشئات الفنية بسبب تواجدهم في مهام الإنجاز على مستوى ولايات بعيدة جدا مثل أشغال انجاز محطة تقرت، محطة خنشلة، خط أشغال الجلفة، دراسات خط تندوف – بشار...

- ✓ تناسق موضوع الدراسة مع أفراد عينة البحث من حيث تأثر نشاطها بالأعمال الإدارية، وتأثيرها على أعمال التطوير التنظيمي بأثر التغذية العكسية للمعلومات بشكل بارز، فسلوك الإداري بأدائه ورضاه عن السير الحسن للعمل هو نفسه سلوك الفاعل الاجتماعي في مكتب الدراسات التقنية وهو نفسه الذي يحمل تفاعلاته القيمية الى فريق العمل والمؤسسة ككل.

ب* عينة الدراسة: هي عينة مسح لجميع فئات الإطارات الإدارية البالغ عددهم 102 فرد، وفي بعض أدبيات المنهجية تسمى بالعينة القصدية لذلك تمّ استهداف جميع أفرادها الموزعين وفق الجدول التفصيلي الآتي:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع فئات العينة القصدية للدراسة

الفئة	توصيف المهام	العدد
إطارات الإدارة العليا	مستشاري الرئيس المدير العام، مدير مديرية، نائب مدير مديرية...	12
إطارات الإدارة الوسطى	رئيس قسم، رئيس مصلحة، نوابهم، رئيس مكتب، نائب رئيس مكتب....	72
إطارات الإدارة الأدنى	رئيس فرقة عمل، تقني تنفيذ الأشغال البناء أو الطرق، تقني تحكم في الإشارات الكهروضوئية وتركيبها، أعوان المساعدة في الطبوغرافيا، الرسم المعماري، المحاسبة، سكريتاريا، أعوان المكاتب، الأرشيف	18
المجموع		**102**

المصدر: الاقتباس من وثائق الشركة لسنة 2023/2022

- **توزيع الاستمارات ونسبة الاسترجاع**

لقد تمّت عملية توزيع **102** من الاستمارات على جميع المكاتب بالمقر الرسمي للشركة أو بالملحق بنفس عدد أفراد العينة (حتى مع العلم بوجود غياب لبعض الأفراد في يوم توزيع الاستمارة بسبب تأدية مهام خارج الولاية وفي مناطق بعيدة جدا)، وكانت نتائج العملية بعد أسبوع كامل من ترك المجال مفتوح أمام الأفراد لطلب توضيحات أو شروحات مع إمكانية استعمال المحادثات الهاتفية، فجاءت المعطيات بالشكل المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): يوضح بيان طريقة توزيع الاستمارات ونسبها المئوية

بيان توزيع الاستمارات	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات المسترجعة والمقبولة بشكل نهائي	79	%77.45
عدد الاستمارات المسترجعة تنقصها معلومات البيانات العامة	02	%1.96
عدد الاستمارات غير مسترجعة تماما	21	%20.58
المجموع الكلي للاستمارات	**102**	**%100**

المصدر: اعداد الباحث

من خلال ما يمثله الجدول أعلاه يمكن اعتبار أن نسبة 77.45% هي نسبة عالية لتمثيل العينة القصدية من البحث، لأن نسبة الاستمارات غير مسترجعة بشكل نهائي وهي 20.58% بالإضافة الى ضعف نسبة الاستمارات غير صالحة للتحليل بسبب نقص المعطيات العامة تعادل 1.96%، فبمجموع نسبة تقدر ب 22.54% فهي نسبة غير حرجة في البحث خاصة بميدان العلوم الاجتماعية، وفي ظل استقصائنا توفرت معلومات أكيدة أن الأفراد من نفس الرتبة والوظيفة يمثلون الكثرة الغالبة في العينة المبحوث، وعليه فنسبة 77.45% هي نسبة عالية لتمثيل العينة.

** إعادة تذكير بالمفهوم الإجرائي لبعض خصائص المورد البشري:

– بحكم خصوصية وتعقّد طبيعة النشاط في مكاتب الدراسات الهندسية والمعمارية، والتي يتم في اطارها الوظيفي المزاوجة بين العمل التقني والإداري لبعض العاملين بالمؤسسة، ارتأينا تقديم هذا التوضيح بشأن هذا المفهوم خاص بالعاملين.

- **المقصود بتقني التنفيذ وتقني التحكم:** هم الأفراد المؤهلين للعمل في تخصصات تقنية خاصة بأنشطة السكك الحديدية، يملكون شهادة التحكم (technicien de maitrise) كشهادة تقني، أو تقني سامي خريجي المعاهد في التخصص، ومن بين بعض مهامهم مايلي: تقني تركيب الإشارات الضوئية الثابتة والمكهربة، تقني في الكهرباء تخصص الإمدادات والخطوط الكهربائية المتحركة، تقني أنظمة الاتصالات الأرضية والهوائية، تقني الطبوغرافيا والمنشئات الفنية. **وتجنبا للثقل** تم الحاق بعض الوظائف الإدارية البحثة والتي تندرج في **إطار التنفيذ** المباشر، والذين يحملون أصحابها شهادات كتقني في أعمال المحاسبة، تقني تسيير المخزونات والعتاد، الأرشيف، سكريتاريا..الخ

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الاستمارة

*** عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالبيانات العامة.**

أ* توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عامل الجنس

الجدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب عامل الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	47	%59.5
أنثى	32	%40.5
المجموع	**79**	**%100.0**

- تعبّر القراءة الإحصائية عن مقاربة نسبة الأفراد العاملين من جنس ذكر الى نسبة 59.5%، بينما بلغت نسبة الأفراد من جنس أنثى الى 40.5%، وعليه يمكن ان اعتبار الفارق النسبي على قدر بسيط خاصة في مؤسسة ذات طابع تقني–هندسي.
- يمكن القول ببساطة النسبتين لكل من جنسي الذكر والأنثى في الجدول أعلاه بسبب أنّ سياسة التوظيف الأولية التي تجريها الشركة واستقطابها لليد العاملة الخارجية ترتكز في المبدأ عن استقطاب الفرد الذي يملك المواصفات والمؤهلات العلمية لشغل المنصب المتاح بغض النظر عن طبيعة الجنس، مما شكّل بمرور الوقت شبه تكافؤ وتوازن بين الجنسين عند التوظيف، أمّا على المستوى الداخلي للمؤسسة في الغالب، تلجأ الإطارات النسوية ذوات الخبرة الى الميول في تقلّد المناصب ذات الوظائف الإدارية والترفّع عن تحمّل المناصب ذات المسؤوليات الكبرى، لتجنب تبعات التنقلات الى خارج الولاية في اطار متابعة الأشغال أو معاينة الدراسات الميدانية،

والتي في لها آثار مالية معتبرة ولها تبعات اجتماعية في نفس الوقت، فمن خلال استقراء المعطى مع مدير الموارد البشرية فقد تبيّن أن المؤسسة في هذه النقطة المتعلقة بنوع الجنس تستفزها في إعلانات التوظيف الخارجي أو الداخلي بطريقة جد مدروسة حتى باختيار الألفاظ المناسبة والتعابير غير اقصائية، كذلك حتى عند عمليات الترقية سعيا منها للحفاظ على التوازن الصامت والذي يضمن استمرار والحفاظ على استقرار اليد العاملة.

ب* توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عامل السن

الجدول رقم (13): يبين توزيع المبحوثين حسب عامل السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	6	%07.6
من 31 الى 40 سنة	44	%55.7
من 41 الى 50 سنة	15	%19.0
أكثر من 51 سنة	14	%17.7
المجموع	**79**	**%100.0**

- تبين من الجدول الاحصائي أنّ فئة الأقل من 30 سنة تمثل ما نسبته 7.6 %، اما الفئة العمرية التي تتراوح من 31 سنة الى 40 سنة والتي تشكل الأغلبية الساحقة في مجتمع الدراسة بمجموع يقدر بنسبة 55.7%، اما الفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة فهي تمثل 19.0%، وبالنسبة لفئة الأكثر من 51 سنة فهي تقارب 17.7 %

- بالاعتماد على المنطلقات السوسيومهنية لتبرير التواجد القوي لفئة الشباب باحتساب مجموع نسبتين الفئتين الأقل من 30 سنة وفئة الأقل من 40 سنة نجده بما يفوق 63%، يرجع ذلك بسبب سياسة الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة التي عملت على تشجيع المؤسسات الاقتصادية العمومية في توظيف المتخرجين الجامعيين وحاملي الشهادات عن طريق القنوات الرسمية منها على سبيل الذكر الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM، بالإضافة الى تكرار العملية التطويرية الهيكلية بعد استقلالها عن المؤسسة الام في اطار إصلاحات 1997، ومنذ تلك الفترة صارت عمليات التوظيف في المناصب التنفيذية في أعمال الهندسة المدنية وتقنياتها تستقطب حاملين الشهادات الجامعية عبر عمليات التوظيف الخارجي وليس التوظيف بالتحويل او التوظيف الداخلي من الفروع الأخرى الا لما تقتضيه ظروف العمل الخاصة.
- ان تجدد إطلاق المشاريع الكبرى خاصة على المستوى الداخلي المسمى بخط الهضاب العليا، وفتح خطوط جديدة للنقل بالسكك الحديدية الى أبعاد الصحراء الجزائرية (خط بشار– تندوف لنقل الأشخاص والبضائع، كذلك خط تندوف – منجم غار جبيلات لنقل البضائع)، استوجب الاعداد لمواكبة هذه المشاريع عن طريق التوظيف الخارجي للفئات الشبابية لما يميزها من قلة ارتباطها بالمسؤوليات الاجتماعية والأسرية، بالإضافة الى الاستعداد الدائم للتنقل الى الولايات المجاورة او البعيدة بغرض التحسين المادي واكتساب المزيد من الخبرات في المجال.
- وما يلفت الانتباه ان الفئة العمرية الاكثر من 41سنة الى 50 سنة والتي تعادل 19% فهذه الفئه تزاوج بين الكفاءات النظرية والخبرات المهنية، والتي تعتبر العصب الحيوي للإدارة في شركة " **سيتي رايل**" وذلك بالتقارب العمري مع فئة الشباب والقريبين من المدراء بحكم التوسط في السن بينهم، مما اتاح للجميع امكانيه التواصل معهم بسهولة وربط علاقات قوية وودية مفعمة بالحيوية والثقة المتبادلة، وهو ما تجلى لنا بوضوح خلال فترة التربص في وجود

تفاعلات اجتماعية تتسم مظاهرها السلوكية بالاحترام المتبادل، أمّا الفئة العمرية التي تفوق في عمرها 51 سنة وهي تمثل النخبة المتشبعة في التجارب المهنية والتي عاصرت جل أطوار العمل وفي العادة بعضها على مشارف انتهاء عقود العمل فهم قلة يحاولون الحفاظ على المكتسبات التي يمتلكون أسرارها بين أيديهم، ومنهم ثلة أخرى تشغل المناصب العليا للإدارة بسبب الترقية التي حصلوا عليها داخليا من جراء التحاقهم الباكر بمناصب العمل بعد الحصول على التأهيل الجامعي المطلوب، فقد تبين انه يحدوها طموحات أكبر في تقلّد مناصب أخرى للمسؤولية بسبب وجود عقود توظيف وامتياز في حال التحويل أو ظهور الحاجة على مستوى الشركة الام، وهو نمط جديد من التسيير يقتضي تشجيع الكفاءات على الاستقرار في المؤسسات والحفاظ على النخب المؤهلة جدا.

ج* توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عامل المؤهل العلمي

الجدول رقم (14): يبين توزيع المبحوثين حسب عامل المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
شهادة تكوين مهني في التخصص (تعليم متوسط /ثانوي)	3	%03.8
شهادة تقني/ تقني سامي اختصاص (تقني /إدارة)	19	%24.1
شهادة مهندس في العلوم الهندسية والتقنية، (أو ماستر2 في الاختصاص التقني)	40	%50.6
شهادة جامعية (بكالوريا + ماستر على الأقل) خارج الاختصاص التقني	17	%21.5
المجموع	**79**	**%100.0**

- من خلال الجدول الاحصائي تبرز النسبة الأعلى50.6% لفئة المتحصلين على شهادة جامعية في علوم الهندسة المدنية والكهربائية في كل فروعها وبكل مسمياتها(مهندس دولة، شهادة ماستر02، مهندس تطبيقي) المرتبطة بالتخصصات العلمية والتقنية في الهندسة المدنية والمعمارية، الطبوغرافيا والهندسة الميكانيكية والكهربائية وغيرها، تمّ تليها نسبة 24.1% للمتحصلين على مؤهل شهادة تقني وتقني سامي في نفس التخصصات السابقة بالإضافة الى المتكونين بالمعهد المتخصص للسكة الحديدية، ومن بعدها ثالثا تأتي نسبة 21.5% لذوي المؤهلات العلمية الجامعية خارج التخصصات التقنية وفي الغالب تخصصات الإدارية، الحقوق، علوم المناجمنت والتسيير، المحاسبة والمالية، التوثيق وعلم المكتبات، وكذلك الصحة والصيانة والأمن، وفي الآخر نجد نسبة ضئيلة جدا للمتحصلين على مؤهل علمي أدنى أو تكوين مهني في التخصص الواحد وهو ما يمثل نسبة 3.8%.
- يغلب على أفراد مؤسسة "**سيتي رايل SETIRAIL** " ذات الأعمال الهندسية والدراسات التقنية والخاضعين للتكوين في المستوى العالي بنسبة تأهيل تعادل 74.7% أي مجموع نسبتي التخصص في علوم الهندسة المدنية بكل تفرعاتها وعلوم التكنولوجيا والتقنيات الأخرى (24.1% + 50.6%)، وهي تمثل أحد ثمرات التكوين بالجامعة الجزائرية والمعاهد المتخصصة في هذه المجالات التقنية لمتطلبات سوق الشغل في هذه التخصصات، بالإضافة الى وجود إطارات الإدارة بنفس المستوى المؤهل العلمي العالي لتحقيق التوازن والتجانس بين مجموع العاملين وتجنب الكثير من أوجه الاختلالات الوظيفية التي تؤثر على السير الحسن لنشاط الشركة، اذ لا يمكن أن يسيّر الشركة اطار لا يحمل مستوى تأهيل عال خاصة أنّه يسيّر موارد بشرية من ذوي التأهيل العلمي الجامعي والكفاءة المهنية العالية، فاحترام التخصصات الوظيفية واجب على كل من يؤدي وظائف تقنية وإدارية مهما اختلفت مستوى الفئة الإدارية من مستويات الإدارة العليا

والوسطى والدنيا، ففي مثل هذه المؤسسات ذات المؤهلات النظرية المرتفعة، يمكن ترقب سلوكيات معتبرة وثقافة تنظيمية تبرز الآثار الحقيقية لدور الفاعل الاجتماعي في تحقيق المهام ومساهماته ضمن الخطط التطويرية التي تضعها المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف التنموية الفردية والمصالح المشتركة للجميع، كما تدفع عجلة التسيير بخطى ثابتة ومتوازنة نحو تحقيق الانسجام والتوازن والاستمرار.

د* توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عامل الرتبة المهنية

- **الجدول رقم (15): يبين توزيع المبحوثين حسب عامل الرتبة المهنية**

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
تقني تنفيذ أو تحكم	17	%21.5
إطار / اداري	9	%11.4
إطار عال : اداري / تقني	53	%67.1
المجموع	**79**	**%100.0**

- بين الجدول الاحصائي أن النسبة المرتفعة 67.1% تمثل الإطارات التي تشغل منصب اداري وتقني في آن واحد وهو ما تستوجبه المهام في مناصب مماثلة التي تزاوج بين الأعمال الهندسية التقنية والوظائف الإدارية خاصة بمديريات الدراسات التقنية أو مديرية تنفيذ المشاريع، وتندرج تحت الوظائف التقنية مجموعة أعمال التحكم والتنفيذ وهي مماثلة للفئة السابقة لمل لها من خصوصيات تقنية ولكن درجة المسؤولية الإدارية أقل وهي تنفيذ أعمال إدارية بسيطة ومساعدة لمهام المدراء ورؤساء الأقسام في المديريات التقنية وتمثلت بنسبة 21.5%، أمّا نسبة 11.4%

فهي تعبّر عن الأفراد ذوي الوظائف الإدارية البحثة من مهام المالية والمحاسبة والجباية والأعمال القانونية وهي تعبّر عن غالبية الإطارات بمديرية الإدارة والموارد البشرية.

- تعبّر الرتبة الوظيفية عن المكانة السوسيومهنية للفاعلين داخل التنظيم، وفي طبيعة النشاط الهندسي والتقني داخل مكاتب الدراسات الهندسية والمتابعة والتنفيذ تتقاطع الوظائف بين أصحاب الياقات البيضاء والياقات الزرقاء على حسب قول **هنري فايول**، فالمهندس والتقني في مجال عمله هو صاحب الياقة الزرقاء، و على بعد أيام معدودات سوف يشغل وظائف إدارية بنفس المكتب فيصير صاحب ياقة بيضاء وزرقاء في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال لا الحصر، لا يمكن لحامل شهادة جامعية في تخصص محاسبة أن يتحمل إدارة ومسؤولية قسم تقني محض، دون المعرفة الدقيقة (خارج نطاق اختصاصه) عن كيفية تقييم أعباء الجهود المالية وتكاليف اعمال مخططات الهندسة والبناء خاصة في مجال السكة الحديدية التي تتطلب تظافر جهود وخبرات عدة مهندسين من أسلاك مختلفة (كما هي مبينة في الهيكل التنظيمي العام لشركة سيتي رايل SETI RAIL)، هذه المعارف النظرية تستوجب الحساب الدقيق والتقييم الحقيقي لمتطلبات الكفاءة المهنية التي تعمل على تذليل مقدار الخطأ في الدراسات الهندسية وأشغال التنفيذ الى حدود النقطة الصفرية، فالفوترة المحاسبية للأشغال يجب أن تبنى على أسس سليمة والا تضيع معها جهود الجميع وتضيع معها الربح المنتظر للمؤسسة، ضف الى ذلك كيف يمكن اخضاع طبيعة الأعمال والخدمات وقياس جودتها وقبولها لدى الأخرين، فما تجده يقاس في المنشئات الفنية من أعمال هو الاستخدام الأمثل مع الاستدامة الزمنية، لأن طبيعة الخدمة المقدّمة تشيّد لعقود زمنية وربما لقرون وأجيال متعاقبة حتى يتسنى القول أن العمل المقدّم ذو جودة عالية، وأن الأداء المؤسسي يخضع لمعايير الجودة وفق آلياتها ومتطلباتها، وبهذه الصفات الإدارية الصعبة المرتكزة على الفهم والتعمق يمكن اصدار الأحكام من منطلق

الخبرة والتجربة وهو ما يمكن اعتباره الكفاءة العملية كما تعبّر عن الالمام والاحاطة بالأمور المتعلقة مباشرة بالوظيفة الفنية ضف اليها التقاطعات الإدارية المحضة وبالتالي سوف تنتج مفاهيم تنظيمية أخرى، وعليه فالاجتهاد مطلوب في تبني تقسيم اداري مبني على التخصص وهي الصفات التي سعت مدرسة التقسيم الإداري الوصول اليها.

د* توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عامل الخبرة المهنية

- **الجدول رقم (16): يبين توزيع المبحوثين حسب عامل الخبرة المهنية**

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	5	%6.3
]05 – 10]	31	%39.2
]10 – 16]	16	%20.3
أكثر من 16 سنة	27	%34.2
المجموع	**79**	**%100.0**

- يبين الجدول الاحصائي أن أعلى نسبة بما يعادل 39.2% تمثل الإطارات التي تملك خبرة مهنية متوسطة تفوق (05) الخمس سنوات والمقاربة (10) لعشر سنوات، وقد تقاربت مع نسبة 34.2% لفئة العاملين الذين يملكون خبرة مهنية تفوق 16 سنة، أمّا نسبة 20.3% فهي تعبّر عن الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة ولكن صمام أمان المستقبل في الشركة، وفي الأخير نجد نسبة 6.3% للعاملين الموظفين حديثا.
- وفي اطار تحليل الرقم الأخير 6.3% لنسبة الأقل خبرة مهنية بمعطى سوسيومهني نجد أن السنوات الثلاث الأخيرة من 2019 الى غاية 2022، عرفت فيها الشركة سيتي رايل SETI RAIL تباطؤ

كبير في عمليات التوظيف الخارجي، ففي سنتي 2018 الى غاية نهاية 2019 عرفت البلاد حراك شعبي كبير أدى الى تقلبات سياسية كبيرة أثرت على النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، بعدها مباشرة عرفت الجزائر على غرار كل العالم اغلاق تام بسبب جائحة كورونا كوفيد 19 على فترتين متباعدتي حتى أواخر 2021، وفي ظل التباطؤ الكبير الذي عرفته عودة المؤسسات الاقتصادية الى النشاط ، ضف أن المؤسسة لجأت الى الاستدانة الخارجية من الشركة الأم لتغطية الأجور والرواتب وفي مدة من عامين الى 03 سنوات المر ليس بالهين وهذا ما يعبّر عنه بتداعيات البيئة الخارجية على التنظيمات بصفة عامة، أما الفئة التي تمتلك أقل من (10) عشرة سنوات خبرة فتمثل غالبية الأفراد من الفئة الشبابية وهي تقارب نصف الكفاءات المتاحة بما يفوق 45% وهي فرصة للمؤسسة لغرس قيمها التنظيمية والسلوكية بجعلها استثمار فعلي لمسايرة عمليات التطوير التنظيمي، لأن هذه الفئة عاصرت أهم أزمة خارجية بيئية وصحية لم تكن تخطر ببال أكبر المتفائلين في العالم، فهذه الإطارات أمامها تحديات مهنية كبيرة وتمتلك الكثير من عناصر القوة المعرفية وامتلاكها مجال زمني في منأى عن التقاعد ونهاية عقود لمدة طويلة، وما يلفت الانتباه الحق في هذه الشركة أن أكثر من 54.5% تفوق خبرتهم المهنية (10) سنوات وهي مجموع الاحصائيتين 20.3% و34.2% على التوالي، وهو معدل جد مقبول لتقليد الوظائف للإطارات العليا باعتبار أنّ المناصب الإدارية لا تحتاج الكثير من المواصفات والتعقيدات في حدود المسؤولية التراتبية وما يقره توصيف المنصب، فكل ذو أقدمية مهنية يمكنه شغل المنصب الأعلى رتبة في حدود الاختصاص المتاح الا في حالة عدم وجود رغبة في تقلد المناصب الأعلى أو ترك المنصب شاغر.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات

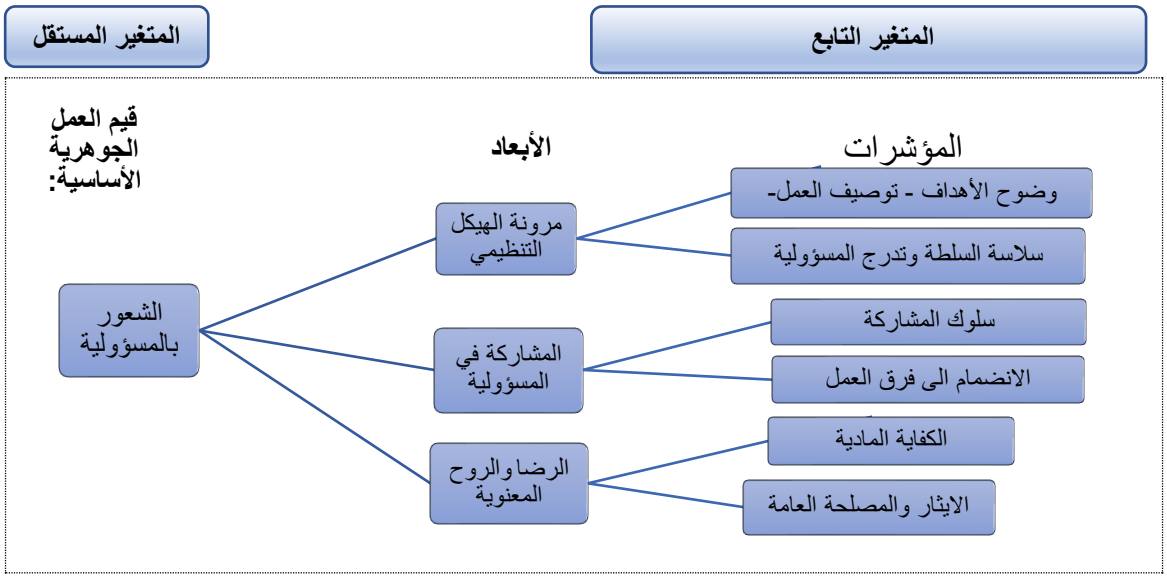
ومناقشة النتائج

أولا: عرض وتحليل العلاقة بين المتغيرات طبقا لفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تأثير قيمة الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي

سنركز فيما يأتي على مناقشة وتحليل الفرضية الأولى والتي تنص على أنه" توثر قيمة العمل الجوهرية الأساسية "الشعور بالمسؤولية" ايجابيا في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سيتي رايل"، حيث سنعمل على إبراز أهم الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بالمتغيرين الأساسيين، ووفق النموذج الموضح في الصفحة 11.

- **المتغير المستقل:** قيمة العمل الجوهرية الأساسية "الشعور بالمسؤولية"
- **المتغير التابع:** تحقيق التطوير التنظيمي



وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المتنوعة المبينة في الاستمارة الموزعة على مجموع المبحوثين، حيث تضمنت في صياغتها على الحقيقة العملية لعمليات التطوير التنظيمي وأهدافه، وفي بعض من الأحيان كان الغرض من تدوير الإجابات وفق المؤشرات والأبعاد الموضحة أعلاه والتي جاءت بصيغ متعددة وفي سياقات مختلفة بغرض الكشف عن قدرة العاملين والتأكد من استيعابهم أن اجاباتهم هي حقيقة قيمية وسلوكية وهو المبتغى المقصود من هذه المحاولة البحثية.

الجدول رقم (17): يبين كيفية تأدية مهام الأعمال اليومية وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة

الرتبة المهنية	كيفية تأدية مهام الأعمال اليومية						المجموع	
	بكل ثقة بسبب وضوح الأعمال وملائمتها مع المنصب		وفق إجراءات انجاز العمل المحددة حسب الأوامر الرسمية		تنفيذ العمل وفق الإمكانيات المتاحة له التقنية والمؤهلات العلمية			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
تقني تنفيذ / تحكم	6	%35.30	5	%29.40	6	%35.30	17	%100
اداري	6	%66.67	1	%11.11	2	%22.22	9	%100
إطار عال (سامي) تقني / اداري	23	%43.39	12	%22.64	18	%33.96	53	%100
المجموع	35	%44.30	18	%22.78	26	%32.92	79	%100

توضح من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المبينة أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو العلاقة بين كيفية تأدية مهام الأعمال اليومية والرتبة المهنية يشير إلى أن نسبة 44.30 % من مجمل المبحوثين يمارسون مهامهم وأعمالهم اليومية بكل ثقة بسبب وضوح الأعمال وتطابقها مع توصيف المنصب المشغول، تدعمها فئة الإداريين بنسبة 66.67% من مجموع أفراد العينة، في حين ترى نسبة 32.92% من مجمل أفرد العينة أنها تمارس مهمها اليومية وفق الإمكانيات المتاحة تقنيا وعلميا، تدعمها الفئة تقني تنفيد/ تحكم المهنية بنسبة 50.5% من الأفراد المستجوبين، أما الصنف الآخر فقد تبينت أن نسبة 22.78% فهم يؤدون الأعمال الموكلة لهم وفق إجراءات انجاز العمل المحددة في إطار الإجراءات الرسمية، تدعمها الفئة تقني تنفيد/ تحكم المهنية بنسبة 29.4% من الأفراد المستجوبين.

- من خلال استقراء نسبة الفئة الأولى 44.30% من أفراد العينة فيمكن ملاحظة أن الإطارات التي تمارس مهام يومية ذات طابع اداري محض تشكل الغلبة بمقدار 66.67% من المبحوثين، في مقابل الفئة التي تعتبر أعمالها ذات طابع اداري وتقني في آن واحد بنسبة 43.39% من أفراد العينة، تم تليها نسبة العاملين الذين تتميز مهامهم بأنها كثيرة التقنيات قليلة الوظائف الإدارية وهم الأعوان التقنيين المساعدين في أعمال الإدارة وخدماتها، وكذلك إطارات تنفيذ الأعمال أو التحكم فيها وكثيرا ما ينتسبون لمديرية تنفيذ المشاريع بما يمثل نسبة 35.30% من المستجوبين.
- ان اعتبار إطارات الفئة الثانية الذين استجابوا بمقدار 32.92% مجمل أفراد العينة من الذين يؤدون مهام أعمالهم اليومية وفق الإمكانيات والمؤهلات التقنية والعلمية، فتبين أنّ الفئة الغالبة بمقدار 35.30 % هم العاملين التقنيين المنفذين لمهام محددة سلفا، تم تليها نسبة 33.96% من الأفراد المبحوثين من ذوي المهام المزدوجة التقنية والإدارية وتطغى على مهامهم التحكم التقني والهندسي، وفي الأخير نجد بنسبة 22.22% من المبحوثين من ذوي الرتبة المهنية لموظفي الإدارة.
- أما الفئة الثالثة التي تنجز العمل والمهام اليومية وفق الأوامر الرسمية، فدوما الأفراد التقنيين من التنفيذ والتحكم يطلعون بمهامهم بأكثر التزاما بنسبة 29.40% من مجمل المستجوبين، ثمّ تليهم الإطارات التقني/اداري بمقدار 22.64% من العينة الكلية، وفي الأخير نجد موظفي الإدارة بنسبة 11.11% من مجموع المستجوبين.

❖ ان الملاحظ حول عنصر تأدية المهام اليومية وارتباطه بالفئات المهنية، وفق مجموعة الإجابات المبينة أعلاه، أنها تركّز في توضيح وجود ارتباطات علاقة منصب بمتطلباته كما في كل التنظيميات الإدارية بمختلف أشكالها وتعدد أساليب عملها، لكن أن تجد نسبة 44.30% من العاملين يؤكدون أنهم يمارسون أعمالهم اليومية بكل ثقة بسبب وضوحها وملائمتها مع المنصب فهذا يؤكد بدلالة أنّ المشرّع الإداري في المؤسسة اتّصف بروح مسؤولية إيجابية عند القيام بتطوير هيكل التنظيم الإداري، فالاطار الإداري يمارس مهامه بكل أريحية وثقة في طبيعة العمل بنسبة 66.67%

متبوعا بنسبة الإطارات التقني–إدارية من ذوي المسؤوليات الوظيفية، فهذه النسب تقتضي بيان وجود نمط تسيير اداري واضح في هيكل البناء التنظيمي الذي يظهر التسلسل الهرمي فيه حدود السلطة والاشراف، نظم التقييم والمسؤوليات وطرق انتقالها من الأعلى نحو الأسفل، كما يوضح سير وطرق الاتصالات الرسمية وكيفية إعادة التغذية العكسية من الأسفل نحو الأعلى وفق آليات النموذج الفيبيري ومبادئ الإدارة العامة لفايول التي توصي بتقسيم وتوضيح المهام في توصيف العمل، أمّا الشكل الجديد من البيروقراطية[1] يعتمد في جوهره السماح للمنظمات بتوظيف متخصصين على درجة عالية من التأهيل لتحقيق إنجازات كفؤة، كما تمكّن في نفس الوقت التنبؤ بسلوك الأفراد واخضاعهم لقياس الأداء، فهذا النموذج يقتضي البحث عن الكفاءة من داخل التنظيم نفسه، أو عن طريق عمليات التحويل باعتبار المؤسسة هيكل مستقل ذاتيا ونسقا فرعيا للشركة الأم، أو يكون التوظيف مباشر وخارجيا وفق شروط الاستقطاب المرفقة في سلّم الاحتياجات التي تكون مدروسة بدقة.

❖ أمّا اعتبار الفئة المهنية الممثلة بنسبة 32.92% والتي تقوم بتنفيذ مهامها وفق الإمكانات المتاحة تقنيا والمؤهلات العلمية، فتقارب النسب لدى الأفراد ذوي التأهيل العلمي التقني فيستوجب من المؤسسة إعادة النظر حول طبيعة الاحتياجات اللازمة تقنيا، فالعاملين يعتبرون من ذوي التأهيل العلمي والكفاءة النظرية المناسبة للمنصب، فعليه فان عمليات التطوير التنظيمي توصي بتوفير المناخ الفيزيقي المريح بغرض تحسين المهارات الفردية والجماعية للاستغلال الأمثل للقدرات النظرية وتحويلها الى قدرات تطبيقية، والتي يتمكن من خلالها التنظيم التنبؤ بسلوك الأفراد ومراقبة أدائهم، فبالرغم من أن مستوى نسبة الفئة الثالثة متدني بمقدار 22.78% من اجمالي أفراد العينة الذين يعتبرون أنّ مهامهم اليومية هي سلسلة من الإجراءات الرسمية، ففي الواقع ليس بالشيء السيء، وانما طبيعة بعض المهام التقنية مثلا تقنيات أشغال الطبوغرافيا أو الوظائف الإدارية البسيطة في ظاهرها وهي أساسية ومكملة لغيرها كأعمال السكريتاريا، الجرد المحاسبي للمدخلات والمخرجات وأعمال الأرشيف وغيرها، فهي في الغالب تقتضي الالتزام التام بالجداول الزمنية والمكانية، وكقيمة عمل سلوكي فهي تعبّر عن شعور قوي بالمسؤولية لتحقيق الميقات المحدد بالجهد والوقت المطلوب في أداء الأعمال.

[1] - مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2015، ص 168

الجدول رقم (18): يبين مميزات طبيعة العمل المقدّم للمؤسسة وعلاقته بالخبرة المهنية لإطارات المؤسسة

الخبرة المهنية	مميزات طبيعة العمل المقدّم للمؤسسة							
	يحتاج الى مؤهلات علمية وخبرات أكثر		يحتاج الى تدعيم بشري ومادي وتقني عال الجودة		يحتاج فقط الى إعادة تنسيق جهود العاملين ضمن فرق عمل		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
أقل من 05 سنوات	3	%60.00	1	%20.00	1	%20.00	5	%100
]10 – 05]	12	%38.71	10	%32.26	9	%29.03	31	%100
]16 – 10]	7	%43.70	2	%12.50	7	%43.70	16	%100
أكثر من 16 سنة	11	%40.74	11	%40.74	5	%18.52	27	%100
المجموع	33	%41.77	24	%30.38	22	%27.85	79	%100

- من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه المبين لنتائج مميزات طبيعة العمل المقدم للمؤسسة وعلاقتها بالخبرة المهنية لإطارات المؤسسة، يتبين الاتجاه العام المقدّر بنسبة 41.77% من المبحوثين الذين يعتبرون أن المنصب الوظيفي الذي يشغلونه يحتاج الى مؤهلات علمية وخبرات أكثر تمثله فئة الأفراد ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 10سنوات والأقل من 16 سنة بنسبة 43.70%، متبوعا بنسبة 30.38% من أفراد العينة يعتبرون أن الذي يمارسونه يحتاج الى تدعيم بشري وتقني عال الجودة، وفي الأخير نجد أن 27.85% يعتبرون أن العمل المقدّم يحتاج فقط الى إعادة تنسيق جهود العاملين ضمن فرق العمل.

- وفي تفصيل البيانات الجزئية للفئة المهنية الأولى التي يقّر أفرادها بأن طبيعة العمل الواجب امتهانه يحتاج الى مؤهلات علمية وخبرات أكثر، فيمكن استيضاح أن 60.00%من الفئة العمرية الأقل من 05 سنوات خبرة مهنية، ، تعتبر الحقيقة بأن عمليات التوظيف في المؤسسة تستند الى الكفاءة النظرية والتأهيل العلمي الجامعي في العلوم التقنية أو العلوم الأخرى الذي يمثل شرط الالتحاق بالوظيفة، ثم نجد أن نسبة 38.71% من الفئة المهنية ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات ممن استطاعوا ان يوفقوا بين متطلبات المنصب بكفاءاتهم العملية والكفاءة المهنية، وهو ما تؤكده نسبة 43.70% للفئة ذوي الأقل من 16 سنة من الاقدمية المهنية في منصب العمل، وهي نسب متقاربة مع نسبة العاملين الأكثر خبرة لما يفوق 16 سنة بما يقارب 40.74%، فهذه الفئات الثلاثة متقاربة بتفاوت بسيط يؤخذ بمحمل الاعتراف بان عموم الوظائف داخل المؤسسة تحتاج الى مؤهلات علمية وخبرات اكتر.
- وبقراءة الجواب ان العمل المقدم للمؤسسة يحتاج الى تدعيم بشري مادي وتقني ذو جودة عالية فنجد ان نسبة 20% من العاملين الأقل من خمس سنوات خبرة في مقابل ان فئة اقل من 10سنوات خبرة مهنية يعبّرون عن الاحتياج الى التدعيم بنسبة تعادل 32.26% اما العاملين ذوي الأقل من 16 سنة في الاقدمية فعبّروا بنسبة 12.50% أمّا فئة العاملين الذين فاقت مدة شغلهم للمنصب لأكثر من 16 سنة فيبرزون الرقم الأعلى والمميز بما يوافق 40.74% في مقابل الفئات المهنية الأخرى
- ومن خلال الإحصائية الثالثة التي تعادل 27.85% من مجموعة المبحوثين الذين عبّروا عن أن العمل المقدم للمؤسسة يحتاج الى اعادة تنسيق الجهود ضمن فرق العمل، نجد أن الفئة المهنية بالعاملين الأقل من 05 سنوات كان رد فعلهم ضئيل، أما الفئة السوسيومهنية ذات الخبرة الأقل من 10 سنوات فقد تمثلت بنسبة 29.03%، أمّا الفئة الأكثر من 10سنوات والأقل من

16 سنة عمل وخبرة مهنية فكانت لهم حصة الكبرى بمقدار 43.70%، وجاءت نسبة متدنية بما يقارب 18.52% للفئة الأكثر خبرة مهنية في المجال التقني اداري.

- ✓ والملاحظ أن أهمية توصيف منصب العمل للعاملين هو بيان مدى فهم الأفراد بطبيعة المنصب الذي يشغلونه من خلال التركيز على كلمة الاحتياج أو الحاجة الى معارف نظرية، الاحتياج الى تدعيم نوعي أو تقني، فالمؤسسة بحكم طبيعة العمل الذي تمارسه والذي يستوجب توظيف مستوى معين من الكفاءة النظرية أو التأهيل العلمي، وهذه الكفاءات محتم عليها التمرس الجيد لاكتساب الخبرات الميدانية تماشيا مع احتياجات المؤسسة، لذا فان الفئة التي تم توظيفها حديثا على الأقل ممن يمتلكون خبرة اقل من (05) خمسة سنوات كانت نسبة الإجابة لديهم لافتة بما يعادل 80%، فهذه الفئة المهنية أقرت أن العمل الممارس تحكمه مجموعة المعارف النظرية المكتسبة من الجامعات والمعاهد، فهي تعبر عن ميزة جدير بالذكر وتتمثل في تناسق حاجات سوق العمل المطلوب مع التأهيل الذي تقدمه الجامعة الجزائرية، ومن ثم فكل فئة ذات خبرة مهنية معينة استجابت لأهمية عنصر التدعيم أو الحاجة الى الاشباع المعرفي والخبرات سواء ما تعلق الأمر بتدعيم تقني أو بشري مؤّهل، او ما تعلق بإعادة تنسيق جهود الأفراد ضمن فرق العمل وهي الإجابات البارزة في احتياجات الفئة الثالثة والرابعة من أصحاب الخبرة الذين يملكون باع كبير في مسيرة العمل، والذين من خلال الممارسة المستديمة أدركوا أهمية التضامن والعمل الجماعي، فحسبما ورد في كتاب "الدافعية للعمل" لصاحب نظرية ذات العاملين **لفريديريك هرزبرغ** المرتبطة بالدوافع واشباع الحاجات، فان الفرد مرتبط بمجموعة الدوافع للعمل، منها العوامل الصحية كظروف العمل المادية، نمط الاشراف والعلاقات بين الأفراد وسياسات الشركة وادارتها...الخ، ومنها العوامل الحافزة ومن أهمها الشعور بالإنجاز في العمل، المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفيته، علاوة على ذلك الميزة المقصودة في البحث والمتمثلة في طبيعة

الوظيفة ومحتواها (The job It self) بالإضافة الى العمل ومحتواه (Job Content)، بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه خلال تأدية العمل، وفي معالجة "**هرزبرغ**" لطبيعة الوظيفة ومحتواها ضمن عوامل التحفيز ميّز عدة أساليب منها الخاصية الأولى المتمثلة في توسيع العمل بإضافة واجبات أخرى الى الواجبات الأساسية بدل الاقتصار على عمل واحد محدد بالروتين، والخاصية الأخرى اثراء العمل ويتضمن إعطاء العاملين فرصا أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم[1]، وعليه فبمجرد تلبية رغبة الفرد في تحقيق الأمن الوظيفي بحصوله على المنصب المقتضي لإشباع حاجاته الأساسية، أدرك العامل الاحتياج المرتبط بتطوير قدراته العلمية والمهنية، والتي تزيد من فرصة أداء العمل بشكل عال ومتقن، لأن الوظيفة في حد ذاتها مجموعة من التجارب المتشابهة في الاسم والمختلفة في النوع، فالأعمال الهندسية والتقنية ووظائفها الإدارية وان كانت تحمل نفس الطبيعة التوصيفية الاّ أنها تتمايز كثيرا بحكم تعدد وتمايز كيفية الأداء.

- ✓ ومما يبرز في الجدول أعلاه نجد أن الفئة السوسيومهنية التي تتراوح فترة عملها ما بين 05 الى 10 سنوات، واقتضت الاجابة بوجود ارتباط قوي بمهام أعمالهم، من حيث الإقرار بالموائمة المهنية، والجواب الثاني يبيّن ارتفاع الروح المعنوية في العمل وذلك من خلال البحث عن تدعيم العمل عبر مختلف الموارد المتاحة سواء بالعنصر المادي والتقني وكذا الاطار البشري، وفي الجواب الأخير تبيّن عن أهمية إعادة تنسيق الجهود ضمن فرق العمل، مما يظهر مدى تشبعهم والمامهم أن منصب العمل الذي يشغلونه في كثير من الحاجة الى التواصل مع الغير بهدف المشاركة وتحقيق الانتماء، وهذا المؤشر هو رصيد قيمي للعمل نتيجة شعورهم بالحاجة الى

[1] - نادر أحمد أبو شيخة، **التنظيم وأساليب العمل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011، ص 37

تطوير فرق العمل كآلية مساندة ودعم وتضامن، بالإضافة الى المساهمة في تحفيز العاملين وتحقيق الأداء المطلوب.

الجدول رقم (19): يبين مميزات النشاط العادي لإطارات المؤسسة

مميزات النشاط العادي في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
احترام أداء العمل بالجهد اللازم والموعد المحدد	58	%73.4
ممارسة العمل بإشراف هيئات أو إدارة عليا	6	%7.6
إمكانية تحقيق العمل المتفق عليه في أقل وقت ممكن	15	%19
المجموع	**79**	**%100**

- من القراءة الإحصائية في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه الغالب يقدّر بنسبة 73.4 % من مجموع الأفراد الذين عبّروا باحترام أداء العمل بالجهد اللازم وفي الموعد المحدد، كما عبر آخرون بنسبة 19.0% من مجموع العاملين تبين أنه توجد أمكانية اداء العمل وفقا الامكانيات المتاحة وفي وقت اقل من المتفق عليه، أما نسبة 7.6 % من أفراد العينة اثبتوا أنهم يمارسون عملهم تحت اشراف هيئات أخرى، والملاحظة من خلال هذه الاحصائيات المتعلقة بالعمل وممارسته يتضح لنا مدى قدرات المؤسسة في توصيف مهام المنصب وتوضيح طرق وآليات العمل المرسومة وفق الكفاءات الموجودة والامكانيات المادية والتقنية المتوفرة لذلك.

✓ وعليه فان اعتبار التزام الفرد بأداء عمله وفق الجهد المحدد بالزمان والمكان يعبر عن سلوك تنظيمي يرتكز على استيعاب قيمة العمل المقتدرة بالشعور بالمسؤولية من خلال الالتزام بالهدف

المرسوم من طرف المؤسسة وهو ما يعبّر عنه تحقيق نمط الأداء حسب الهدف[1]، فبقدر ما استجاب العاملين بأهمية قيمة العمل في احترام العمل وفق المناخ التنظيمي المتوفر لديهم فانه يبرز وجود ثقافة تنظيمية عالية، ترتكز على مبدأ تبادل المنافع بين المؤسسة والمورد البشري، هذا المستوى من الوعي الثقافي يحمل في طياته عدد كبير من قيم العمل التي يمكن للمنظمة الاستثمار فيها تبعا للأفراد والتنظيم على حد سواء بغرض بذل قصارى الجهود لإنجاح أهداف المؤسسة وتميزها، ومن جهة أخرى قد يعتبر في بعض الأحيان أن الأفراد ملتزمون بأداء المهام خوفا من السلوك العقابي للمنظمة فهو حتما اجراء تنظيمي مشروع الإلزام العاملين بتحقيق الحد الأدنى المطلوب من الأداء، لكن هذه النظرة مغلوطة بحكم أنّ المورد البشري الإداري في هذه المؤسسة محكوم عليه بالمستوى التعليمي المتخصص والعالي وهي كفاءة تحسب له.

✓ لكن ما يبرز في الاتجاه الآخر وجود ما يقدر بنسبة 19% من العينة أقرت عن إمكانية تحقيق العمل المتفق عليه والمطلوب منها إنجازه في أقل من الوقت الاعتيادي، وهو ما افترض نسبة جد معبّرة من مجموع العاملين أنه أمر تقني مهم ويمكن اعتباره فسحة تنظيمية تترك المجال مفتوح لتجنب أي طارئ نظرا لتعقيدات أعمال الهندسة وتقنيات الانشاء والمباني ومقادير الخطأ فيها دقيق، ومن جهة أخرى رأى بعض الأفراد هو نوع من التحفيز غير المادي على أداء الواجبات والمهام بسبب تنوع العمل وتجدده من خلال عدة أشكال تبدو متشابهة في الصورة ولكن مختلفة في المضمون، وهي الصورة غير نمطية لطبيعة الأعمال الإدارية في ثقافة المؤسسات ومكاتب الهندسة والإنجاز، أما قيم العمل السلوكية لدى المؤسسة فتعتبر تنسيق العمل بالموعد المحدد والجهد اللازم هو انجاز تطوري للإدارة الكفء التي تعمل على توفير مجال مرن وتحفيزي معنوي في ظل أن الحوافز المادية مرسومة وفق قوانين الأداء الفردي والجماعي، يساعد الأفراد على تحقيق مستويات

[1] - موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، مرجع سابق، ص 42

أداء فعالة دون الخضوع لضغوطات العمل وهي الإجابة الواضحة بمقدار 73.4%، فالمسؤولية الملقاة على كاهل الإدارة كبيرة جدا نظرا لارتباط مؤسسة "**سيتي رايل**" بنشاط المؤسسة الأم (SNTF)، وكل قصور وظيفي يتسبب في ظهور نتائج عكسية غير مرجوة تحتم عليها إعادة الأشغال والدراسات، على اعتبار أن المؤسسة هي القاطرة الأمامية لكل ما سيأتي لاحقا من مشاريع وانجازات كبرى في قطاع السكك الحديدية.

الجدول رقم (20): يبين كيفية مساهمة المهام الممارسة في المؤسسة على نتائج الأداء وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة.

الرتبة المهنية	مساهمة المهام الممارسة في المؤسسة على نتائج الأداء							
	تساعد على ابراز المؤهلات المهنية والعلمية بشكل كبير		كثيرة الإجراءات الرسمية التي تعيق تقديم أداء عال		مهام وأعمال مثيرة للاهتمام ومساعدة على تطوير المعارف		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
تقني تنفيذ / تحكم	**5**	**%29.41**	**10**	**%58.82**	**2**	**%11.77**	**17**	**%100**
اداري	**3**	**%33.33**	**3**	**%33.33**	**3**	**%33.34**	**9**	**%100**
إطار عال (سامي) تقني / اداري	**17**	**%32.07**	**21**	**%36.62**	**15**	**%28.31**	**53**	**%100**
المجموع	**25**	**%31.64**	**34**	**%43.04**	**20**	**%25.32**	**79**	**%100**

- من خلال القراءة الإحصائية لنتائج الجدول المبين لكيفية مساهمة المهام الممارسة في المؤسسة على نتائج الأداء وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة نلاحظ أن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 43.04% من العاملين يعتبرون أن المهام التي يمارسونها تتسم بكثرة الإجراءات الرسمية التي تعيق تقديم مستوى اداء عال، ممثلا بالفئة السوسيومهنية من عمال التنفيذ والتحكم التقني

عبرت عنها بكل صراحة بنسبة 58.82%، ثمّ تلتها نسبة 33.33% من اطارات الإدارة في مقابل 36.62% من إطارات المهن الإدارية والتقنية، ثمّ تلتها الفئة السوسيومهنية التي عبّرت بنسبة 31.64% عن أن أعمالها تساعدها على ابراز المؤهلات المهنية والعلمية بشكل كبير، والملاحظ تقارب نسبها الجزئية عند حدود الثلث، فطبقة الإداريين مثلت بنسبة 33.33% مقاربة مع نسبة الإطارات الإدارية والتقنية بمقدار 32.07% تمّ تلتها فئة عمال التنفيذ والتحكم بنسبة 29.41%، أمّا الفئة السوسيومهنية المقدرة نسبتها العامة 25.32% التي أقرّت بأن نشاطها مثير للاهتمام ويساعدها على تطوير معارفها، ما يلفت الانتباه أن أكبر نسبة أتت لصالح إطارات الإدارة بمقدار 33.34% ثم تلتها نسبة 28.31% للإطارات الذين يزاوجون بين مهام الإدارة والأعمال التقنية، وفي الأخير عبّر عمال التنفيذ والتحكم بنسبة 11.77% عن أن مهامهم مثيرة للاهتمام وتساعدهم على تطوير معارفهم وذلك بسبب كثرة الزامهم التقني والفني بطبيعة العمل.

- انّ طبيعة العمل في المؤسسات ذات مجالات الهندسة المدنية والمعمارية والتقنية والإدارية تملك الكثير من مميزات الابداع الفني في العمل، فالقيام بتطوير آليات تخطيط قوى العمل وتحقيقها وفق عمليات وخطط التطوير التنظيمي من تنبؤ وتحديد الاحتياجات من قوة العمل كمّا ونوعا بما يتناسب بين توصيفات المنصب والاستفادة من المؤهلات العلمية والكفاءات التطبيقية والسلوكية المتاحة، الا أنّ الدور الوظيفي للعمل الإداري يرتكز في مكاتب الدراسات على الكثير من الجدّية في الإنجاز والالتزام التقني والفني سواء بطبيعة العمل ذاته أو بآجاله الرسمية في التنفيذ والتسليم، وفي ظل هذه الثنائية الوظيفية برز إحساس العاملين بأن العمل يتميز بكثرة الإجراءات الرسمية الذي يعيق تقديم مستويات الأداء العالي بنسبة تقدر 43.04% في مقابل 31.64% من اعتراف العاملين بأنّ العمل يساعد على ابراز الكفاءات النظرية والمهنية، فالإدارة الرسمية تبحث عن الأداء الوظيفي

ضمن الاطار الرسمي، وهي ما تمارسه من خلال الاجراءات الملزمة وفق خطط تنظيمية مهيكلة في المقاصد ذات تفصيلات مرحلية لكل المهام وفق السير العام لإنتاج الخدمات والمنتجات الفنية.

الجدول رقم (21): يبين كيفية مساعدة المؤسسة اطاراتها لتحسين الأداء.

مساعدة المؤسسة في تحسين أداء اطاراتها	التكرار	النسبة المئوية %
القيام بتأهليك فنيا حول أهداف ومهام منصب العمل من خلال المشرف المباشر	33	%41.77
إعداد برامج تدريبية دورية لتأهيل العاملين بحسب كل منصب	13	%16.46
تحويل نحو منصب عمل أكثر موائمة للمؤهلات المتوفرة لديك	16	%20.25
ابداء رأي آخر: غير معني بالعملية التدريبية والتأهيلية	17	%21.52
المجموع	**79**	**%100**

- يتضمن الجدول الاحصائي حول كيفية مساهمة المؤسسة في مساعدة اطاراتها العاملين لتحسين أدائهم، اذ اعتبر الاتجاه العام أن نسبة 41.77% من أعضاء العينة أثبتوا بأنّهم تلقوا تأهيل فني حول أهداف التنظيم والمهام الموكلة لهم للإنجاز عن طريق المشرف المباشر والذي يخضعون تحت سلطة الاشراف والمراقبة، في حين اعتبرت فئة من العاملين بمقدار 21.52% أنّهم لم يتلقوا أي مساعدة تأهيلية وعبّروا عن ذلك بكل صراحة " أنهم غير معنيون بالبرامج التدريبية" أو عبارة " لم أتلقى أي تدريب" عدة مرات بنفس الإجابة، وسيتم التفصيل وتحليل هذه الإجابة في المحاور اللاحقة، لأن سياسة المؤسسة لا تقدّم تأهيل عبر دورات تكوينية للملتحقين الجدد بالمؤسسة بحسب مديرة الموارد البشرية لأن عملية التوظيف تتطلب شروط ومؤهلات كافية لشغل المناصب في المراحل الأولى، كما أقرّت فئة مهنية أخرى بنسبة 20.25% أنّها استفادت من تحويل المنصب

لتحقيق الموائمة بين مهام منصب العمل والمؤهلات العلمية المتوفرة، كما بيّنت نسبة 16.46% من الأفراد العاملين استفادتها من برامج تدريب لتحقيق أداء أحسن.

- ان الغرض المهم هو استشعار مدى فهم قدرة الفاعل الوظيفي في بيان أنّ الوظيفة الحيوية في الإدارة هي الاشراف والمتابعة، وأنّ كل اجراء إداري هو طريق للتقويم وليس أسلوب هرمي لممارسة السلطة فقط، فمن خلال المقارنة بين حقيقة المعاني الواردة في خاصية هذا السؤال حول كيفية مساعدة المؤسسة لإطاراتها في تحسين الأداء الوظيفي، ونتائج طبيعة السؤال الوارد حول كيفية تأدية المهام اليومية في الجدول رقم (13)، يتضمن محاولة الوصول حول معرفة قدرات المؤسسة في التوفيق بين رسم معالم المهام والوظيفة من جهة ومن جهة أخرى الارتقاء بمنصب العمل فنيا الى حدود الابداع، فدور المؤسسة في هذا السياق هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الأفراد، ويدعم قوة التفكير الإبداعي باعتبار أنّ الوظيفة مجال خصب للتطور، فاعتماد عمليات الاشراف الداخلي والمشاركة بين الوحدات والمراكز من خلال عمليات التحويل الداخلي هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها، فالتكوين والتدريب العملي أو التأطير الداخلي هو صرح مهّم في عمليات التطوير التنظيمي ويتم الاستناد عليه من خلال توفير الإطارات الادارية القادرة على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي، فالإشراف يتطلب أن يعرف الموظفون بوضوح تام ما تريد منهم أن يقوموا به وما معيار الأداء بعد ذلك[1]، بالإضافة الى عملية نقل التجارب الحية والمعيشية داخل المؤسسة نفسها، فالمشرف سوف يقص للآخرين عن تجارب المؤسسة ذاتها مهما كانت النتائج السابقة، كما سينتقل ثقافة المؤسسة وقيمها للفاعلين بالممارسة لا بالأقوال، وعليه فان قيمة الشعور بالمسؤولية على مستوى التنظيم يتطلب وضع معايير تطويرية مبنية على أسس علمية واضحة لأن الارتباط النسقي يتطلب التركيز على مبدأ التكامل وتحمل

[1] – بريان تريسي، **الإدارة**، جمعية الإدارة الأمريكية الدولية، عرض مكتبة جرير النسخة العربية دون ذكر المترجم السعودية، 2017، ص27

المسؤولية، وأنّ الالتزامات الوظيفية في النسق الفرعي تقتضي وضع بناء تنظيمي متكامل وسلس يأخذ بعين الاعتبار طبيعة التنظيم والأهداف القابلة للإنجاز في تصميم محفز للعمل وان كانت تشوبه بعض النقائص لسبب أو لآخر، فالشعور بالمسؤولية كقيمة عمل تجلت في تحقيق الأبعاد المؤسسية للفاعل الاجتماعي من خلال قدرة الهيكل التنظيمي على تفصيل العمل وتوصيف المهام المرتبطة بالإجراءات الإدارية الرسمية والتي تحوي مجال وفسحة مهمة لإبراز المؤهلات العلمية والكفاءات العملية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تؤكد على الاستفادة من وجود قواعد سلوكية داخلية تهتم بتعديل السلوك وترشيده، تسعى الى تحقيق نوع من الانسجام وتقوية أواصر الثقة بين مختلف العاملين بالمؤسسة، بالإضافة الى بيان مظاهر سلوكية تقتضي الحفاظ على قدراتها التنافسية في تنشيط عجلة النمو والاستمرار.

الجدول رقم (22): يبين كيفية تعامل المؤسسة مع الاقتراحات والمساهمات التي تقدمها اطاراتها

تعامل المؤسسة مع الاقتراحات والمساهمات التي تقدمها اطاراتها	التكرار	النسبة المئوية %
تحولها الى نشاطات ومقترحات فعلية	10	%12.66
يؤجل النظر في المقترح لوقت لاحق	30	%37.97
يؤخذ منها ما يناسب الإمكانيات المتاحة وفي الوقت الملائم	30	%37.97
ابداء رأي آخر. أنظر الجدول الملحق رقم 23 أسفله	9	%11.40
المجموع	**79**	**%100**

- في الجدول الاحصائي أعلاه الذي يبيّن كيفية تعامل مؤسسة "**سيتي رايل**" مع المقترحات والمساهمات التي يبديها الفاعلين من مختلف اطاراتها، حيث نجد تساوي نسبتين بمقدار 37.97% للمقترح الأول حول تأجيل النظر في المساهمة المقترحة الى وقت لاحق، وكذلك المقترح المتعلق بأخذ ما يناسب الامكانيات المتاحة وفي الوقت الملائم، ثمّ نجد نسبة 12.66% المعبّرة عن

الاستفادة من المساهمات وتحولها الى نشاطات ومقترحات فعلية، وفي الأخير عبّرت فئة سوسيومهنية بمقدار 11.40% عن رأي آخر سوف نتطرق له ببعض التفصيل.

- تعتبر افتراضات التطوير التنظيمي كغيرها من المداخل الحديثة في الإدارة أنّ العاملين في كل المستويات لهم رصيد من الكفاءة والأهلية المهنية للمشاركة، وأنّها ذات تأثير قوي وفعّال في الرفع من مستويات الأداء الفردية والجماعية والمؤسسية، وفي بيانات الجدول نستقرأ أنّ عملية المشاركة في الشؤون الإدارية تتسم بوجهين مختلفين، الوجه الأول الذي يعبّر عن وجود روح المسؤولية قوية أو قوة تأثير فعّالة لقيمة الشعور بالمسؤولية للجماعات الدينامية حين ترتبط المهام الوظيفية بالمسؤولية في المجالات الإنتاجية والخدماتية، باعتبار الأشغال في المؤسسة مرتبطة بالخطط التنظيمية وبالجداول التقديرية المحددة بالميقاتية (الزمان والمكان المحدد) المضبوطة والصادرة من مختلف المديريات في اطار عمليات التنسيق فيما بينها، والخاضعة للسلطات الأعلى الواردة من الشركة الأم، أو في اطار المشاريع التي هي تحت المسؤولية المباشرة للمؤسسة من حيث أعمال الدراسات، المتابعة والتنفيذ، وفي هذه الحالة نجد ما يتوافق بنسبة الأغلبية المطلقة المقدرة 75.94% من تجميع مقترح الاجابتين ذات النسبة المتعادلة 37.97%، باعتبار المؤسسة تؤجل النظر في المساهمات المقترحة الى وقت لاحق، وكذلك الأخذ بالمقترحات المناسبة للإمكانيات المتاحة وفي الوقت الملائم، فالمشاركة في المسؤولية تأخذ طابع المساهمة الآنية حين يكون مجال المشاركة مرتبط بالوظيفة الإدارية التنفيذية والذي ينتظر من الفاعل الاجتماعي نتائج فورية في الأداء، سواء من حيث التواجد الفعلي داخليا أو للمشاركة في التنسيق مع الشركة الأم وفق ما تقتضيه العلاقات الترابطية مع البيئة الخارجية، ومن جهة أخرى في هذا الموقف نلمس طابعين متناقضين في قبول مساهمات الأفراد والجماعات، حيث اعتبرت نسبة12.66% من قبول الرأي في حال التوافق بين طبيعة المشاركة والانسجام مع الأهداف الأولية بما يحقق المصالح

المشتركة، فيما عبرت فئة سوسيومهنية أخرى بمقدار 11.40% من خلال ابداء رأي آخر أنّ المساهمات والمشاركة في العمل الإداري خالية من القبول ولا تؤخذ بمحمل الجد، وبالعمل على تحليل اجابتهم وتفريغ المحتوى وفق المنهج العلمي تمثلت الإجابات بما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول الملحق رقم (23): يبين نتائج الفئة المهنية التي أبدت رأي مخالف للمشاركة في المسؤولية.

ابداء رأي آخر حول المشاركة في المسؤولية الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
لم يقدم أي رأي أو اجابة	4	%44.44
الإدارة لا تأخذ بالرأي والمشاركة في المسؤولية اطلاقا	5	%55.56
المجموع	**9**	**%100**

ملاحظة: المجموع يعبّر عن الفئة من أفراد العينة الذين لم يبدوا رأيا آخر في الجدول رقم (22).

- تفترض العديد من برامج التطوير التنظيمي عدم اهمال كل التصرفات والسلوكيات مهما كانت صغيرة أو ثانوية، ومن الضروري تحليلها من الناحية القيمية والأخلاقية وأن تكون على أسس أخلاقية صحيحة لكون هذه الجوانب تعزز الثقة بين كافة الأطراف وتساهم في بناء سمعة المؤسسة[1]، فالفاعلين الاجتماعيين اعتبروا أن المشاركة الفعلية تتم على مستويات أدنى حين ترتبط بالأعمال التنفيذية حيث يجدوا الكثير من القبول والمشاورة، ويرتبط عدم الانصات بجد والالتفات للمشاركة بالمسؤولية بحقيقة حين ترتبط المهام بالحوافز المادية في مقابل مضاعفة المشاريع وتنوعها واختلاف درجات الصعوبة فيها، فاعتبار نسبة 55.56% من الفئة المهنية الصريحة في موقفها ان ما تمارسه الإدارة من حيث المبدأ الاعتراف بالمشاركة في المهام والانصات لمقترحات العاملين هو أسلوب للمناورة في حقيقة الشيء، لكن الممانعة تمثل الأمر

[1] - طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي _ للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 151

العادي للأخذ بالمساهمات والمشاركة الفعّالة، وهو السلوك الذي أيّدته الفئة الممثلة بنسبة 44.44% حين لم تجب على أي مقترح وتجاهلت الإجابة، وعليه فالشعور بالمسؤولية لدى الأفراد والجماعات هي علاقات تفاعلية وترابطية مهمّة ويجب الاستفادة من كل فسحة تنظيمية موجودة لإبداء الرأي ولو كان مخالفا للاتجاه العام، فالفاعل الاجتماعي دوما في حالة حركة يتطلب التكيف مع مناخه الوظيفي، وهو ما يستلزم العمل عليه في المطالبة بالحقوق المشروعة والمغالبة في تأدية الواجبات التعاقدية، أمّا من منظور المؤسسة فالشعور بالمسؤولية كقيمة عمل أساسية يستوجب منها إظهار سلوكيات تتسم بالكثير من المرونة في تقبل المشورة والانصات الى الأخرين وإعطاء فرص المشاركة مع مختلف أطياف الفاعلين في النظام الإداري لتجنب قوى الممانعة المعرقلة لتقديم الأداء المطلوب وتقوية السلوكيات الإيجابية.

الجدول رقم (24): يبين كيفية عرض وبيان المعلومات المتعلقة بالمشاريع المستحدثة في المؤسسة

عرض وبيان المعلومات المتعلقة بالمشاريع المستحدثة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
ضمن أطر النشاط العادي للادارة العليا الدورية	28	%35.44
من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات المستعجلة	22	%27.85
تم العرض عبر قنوات الاتصالات الرسمية بعدها يكون التفسير وشرح طرق العمل على مراحل	25	%31.65
ابداء رأي آخر. لا توجد أي إجابة	4	%5.06
المجموع	**79**	**%100**

- نستقرأ في الجدول الاحصائي المبين أعلاه عن الكيفية التي يتم من خلالها عرض وبيان المشاريع المستحدثة في المؤسسة، حيث اعتبر الاتجاه العام والغالب للفئة السوسيومهنية الممثلة بنسبة 35.44% أنها تتلقى المستجدات ضمن أطر النشاط العادي الدوري للإدارة العليا، كما

بيّنت فئة ثانية تقدر بنسبة 31.65% أنّها تتلقى المعلومات عبر قنوات الاتصال الرسمية ومن بعدا تأتي عمليات التفسير وشرح طرق العمل، وعبّرت فئة ثالثة بنسبة 27.85% أنها تتلقى بيانات المشاريع المستحدثة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات المستعجلة، كما يمكن لفت الانتباه عن وجود نسبة 5.06% من العاملين لم يبدى أي رأي ولا أي ملاحظة تذكر.

- ان الغرض الأهم من استنطاق الإجابات هو محاولة التوصل الى وجود قيمة العمل المرتبطة بالشعور بالمسؤولية لدى المؤسسة في التكيف بين طبيعة العلاقات وتفاعلاتها في المستويات التنظيمية من تحديد المسؤوليات والتدرج في السلطات والاشراف من القمة الى القاعدة، وقدرة شبكات الاتصال التي تتناسب فيها عن التبليغ، ونقل المعلومات والبيانات الداخلية في الوقت الملائم وفق الآليات الرسمية، فالهيكل التنظيمي الأفقي في غالب الأمر يكون نظام الاتصالات فيه رسمي وليس بالشيء المراد البحث فيه، لكن طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة يقتضي الآنية في توفير وتبادل المعلومات، والثقة في طريقة العرض والبيان هو محل التحقيق، فالمؤسسة ترتكز في نظام مبادلة المعلومات بين مختلف مصالحها بالدرجة الأولى، ومن بعد بين مختلف الأفراد العاملين بها عن طريق الأدوات الرسمية الالكترونية، اذ لا يعقل أن تتمسك الإدارة بالممارسات والأنماط التقليدية في المراسلات الإدارية والاجتماعات واللقاءات العملية بمنطق الحضور الدائم الى المقر الرئيسي من أجل القيام بإرسال بريد أو استلامه، فقد وقفت شخصيا على عدة أمور تمت حلحلتها إداريا من مصالح مختلفة كل إجراءاتها الإدارية تمت عبر الرسائل الالكترونية وتبيّنت منها الكثير من الشعور الإيجابي للعاملين.

الجدول رقم (25): يبين كيفية تصرف العاملين في مواجهة صعوبات أثناء العمل وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة.

الخبرة المهنية	تصرف العاملين في مواجهة صعوبات أثناء العمل							
	الاتصال المباشر بالمشرف		الاعتماد على نصائح من شبكة العلاقات		الاعتماد على الكفاءة الذاتية		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
أقل من 05 سنوات	1	%20.0	1	%20.0	3	%60.0	5	%100
]10 – 05]	12	%38.71	4	%12.90	15	%48.39	31	%100
]16 – 10]	8	%50.0	4	%25.0	4	%25.0	16	%100
أكثر من 16 سنة	16	%59.26	4	%14.82	7	%25.92	27	%100
المجموع	37	%46.83	13	%16.46	29	%36.71	79	%100

- من خلال القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 46.83% من العاملين يتصلون بالمشرف مباشرة في حال مواجهة صعوبات أثناء قيامهم بواجباتهم المهنية الممثلة بفئة العاملين من ذوي الخبرة المهنية المقدرة بين 10 الى أقل من 16 سنة، في حين أقرّت فئة أخرى بنسبة 36.71% بقدرتها في الاعتماد على كفاءتها الذاتية، ثمّ تلتها فئة ثالثة عبّرت بنسبة 16.46% أنها تلجأ الى الاعتماد على نصائح من شبكة العلاقات الخاصة بها.
- ومن خلال تفصيل نتائج الفئة السوسيومهنية الأولى ذات المعبّرة بنسبة 46.83% التي تلجأ الى الاتصال المباشر بالمشرف في حال مواجهة صعوبات مهنية، ما يلفت النظر حقا ميزة التراتبية،

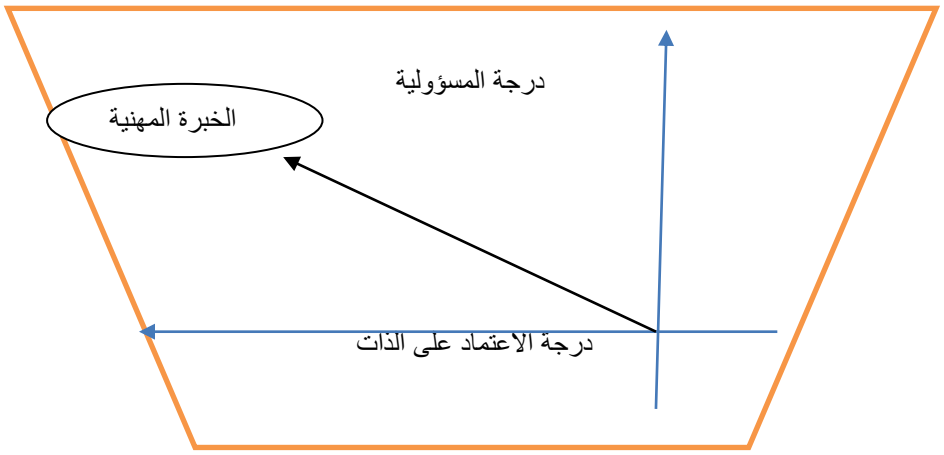
حيث أن أعلى نسبة بها من حيث تطبيق هذا السلوك هي الفئة التي تملك رصيد وخبرة مهنية بمقدار أكثر من 16 سنة، ثم تلتها الفئة الأقل خبرة مهنية منها والتي مارست مهامها ما بين 10 الى أقل من 16 سنة بنسبة 50%، ثمّ تلتها فئة العاملين ذوي خبرة مهنية تقدر ما بين 05سنوات الى أقل من 10 سنوات ممثلة بنسبة 38.71%، وفي الأخير نسبة الأقل خبرة من 05 سنوات عمل بمقدر 20.0%.

- أمّا نتائج الفئة الثانية المعبّرة بنسبة 36.71% التي أقرت بسلوك الاعتماد على الكفاءة الذاتية في مواجهتها لصعوبات أثناء تأدية مهامها، فكانت ملفتة للانتباه من حيث التراتبية المهنية، حيث جاءت أعلى نسبة بمقدار 60.0% كانت من نصيب الأفراد ذوي خبرة مهنية أقل من 05 سنوات، ثمّ تلتها نسبة 48.39 % للعاملين الذين مارسوا مهامهم لفترة ما بين 05 الى أقل من 10سنوات، بعدها تقاربت بنسبة 25.92% من نسبة 25.0% للفئتين العماليتين الأكثر من 16سنة عمل وفئة التي مارست المهنة بين أكثر من 10 سنوات الى أقل من 16 سنة.
- أما الفئة العمالية الأخرى التي عبّرت بنسبة 16.46% والتي تحاول التغلب في مواجهة الصعوبات المهنية عن طريق شبكة العلاقات الخاصة بها، فتمثلت أعلى نسبة بها 25.0% للفئة التي مارست المهام لأكثر من 10سنوات والأقل من 16 سنوات، تلتها فئة الأقل من 05سنوات عمل بنسبة 20.0%، بعدها عبّرت فئة الأكثر خبرة مهنية ذات 16سنة فما فوق بمقدار 14.82%، وتلتها في الأخير فئة الأكثر من 05 سنوات والأقل من 10 سنوات عمل.

✓ من خلال التفصيل بإمعان في قراءة الأرقام الإحصائية والتي قدمّت في حقيقتها سلوكا تنظيميا يستحق التركيز في تحليله الى محاولة فهم طبيعة علاقات النسق الوظيفي داخل مؤسسة "**سيتي رايل**" سواء باعتباره إيجابا أو سلبا ولكل مبرراته، وعن آليات التكيف والانتقال المرحلي السلوكي من سلوك الطموح والرغبة في اثبات الذات والكفاءات للفئة السوسيومهنية الأقل خبرة، في مقابل

سلوكيات الالتزام والتمسك في احترام التراتبية المهنية للإطارات والعاملين الذين يمتلكون أقدمية وخبرات مهنية على الأقل بنصف المسار المهني، فتبينت نشؤ علاقة ارتباطية مهمة، اذ محكوم على الفئة المهنية اليافعة الشبابية المعتمدة على قوتها ومعارفها النظرية الاتكال على ذاتها في بداية المسار المهني، حتى اذا استوى وتمت الترقيات المهنية وفق سنوات الأقدمية وتمّ تقلد المناصب الإدارية نحو الأعلى يزداد الفاعل في تبني سلوك الالتزام التنظيمي وفق الإجراءات الرسمية، وعليه ارتأيت تقديم محاولة تفسيرية عبر الشكل الآتي المبين أدناه.

شكل رقم (13): يوضح العلاقة بين طبيعة السلوك بالارتكاز على درجة المسؤولية ودرجة الاعتمادية في ظل عنصر الخبرة المهنية



المصدر: اعداد الباحث

وفي هذا الشكل اختصار للثنائية العلائقية بين طريقة مواجهة الصعوبات أثناء العمل، فالاعتماد على الذات تمثل مهارات سلوكية عادية كلما كانت سنوات الخبرة المهنية في مستوياتها الدنيا، وفي هذه المرحلة يبحث الفاعل الاجتماعي عن اثبات ذاته أو على الأقل مواجهة الصعوبات المهنية دون الرجوع الى مستويات الاشراف الأعلى، فتعتليه الرغبة الجامحة والطموح العال في التحدي والمواجهة وهي أبرز مظاهر قيم الشعور بالمسؤولية في العمل، ومن جهة أخرى كلما ارتفعت

سنوات الخبرة المهنية للفاعل الاجتماعي، يكون بالفعل قد لامس بعض مراتب الترقية المهنية وتقلد جزء من حدود السلطة والمسؤولية التراتبية، مما يجعل سلوكه العملي يتصف بالالتزام بحدود المسؤولية والبحث عن مواجهة الصعاب داخل الأطر التنظيمية والإجراءات الرسمية، وفي اطار العمل يمكن اعتبار الفعل التنظيمي الرسمي يتعلق أكثر بالواقعية وطول التجربة والرؤية المهنية وهي عناصر مهنية تختصر الوقت في تفسير المجهودات اللازمة لحلحلة الصعوبات، كما تضمن الامتثال للقوانين وتقليل الأخطاء على اعتبار ان الإدارة ملزمة باحترام ما تسطره من إجراءات، بالإضافة الى إشاعة الصعوبة في اطارها الرسمي هو جزء من الحل يتقاسمه الجميع، فيخرج من دائرة الفرد والجماعة لتعتنقه المؤسسة خاصة التي تتمتع بالحجم المهني في شكله الهرمي بسيط ولكن في مسؤولياته اتجاه بيئته الخارجية كبير جدا، وهو مظهر سلوكي يعتبر مرغوب داخل المؤسسة وهو يعبر في هذه المرحلة كقيمة عمل الشعور بالمسؤولية لها دور قوي في تحقيق أهداف الفاعلين ككل.

الجدول رقم (26): يبين نوع العلاقة المهنية مع المسؤولين المباشرين.

كيف تجد العلاقة المهنية مع المسؤولين المباشرين	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة في اطار العمل	27	%34.17
علاقة توافقية وتشاركية	18	%22.78
علاقة عمل ملتزمة	33	%41.78
ابداء رأي آخر. لم يقدم أي شيء يذكر	1	%1.27
المجموع	**79**	**%100**

- من خلال القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام ذو نسبة 41.78% من العاملين يعبرون عن وجود علاقات عمل ملتزمة مع المسؤولين المباشرين، في حين

أدلت فئة أخرى بنسبة 34.17% أنها تملك علاقات جيّدة في إطار العمل مع مسؤوليهم، ثمّ تلتها فئة مهنية أخرى عبّرت بنسبة 22.78% أنها علاقة توافقية وتشاركية مع المسؤولين المباشرين، فيما عبرت فئة ضئيلة بنسبة 1.27% عن عدم إقرارها بإنشاء علاقات في إطار العمل.

- ✓ ان اعتبار وجود علاقات عمل بين مختلف أطياف التنظيم أمر حتمي ووجودي في المؤسسات التي تملك عمر تأسيسي طويل نوعا ما، وهذا الأمر نسبي ويختلف من مجتمع لآخر، ومن ثقافة تنظيمية لمؤسسة لأخرى، وكل ذلك يرجع لعدة عوامل بيئية داخلية وخارجية مرتكزة على اختلاف نشاطها وحجمها من حيث الكبر الصغر، والتعداد البشري الكثير أو القليل وكذلك أساليب وطرق العمل فيها، وفي ظل الهرمية التنظيمية البسيطة التي تعتمد على التكامل بين مختلف المديريات الموضحة سالفا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والأفقية التراتبية لانتقال المسؤولية والاتصالات بين الأفراد العاملين في المديرية الواحدة، فالعلاقات التي تنشأ بين العاملين تقتضي التميز من حيث القوة والودية، لتعزيز الثقة وتشجيع العمل المشترك، وعليه فاعتبار أنّ ثلث الأفراد يملكون علاقات جيدة مع مسؤوليهم المباشرين هذا في حد ذاته مؤشر سلوكي مقبول وايجابي، يظهر وجود تواصل فعلي ووجود علاقات اجتماعية خاصة بين الرئيس والمرؤوس، وهي علاقات تكاملية تتسم بالتواصل الفعّال في اطار النسق الكلي المؤسسي، ضف الى ذلك اعتبار وجود نسبة تعادل 22.78% ممن يملكون علاقات توافقية وتشاركية في العمل والأفكار، وهي نسبة معبّرة لما تمثله من الاستعدادات السلوكية التي يحملها الأفراد وهي القابلية للعمل الجماعي والتشاركي ضمن فرق العمل بما يضمن السير الحسن لأداء المهام في مناخ تنظيمي ان لم يكن ودّي فهو على الأقل مبني على الاحترام المتبادل ويجهض كل نوازع الممانعة والاختلاف، أما نسبة 41.78% من الفاعلين الاجتماعيين فاعتبروا أنّ علاقاتهم أثناء التنظيم هي علاقات ملتزمة، فالالتزام المهني يقتضي التشبع بسلوكيات ترتكز على ثقافة

الاحترام المتبادل والتعامل بلطف مع الأفراد مهما اختلفت درجات المسؤولية، وهي الحقيقة الفعلية المتجسدة في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في البناء الهرمي المفرطح[1] حيث تقل فيه المستويات الأفقية ويتسع فيه نطاق الاشراف، وفي العادة يميل الكثير من المسؤولين لهذا النوع من العلاقات لتجنب الظواهر غير المسؤولة من عدم المساواة والمحاباة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة أو حين تقديم المكافئات أو الثناء على من يقدّم مستويات الأداء الجيد، أو في حال اسقاط عقوبات تأديبية أو عند إدارة النزاعات.

الجدول رقم (27): يبين كيفية التعامل مع الإجراءات الجديدة في العمل.

كيفية التعامل مع الإجراءات الجديدة في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
تنفيذ مباشر للمهام	25	%31.66
مناقشتها قبل عملية التنفيذ	27	%34.17
تنفيذ تحت اشراف المسؤول المباشر	27	%34.17
المجموع	**79**	**%100.0**

- يتبين في الجدول الاحصائي أعلاه وجود تقارب نسبي لفئتين سوسيومهنيتين من العاملين الذين عبّروا بنسبة 34.17% من التزامهم بتنفيذ الإجراءات الإدارية تحت اشراف المسؤول المباشر، والفئة الأخرى بنفس النسبة أثبتت أنّها تناقش الإجراءات قبل البدء في عملية التنفيذ، وبنسبة أقل نوعا ما 31.66% من العاملين أظهروا الاستعداد المباشر لعملية التنفيذ المباشر للمهام والإجراءات الجديدة.

[1] - نورالدين بشير تاوريرت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2015، ص88

- ✓ قد يبدوا أنّ طبيعة الإجابات هي نتاج لطبيعة السؤال بحكم النموذج البيروقراطي الطابع الغالب في نظام الإدارة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، لكن سلوك الفاعل الاجتماعي كان منتظما من حيث القبول المباشر تلقائيا أو بحكم عاتق المسؤولية تراتبية وهي تحت سلطة المشرف الأعلى درجة، وبنفس الدرجة هناك فئة تناقش الموضوع وتستفسر وتحاول الوصول الى حقيقة الإجراءات وآليات التطبيق، وهذا يظهر تواجد قوي لقيم العمل منها الشعور بالمسؤولية كسلوك تنظيمي بين مختلف مستويات التدخل الفردي والجماعة والمؤسسة، فالالتزام بتأدية المهام دون ممانعة محتملة أو مقاومة يدل على قوة القيم التنظيمية في ابراز مظاهر التماسك الفعلي في تأدية المهام وهي السمات التي تميز المنظمات التي يكون فيها المستويات العلمية مرتفعة، بالإضافة الى طبيعة النشاط الخدمي في مجالات الهندسة الذي يتطلب تقديم مستويات أداء عالية، لأن المورد البشري المدرك لقيمة عمله يساهم في تحقيق العمل وتطويره وتنفيذ عملياته دون تبعات سلوكية غير مرضية، يمثل تعبيرا واضحا عن تحمل المسؤولية وعدم تحميلها للغير.

الجدول رقم (28): يبين قيمة العمل في حياة العاملين وعلاقتها بالجنس لإطارات المؤسسة.

	ماذا يمثل لك العمل في الحياة وعلاقته بنوع الجنس							
الجنس	سبيل لإثبات المؤهلات العلمية والعملية		علاقات ومعارف اجتماعية		وسيلة كسب مادي		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
ذكر	16	%34.04	6	%12.77	25	%53.19	47	%100
أنثى	14	%43.75	1	%3.12	17	%53.13	32	%100
المجموع	**30**	**%37.97**	**7**	**%8.86**	**42**	**%53.17**	**79**	**%100**

- من خلال القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 53.17% من العاملين يعتبرون أنّ العمل وسيلة كسب مادي، في حين أقرّت فئة مهنية أخرى بنسبة 37.97% بأن العمل هو سبيل لإثبات المؤهلات العلمية والعملية، في حين عبّرت فئة قليلة بنسبة 8.86% أنها تعتبر العمل منشأ لعلاقات ومعارف اجتماعية.
- وفي قراءة مفصلة لنسبة العاملين الذين يعتبرون أنّ العمل وسيلة كسب مادي بمقدار 53.17% فاتضح أنها نسبة تقارب التساوي بين الجنسين من الذكر والأنثى بنفس الحدود تقريبا، في حين اعتبرت فئة النساء العاملات اللواتي أقرت بأنّ العمل هو فرصة لإثبات المؤهلات العلمية والعملية بنسبة 43.75% في مقابل فئة العاملين من جنس ذكر بنسبة 34.04% وهو تفاوت متميز سوسيولوجيا في ثقافة المجتمع الجزائري، كما أنّ الفئة السوسيومهنية التي عبّرت بمقدار 8.86% من مجموع المبحوثين باعتبار العمل مقر لتكوين علاقات ومعارف اجتماعية، فقد تغلبت فئة العاملين من جنس الذكر بمقدار 12.77% في مقابل 3.12% للعاملات وهي نسب يمكن استقرائها في ظل التطورات الحاصلة في المجتمع الجزائري ككل.
- ان إقرار العاملين من مختلفي الجنسين بأهمية العمل للكسب المادي هو تعبير عن القيمة الاقتصادية للعمل، وهي الحاجة التي يشبعها الفرد وتشعره بالأمن الوظيفي من جراء ممارسة هذا النشاط المهني، وقد بينت الكثير من الدراسات على أهمية الاستقلالية المالية للفرد العامل في توفير فرص الحياة الكريمة، لكن في ثقافة مؤسسة "**سيتي رايل**" التنظيمية لقد تمت الإشارة في التحليلات السابقة أنّ فرص التوظيف تكون شبه متساوية، وتنظر الى الفاعل المنظم الى ما يحمله من كفاءات نظرية وسلوكية تساهم في تحقيق الأداء المطلوب لاستمرار المؤسسة وتطورها، باعتبار أن قيم العمل في اقتصاديات المعرفة والنُظُم المُعولمة يتعاظم البحث فيها عن

الأساسيات الاقتصادية والاجتماعية التي تنتج الأفكار والمعلومات وأشكال أخرى للتوسع المعرفي المرتبطة بالقوى العاملة، سواء من حيث الدور الاجتماعي للأفراد داخل التنظيم كما في خارجه، أو بالعلاقات المهنية التي تكفل ممارسة أنشطة الانتاج والخدمات وغيرها وارتباطاتها الدائم بالعلوم والتكنولوجيات والتقنيات الحديثة، وفي هذا التحليل لا نتطرق لبعد الجنس من باب ما يفرضه الواقع الاجتماعي ونظريات الهيمنة الذكورية، والمشكلات الحديثة في علم الاجتماع عن التغير الاجتماعي وخروج المرأة للعمل وغيرها من القضايا المتعلقة بهذه المسارات والتي تحتاج الى مذكرات بحث أخرى، ففي سياق قيم العمل يتم التركيز على السلوكيات المرتبطة بالعمل ونتائجه.

- ومن جهة أخرى كان هناك تفاوت مميز بين الفئة السوسيومهنية من جنس أنثى يفوق فئة الذكور من حيث أنّ العمل سبيل لإثبات المؤهلات العلمية والعملية، كان بداعي أنّ مجالات الهندسة المدنية والمعمارية وهذا القطاع بالذات في انشاء السكك الحديدية ينظر اليه على أنه قطاع ذكوري بامتياز، وهي نظرة مجتمعية غير مبررة، على اعتبار أنّ فئة من المبحوثات عبّرن أن المعارف النظرية بالتكوين الجامعي والمعاهد المتخصصة يتناصفون الكراسي مع زملائهم الذكور، فدخول هكذا قطاعات انّما هو سوق عمل مفتوح أمامهم للتحصيل المادي وغير موجود في ثقافاتهم الذاتية عن وجود فوارق متعلقة بالكفاءات النظرية أو العملية، وباستخدام مفهوم مبدأ **باريتو** المعروف بـ **قاعدة 20/80** (يمكن استخدامه لفهم توزيع الاحتياجات البشرية بطريقة تحليلية. باريتو كان اقتصاديًا واجتماعيًا)، فان تحقيق الراتب الشهري هو تحقيق للحاجات الأساسية المتمثلة في المأكل والملبس والسكن والتعليم والصحة وغيرها من أساسيات الأمن ومتطلبات البقاء والعيش في رضاء، وعليه فانّ ضمان 20% يعني تغطية 80% من الاحتياجات ذات الأولوية، ما تبقى من تحقيق تحسينات كرفاهية نوعية الحياة المادية والمالية، المكانة الاجتماعية والمعارف العالية لتحقيق الذات عبر الانجازات الشخصية هي نسبة 20% المتبقية من الطموحات الفردية.

الجدول رقم (29): يبين طبيعة جو العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بالرتبة المهنية لاطارت المؤسسة.

الرتبة المهنية	بيان طبيعة جو العمل داخل المؤسسة							
	جو مستقر ومطمئن للعمل		جو قانوني يحفز على المنافسة		جو عمل صارم		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
تقني تنفيذ / تحكم	7	%41.18	2	%11.76	8	%47.06	17	%100
اداري	2	%22.22	1	%11.11	6	%66.67	9	%100
إطار عال (سامي) تقني / اداري	27	%50.94	2	%3.77	24	%45.29	53	%100
المجموع	36	%45.57	5	%6.33	38	%48.10	79	%100

- من خلال القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 48.10% من العاملين يعبرون عن وجود جو عمل صارم، في حين أدلت فئة سوسيومهنية أخرى بنسبة 45.57% أنّ مناخ العمل مستقر ومطمئن للعمل، ثمّ تلتها فئة مهنية أخرى عبّرت بنسبة 6.33% أنها جو العمل يتميز بالطابع الرسمي وهو يحفز على المنافسة في إطار علاقات العمل.
- وبتفصيل النتائج الإحصائية لبيان قيمة الشعور بطبيعة جو العمل في المؤسسة للفئة من العاملين المقدرة بنسبة 48.10%، تبيّن أن الإطارات التي تمارس الوظائف الإدارية المحضة عبّرت بأعلى نسبة وهي 66.67% بفارق جدّ مميز عن العاملين من اطارت الإدارة السفلى المقدرة 47.06%، تم تلتها فئة الإطارات التي تمارس الأعمال الإدارية والتقنية بمستوى أعلى بنسبة 45.29%، أمّا في التصنيف الثاني للفئة السوسيومهنية التي اعتبرت أنّ جو العمل

الداخلي يتميز بالاستقرار ومطمئن للعمل، فقد تمثلت 50.94% كأعلى نسبة من فئة الإطارات العليا التقنية والإدارية، وجاءت متبوعة من فئة العاملين التقنيين في التنفيذ والتحكم بنسبة 41.18%، وفي الأخير قدرت نسبة الإداريين بالتصرف بنسبة 22.22%، أمّا القراءة الثالثة والتي عبّرت بنسبة 6.33% أنّ مناخ العمل ذو طبيعة قانونية لكن يحمل بداخله طابع المنافسة، فقد اعتبرت فئة العاملين من الإطارات المنفذين والتحكم بنسبة 11.76% متبوعة بأعوان الوظائف الإدارية بنسبة جد مقاربة لها 11.11%، وفي الأخير وبنسبة أقل تمثلت فئة الإطارات الإدارية والتقنية بنسبة 3.77%.

- ✓ يغلب على الوظائف الإدارية في المؤسسات الاقتصادية العمومية مهما تعددت أشكالها وأحجامها وطبيعة نشاطها الرسمية في أعمالها، وهو التعبير الصريح الذي لامسناه في هذه المؤسسة، وباعتبار طابع الصرامة في الالتزام بالعمل وتوفيره في مناخ العمل الإداري خاصة على مستوى المقر الرئيسي للإدارة انما يعبّر عن ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من أكبر مظاهرها هو الهيئة المحترمة للعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، مما ينتابك شعور بأنك أمام عاملين مبرمجين وفق سلوكيات معينة، ثمّ ان هذه الأجواء ذات الطابع الرسمي تمثلت على السلوك الإداري، فأكبر فئة مهنية بنسبة 66.67 % أقرت بالتزامها في هذا الجو الصارم هي فئة الإداريين، ويمكن فهم ذلك السلوك من خلال تقلدهم المناصب الإدارية الأعلى، ويجب على القادة أن يكونوا قدوة تتناقل الأجيال أخبارهم وسلوكياتهم كما تتناقل أعمالهم وانجازاتهم، ثم أن عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسة يقرّها المسؤولون وذوي السلطة فمن الأولى أن يعتنق هذه الأفكار ويطبقها من صنعها وذلك بغرض ترسيخ ثقافة تنظيمية مبنية بأن الالتزام والشعور بالمسؤولية في أداء المهام والأعمال هو واجب قانوني وأخلاقي.

- ✓ ثم أنّ اعتبار الفئة السوسيومهنية من التصنيف التي أقرت بأن طبيعة جو العمل ومناخه الداخلي يتميز بالاستقرار ومطمئن للعمل، فالعاملين من ذوي الوظائف الإدارية والتقنية عبّروا بأكثر من النصف على هذا الطرح، ففي الغالب هذه الفئة تمتلك أقدمية مهنية وسنوات خبرة معتبرة، وتقلدوا الوظائف بالتدرج الهرمي وفق سلم الترقية المعمول به في المؤسسة، فهذا الإقرار يعتبر ضمان حول حرص الغالبية في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي حرصا على تحقيق مستويات أداء أفضل وليس بمنطق الخوف من الأوامر والتعليمات الرسمية، ضف الى وجود قواعد ولوائح تنظيمية ليس كبت لطموحات العاملين وانما هي سلوكيات مبنية وفق قيم عمل تسعى لتحقيق الجودة في الأداء، تعفي الموظفين من الإجراءات غير سلسلة التي تضيع فيها الحقوق والواجبات، فالطمأنينة في العمل هو مكسب مهم لراحة العاملين النفسية في مقابل الضغوطات المهنية التي تولد سلوكيات غير مرغوب فيها.

❖ **الجدول رقم (30): يبين توافق الأجر الممنوح مع حجم العمل وعلاقتها بالخبرة المهنية لإطارات المؤسسة.**

الخبرة المهنية	توافق الأجر الممنوح مع طبيعة العمل							
	راتب عادي موافق للعمل		حجم العمل أكثر من الأجر		أجر أكثر من حجم العمل		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
أقل من 05 سنوات	1	%20.0	4	%80.0	0	% --	5	%100
]10 – 05[	12	%30.71	18	%58.06	1	%3.23	31	%100
]16 – 10]	3	%18.75	12	%75.0	1	%6.25	16	%100
أكثر من 16 سنة	16	%59.26	11	%40.74	0	%--	27	%100
المجموع	32	%40.51	45	%56.96	2	%2.53	79	%100

- من خلال القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام المقدّر بنسبة 56.96% من العاملين يجدون أن حجم العمل المقدّم كبير ولا يتناسب مع الأجر الموافق له، في حين أقرّت فئة مهنية أخرى بنسبة 40.51% من توافق الأجر مع حجم العمل الممارس، ثمّ تلتها فئة ثالثة عبّرت بنسبة 2.53% أنّ الأجر يفوق بأكثر عن حجم العمل.
- ان اعتبار الفئة السوسيومهنية الأولى أن حجم العمل لا يتوافق مع الأجر الممنوح لهم، يمثل تصريح عن عدم تناسب الأجر في مقابل العمل، وبعبارة أخرى ضعف الكفاية المادية للأجر لسد متطلبات الحياة، وبالتفصيل الاحصائي تبرز أعلى نسبة بمقدار 80.0% للإطارات المهنية

الأقل من 05 سنوات خبرة مهنية، وهذه الفئة في بداية مسارها المهني الحديث تتميز في الغالب بكثرة المشاريع الحياتية والتي تتطلب تمويل مالي لتسديد النفقات والرغبات الاجتماعية والاقتصادية المتعددة أقلها الأمن الغذائي والمسكن وبناء حياة أسرية جديدة وشراء سيارة وغيرها، وهي كلها مشاريع طموحة ومسموحة، فيما تلتها نسبة 75.0% للفئة السوسيومهنية التي تعدّت خبرتها المهنية أكثر من 10سنوات وأقل من 16سنة، وبالنظر الى الأقدمية المهنية وربطها بالعمر البشري فهي تمثل في الواقع المعاش الجزائري لفئة الشباب الذين على الأقل حققوا إنجازا في حياتهم ويطمحون لتكملة الباقي من المشاريع والحاجات الاجتماعية، وبعدها بنسبة 58.06% للفئة التي مارست المهنة ما بين 05 الى 10 سنوات من العمل، وفي الأخير تلتها فئة العاملين ذوي أقدمية مهنية لأكثر من 16 سنة عمل بنسبة مئوية تقدر 40.74%، فكل النسب مرتفعة تمثل في الغالب أنّ مجموع العاملين غير راضين عن قيمة الأجر في مقابل ما يقدمونه من خدمات للمؤسسة.

- أمّا الفئة السوسيومهنية التي عبّرت بمقدار 40.51% عن توافق الأجر الممنوح لهم في مقابل الحجم المطلوب من الخدمات والعمل، ومن الاستفسار داخل المؤسسة أن هذا الشعور بالرضا ناتج فقط في مقابل ما يتوفر في سوق العمل الجزائري لنفس الفترة (ليس بالأسوأ لكنه بعيد عن ما يجب تقديمه)، فقد تميزت بهذا الطرح فئة العاملين الذين تفوق خبرتهم المهنية لأكثر من 16 سنة بنسبة مميزة جدا قدّرت ب 59.06% في مقابل كل الأصناف الأخرى، وعليه يمكن التركيز أن هذه الفئة تمثل الإطارات العليا في الوظائف الإدارية للمؤسسة، وفي ظل الاستفسار عند اجراء مقابلة مع مديرة الموارد البشرية حول التعويضات تبيّن وجود منح وامتيازات تفصيلية بحسب المناصب والمهام سواء الفردية أو الجماعية وهي في الحقيقة معتبرة لمن يشغلون المناصب الإدارية العليا وتتميز بمناخ عمل أفضل بكثير من الآخرين.

- أما الفئة العمالية التي عبّرت بمقدار 2.53% أنها تتلقى أجرا أكثر من حجم العمل الذي تقوم به، ففي قراءة المعطيات الداخلية يمكن اعتباره كمثال مضاد للسلوك العام (كما في المنطق الرياضي) عن عدم الرضا المطلق عن سياسة الأجور في مقابل العمل.

✓ وعليه فان تحقيق الكفاية المادية للعاملين عن طريق اتباع سياسة أجور واضحة في التنظيم تقتضي العمل بجدية للقضاء على ما اعتبره الفاعلين من خلال سلوكيات التذمر والحسرة في بعض الأحيان عن وجود فجوة بين الرئيس والمرؤوس، بين الاطار في المستويات الإدارية التنفيذية والاطارات في المستويات الإدارية الأعلى، خاصة فيما اعتبره بعض الزملاء أن حجم العمل في المؤسسة بطابعها الخدمي والاستشاري في مجالات الهندسة المدنية والمعمارية متقاربة ومكملة لبعضها البعض وفي غالب الأحيان لا يمكن الفصل بينهم، خاصة أن للمؤسسة طابع ثقافي تنظيمي خاص بها في مجال العمل وعليه يجب تقوية والتي تمكن قيم العمل من تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية، اذ لا يعقل أنّ عامل يقضي معظم حياته في مؤسسة يسد حاجياته الاقتصادية.

❖ **الجدول رقم (31): يبين نمط المقابل الممنوح عند النجاح في تأدية المهام.**

نمط المقابل الممنوح عند ممارسة المهام بنجاح	التكرار	النسبة المئوية %
المهم المشاركة في نجاح المنظمة	21	%26.58
زيادة الأجر الموافق للنجاح	32	%40.50
التقدير والاعتراف بالمجهودات	24	%30.38
ابداء رأي آخر.	2	%2.54
المجموع	**79**	**%100.0**

- يتبيّن من القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 40.50% من العاملين يعبرون صراحة أنهم يفضلون نمط التعويض المادي في مقابلة النجاح عند تأدية المهام، فيما عبرت فئة سوسيومهنية ثانية بنسبة 30.38% يريدون التقدير والاعتراف بالمجهودات، في حين أدلت فئة أخرى بنسبة 26.58% أن المهم لديها المشاركة في نجاح المؤسسة، وفي الأخير نجد طائفة بمقدار 2.54% لم تفصل الرؤيا في نوع المقابل الذي يناسب مشاركتها في النجاح.

- ✓ ان اعتبار الفئة العاملة المقدّرة نسبتها 40.50% من العينة الإحصائية أنها ترغب في التعويض المادي في مقابل النجاح حين تأدية مهامها هو حافز مرتبط بالسياق الاقتصادي والاجتماعي للأفراد العاملين، وهي رغبة مشروعة للأفراد كما الجماعات إذا كانت تحمل بين ثناياها المغزى من السؤال وهو سلوك النجاح، لأن المقصد أنّ سلوك الفاعل الاجتماعي يعترف بأن التعويضات والمنح أو الحوافز المادية هي المطلب (الأداة)، والأداء الفعّال أو المساهمة في النجاح هو المقصد (الغاية) وهو السلوك المرغوب من الإدارة الذكية غرسه في سلوك العاملين والتعريف به عبر خطط الحوافز التنفيذية المستندة الى رفع مدى دراية الموظفين التنفيذيين بالأهداف الأساسية للمؤسسة والتشجيع على التركيز بصورة أكبر على هذه الأهداف، وتمكين الأفراد من المشاركة في تحقيقه، على اعتبار أنّ المكافئات تضمن شيء واحد هو الانصياع المؤقت، فعندما يتعلق الأمر بإيجاد نوع من التغيير في السلوك فان المكافئات مثلها في ذلك مثل الجزاءات تعتبر غير فعالة بالتكرار[1].
- ✓ الفئة الأخرى الممثلة بنسبة 30.38% التي ارتأت أنها تتحفز معنويا ويصيبها الكثير من الفخر والاعتزاز حين تقوم الإدارة بتقديرها والاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين لتحقيق خططها وأهدافها بنجاح رغم كل التحديات التي تجدها في أجواء العمل ذات الطابع الرسمي والصارمة، فهذا الانصاف يشجع تعزيز الرضا الوظيفي ويعمل على الرفع من الروح المعنوية للجميع، كما يضع العاملين أمام راحة نفسية تزيد من الرغبة في العمل.
- ✓ أمّا مجموع الأفراد العاملين المقدرة نسبتهم ب 26.58% الذين يرون أنفسهم نسق جزئي للنجاح حين بذل المجهودات اللازمة في أداء أعمالهم، فهذا السلوك القيمي مليء بالشعور بالمسؤولية وروح الانتماء للمؤسسة، مما يعكس أخلاقا وقيم عمل راقية في تفضيل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف التنظيمية الكبرى تتسم بالإيثار على المصالح الضيقة للأفراد والجماعات، في حين لا تزال فئة قليلة محددة بنسبة 2.54% يكتنفها الغموض، وهي غير قادرة على تحديد ما تريده من التنظيم أو ربما تحديد طبيعة الشعور بالمسؤولية اتجاه المساهمة في تحقيق الأداء الفعّال.

[1] - باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص180

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

من خلال هذا الطرح المرتكز على جملة من المؤشرات التنظيمية كمحاولة لإبراز الوجودي لقيم العمل للمساهمة في تفسير بعض من السلوكيات ومظاهرها العامة بالتركيز على ما تضمنته الفرضية الأولى عن دور قيمة العمل المتمثلة بالشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل مؤسسة "**سيتي رايل**" ، فيمكن اعتبار من خلال الحصر لبعض السلوكيات عبر المؤشرات الموضوعة بخطة البحث وأبعادها، وتجنب ذكر البعض الآخر ليس من باب النفي عن عدم الوجود أو التجاهل، بل لأن ادراك الحقيقة التامة يتطلب توفير جهود أكثر من العمل ومن فرق البحث وفق أدوات البحث المنهجي فنيا وقيميا وزمنيا.

فالمؤسسة تملك رصيد ثقافي تنظيمي معتبر بالرغم من كونها مؤسسة اقتصادية عمومية المنشأ والتوجه، الا أنّ الاستقلالية في تدبير شؤونها الداخلية وقدرتها في المناورة بغرض تحقيق خططها التطويرية هو في ذاته انجاز مهم، وأسمى ما في هذه الثقافة التنظيمية أن يغلب على قيم العمل لدى العاملين فيها قيما تشكّل الأسس والمبادئ التي تساعد التنظيم في النمو والاستمرار.

فمن خلال استقراء المؤشرات المرتبطة بالهيكل التنظيمي وما يتضمنه من وضوح الأهداف العامة ونمط بنائه المنبسط، كما توصيف المهام الوظيفية ووضوحها، وتحديد الأدوار للفاعلين وحدود السلطة والمسؤولية بالإضافة الى مسارات التواصل والاتصال ونطاق الاشراف والمتابعة، فأظهرت النتائج سلوكيات إيجابية تتباين بين القبول والرضا فيما يخص العمل من حيث توصيف المنصب وملائمته مع الإمكانيات العلمية والعملية، وأن حدود المسؤوليات ونظام الاتصال فيها سلس وفق البناء الهرمي ويجب احترامها، وهي مظاهر تشجع على العمل بالرغم من صعوبة المناخ التنظيمي الذي يتميز بالحدّة وعدم التراخي في تأدية الواجبات، كما لامسنا قدرة الموارد البشرية بالشعور

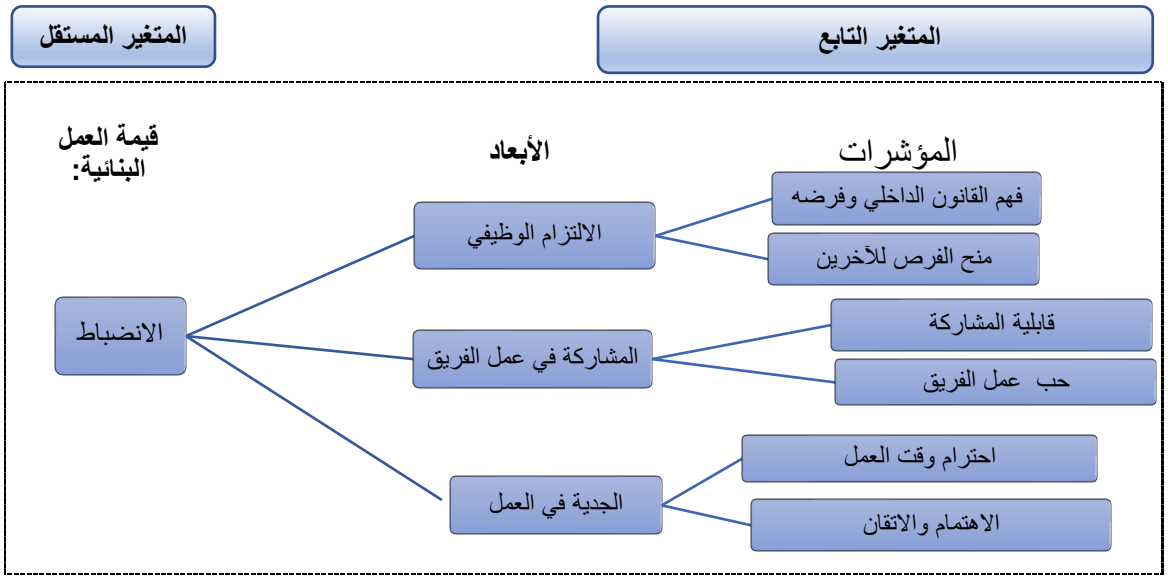
بالمسؤولية في إنجاح هذه المهام من خلال سلوك المشاركة والرغبة في تشكيل فرق العمل، وكذلك ربط علاقات اجتماعية في اطار العمل ودية بين مختلف العامليين الاداريين لتحقيق مستويات أداء فعّالة تحقق نجاح عمليات التطوير التنظيمي، وفي الأخير عبّر الكثير من الأفراد بشعورهم القوي بالمسؤولية التنظيمية من خلال العمل على إنجاح أهداف المؤسسة وتغليب المصلحة العامة على المصالح الفردية، وهي قيمة أخلاقية متميزة يمكن الاستفادة منها وتقويتها، وفي خضم هذه السلوكيات الإيجابية يمكن ملاحظة وجود بعض الفجوات التنظيمية والتي يمكن إصلاحها وتداركها في الخطط المستقبلية منها تحقيق العدالة في إعادة توزيع المكافئات المالية على الجميع باعتبار أن الأفراد يعتبرون أنّ مهامهم وأعمالهم الوظيفية تتقارب الى حد كبير وهي تكاملية وغير تفاضلية الا في بعض الاستثناءات القليلة بين مجمل الإطارات الإدارية العليا، وهي خصوصية تتميز بها مكاتب الدراسات الهندسة المدنية والمعمارية من وجود تقاطعات فنية كثيرة في ترابط الأعمال والوظائف، بالإضافة أنّ الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في مقابل مجابهة ضغوطات العمل مرتبط الى حد كبير باستراتيجية الأجور المتبعة من طرف المؤسسة، ففي ظاهرها مقبولة لما هو متاح في سوق الشغل الجزائري، لكن السلوك الغالب بيّن عدم الرضا وانّه لا يحقق الكفاية المادية التي ترتقي باهتمامات وحاجيات العاملين المادية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي الأخير نلمس وجود تعابير قوية تدور حول المؤشرات التنظيمية المبحوثة وأنّها تحقق الأبعاد التي تمّ تشكيلها كمنطلقات لعملية البحث التفصيلي، بالارتكاز على مستويات التدخل التنظيمية لعمليات التطوير التنظيمي منها الفرد والجماعة والمؤسسة، وبيان أهمية دور قيم العمل الأساسية الممثلة بالشعور بالمسؤولية لتركيز الجهود السلوكية الرغوبة في تحقيق الأداء بكفاءة.

الفرضية الثانية: تأثير قيمة العمل الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي.

سنركز في مناقشة وتحليل الفرضية الثانية والتي تنص على أنه" توثر قيمة العمل البنائية "الانضباط" ايجابيا في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سيتي رايل"، وذلك من خلال العمل وفق الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بالمتغيرين الأساسيين الموضحة بالنموذج المبين في الصفحة 11.

- **المتغير المستقل:** قيمة العمل البنائية "الانضباط "
- **المتغير التابع:** تحقيق التطوير التنظيمي



❖ **الجدول رقم (32): يبين كيفية إمكانية اعتبار أنّ القوانين واللوائح مصدر انضباط للعمال وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة**

إمكانية اعتبار أنّ القوانين واللوائح مصدر انضباط للعمال									
الخبرة المهنية	الزيادة من جدية العمل وتحسّن الفعالية		تعليم المعنى الصحيح لطرق العمل وتحسن السلوك		الزيادة من درجة العدل والمساواة بين العمال		ابداء رأي آخر		المجموع	
	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
أقل من 05 سنوات	1	%20.00	0	--	4	%80.00	0	--	5	%100
]10 – 05[	11	%42.30	6	%23.07	7	%26.93	2	%7.70	26	%100
]16 – 10]	6	%37.50	6	%37.50	2	%12.50	2	%12.50	16	%100
أكثر من 16 سنة	16	%50.00	5	%15.62	8	%25.00	3	%9.38	32	%100
المجموع	34	%43.04	17	%21.52	21	%26.58	07	%8.86	79	%100

- من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المبينة أعلاه توضح أن الاتجاه العام بنسبة 43.04 % من إطارات المؤسسة تعتبر أن القواعد واللوائح التنظيمية مصدر انضباط من خلال الزيادة من جدّية العمل وتحسين الفعالية، جاءت مدعمّة بالفئة المهنية ذات الأكثر من 16 سنة خبرة مهنية بنسبة 50.0%، في حين اعتبرت فئة سوسيومهنية من الاتجاه الثاني بنسبة 26.58% أنّ القوانين واللوائح تزيد من درجة العدل والمساواة بين أفراد التنظيم مدعمة بفئة أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 80.0%، أما الاتجاه الثالث فقد عبّرت فئة من عينة البحث بنسبة 21.52% أنّ الإجراءات الرسمية فهي تعلّم المعنى الصحيح لطرق العمل وتحسن السلوك مدعمة بفئة

الإطارات ذات الخبرة المهنية من 10الى 16 سنة عمل بنسبة 37.50%، أمّا الفئة المهنية الأخيرة والتي أبدت رأيا آخر بنسبة 8.86% حول مظاهر التي تفرزها القواعد واللوائح التنظيمية كمصدر للانضباط.

- ومن خلال استقراء نسبة الفئة الأولى للاتجاه العام فيمكن ملاحظة فئة الإطارات الأكثر خبرة الممارسين للمهنة لأكثر من 16 سنة عمل أكدّوا بنسبة 50.0% من أنّ القواعد واللوائح تعتبر مصدر انضباط للعمال، ومن تمّ تلتها نسبة 42.30% للفئة التي لها أقدمية مهنية لأكثر من 05سنوات وأقل من 10 سنة عمل، ثم قاربتها نسبة 37.50% للفئة السوسيومهنية ذات الخبرة المقدرة ما بين 10 الى 16 سنة عمل، وفي الأخير بنسبة 20.0% لفئة العاملين الجدد الأقل من 05سنوات عمل مهنية، وما يبرز في هذه النتائج العلاقة الطردية، فكلما ازدادت سنوات الخبرة المهنية كلما ازداد معها فهم العاملين من المعنى الحقيقي في اعتبار أنّ القوانين واللوائح التنظيمية هي مصدر انضباط والغرض منها الزيادة في تحقيق جدية العمل وتحسين الفعالية المؤسسية.
- ان اعتبار إطارات الفئة الثانية الذين استجابوا بمقدار 26.58% باعتبار الانضباط في العمل من خلال نشاطات الإطار الرسمي يزيد من درجة العدل والمساواة، فتبين أنّ الفئة الغالبة بمقدار 80.0% هم للعاملين الممارسين الأقل خبرة من 05 سنوات، ونلاحظ في هذه الفئة المهنية انّ قناعتها بأن سلوك الانضباط الصادر عبر القوانين التنظيمية وقدرته على الرفع من درجة العدل والمساواة بين العمال سلوك اداري ضعيف لم يتجاوز في حدود الخبرة المهنية الثلث.
- أما الفئة الثالثة ذات النسبة المقدرة ب 21.52% التي عبّرت أنّ القواعد الرسمية هي مصدر انضباط وأنها تعلم المعنى الصحيح لطرق العمل وأداة لتحسين السلوك، فقد تدعمت بنسبة 37.50% من العاملين من ذوي الخبرة التي تتراوح ما بين 10 الى 16 سنة عمل، تليها فئة

الأكثر من 05 سنوات والأقل من 10سنوات بنسبة 23.07%، متبوعة بالإطارات من ذوي الخبرة المهنية العالية لأكثر من 16 سنة عمل بمقدار 15.62%، وما يلفت النظر في هذه الفئة من العينة أن العاملين يستشعرون فهمهم لأداء أعمالهم وفق الطابع الرسمي وتقبل سلوك الانضباط المساهم في توجيه المعنى الصحيح لطرق العمل يكون دوما بعد سنوات تزيد أو تقل عن عشرية كاملة من الارتباط المهني.

- أما الفئة الأخيرة من العمال الممثلين بنسبة لافتة للانتباه تقدّر بنسبة 8.86% ممن أبدوا رأيا آخر لم يتوافق مع الإجابات المقترحة وفق منظور عمليات التطوير التنظيمي، فقد أيدت فئة العاملين الذين مارسوا المهنة لأكثر من 10 سنوات وأقل من 16 سنة بنسبة 12.50%، وفي هذا الإطار سنحاول تحليل محتوى اجاباتهم وفق ما تقتضي المعلومات المقدمة وتقديم تفسيرات حقيقية واقعية نابعة من سلوكياتهم الانضباطية وفهم لمعنى القواعد الرسمية واللوائح والإجراءات ودورها في ترسيخ سلوك الانضباط.

✓ تعتبر القواعد واللوائح التنظيمية في التنظيم المؤسسي الحديث وفق النموذج الأمريكي وصفا لأنشطة الناس، حيث يطلب منهم تقديم المشورة للإداريين التنفيذيين في مسائل التنظيم وأساليب العمل[1]، وهو يمثل بعدا مهما من أبعاد التطوير الإداري لأنه يجمع نشاطات متعددة للأساليب التنظيمية القادرة على تصميم مكان العمل، تحديد الأساليب العملية والإجراءات، تطوير الهياكل التنظيمية واجراء الدراسات المتعلقة بمواجهة المشكلات التنظيمية، فالعاملين أبدوا سلوكيات ذات اتجاهات مختلفة ومتباينة حول سلوك الانضباط الوظيفي لمساندة هذا النموذج التنظيمي الذي يغلب في تفكير وثقافة العامل بهذه المؤسسة أنه طابع بيروقراطي الذي يعد رمزا للسلبية.

[1] - نادر أحمد أبو شيحة، **مرجع سبق ذكره**، ص122

- ✓ أفرزت تباينات سلوك العاملين حسب الاتجاه الأول عن وجود علاقة تناسبية طردية حيث أظهرت أنّ إطالة سنوات الخبرة المهنية أدى الى زيادة الفهم بأن قيمة الانضباط تساهم في إدراك وفهم أهمية الإجراءات واللوائح في تحقيق الأداء وتحسين الفعالية التنظيمية، لأنهم في الغالب يكونوا قد مرّوا بعدة تجارب فردية أو جماعية في مسارهم المهني الى تعارض المصالح أو مطبات مهنية، واظهرت الحاجة الفعلية لتطبيق القواعد التنظيمية ولحماية الحقوق والواجبات.
- ✓ أمّا الاتجاه الثاني الذي اعتبار الانضباط في العمل من خلال نشاطات الاطار الرسمي يزيد من درجة العدل والمساواة، فالعاملين الجدد الأقل خبرة أبدوا طموحا كبيرا أنهم فرصة تحقق لهم المساواة وأكثر عدالة من جراء تطبيق عادل للقوانين، وهو تعبير عن سلوك مثالي مملوء بالثقة في المؤسسة، لكن بمجرد التقادم في المهنة وتتطور المسؤوليات وتكثر التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، تظهر سلوكيات غير مثالية ويكثر الشك في قدرة الاطار الرسمي بفرض الانضباط على أصناف من الفاعلين سواء في حلحلة المشاكل التنظيمية أو إزالة المعوقات في العمل وهو ما عبرت عنه الفئة المتوسطة التي زاولت المهنة لأكثر من 10 سنوات وأقل من 16 سنة، فهذه الفئة بوجه الخصوص تعترضها اشكالات الترقية الوظيفية للمناصب العليا في الإدارة والتي تشوبها في بعض الأحيان المحاباة أو التفاوت في تطبيق المراسيم والإجراءات الرسمية بسبب قلة المناصب، فعلى سبيل المثال قد يترشح لنفس المنصب الوظيفي أربعة أشخاص لكن منصب مدير دائرة يجب أن يشغله واحد فقط، ضف أن المنصب يوفر مسؤوليات أكبر لكن عوائده المالية والاجتماعية أكثر، فهذه الإشكالات تقوض ولا تمّكن الكثير من سلوك الانضباط وتجعل الفاعل الاجتماعي يعتبر أن المؤسسة لا تملك سلوك انضباط اداري إيجابي يمكّنها في تحقيق العدل والمساواة التنظيمية، وهي فجوة برزت في إجابات المبحوثين اعتمادا على مستويات الخبرة

الإدارية، ولتحقيق السلوك القويم يجب على المؤسسة في مقابل هذه الفجوة افشاء الشفافية في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية عبر ابتكار آليات المنافسة وإعطاء كل ذي حق حقه.

- ✓ أمّا الاتجاه الثالث من الفئة المهنية الثالثة ذات النسبة المقدرة ب 21.52% التي عبّرت أنّ القواعد الرسمية هي مصدر انضباط وأنها تعلم المعنى الصحيح لطرق العمل وأداة لتحسين السلوكيات التنظيمية، فجاءت ردود الفئة ذات الخبرة المتوسطة الأكثر من10 سنوات والأقل من 16سنة عمل، ممثلة بأكبر نسبة ويمكن تفسيره بأن هذه الجماعة قد ترسخت لديها قناعات أنّ العمل من خلال التوّجه الرسمي والالتزام بالإجراءات والقواعد التنظيمية هي سلوكيات مدروسة وهي من عوامل تقديم الأداء المطلوب والممارسات السلوكية المنضبطة الإيجابية المرتكزة على الممارسة وفق ما تطلبه القواعد الرسمية في الوقت والمكان المناسب، وهو تعبير في أدبيات حقل إدارة المعرفة الحديث نسبيا، حين قدّم بعض الباحثين الغربيين تفسيرات **ماكس فيبر** لجانبا محددا من جوانب المعرفة وهي ما يمكن تسميته **بالمعرفة البيروقراطية** " **bureaucratic knowledge** " ويشير هذا المفهوم الى معرفة الدور الحيوي الذي تلعبه الأساليب والحقائق والتأهيل التقني في المنظمات الحديثة، فالأساليب والإجراءات هي نظم من المعرفة الإدارية تتجاوز في حدودها وكيفية نشأتها وامكانيات الحصول عليها وتراكمها وكيفيات تطبيقاتها وقواعدها السلوكية، نظام المعلومات والبيانات والمعطيات التي يوجد اتفاق حول تحديد طبيعتها وقابليتها للتخزين والمشاركة وتبادلها[1].
- ✓ وفي استقراء نسبة 8.86% من الفئة السوسيومهنية الذين أبدوا رأيا آخر لم يتوافق مع المقترحات التي قدمتها التفسيرات النظرية حول دور سلوك الانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة

[1] - نقلا عن الأستاذ عبد الله الوقداني، **البيروقراطية وإدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، بتاريخ 1-4 نوفمبر 2009، ص22

عبر جملة القوانين واللوائح التنظيمية، وعليه نستذكر في هذا المقام قول الدكتور **سعيد شيخي** حول أحقية ما تفرزه المؤسسة من واقع يتجاوز ما يمكن للنظريات من تفسيره، فهذا الواقع أصدق ويقدّم الحقيقة التامة عن سلوك العاملين، لأن الفاعل لم يقّدم اقتراح يذكر سوى عبارات لا توجد متابعة، وفي الغالب لم يكتب شيئا الا خطا طويلا بقلم جاف، هذه التعابير تحتاج الى فرص أخرى من النظر فيها وإعادة التبصر بحقيقتها الاجتماعية.

❖ **الجدول رقم (33): يبين كيفية إلزام المؤسسة أفرادها على الاتصال الجيد والتعاون.**

كيفية إلزام المؤسسة أفرادها على الاتصال الجيد والتعاون	التكرار	النسبة المئوية %
إلزام العاملين على تبادل المعارف والمنافع بكل سهولة	16	%20.25
تفعيل قنوات الاتصال الرسمية	18	%22.78
ترك حرية تبادل المعلومات دون تعقيد	41	%45.55
ابداء رأي آخر	4	%11.42
المجموع	**79**	**%100.0**

- من القراءة الإحصائية في الجدول نجد أن 45.55% من مجموع الأفراد يقرّون بوجود مرونة ومجال من حرية تبادل المعلومات دون إجراءات معقدة، كما عبرت فئة أخرى بنسبة 22.78% من مجموع العاملين أنها تفضل تفعيل قنوات الاتصال الرسمية، أما نسبة 20.25% من أفراد العينة اثبتوا أنهم ملزمون على تبادل المعارف والمنافع بكل سهولة، وفي الأخير توجد نسبة 11.42% وهي معتبرة لفئة أبدت رأيا آخر عن الكيفية التي تلزم بها المؤسسة أفرادها على التعاون الجيد.

❖ ان اعتبار السهولة في تدفق سير المعلومات بين الأفراد في المؤسسات ذات الطابع الرسمي، له دلالات عن قدرات التنظيم في تغليب سلوك الانضباط والى حد ما يمكن القول الاجبار الملزم، ولكن في التنظيمات التي تمتلك خصوصيات ثقافية تنظيمية معينة مثل مؤسسة "سيتي رايل"

للدراسات الهندسية التي من مميزاتها المستوى التعليمي العالي، قد تكون الاكراهات فيها عبر نظم وطرق الاتصال التنظيمية على شاكلة أوامر: افعل، لا تفعل، يجب أن، لا يجب...وغيرها، وهو تعبير عن فقدان المؤسسة من قوتها في توجيه سلوكيات الأفراد بطرق سلسة ومرنة، فإقرار 45.55% من مجموع العاملين بأن المؤسسة تركت لهم الحرية في تبادل المعلومات والبيانات بين مجمل أفرادها، فيقتضي أن نظام الاتصال القائم يستند على حفز الأفراد في التفاعل الإيجابي والتبادل في اطار التفاعلات النسقية داخل علاقات العمل الاجتماعية، فالأهمية والقيمة السلوكية هو إيصال الرسالة في موعدها المحدد له سواء عبر الالتزام النمطي في تفعيل القنوات الرسمية، أو من خلال ما يراه العاملين مناسب في اختيار التوقيت والآليات الممكنة بطريقة تتسم بالجدية والأمانة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الأداء المطلوب.

❖ **الجدول رقم (34): يبين اعتماد المؤسسة على المشاركة في تسيير النشاط.**

الاجابة	تك	النسبة %
نعم	**74**	**%93.67**
لا	**5**	**%6.33**
المجموع	**79**	**%100**

في حالة الإجابة بنعم:

الإجابة	**تك**	**النسبة%**
عن طريق تلبية رغبات شخصية كالعلاوات أو الترقية	16	%21.62
إجراءات تشاورية للتخفيف من سلوكيات الممانعة في التنفيذ	18	%24.32
نمط شكلي لإعادة توزيع المهام والمسؤولية	36	%48.65
تحقيق التعاون	4	%4.41
المجموع	**74**	**%100**

تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين حول اعتماد المؤسسة لمشاركة الأفراد في تسيير نشاطها قدّرت نسبتهم ب93.67 % من المبحوثين، وقد تنوعت إجابات المبحوثين على النحو الآتي:

- اعتبرت نسبة مقدرة ب 48.65% أن المشاركة المعتمدة من المؤسسة يعتبر نمط شكلي لإعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وبحكم الآليات التنظيمية في تسيير المؤسسة المرتكز على تنفيذ المخططات السنوية، فان العاملين يعتبرون أنّ مساهماتهم في التسيير هي تنفيذ بشكل أو بآخر لما تمّ الاتفاق على تنفيذه مسبقا وهذا راجع لطبيعة الأنشطة الممارسة بالمؤسسة.
- فيما أقرت فئة أخرى بنسبة 24.32% أن اعتماد المؤسسة لمشاركة العاملين في التسيير، يتم كإجراءات تشاورية لإدماج العاملين للتخفيف من سلوكيات الممانعة في التنفيذ بغرض توفير جو عمل مستقر
- وترى نسبة من المبحوثين تقدّر ب21.62% من الذين أجابوا بنعم، انّ اعتماد المؤسسة لمشاركة العاملين يتم عن طريق تلبية رغبات شخصية كالعلاوات أو الترقية بغرض ضمان الاستقرار في العمل وإتاحة الفرصة للجميع.
- كما أقرت فئة من المبحوثين المقدّرة نسبتهم21.62% من الذين أجابوا بنعم، انّ اعتماد المؤسسة على مشاركة العاملين في تسيير النشاط بغرض تحقيق التعاون، يرجع سبب ذلك بالأساس الى تكامل المهام بين أفراد القسم الواحد، لأن العمل المنجز مرتبط بما يقدّمه كل فرد على حدى، ومن بعد تتم عملية تجميع المهام والواجبات المهنية لتعرض في مستويات إدارية أخرى وأعلى.

- أمّا أصحاب الاتجاه الثاني فقد عبّروا بنسبة 6.33% من المستجوبين الذين وافقوا بإجابة "لا" عن عدم اعتماد المؤسسة نمط المشاركة في تسيير النشاط، ويرجع سبب ذلك أن هناك بعض المهام الوظيفية تقتضي التنفيذ وهي تلزم ممارسها الالتزام بحدود المسؤولية المرتبطة بالمهمة.

✓ والملاحظ في موافقة الأغلبية بأن اعتماد المشاركة في تسيير المؤسسة هي استجابة للنمط المتبع في التنظيم الهيكلي للمؤسسة، لأن في سلوكها الظاهر من قبل العاملين تتضح أنها سلوك التزام نسقي في حدود المهام والمسؤوليات الوظيفية، وهي استراتيجية هادفة من التنظيم في جعل الأفراد في كل عملية انجاز بالواجبات يكتنفهم الشعور بأنهم يشاركون بأعمالهم في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا السلوك يساعد المؤسسة في توفير جو عمل هادئ تحفيزي لتقديم مستويات أداء فعالة، لأنه في اعتبار عمليات التطوير التنظيمي أن قيمة العمل المشاركة هي أكثر من مجرد تقنية مفردة لتحسين الأداء كما في المداخل الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، بل المشاركة كقيمة عمل تسعى الى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنظمة التي تتكون من مجموعة من المفردات، واحدة منها على سبيل المثال تحقيق رضا المشاركين[1].

✓ أمّا فيما اعتبره الأفراد العاملين أن قيمة المشاركة التي تعتمدها المؤسسة يتم عن طريق تفعيل سلوكيات التعاون والتشاور اجتنابا لسلوكيات تتسم بالممانعة في تنفيذ المهام أو سلوكيات تتسم بالتقصير عند الإنجاز، فالثقافة التنظيمية بهذه المؤسسة لها دلالات موضوعية من حيث تناسق المهام الوظيفية وتكاملها، وعليه فان كل تعطيل أو تأخير مقصود في تحقيق العمل المنجز بالطرق المتعارف عليها يجعل المسؤولية على تقع على عاتق فريق العمل أو حتى في بعض المرات تتجاوز حدود القسم والمديريات وهو ما لا ترتضى المؤسسة الوقوع فيه، حتى الفئة السوسيومهنية التي أقرت بأن اعتماد المشاركة لتحقيق رغبات شخصية كالعلاوات والترقية،

[1] - طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي**، مرجع سبق ذكره، 2010، ص70

فالتنظيم يكفل هذه الحقوق للأفراد والجماعات بموجب القوانين التأسيسية الموافقة لقوانين العمل وتشريعات العمل الجزائرية.

❖ **الجدول رقم (35): يبين مميزات مواعيد الاجتماعات الرسمية في المؤسسة.**

مميزات مواعيد الاجتماعات الرسمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
دورية وفق مخطط تفصيلي زمني ومكاني	12	**%15.19**
تنفرد كل مصلحة بخصوصياتها	45	**%56.96**
قليلة التكرار مخصصة لعرض الأعمال السنوية والأهداف	19	**%24.05**
ابداء رأي آخر: عدم إعطاء أي اجابة	3	**%3.80**
المجموع	**79**	**%100.0**

- تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين حول مميزات مواعيد الاجتماعات الرسمية في المؤسسة بنسبة قدّرت ب56.96% من المستجوبين الذين اعتبروا انفراد كل مصلحة بخصوصياتها، كما عبرت فئة أخرى بنسبة 24.05% من مجموع العاملين أنها مواعيد الاجتماعات قليلة التكرار وهي مخصصة لعرض الأعمال السنوية والأهداف المسطّرة، أما نسبة 15.19% من أفراد العينة اثبتوا من مميزات مواعيد الاجتماعات الرسمية أنها دورية تتم وفق مخطط تفصيلي زمني ومكاني، وفي الأخير توجد نسبة 3.80% وهي لفئة لم تقدّم أي مقترح سواء بالموافقة على المقترحات أو بعدم الموافقة ولم تقدم رأيا آخر.

✓ انطلاقا من هذه المعطيات يتبين أن المؤسسة تولي أهمية لقيمة الانضباط في تحقيق مواعيد الاجتماعات الرسمية وتفرد كل مصلحة أو ادارة كهيكل تنظيمي بتحقيق الغاية من عقد الاجتماعات في التبليغ والاعلان عن الأهداف أو المستجدات في الخطط التنفيذية، وتترك لهم

الحرية في اختيار الطرق المناسبة عن كيفية عقدها ووفق ما تستوجبه الخصوصية، وهذه من بين عوامل بناء الثقة التنظيمية وتبادلها فيما بين المؤسسة والأفراد، وهو سلوك يعزز تناسق القوى الفاعلة في تحقيق الكفاءة الوظيفية، وفي تعبير الاتجاه الثاني الموافق بأن هذه الاجتماعات قليلة التكرار، فالمؤسسة وفق خصوصيات ثقافتها وقيمها التنظيمية المرتكزة بشكل على استخدام التكنولوجيات الحديثة كأدوات رسمية في التعاملات الرسمية العادية، فهي تلجأ الى هذه الأساليب كلما تطلبت الحاجة، وقد تعززت هذه الأفكار وتقبلتها الإدارات الحديثة خاصة بعد جائحة كورونا العالمية 2020-2021، مما تطلّب من المؤسسات مواكبة المستجدات التكنولوجية في نظم الاتصال وعقد الاجتماعات لمناقشة إجراءات تخص مشاريع حديثة أو التبليغ عن خطط تنموية جديدة أو القيام بالتغذية العكسية للنتائج المحققة.

❖ **الجدول رقم (36): يبين كيفية التصرف عند وجود صعوبة في انجاز العمل.**

مميزات مواعيد الاجتماعات الرسمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
تكرار محاولة انجاز العمل حتى التغلب على الصعوبات	21	**%26.58**
الإقرار المباشر للمسؤول بصعوبة انجاز المهام	15	**%18.99**
محاولة انجاز العمل مع فريق عمل أكثر خبرة وتجربة	43	**%54.43**
المجموع	**79**	**%100.0**

- توضح القراءة الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لكيفية تصرف العاملين عند إيجاد صعوبة في انجاز المهام والأعمال أن الاتجاه العام للمستجوبين المقدّر بنسبة 54.43% من المستجوبين الذين أكدّوا على محاولة انجاز العمل مع فريق عمل أكثر خبرة وتجربة، كما عبرت فئة أخرى بنسبة 26.58% من مجموع العاملين أنها مع تكرار محاولة انجاز العمل حتى

التغلب على الصعوبات، فيما تمّ اعتبار نسبة 18.99% من الأفراد المستجوبين ممن فضلوا الإقرار المباشر للمسؤول بصعوبة انجاز المهام.

- ✓ لقد أفرزت نتائج الجدول الاحصائي أعلاه عدة سلوكيات للعاملين عندما تقابلها صعوبات في انجاز مهامها، وهي تعكس جوانب مهمة في قيم عملها المشبعة بالالتزام الوظيفي من خلال لجوء الاتجاه العام بنسبة 54.53% من المبحوثين نحو الاستفادة من كفاءة الأفراد وفرق العمل ذات خبرات مهنية عملية تستطيع من خلالها تقديم المشاركة الفعّالة في تذليل الصعوبات وحلحلة مشاكلها، كما يعبّر هذا الاتجاه عن وجود ثقة تبادلية بين أعضاء التنظيم قائم على فعالية السلوك الانضباطي في دينامية عمل الجماعات والروح التي تغمر نشاطها من حب مساعدة الآخرين وفي المقابل نجد سلوك المرونة من خلال تعبير العاملين عن الاستعانة بمن لهم الأقدمية والتجارب المتعددة.
- ✓ كما تبيّن من الاتجاه الثاني من الفئة المهنية المعبّرة بنسبة 26.58% من مجموع العاملين أنها مع تكرار محاولة انجاز العمل حتى التغلب على الصعوبات، فهذه الفئة تحذوها سلوكيات تنظيمية تغمرها بقيم المثابرة والإرادة، كما أن التكرار والمحاولة في قهر العراقيل يوافق الأفراد الذين يمتلكون شخصيات محبّة لأعمالها، كما تمتلك طاقات واستعدادات لتحمل الصعوبات واستعدادات للتغلب عليها مهما كانت ظروف العمل.
- ✓ الاتجاه الثالث المعبّر عنه بنسبة 18.99% من الأفراد المستجوبين ممن فضلوا الإقرار المباشر للمسؤول بصعوبة انجاز المهام، فيمكن اعتباره سلوكا يتميز بكونه التزام باتباع القنوات الرسمية في معالجة الصعوبات في العمل، لأن في النظام ذو الصبغة البيروقراطية فلجوء الأفراد والجماعات الى التبليغ الى المستويات العليا هو ما يمثل بداية تذليل الصعوبة، فالاعتراف ليس عيبا أو انتقاص من كفاءة العاملين خاصة في مثل هكذا مؤسسات ذات مستوى تأهيل علمي

متميز، لكن في بعض الأحيان الصعوبة في انجاز مرتبط بأوقات العمل وكيفيات الإنجاز وتسوية خطط العمل، فيضطر العاملين الى هذا المفاضلة حرصا على تقديم الأداء المطلوب وفق الرزنامة المضبوطة تقديرا للمسؤوليات ونمطها التراتبي.

❖ **الجدول رقم (37): يبين كيفية تفضيل طرق العمل مع الزملاء وعلاقته بالسن لإطارات المؤسسة.**

السن	كيفية تفضيل طرق العمل مع الزملاء وعلاقته بالسن.							
	تكوين فريق عمل متعاون		عمل فردي عند الانجاز المهني		تكوين فريق عمل تنافسي		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
أقل من 30 سنة	5	%83.33	1	%6.67	0	--	6	%100
من31 الى 40 سنة	30	%68.18	11	%25.0	3	%6.82	44	%100
من 41 الى 50سنة	10	%66.67	2	%13.33	3	%20	15	%100
أكثر من 51 سنة	13	%92.86	1	%7.14	0	--	14	%100
المجموع	58	%73.42	15	%18.99	6	%7.59	79	%100

- تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين حول كيفية تفضيل طرق العمل مع الزملاء وعلاقته بالسن لإطارات المؤسسة المقدّرة نسبتهم

73.42% من المبحوثين، مدعمة بالفئة العمرية البالغة أكثر من 51 سنة بنسبة 92.86% بأنها تفضل تكوين فريق عمل متعاون.

- أما الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب18.99% من المستجوبين حول كيفية تفضيل طرق العمل مع الزملاء والتي تدعمها الفئة العمرية التي يتراوح سنها من 31 الى 40 سنة أنها تفضل العمل الفردي عند الإنجاز المهني بنسبة 25.0%.
- كما بيّن الاتجاه الثالث من أفراد العينة الممثل بنسبة 7.59% من المبحوثين عن كيفية تفضيل طرق العمل مع الزملاء والتي تدعمها الفئة العمرية التي يتراوح سنها من **41 الى 50سنة** والتي تفضل تكوين فريق عمل تنافسي داخل المؤسسة.

✓ يتضح لنا من الاتجاه العام بأن الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) الأكبر سنا بالمؤسسة وهي التي تمثل الفئة المشبعة بالخبرة الاجتماعية والمهنية تقر بأفضلية تكوين فريق عمل متعاون، ويمثل سلوك مشاركة العمل مع الاخرين قيم عمل ذات أهمية للمؤسسة والجماعات والفرد، فالعلاقات الاجتماعية تنشأ من الاحتكاك المباشر أثناء العمل، وتتجلى قيمتها الإضافية في كون العاملين في هذا السن العمري هم من أصحاب المسؤوليات والوظائف الإدارية الإشرافية، ومع وجود القابلية لمشاركة العمل مع الزملاء فهي تعبير عن منح فرصا للأفراد في حالة تفويض المهام والثقة في امكانياتهم عند ممارسة هذه المهام.

✓ في الاتجاه الثاني الفئة السوسيومهنية التي يتراوح سنها من 31 الى 40 سنة فعبّرت بأنها تفضل العمل الفردي عند الإنجاز المهني في الإجابة عن كيفية تفضيل طرق العمل مع الزملاء، فسلوكها يتميز بالفردانية، فمن خلال الاتصال المباشر خلال فترة البحث الميداني تبيّن عن وجود علاقات اجتماعية مميزة لكن في اطار العمل وبحكم الخصوصية الثقافية لهذه الأشكال من المؤسسات ذات الأعمال الفنية والتقنية التي مقدار الأخطاء في بعض تفاصيل

أعمالها الهندسية تقدر بنسب جد ضعيفة ومليمترية، فان بعض العاملين في تقديراتهم الوظيفية يحبذ العمل الفردي الذي حدود المسؤولية فيه من حيث انجاز المهام أو نتائجه المحققة الإيجابية أو السلبية فهي تقع على عاتق الفاعل الاجتماعي مباشرة، كما يمكن اعتبار أنّ هذه الفئة الثانية من حيث ترتيب العمر، فقد يملأها شغفها ومؤهلاتها العلمية في اثبات ذاتها وكفاءاتها، فقد يكون سلوكها دليل للتميز والابداع ووسيلة لتقديم مهارات جديدة عن النمط التقليدي في التفكير وتحقيق العمل التعاوني.

- أمّا الاتجاه الثالث من الفئة العمرية التي يتراوح سنها من 41 الى 50 سنة من المبحوثين، والتي أوضحت عن تفضيل طرق العمل مع الزملاء من خلال تكوين فريق عمل تنافسي داخل المؤسسة، فما يميزها توسطها العمري ما بين سن الفئة الأولى وسن الفئة الثانية، وتوسطها المهني ما بين طموح الشباب ورغبته السلوكية في اثبات كفاءته وسلوكيات الخبرة لذوي الأقدمية والكفاءات السلوكية والمهنية، فإبراز سلوك تعاوني وتنافسي هو أحد العناصر التفاعلية من مقومات عمليات التطوير التنظيمي، والتي ترغب التنظيمات الحديثة في تحقيقها، لأن التنافسية الداخلية هو سلوك يشجع عمليات الابتكار والابداع خاصة في ظل توافر مناخ إيجابي يوفر عناصر ومقومات العمل التعاوني ومقومات التنافس الداخلي الذي يمر عبر نظام الحوافز المرتكز على ما تحققه المؤسسة من نتائج وأداء فعال.

❖ **الجدول رقم (38): يبين كيفية التزام فرق العمل في انجاز العمل.**

كيفية التزام فرق العمل في انجاز مهام العمل، من خلال:	التكرار	النسبة المئوية %
تركيز المجموعة على تنفيذ العمل ربحا للراحة النفسية	16	**%20.25**
التوزيع العادل للمهام والمسؤولية التراتبية	29	**%36.70**
ترسيخ سلوك المشاركة لربح الوقت والجهد	34	**%43.05**
المجموع	**79**	**%100.00**

- توضح القراءة الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لكيفية التزام فرق العمل في انجاز العمل أن الاتجاه العام للمستجوبين المقدّر بنسبة 43.05% من المستجوبين الذين أكدّوا على ترسيخ سلوك المشاركة لربح الوقت والجهد، أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئة أخرى بنسبة 36.70% من مجموع العاملين أنها مع التوزيع العادل للمهام والمسؤولية التراتبية، فيما تمّ اعتبار نسبة 20.25% من الأفراد المستجوبين ممن بينّوا كيفية التزام فرق العمل في انجاز العمل من خلال تركيز المجموعة على تنفيذ العمل ربحا للراحة النفسية.

✓ لقد أفرزت نتائج الجدول الاحصائي أعلاه حول كيفية التزام فرق العمل حين انجاز أعمالها تأكيدات مطمئنة أن العاملين بالمؤسسة يتمتعون بقيمة العمل المشاركة كلما اقتضى انجاز المهام، وهو السلوك المعبّر عنه بالجدول الاحصائي السابق، ومن خلال الأثر الناتج عن مفهوم ترسيخ المشاركة في عمل الفريق فهو يعكس قوة الثقافة التنظيمية لدينامية الجماعة في المؤسسة التي تشبعت قيم عملها بمبدئي المشاركة والتعاون، فالغرض من تبني أسلوب المشاركة هو تقاسم أعباء الجهود والخبرات في مقابل تحقيق أهداف التنظيم والمصالح المشتركة، لأن عاملي الجهد والوقت هما من الروابط المهمة لإنجاز الأعمال بكفاءة.

- ✓ أمّا الاتجاه الثاني ذو نسبة 36.70% الذي بيّن كيفية التزام فرق العمل من خلال الحفاظ على التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات تراتبيا، ففي كل الهياكل التنظيمية المنبسطة خاصة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية نجد أن الوظائف والمهام بكل اختصاصاتها مضبوطة سلفا وفق القواعد التنظيمية التي تتصف بالانضباط، والمورد البشري فيها سواء كان فردا أو جماعة فسلوكه العملي ملزم بإنجاز العمل وفق هذه التراتبية، ورغم ما ينال على هذا التفسير من مآخذ، فان الاستفادة من كفاءة الأفراد وفرق العمل يظهر في سلوكياتها الانضباطية والاحساس المشترك بالمسؤولية في تقبل عمل الفريق والالتزام به، لأنه يعتبر ضمانا من العجز أو الاخلال في انجاز المهام، كما يحس البعض بوجود شيء من التوزيع المنصف في أداء الواجبات.
- ✓ ولقد أظهر الاتجاه الثالث المقّدر نسبة 20.25% من الأفراد المستجوبين ممن بينّوا كيفية التزام فرق العمل في انجاز العمل من خلال تركيز المجموعة على تنفيذ العمل ربحا للراحة النفسية، حيث أن انجاز العمل في حد ذاته وفق عمل الفريق يعتبر إنجازا يستوفي الإشادة والثناء عليه، وان ضغوطات العمل بمؤسسة "سيتي رايل" ليست وليدة جو عمل غير مريح، وانما هي ناتجة عن طبيعة العمل الذي يستوجب الكثير من الدقة في الانجاز وهي خصوصية تنظيمية تطرقنا اليها في الكثير من التفسيرات، فالراحة النفسية مهمة لتخفيف التوتر والاجهاد في العمل، وفي ثقافة المؤسسة التنظيمية موجودة عدة أشكال لمنح العاملين فسحات للشعور بالراحة، منها ما يتم وفق نظام الحوافز الرسمي كالتعويضات المالية وهي مضبوطة مسبقا بتوقيت ونسب ذات معاملات معينة في جداول زمنية محددة، ومنها ما يتم عبر الاستقطاع في التوقيت بين المهام لخلق نوع من التباعد الزمني بحيث لا تكون الاستمرار في انجاز العمل بنفس الوتيرة بالإضافة الى نظام التعويض بالوقت، كما توفر المؤسسة تسهيلات لاستغلال المراكز الصحية وكذلك مراكز الترفيه في أيام العطل والاجازات وهي مجال آخر للبحث سنوصي به للاستزادة المعرفية.

❖ **الجدول رقم (39): يبين مشاركة الزملاء في الأعمال الإضافية لصالح المؤسسة**

الاجابة	تك	النسبة %	
نعم: أشارك	**75**	**%94.94**	
لا: لا أشارك	**4**	**%5.06**	
المجموع	**79**	**%100**	

في حالة الإجابة بنعم:

الإجابة	**تك**	**النسبة%**
مساعدة العمال الجدد على التأقلم والتدرج في ممارسة المهام	44	%58.67
التخفيف من حدة التوترات التنظيمية	17	%22.67
الانخراط في اجراء تكوين لفائدة العمال الجدد	14	%18.66
المجموع	**75**	**%100**

تشير الدلالات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، الى أن نسبة 94.94 % من المبحوثين تفضل مشاركة الزملاء في الأعمال الإضافية لصالح المؤسسة، مقابل نسبة 5.06 % من أفراد العينة لا يشاكون زملائهم في الأعمال الإضافية لصالح المؤسسة محل الدراسة، وقد تنوعت إجابات المبحوثين على النحو الآتي:

- اعتبرت نسبة مقدرة بـ 58.67% أن المشاركة تكون في شكل مساعدة العمال الجدد على التأقلم والتدرج في ممارسة المهام داخل المؤسسة، وبالنظر الى كيفية توزيع المهام داخل المصالح والتراتبية المهنية في المكاتب التي تتخذ نمط هرمي حيث تجد كل الأعمار متواجدة بنفس المصلحة في إطار تناسقي يتوزعون على المسؤوليات وفق الترتيب المحدد في سلم الترقيات وفي طابعه الغالب يتميز بالترتيب الهرمي العمري في مقابل الخبرة المهنية.

- فيما أقرت فئة أخرى بنسبة 22.67% أن طريقة مشاركة العاملين في الأعمال الإضافية لصالح المؤسسة تكون بالانخراط في اجراء تكوين لفائدة العمال الجدد، حيث يمكن الاستفادة من تجارب وخبرات الإطارات العليا داخل التنظيم، فما يمكن تقديمه من طرف الخبير الأجنبي عن المؤسسة للموظفين حديثا يمكن توفر نفس الطاقات التكوينية لدى بعض الإطارات المؤهلة في نفس التنظيم.
- وترى نسبة من المبحوثين تقدّر بـ 18.66% من الذين أجابوا بنعم، انّ مشاركة الزملاء العاملين في الأعمال الإضافية لصالح المؤسسة يتم عن طريق التخفيف من حدة التوترات التنظيمية، وهو تعبير عن سلوك انضباطي مهني حيث يتجنب فيه الفرد والجماعة تجنب سلوك الرفض والقبول لتلبية رغبات شخصية، وهو تقدير لسلوك المؤسسة التي استطاعت في جعل المساهمة في تفعيل قنوات المساهمة في الأعمال الإضافية متاحة أمام الجميع.
- أمّا الاتجاه الثاني فقد عبّروا بنسبة 5.06% من المستجوبين الذين وافقوا بإجابة "لا" عن عدم مشاركة الزملاء في الأعمال الإضافية لصالح المؤسسة، فيمكن تفسير عدم قبولهم بالأفكار السابقة بأنّ نشاطهم الوظيفي هو انجاز المهام والتقيد بالتنفيذ، وارتباطاتهم المهنية تستدعي الاعانة، أي ان هؤلاء الأفراد هم من يحتاجون المساعدة ويقع عليهم العبء الوظيفي.

✓ تقتضي النسبة المرتفعة المعبّر عنها لمجموع المبحوثين بالإجابة نعم 94.94% في توفير المؤسسة لمساحات عمل تضامنية بين الأفراد، هذه المساحات سواء كانت عفوية أو مقصودة من خلال احترام التراتبية المهنية للوظائف وتحقيق تناسق تفاعلي بين عاملي التجديد والكفاءات المهنية لعمال المؤسسة، وهو ما يمكّن الفرد أن يختار السلوك الذي يناسب قواه ومهاراته في تحقيق الانضباط المهني، فمساعدة الزملاء الجدد لا يعتبر وظيفة مرسمة القواعد والأركان، بل يعتبر جزء من ثقافة المؤسسة التنظيمية القائمة على مؤشر مهم وهو سلوك التعاون، والذي

يتخذ عدة أشكال، فتبادل الخبرات بغرض تحقيق مستويات أداء عالية أو صقل المواهب اليافعة هو تأطير يقتصد الوقت والجهد على الملتحقين حديثا بالمؤسسة، ومنهم من يعتبر أنّ سلوك الموافقة في مشاركة الزملاء الأعمال الإضافية بما يعرض عليه تجنبا لإحداث سلوك سلبي اتجاه العمل أو العاملين، فهو بذلك يقدّم خدمات خارج النطاق الرسمي قد تساهم في نزع مطبات الممانعة وداء المنظمات في اثارة الشكوك والتوترات داخل التنظيم وتزيد من تحسين أداء، كما أنّ الفئة التي عبّرت عن التزامها بسلوك انضباطي عال وأنها مستعدة للانخراط في اجراء تكوين لفائدة الزملاء في اطار مشاركة الأعمال الاضافية كإجراء تعاوني، فهو سلوك قيمي يتسم بتعابير قوية عن التفاعلات الاجتماعية الإيجابية التي تتسم بالاعتزاز والفخر في خدمة الآخرين.

- ✓ أمّا الفئة السوسيومهنية التي عبّرت بالإجابة "لا" بنسبة 5.06% بأنها لاتشارك الزملاء في الأعمال الإضافية في المؤسسة، ومما تبيّن أنها منضبطة في تأدية مهامها وهي الفئة التي تقع عليها الاعانة، فما يشار بأخذه ويستوصى على المؤسسة الاهتمام بهذه الفئات حتى لا تتعرض الى حدود الإرهاق الوظيفي ويتزعزع سلوكها الانضباطي ومن ثمّ تحدُث تأثيرات سلوكيات عكسية تؤثر على فعالية النشاط.

❖ **الجدول رقم (40): يبين كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة.**

الرتبة المهنية	كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة							
	نقل العمل إلى البيت العائلي والعمل على معداتك الشخصية		أخذ مستلزمات العمل من المؤسسة إلى البيت		الالتزام بالدوام الرسمي للعمل والتبرع بالجهد والوقت داخل المؤسسة.		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
تقني تنفيذ / تحكم	7	%41.18	1	%5.88	9	%52.94	17	%100
اداري	2	%22.22	4	%44.45	3	%33.33	9	%100
إطار سامي تقني/اداري	20	%37.76	6	%11.32	27	%50.92	53	%100
المجموع	29	%36.71	11	%13.92	39	%49.37	79	%100

- تتطرق البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين حول كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة قدّرت نسبتهم 49.37% من مجموع المبحوثين، مدعمة بإطارات الرتبة المهنية من التقنيين ذوي أعمال التنفيذ والتحكم بنسبة 52.94% ممن أعلنوا الالتزام بالدوام الرسمي للعمل والتبرع بالجهد والوقت داخل المؤسسة.
- أما الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب 36.71% من المستجوبين حول كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة

التي تفضل نقل العمل إلى البيت العائلي والعمل على معداتها الشخصية فجاءت مدعمة من فئة إطارات الرتبة المهنية من التقنيين ذوي أعمال التنفيذ والتحكم بنسبة 41.18%.

- كما بيّن الاتجاه الثالث من أفراد العينة الممثل بنسبة 13.92% من المستجوبين حول كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة والتي تدعمها فئة الإطارات الإدارية بنسبة 44.45% للقيام بالعمل وأخذ مستلزمات العمل من مقر المؤسسة إلى البيت .

✓ لقد صنفت نتائج الجدول الاحصائي المبيّن أعلاه الاتجاه الأول بنسبة 49.37% حول كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة، هذا الاتجاه العام أظهر سلوك تنظيمي يعبّر عن الجدّية في إتمام انجاز العمل ممثلا بفئة إطارات التنفيذ والتحكم بنسبة 52.94%، وأنهم يصرون على الالتزام بتنفيذ المهام في المؤسسة، سواء كان ذلك بسبب عدم وجود إمكانية نقل العمل الى خارج المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم القدرة على امتلاك نفس الإمكانيات المادية بالبيت، وقد يعكس هذا السلوك الانضباطي يدّل على أنهم متمسكون بالتفريق بين حدود العمل في البيت وحدود العمل في المؤسسة نظرا لوجود سلوكيات مهنية ذات خصوصيات ثقافية وتنظيمية في آن واحد تحيط بالعمل تختلف تماما عن ثقافة العامل بالبيت، وهو نفس الموقف بالتقريب لفئة الإطارات ذات المناصب العليا التي ألّحت على التبرع بالجهد والوقت داخل المؤسسة بنسبة 50.92%، فسلوك المدراء ورؤساء المصالح يطبع عليه الرمزية في كيفية إدارة المهام ومحاولة ترك الانطباع الجيد في نظر التابعين، فيغلبون سلوك الايثار في تحقيق المصلحة العامة مقابل العمل في البيت والالتزام الصارم بالوقت داخل المؤسسة، وقد استفسرت الأمر مشافهة من أفواه بعض المسؤولين فتبين أن سلوكهم يحتوي عدة رسائل ضمنية عن الانضباط وتحقيق العمل في

آجاله المطلوبة هو سلوك قيمي يعبّر عن رفعة أخلاقية وعاطفية قوية تحقق القليل من الانتماء ورد الجميل للمؤسسة التي ينتمون اليها خاصة بعد أحداث جائحة كورونا العالمية.

- ✓ أما الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب 36.71% من المستجوبين حول كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة وعلاقتها بالرتبة المهنية لإطارات المؤسسة التي تفضل نقل العمل إلى البيت العائلي والعمل على معداتها الشخصية، فما يلفت النظر أن سلوك الانضباط كقيمة عمل قوية تتماشى مع العاملين من فئة إطارات الرتبة المهنية التقنيين ذوي أعمال التنفيذ والتحكم الذين دعموا الفكرة بنسبة 41.18%، والذين يعتبرون أنّ إتمام انجاز المهام بالبيت والتضحية بالجهد والوقت هي قمة الوفاء والشعور بالانتماء للتنظيم في مقابل تغليب المصالح الفردية أو العلاقات الاجتماعية ذات الأولوية خاصة في ظل تباعد النمطين الثقافيين بين طبيعة العمل في المجال الهندسة وما يلزمه من مناخ خاص قد لا يتوفر أصلا بالبيت، كما دعمت فئة الإطارات العليا الفكرة بنسبة 37.76%، وانّها تقوم بنفس عمل الزملاء من الفئة السابقة لنذكّر أن الخصوصية المهنية تقتضي التكامل، وأن الجدية في الأداء مرتبطة بإيجاد المعلومة والبيانات في نفس الوقت حتى تتم الاستفادة من هذه التضحية بالجهد والوقت.
- ✓ الاتجاه الثالث من أفراد العينة الممثل بنسبة 13.92% من المستجوبين حول كيفية التصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة والتي تدعمها فئة الإطارات الإدارية بنسبة 44.45% للقيام بالعمل وأخذ مستلزمات العمل من المؤسسة إلى البيت، فقد أعتبر أن سلوك الانضباط قوي والرغبة في التضحية والعطاء ببذل الجهد والوقت لتحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر حول طبيعة مستلزمات العمل المنقولة من العمل الى البيت، لكن ما يحق تفسيره والتركيز عليه عن وجود ثقافة تنظيمية خاصة ترتكز على سلوك المرونة تتفاعل معها الأنساق التنظيمية بشكل لافت مبني على الثقة بينهم وهي خصوصية تتطلب من المؤسسة تقويتها وفق ما

تراه مناسبا لاحتياجاتها من خلال انتهاج سياسة واضحة تحفظ للجميع الحقوق والواجبات وهو في تحليلي المتواضع مجال آخر من البحث يتطلب قراءات أخرى من زوايا نظر أخرى.

❖ **الجدول رقم (41): يبين كيفية تصرف المسؤول في حالة التأخر عن مواعيد العمل في المؤسسة وعلاقتها بالجنس.**

كيفية تصرف المسؤول في حال التأخر في مواعيد العمل							
	يلتمس الأعذار مع التأنيب الشفهي احتراما لك		تطبيق اجراءات كتابية غير عقابية		تطبيق اجراءات كتابية عقابية كالخصومات المالية		المجموع
الجنس	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
ذكر	12	%25.53	11	%23.40	24	%51.07	47	%100
أنثى	11	%34.38	2	%6.25	19	%59.37	32	%100
المجموع	23	%29.11	13	%16.46	43	%54.43	79	%100

- تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين حول كيفية تصرف المسؤول مع العامين في حالة التأخر عن مواعيد العمل في المؤسسة وعلاقتها بالجنس بنسبة تقدّر ب 54.43% من عينة البحث الذين أفصحوا عن تطبيق إجراءات كتابية عقابية كالخصومات المالية مدعمة بفئة الاناث بنسبة 59.37%.
- أما الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب 29.11% من المستجوبين حول كيفية تصرف المسؤول مع العامين في حالة التأخر عن مواعيد العمل في المؤسسة وعلاقتها بالجنس، فقد تدّعمت بنسبة تقدّر ب 34.38% من عينة البحث من جنس الاناث الذين أفصحوا عن التماس لهن بعض من الأعذار مع التأنيب الشفهي احتراما لهن.

- كما بيّن الاتجاه الثالث من أفراد العينة الممثل بنسبة 16.46% من المستجوبين حول كيفية تصرف المسؤول مع العامين في حالة التأخر عن مواعيد العمل في المؤسسة وعلاقتها بالجنس، فقد تدعمت بنسبة تقدّر ب 23.40% من عينة البحث من جنس الذكور الذين أفصحوا عن تطبيق إجراءات كتابية غير عقابية.

✓ من خلال استقراء بيانات الاتجاه العام حول كيفية تصرف المسؤول مع العاملين في حالة التأخر عن مواعيد العمل في المؤسسة وعلاقتها بالجنس المقدر بنسبة 54.43% المدعم من طرف فئة الإناث بنسبة 59.37% في مقابل 51.07% لفئة الذكور، والذين أفصحوا عن تطبيق إجراءات كتابية عقابية كالخصومات المالية وغيرها، فهذا السلوك الانضباطي يعبرّ عن تفضيل العاملين تحقيق العدالة بتطبيق القوانين بشكل صارم متجاهلين حدود الجنس الا فيما أقرته اللوائح التنظيمية بالمؤسسة، حتى وان اقتضى الأمر خصومات مالية من الرواتب أو المنح المصروفة في أشكال أخرى، فبحسب العاملين الثواب والعقاب هو سلوك تنظيمي يخضع لقيمة الانضباط في العمل وليس محاباة خارج التنظيم والا تعرضت المؤسسة الى اهتزاز في بنيتها التنظيمية وقيمها العملية المبنية على تحقيق علاقات اجتماعية تتسم بالثقة المتبادلة، في مقابل لو أنهم أسهموا في تحقيق أهداف التنظيم فهم ينتظرون نواتج مالية وعوائد وكل هذه الخصوصيات مرتبط بوجود سياسة إدارية تلتزم بالوضوح.

- كما بينّ الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب 29.11% من المستجوبين حول كيفية تصرف المسؤول مع العامين في حالة التأخر عن مواعيد العمل في المؤسسة وعلاقتها بالجنس، فقد تدّعمت بنسبة تقدّر ب 34.38% من عينة البحث من جنس الاناث الذين أفصحوا عن التماس الأعذار مع التأنيب الشفهي في مقابل 25.53% من جنس الذكور، وبالرغم من أن هذا السلوك معمول به، فكل تنظيم مهما تنوّع بناءه الاجتماعي يحتاج في بعض الأحيان الى اظهار نوع

من المرونة التنظيمية كقيم عمل للحرص على توجيه سلوكيات العاملين نحو ممارسات أفضل، اذ لا يمكن فرض انضباط صارم داخل المؤسسة عن حالات التأخر في الالتحاق بالعمل اذا كانت غير مقصودة بمهام عمل ذات أهمية تتطلب الحضور الأكيد، لأنه في الغالب عدم الاحترام في الالتزام بالتوقيت قد يكون مردّه الى تفاعلات ناتجة من البيئة الخارجية للتنظيم، وبذلك يتحتّم على الفاعل الاجتماعي الخضوع الى تبعات لا يستطيع الصمود أمامها وليس له القدرة في التأثير عليها منها على سبيل المثال سوء الأحوال الجوية، حوادث المرور ...الخ.

- ✓ أما الاتجاه الثالث من أفراد العينة المدّعم بنسبة تقدّر ب 23.40% من عينة البحث من جنس الذكور الذين أفصحوا عن تطبيق إجراءات كتابية غير عقابية في مقابل 6.25% من الاناث، فقد أظهروا ميلهم الى احترام السلطة التنظيمية وما تنص عليه القوانين التنظيمية مع ابراز قيم الاحسان خاصة عند حدوث هذه الأفعال دون قصد أو تكرار، وبالرغم من هذه النسب المتدنية التي تعكس سلوكيات قيم عمل داخل المؤسسة، الا أنها تمتزج فيها سلوكيات الانضباط بسلوك المساواة المنبثق عن التواصل الفعّال بين الإدارة والفاعلين، وفي الأخير التعبير عن هذه النتائج من طرف العاملين يدل أنّ الأغلبية تحتاج الى سلوك الانضباط في تطبيق الإجراءات على الجميع دون الحاجة الى التفرقة بين الرئيس والمرؤوس، المسؤول والواقع تحت المسؤولية وبين الذكر والأنثى، فالكل يبحث عن تحقيق ثقافة تنظيمية عادلة ومنصفة للجميع لا تضيع فيها الواجبات كما تعتمد على تحقيق المساواة والإحسان في تطبيق القانون.

❖ **الجدول رقم (42): يبين الدافع في انجاز مهام العمل بحرص.**

الدافع في انجاز مهام العمل بحرص من خلال:	التكرار	النسبة المئوية %
الرغبة في تحسين أداء العمل	38	**%48.10**
الحصول على الامتيازات المادية والمعنوية كاملة	23	**%29.11**
ارتباط الأعمال بعضها البعض مما يتطلب تنفيذها في موعدها المحدد	18	**%22.79**
المجموع	**79**	**%100.00**

- توضح القراءة الإحصائية في الجدول أعلاه المبين للدافع في انجاز المهام بحرص أن الاتجاه العام للمستجوبين المقدّر بنسبة 48.10% من المستجوبين الذين أكدّوا على الرغبة في تحسين أداء العمل، أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئته بنسبة 29.11% من مجموع العاملين أنها ترغب في الحصول على الامتيازات المادية والمعنوية كاملة، فيما تمّ أقرّ الاتجاه الثالث بنسبة 22.79% من الأفراد المستجوبين ممن أتبثوا ارتباط الأعمال بعضها البعض مما يتطلب تنفيذها في موعدها المحدد.

✓ لقد أثبت الاتجاه العام من الفئة الأولى المقدرة نسبتهم 48.10% من المبحوثين والذين أشاروا الى الرغبة في تحسين أداء أعمالهم، فهذه النسبة العالية التي تقارب نصف العينة المبحوثة قد تعكس صورة حسنة عن الفاعلين وتمسكهم بقيم عمل تقتضي الجدية المهنية في تحقيق الوظائف المهنية وتغليب المصلحة العامة للمؤسسة في تحقيق أهدافها، وكذلك السعي الى تقديم العمل في صورة قد تعكس قيم عمل سلسة تظهر الرغبة الطبيعية الناتجة عن الالتزام للقيام بالواجبات المهنية في مقابل الحقوق، وهذا السلوك يحمل في أبعاده التنظيمية قيم عمل تتصف

بالجدّية في العمل، مما تؤكد عن وجود ثقافة تنظيمية تشجع العاملين بالمؤسسة على التطور المستمر لتحسين المهارات الفنية وكل أشكال الأداء في انجاز المهام والأهداف.

- ✓ كما بيّن الاتجاه الثاني بنسبة 29.11% من العينة المبحوثة عن الرغبة في الحصول على الامتيازات المادية والمعنوية كاملة في مقابل أداء الأعمال، وعليه فهذا السلوك المرتبط بالقيمة الاقتصادية للعمل يبقى أحد الحوافز التي ترفع من الرغبة في تحقيق الأداء، فالأفراد الذين ينظرون الى العمل كفرصة الى الكسب المشروع وتحقيق المنافع الشخصية فهذا السلوك يتطلب من المؤسسة فرض سلوك الانضباط كقيمة عمل لتحقيق التوازن النسقي بين مختلف الفاعلين لأن الامتيازات المادية في حالة عدم قدرتها على اشباع الحاجيات الاجتماعية والاقتصادية للفاعلين قد تنعكس بمظاهر تسبب فجوة بين طموحاتهم وتحقيق مستويات الأداء المطلوب.

- أما الاتجاه الثالث من الفئة المهنية المقدّر بنسبة 22.79% من العينة المبحوثة والتي بيّنت أن الدافع في أداء العمل كان بسبب ارتباط الأعمال بعضها البعض مما يتطلب تنفيذها في موعدها المحدد، فهي تعكس قيم عمل تملؤها سلوكيات الانضباط المتشبعة بأهمية العمل الجماعي، كما تتجلى في مظهرها بالشعور بالمسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة لهم، فيعتبرون أن ضمان السير الحسن لإنجاز العمل يمثل ذو أولوية وفق العرف التنظيمي في مقابل الحرص على تحقيق الأهداف الذاتية والمصالح الشخصية، وفي حرص الأفراد على تأدية الواجبات في وقتها بسبب أو لآخر يؤكد على تشكّل مجموعة من القيم الواضحة والمفهومة وهي بذلك تزيد من مظاهر الالتزام وقيم التعاون.

❖ **الجدول رقم (43): يبين حرص العاملين من جعل العمل المقدّم للمؤسسة محل افتخار.**

الاجابة	تك	النسبة %
نعم	**74**	**%93.67**
لا	**5**	**%6.33**
المجموع	**79**	**%100**

في حالة الإجابة بنعم:

الإجابة	**تك**	**النسبة%**
ابراز الكفاءة المهنية في العمل	30	%40.54
تقديم العمل في الوقت المناسب للآخرين	27	%36.49
وجود شعور بالمسؤولية اتجاه انجاز العمل في وقته	17	%22.97
المجموع	**74**	**%100**

تشير الدلالات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين بنعم حول حرص العاملين من جعل العمل المقدّم للمؤسسة محل افتخار قدّرت نسبتهم ب 93.67% من المبحوثين، في مقابل 6.33% ممن عبروا بالإجابة "لا".

وقد تنوعت إجابات الاتجاه العام على النحو الآتي:

- والملاحظ أن اعتبار النسبة المقدرة ب 40.54% من أفراد العينة ذات الاتجاه العام ممن أظهروا أن الحرص في جعل العمل المقدّم للمؤسسة يكون محل افتخار انما هو تحقيق لإبراز القدرات والكفاءة المهنية، وفي خضم المناخ التنظيمي الذي يوجد بمؤسسة "سيتي رايل" أينما ترتقي فيه الكفاءة النظرية نتيجة المستوى التعليمي العالي وجو العمل المتميز بالصرامة المهنية، فالفاعل الاجتماعي سوف يعكس هذا الإطار التنظيمي عبر مظاهر سلوكية وقيم عمل تتسم بتقدير العمل وأن يجعل من كل انجاز لمهام يؤديها محل فخر واعتزاز، خاصة اذا قدّرنا سلفا

بأن الأعمال ذات مؤهلات علمية وعملية وتحتوي على خصوصيات ثقافية تنظيمية جد انضباطية، هذه الثقافة تستلزم وجود قيم عمل تحترم الاتقان والجودة الفنية في الأداء، كما تعكس هذه القيم سلوكيات تأكيد رغبة العاملين في تحقيق ذواتهم والاعتراف بمؤهلاتهم وكفاءاتهم المهنية لتكون وسيلة للتقدير والاعتراف الاجتماعي داخل بيئة العمل.

- أمّا الاتجاه الثاني الذي عبّر بنسبة 36.49% عن تقديم العمل في الوقت المناسب، يعتبر أحد أهم الطرق الحرص لجعل العمل المقدّم للمؤسسة محل افتخار، فالعاملين يلتزمون بثقافة أداء المهام ضمن الاتفاق المعمول به والمنصوص عليه في الخطط والوظائف التنظيمية، فالالتزام بالوقت اللازم لإنجاز العمل هي قيمة عمل ومظهر إيجابي من سلوكيات الانضباط الوظيفي، وهذه الفئة السوسيومهنية تربط افتخارها بعملها بقدر تحقيقه في مواعيده المحددة.
- بينما الاتجاه الثالث الذي بيّن أن حرصهم لجعل العمل المقدّم للمؤسسة محل افتخار بنسبة 22.97% بسبب وجود شعور بالمسؤولية اتجاه انجاز العمل في وقته، فهذه الفئة تعكس وجود ثقافة تنظيمية مرتكزة على سلوك الانضباط الوظيفي للعاملين وتضعهم أمام تحمل المسؤولية الشخصية والجماعية في مقابل مسؤولية المؤسسة في الافتخار بالمجهودات المبذولة لتحقيق الخطط العملية، لأن طبيعة النشاط بمثل هكذا مؤسسات عمومية ذات الخصوصيات التنظيمية والثقافية والاقتصادية والتي تخضع في بعض الأحيان الى ضغوطات البيئة الخارجية، يجعل من أنساقها التنظيمية أن تكون على استعداد لتحمل المسؤولية في أداء مهامها وهو ما يعتبره الفاعل الاجتماعي انجاز مهم ومحل افتخار وتقدير.
- أمّا الاتجاه الأخير الممثل للرفض بالإجابة بقول "لا" المقدّر بنسبة 6.33%، فبالرغم من ضعف هذه النسبة الا أنها تعكس قيم عدم القبول والرضا عن بيئة العمل أو عن العمل في

ضغوطات تنظيمية قد تنجم من البيئة الخارجية كما البيئة الداخلية، وفي تحليل لتصريحات العاملين، تبيّن هناك أربعة إجابات نوردها ونصنفها وفق التحليل الاتي:

الجدول الملحق رقم (44): يبين مقترحات أخرى لفئة العاملين غير الحريصة من جعل العمل المقدّم للمؤسسة محل افتخار

الاتجاه الأخير الممثل للرفض بالإجابة بقول "لا"		تك	النسبة %
المقترحات أو الاجابات	المؤسسة لا تفتخر بالعمل المنجز	2	%40
	اتقان العمل يجعله أكثر تميزا	1	%20
	الأجر المادي يعبّر عن الافتخار بالعمل	1	%20
	لا شيء	1	%20
المجموع		**5**	**%100**

ملاحظة: المجموع يمثل أفراد العينة الممثلة للرفض بالإجابة "لا".

ومن خلال هذه الأراء تشكلت بنسبة 40% من الرافضين فكرة أن المؤسسة لا تعير قيمة الفخر بالعمل لأداء وحسن انجاز العاملين، فيما أعربت نسبة 20% من الفئة الرافضة عن تمسكها بقيمة عمل متميزة وهي الاتقان في العمل وهذا السلوك من المظاهر الإيجابية وبما أنه جاء ذكره من خلال العاملين فهو مؤشر داعم للشعور بالمسؤولية عن الالتزام بتقديم أفضل أداء ممكن في ظل الكفاءة العملية والكفاءة السلوكية، وبنفس النسبة 20% أعربت فئة أخري ان الفخر بالعمل المقدّم يجب مقابلته بالمكافئة المادية والأجر، وفي المقابل بنسبة مماثلة 20% لم تبدي هذه الفئة أي شيء يذكر، وفي الأخير مهما تكن نسب الرفض على قلتها يستوجب على المؤسسة التوفيق في توفير مناخ عمل يجانب الضغوط في العمل، بالإضافة الى تعزيز العلاقات الاجتماعية التكاملية القائمة على فهم هذه السلوكيات ومظاهرها والعمل على جعل أعمالهم محل فخر واعتزاز وفق ما يتوفر من سياسات إدارية وآليات تنظيمية متزنة ويمكنها أن تشجع على التمسك بالقيم الانضباطية في العمل.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.

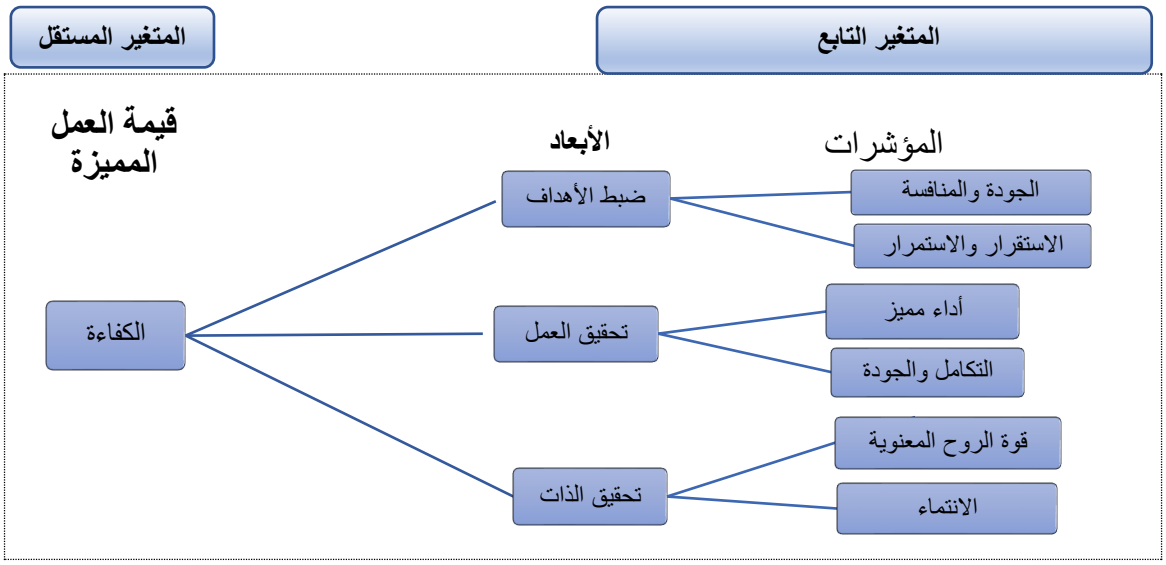
لقد أفضت النتائج في الفرضية الثانية حول دور قيمة العمل الانضباط الوظيفي في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي، فمن خلال الأهمية التي تقتضيها قيم العمل البنائية منها الانضباط الوظيفي في ترسيخ مظاهر وسلوكيات ترغب معظم المؤسسات في الوصول اليها بغية تحقيق أهدافها التنظيمية، فقد جاءت محاولة التوصل الى فهم المظاهر السلوكية لمجموعة العاملين الذين خضعوا للبحث وفق أسئلة الاستمارة التي تمّ صياغة أسئلتها بأفكار ومعاني مرتكزة على الملاحظة السلوكية في البيئة الداخلية للمؤسسة، كما تملك مفرداتها القدرة على الاستفزاز الفكري للعاملين واستخراج مدلولات تعبيرية عن سلوكياتهم الممارسة داخل المؤسسة واقراراهم عن تصوراتهم الفكرية حول العمل من جهة، ومن جهة أخرى التعبير عن طبيعة تفاعلاتهم الاجتماعية في اطار الكيان المؤسسي الذي ينتمون اليه، بالاعتماد على الخصوصية الثقافية التي لا يمكن اغفالها في شكل العمل وأنماطه سواء من حيث توصيف المهام وطرق الأداء أو المناخ العام السائد بالمؤسسة، فتعدد المؤشرات السلوكية كان بغرض التأكد على عدم الاصطناع في خلق مظاهر توحي بالإيجابية في ظاهرها وهي تحمل في طياتها هيئات ومظاهر أخرى، فمؤشرات فهم القوانين الداخلية وفرضها بالمؤسسة، المرونة في الاتصال التفاعلي بين مختلف الشرائح المهنية، عقد الاجتماعات الرسمية وغيرها أبانت عن سلوكيات هامة حول التزام الفاعلين الاجتماعيين بهذه القواعد والاجراءات التنظيمية، فاعتبرت مصدر انضباط من خلال الزيادة في جدّية العمل وتحسين الكفاءة، وإذ اعتبرت في عديد المرات أن نسب الاتجاه العام للمؤشرات تقارب حدود نصف العينة المستجوبة، كما تدعمها الفئات العمرية الممارسة للمهنة بخبرات وكفاءات مهنية طويلة، وعليه يمكن استنتاج عن وجود سلوك انضباط وظيفي مهّم على مستوى المؤسسة، باعتبارها المستوى الأول من مستويات التدخل في عمليات التطوير التنظيمي، كما أن الفئة السوسيومهنية الداعمة لهذا الطرح تمثل في الغالب الإطارات ممن

يشغلون المناصب الإدارية العليا، وبقدر تحكمّهم في فهم آليات وضع وصياغة القوانين واللوائح التنظيمية وفق مبادئ العدل والمساواة بين العاملين ودرجات الأهداف وخطط تحقيقها، بقدر إمكانية انعكاس حقيقي في استيعاب لسلوك الالتزام بها، وهي بذلك تضع اطارا تنظيميا يشجّع جميع الأفراد والجماعات الدينامية للتحلي بسلوك الانضباط، وقد أبانت نسبة قبول العمل التشاركي في فرق العمل أو مساعدة البعض من العاملين لبعضهم في مظاهر متعددة في اثبات الكفاءات السلوكية لذوي الأقدمية المهنية الطامحين في اثبات ذواتهم وإبراز مهاراتهم عبر اظهار سلوك تعاوني وتنافسي في إنجاح مقومات العمل وأهدافه، وارجاء تحقيق المنافع الشخصية، الاجتماعية والاقتصادية المشروعة من تحقيق الأرباح والكفاية المادية، وكذلك الحصول على التحفيز المعنوي بالفخر والاعتزاز بمقدار الإنجاز من الأعمال المقدمة للمؤسسة، وعليه فمساهمة الفرد في تقبّل شروط العمل بما توفره ظروف البيئة الحالية بالمؤسسة من جو عمل يتطلب تشجيع التنافسية الداخلية، هو بمثابة سلوك يشجع الجميع التحلي بمظاهر الاهتمام والاتقان في أداء العمل، وعليه فقيم العمل البنائية المتجلية بسلوك الانضباط في المؤسسة يمثل سمة ظاهرة وملموسة على كل مستويات التدخل على مستوى المؤسسة والجماعات والأفراد، وبقدر ما يمكن توفيره من تفاعلات إيجابية لعناصر التطوير التنظيمي من مقوّمات العمل التعاوني وتحسينات التنافس الداخلي وفق تهيئة نظام حوافز مادي ومعنوي ملائم بقدر ما تفضي قيم العمل من سلوك الانضباط الى المساهمة في تحقيق التناسق والانسجام والتكامل بين مختلف الأنساق الداخلية المكونة للمؤسسة لتحقيق أداء فعال.

الفرضية الثالثة: تأثير قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي.

وفي مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة والأخيرة " توثر قيمة العمل المميزة "الكفاءة" ايجابيا في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة سيتي رايل"، سيتم من خلال العمل على الأبعاد والمؤشرات التالية:

- **المتغير المستقل:** قيمة العمل المميزة "الكفاءة "
- **المتغير التابع:** تحقيق التطوير التنظيمي



❖ **الجدول رقم (45): يبين كيفية مساعدة المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال عمليات التدريب في حال الحصول على هذه الفرصة.**

الاجابة	تك	النسبة%		تك	النسبة%
نعم	**62**	**%78.48**	الرفع من قدرات التحكم في وسائل الانتاج الفني والتقني	33	%53.22
			موائمة المنصب واكتساب المؤهلات لتسهيل عمليات الترقية	7	%11.29
			استدراك النقص في الأداء والرفع من كفاءة المورد البشري	22	%35.49
لا	**17**	**%21.52**			
المجموع	**79**	**%100**			

تشير الدلالات الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يبين كيفية مساعدة المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال عمليات التدريب في حال الحصول على هذه الفرصة بأن الاتجاه العام للمستجوبين بنعم المقدّرة بنسبة 78.48% وتدّعمت بالإجابة أن المساهمة تتم بالرفع من قدرات التحكم في وسائل الانتاج الفني والتقني بنسبة 53.22% من المبحوثين، في مقابل 21.52% ممن عبروا بالإجابة "لا" عن كونهم لم يتحصلوا على أي فرصة للتدريب.

- والملاحظ أن اعتبار النسبة الغالبة المقدرة ب 53.22% من أفراد العينة ذات الاتجاه العام الذين خضعوا لفرصة التدريب سواء كان على المستوى الداخلي أو عن طريق التأهيل في احد الفروع الأخرى التابعة للشركة الأم، او تدريب خارجي كما يحدث مع بعض الكوادر الإدارية في حالات معينة وخاصة، وفي اطار نشاط مؤسسة "سيتي رايل" المتميزة بأعمالها في الهندسة المعمارية وتكنولوجيات السكك الحديدية، أين تتداخل الوظائف الإدارية مع الأعمال الفنية بحيث تنعكس تفاعليا في ارتقاء الكفاءة النظرية والكفاءة المهنية نتيجة المستوى التعليمي العالي في ظل وجود جو عمل متميز ذو خصوصية ثقافية تنظيمية، فالإطارات التقنية تحتاج في بعض الأحيان الى الكفاءة النظرية للتعامل مع الوثائق الإدارية من حيث التوثيق وكيفيات الإصدار والتقديم في نماذج معينة وطرق الارسال والاستقبال وكيفيات تحويل المعطيات الخام الى معلومات، ومن جهة أخرى تجد بعض ممن يتقنون الأعمال الإدارية يفتقدون الى بعض الفهم في شؤون الهندسة المدنية وتكنولوجيات المنشئات الفنية المتعلقة بالسكك الحديدية، وعليه فعمليات التطوير بالمؤسسة تستند في الأولوية على تدريب مواردها البشرية وفق البرامج التناسبية لكل قسم أو مصلحة بما يتوافق مع تأهيل العاملين لأداء المهام وفق خططها التنظيمية الحالية والمستقبلية، ثم من اعتبر من الاتجاه الثاني بنسبة 35.49% أن العملية التدريبية تتم لأجل استدراك النقص في الأداء والرفع من كفاءة المورد البشري، فمن الأحسن

صقل المواهب والكفاءات النظرية وفق البرامج التدريبية هي ميزات تعاقبتها الأجيال وفق الأساليب العلمية والعملية والسلوكية وتعبر عن عناصر القوة في متطلبات التطوير التنظيمي المستمر،[1] والذي يرتكز على آليات تحديد حاجات التدريب من تحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها العاملون، بالإضافة الى تصميم برامج تدريب تكون مرنة ومناسبة لمختلف المستويات الوظيفية كما تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين.

- أما الاتجاه الثالث الذي عبر عن عدم تلقيه فرصة للتدريب فمن خلال التواصل الشفهي مع الإطارات في مديرية الإدارة والموارد البشرية، فتبين أن هناك صنف معين من العاملين يتم توظيفه وفق مؤهلاته العلمية لممارسة مهام معينة في مناصب عمل تتصف في الغالب بحدودها التنظيمية الدقيقة، فعلى سبيل المثال لا الحصر توظيف تقني في الطبوغرافيا، فهذا العامل وفق العمل الذي يشغله فهو يملك مؤهلات علمية تمكنه من شغل المنصب بكل أريحية، وفي الأجل القصير والمتوسط من الخطط التطويرية لا يخضع الى زيادة في التدريب وتحصيل المعارف، وانما يتحصل على تأهيل سلوكي عن طرق الممارسة العملية من خلال عمليات الاحتكاك المباشر بالمسؤولين الأعلى رتبة منه في فرق العمل.

[1] – بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 73-74

❖ **الجدول رقم (46): يبين مميزات جو العمل بعد تلقي برامج التدريب وعلاقتها بالمؤهلات العلمية لإطارات المؤسسة.**

أجواء العمل بعد تلقي برامج تدريب وعلاقته بمؤهلات العلمية لإطارات المؤسسة.									
المؤهل العلمي	استجابة فعالة في تنفيذ مخططات العمل		اختفاء حالات التذمر والشكوى في العمل		تحسن مستمر في تقديم مستويات أداء أفضل		ابداء رأي آخر: امتنعوا بالإجابة "لا" في الجدول السابق.		المجموع	
	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
شهادة تكوين مهني	1	%33.33	-	--	1	%33.33	1	%33.34	3	%100
شهادة تقني، تقني سامي	7	%33.33	2	%9.52	8	%38.10	4	%19.05	21	%100
مهندس/ماستر 2 (علوم تقنية)	4	%12.12	3	%9.09	17	%51.52	9	%27.27	33	%100
شهادة جامعية	1	%4.55	4	18.18 %	14	%63.63	3	%13.64	22	%100
المجموع	14	%17.72	9	%11.39	39	%49.37	17	%21.52	79	%100

- تتطرق الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين حول أجواء العمل بعد تلقي برامج تدريب وعلاقته بالمؤهلات العلمية لإطارات المؤسسة قدّر بنسبة 49.37% من عينة البحث، مدعوما بالفئة السوسيومهنية من حاملي الشهادات الجامعية من خارج الشعب التقنية والهندسية بنسبة 63.63% عن التحسن المستمر في تقديم مستويات أداء حسنة ومقبولة.

- أما الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب 17.72% من المستجوبين حول أجواء العمل بعد تلقي برامج تدريب وعلاقته بالمؤهلات العلمية لإطارات المؤسسة، فقد تدّعمت بنسبة 33.33% من عينة البحث من فئة الإطارات الدنيا الحاملين لشهادات ومؤهلات علمية من خارج الجامعة مثل مراكز التكوين المهني وغيرها، والذين عبّروا عن الاستجابة الفعالة في تنفيذ مخططات العمل.
- كما بيّن الاتجاه الثالث من أفراد العينة الممثل بنسبة 11.39% من المستجوبين حول أجواء العمل بعد تلقي برامج تدريب وعلاقته بالمؤهلات العلمية لإطارات المؤسسة، فقد تدّعم بالفئة من حاملي الشهادات الجامعية من خارج الشعب التقنية والهندسية بنسبة 18.18% عن اختفاء حالات التذمر والشكوى في العمل.
- من خلال استقراء بيانات الاتجاه العام حول أجواء العمل بعد تلقي برامج تدريب فان الارتباط الصريح هو وجود تحسن مستمر في تقديم الأداء، لأن من أهداف عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي هو كيفية الانتفاع من المؤهلات المتوفرة لدى اطاراتها الوظيفية في المؤسسة بتأثير مستمر في تحسين سلوكها العام، فالاستمرار يقتضي تعزيز قيم العمل مميزة لتحقيق الكفاءة السلوكية باعتبار أن المورد البشري في مؤسسة "**سيتي رايل**" ذو كفاءات عملية وعلمية تأهله لإنجاز مهامه وفق الضوابط المؤسسية المتعارف عليها، فالكفاءة بشكل عام مرتبطة بالقيم الأخلاقية كما ترتبط بقيم الانضباط في العمل والتزام بالمواعيد وإنجاز المهام .
- لأن الاستجابة الظرفية مثلما ورد في الاتجاه الثاني عن تأثير البرامج التدريبية في الاستجابة الفعالة في تنفيذ مخططات العمل، فهذا المقصد حال حتمي وهو ما ركزت عليه فئة الإطارات ذات الأعمال التقنية والتنفيذية، فعمليات التدريب عبر تعدد برامجها تتيح الفرص لمساعدة العاملين على تطوير مهارات التواصل مع الزملاء والرؤساء والعملاء، مما يقلل من

سوء الفهم ويحسن التعاون داخل الفرق، ومن ثمّ تنعكس هذه السلوكيات في تحقيق أثر البرامج على التنفيذ في المدى القصير لتحقيق الأعمال وتنفيذها.

- أمّا الاتجاه الثالث ممن أقروا بتحسن المناخ العام وأن البرامج التدريبية ساهمت في التقليل من حالات التذمر والشكوى، الملفت للنظر أنّ العاملين الذين استساغوا الفكرة هم الإطارات من ذوي الوظائف الإدارية بشكل عام، والذين يتسمون في دوامهم المهني بالتواجد المكتبي كما لا يملكون مجالات للتحرك خارج الاطار الرسمي الشبه ثابت، فالأعمال بالمكاتب تتميز بالتكرار وبالسكون، مما تنجم عن الروتين سلوكيات في بعض الأحيان تصيب مستويات الأداء بالنقص، فيكون التدريب عبر آلياته نفس آخر للتحفيز الذاتي وتعزيز السلوك الإيجابي المبني على التفاؤل والايجابية مما ينعكس على أداء الفرد والفريق، وهي على النقيض في مقابل الإداريين، توجد فئة المهندسين الذين تتسم أعمالهم بنوع من التجديد عبر مستويات مختلفة، بدءا من أعمال التخطيط الى الاشراف، ومن بعد الى التنفيذ والرقابة وفي مراحل معينة الى بلورة النتائج ومطابقة الأهداف التنظيمية مع الارجاع وفق آليات التغذية الراجحة، وعليه فالتدريب يؤدي دورًا محوريًا في تحسين سلوك العاملين داخل المؤسسات، سواء من حيث المساهمة في تطوير المهارات الشخصية والمهنية، وتعزيز سلوكيات تقوية الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء بشكل عام.

❖ **الجدول رقم (47): يبين كيف تجد قدرة المنظمة على تطوير نظام المنافسة فيها.**

مميزات المؤسسة وقدرتها على تطوير نظام المنافسة فيها	التكرار	النسبة المئوية %
تمتلك امكانيات تقنية وبشرية لائقة ومستدامة	19	**%24.04**
وجوب استغلال كل المجهودات المتوفرة للاستمرار والمنافسة	9	**%11.40**
تحتاج إلى اعادة ترتيب الأولويات وتحسين جو العمل	50	**%63.29**
ابداء رأي آخر: لا توجد إجابة	1	**%1.27**
المجموع	**79**	**%100.00**

- توضح القراءة الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لمميزات المؤسسة وقدرتها على تطوير نظام المنافسة فيها أن الاتجاه العام المقدّر بنسبة 63.29% من المستجوبين الذين أكدّوا على وجود إمكانيات تحتاج الى إعادة ترتيب الأولويات وتحسين جو العمل، أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئته بنسبة 24.04% من مجموع العاملين أن المؤسسة لديها امكانيات تقنية وبشرية لائقة ومستدامة، فيما عبّر الاتجاه الثالث بنسبة 11.40% من الأفراد المستجوبين بوجوب استغلال كل المجهودات المتوفرة للاستمرار والمنافسة.
- ان التنظيم الإداري في أي مؤسسة مهما تميزت بثقافتها وخصوصياتها البنائية تسعى لامتلاك مميزات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها ورسالتها الوجودية، وفي المؤسسات الاقتصادية العمومية تتجلى في مظاهرها سلوكيات تعكس طبيعة التفاعلات والمواقف المرتبطة بالأفراد والجماعات، وفي هذا الجدول استقرأنا البحث عن قيمة الكفاءة لدى المؤسسة كنسق منظم وفاعل اجتماعي في توفير الحاجات التي من خلالها تعبّر عن وجودها وثقافتها وعن قوتها في تطوير نظام المنافسة بين مختلف الفاعلين فيها، وبذلك تتمكن من رفع التحديات الظرفية

والمستقبلية، فتعدد إجابات المبحوثين باختلاف النسب المئوية لكل فئة انما هو إقرار عن وجود قدرات مادية تقنية وتكنولوجية وموارد بشرية متوفرة بالمؤسسة.

- فالاتجاه الأول بنسبة 63.29% من المستجوبين الذين أكدّوا على وجود إمكانيات تحتاج الى إعادة ترتيب الأولويات وتحسين جو العمل، فهذه الفئة تعكس سلوكيات إيجابية يتطلع فيها للمنافسة ومحبة العمل، كما يتطلع فيها الى توفير تحسينات في جو العمل من خلال اظهار تدابير تشجيعية وتحفيزية بالإضافة الى إجراءات تتسم بالمرونة والثقة.
- أما الاتجاه الثاني الممثل بنسبة 24.04% من مجموع العاملين أن المؤسسة لديها امكانيات تقنية وبشرية لائقة ومستدامة، فهذه الفئة تقدّر عن اعتزازها وثقتها بما توفره المؤسسة من إمكانيات ومؤهلات تتميز بالكفاءة، فالفاعل الاجتماعي القوي ينتج مظاهر وسلوكيات اجتماعية قوية، اذ يكفي الفرد أن يعبّر عن سلوكيات تكتنفها الثقة المتبادلة داخل التنظيم وأن يؤمن بقدرته التنافسية حتى يتسنى للجميع الشعور بهذه الميزات وتزداد أهميتها عند استغلالها.
- أمّا الاتجاه الثالث الذي أكّد بوجوب استغلال كل المجهودات المتوفرة للاستمرار والمنافسة، بالرغم من قلة نسبته 11.40%، فيمكن اعتبار تركيز جهوده على قيم العمل المتمثلة في الاستمرار في النمو، والاستمرار في تحقيق الثلاثية من الكفاءات النظرية والعملية والسلوكية كمرجع أساسي للتطور والبقاء، لأن التفكير في المنافسة الداخلية بين مختلف الفاعلين يكون حسن الأداء مرتبط بالمناصب والترقيات، مما ينكس بصورة حسنة عن قدرة المؤسسة في تحقيق الاستقرار والاستمرار.

- **الجدول رقم (48): يبين مميزات الأداء الحالي في المؤسسة.**

مميزات الأداء الحالي في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
عمل ذو جودة مستهلك لطاقات العاملين	21	**%26.58**
أداء متميز بإمكانيات تقنية عادية	20	**%25.32**
ناتج مادي عادي لأداء عادي مماثل للسنوات السابقة	36	**%45.56**
ابداء رأي آخر: لا توجد أي موافقة أو اعتراض	2	**%2.54**
المجموع	**79**	**%100.00**

توضح الدلالات الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لمميزات الأداء الحالي في المؤسسة أن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 45.56% من العينة المبحوثة المعتبرة ان هناك ناتج مادي عادي لأداء عادي مماثل للسنوات السابقة، أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئته بنسبة 26.58% من مجموع العاملين أن العمل المنجز ذو جودة ومستهلك لطاقات العاملين، فيما ارجع الاتجاه الثالث بنسبة 25.32% من الأفراد المستجوبين أن الأداء متميز في ظل إمكانيات تقنية عادية، فيما رأت فئة أخرى بنسبة 2.54% بممانعة الاقتراحات ولم تقدّم أي تعليق يذكر.

- ✓ الملاحظ في تفسير سلوك الاتجاه الغالب للمبحوثين من الفئة الأولى الممثلة بنسبة 45.56% عن وجود ارتباط تفاعلي ما بين الأداء والناتج المادي، فالفاعل الاجتماعي يرغب في نواتج مادية اقتصادية واجتماعية محفزة في مقابل تقديم أداء غير عادي لا يتمثل بالسنوات السابقة، فالكفاءة كسلوك قيمي للعمل يتطلب منه تحسين سلوكياته لتحقيق طموحات وعدم الاكتفاء بتقديم العمل بشكل عادي.

✓أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئته بنسبة 26.58% من مجموع العاملين أن العمل المنجز ذو جودة ومستهلك لطاقات العاملين، فالفاعل الاجتماعي ينسب جودة الأداء الى قدرته على تحمل الصعاب والمشاق، وهذا السلوك في مظهره متميز بالقوة والتفاني في خدمة المؤسسة وتدل على وجود قيم عمل مرتبطة بأخلاقيات وقيم شخصية وجماعية متميزة خاصة، وعليه فالكفاءة المؤسسية يتطلب منها تثمين هذه المجهودات في نظام المكافئات والتعويضات وفق سياسات وقواعد تنظيمية، أو قرارات ظرفية تغذي هذه العلاقات التفاعلية في اطار تبادل المواقف بإيجابية، لأنّ عدم تقدير قيمة المواقف والمجهودات يولد إحساس وشعور بالإهمال واللامبالاة، مما يترتب عليه مواقف وسلوكيات سلبية تجعل من الإحباط سلوك قيمي بين العاملين، لأن الاتجاه الثالث الذي أيّد الموقف بنسبة 25.32% من الأفراد المستجوبين أن الأداء متميز في ظل إمكانيات تقنية عادية، فأعتبر أن الأداء المميز هو نتيجة وجود كفاءات بشرية متميزة وأن استغلال الإمكانيات المتوفرة تتميز بالمحدودية.

✓ ومهما تعددت الأفكار حول نوع الأداء المترتب من خلال أجوبة المبحوثين، فالأولى من المؤسسة الكفؤة الاستثمار في تقوية سلوكيات ومظاهر الافتخار بقدرة العاملين على تحقيق مستويات ذات فعالية وأداء طموح، لأن تحقيق درجات اعتيادية من الأهداف العادية يستوجب الثناء والفخر على العاملين، والارتقاء بدرجات المدح في كون العمل متميزا، وأن المهارات والكفاءات وجدت لمجابهة الصعوبات والضغوطات التي تستنزف الجهود بغرض انجاز أداء ذو جودة لكن في بيئة عمل تملأها مختلف التحديات، فالكفاءة المؤسسة كقيمة عمل سلوكية تنعكس في التركيز على القيم الحسنة الداعمة لقيم عمل الموارد البشرية وتعزيزها، ومسابقة التحديات المثبطة للمظاهر الإيجابية والعمل على تحييدها وفق الأطر التنظيمية الممكنة.

❖ **الجدول رقم (49): يبين كيفية التعامل مع الأساليب الجديدة في المؤسسة.**

التعامل مع الأساليب الجديدة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
أحرص على معرفة رأي الأخرين للاستفادة منهم قبل التنفيذ	25	**%31.64**
أستطيع تقبل العمل مع فريق يسوده روح المجازفة	12	**%15.19**
أحرص على تنفيذ الأفكار الجديدة حتى مع صعوبة انجاز المهام	40	**%50.63**
ابداء رأي آخر: تنفيذ مباشر للعمل، ليس لهم حق الرفض	2	**%2.54**
المجموع	**79**	**%100.00**

توضح الدلالات الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لكيفية التعامل مع الأساليب الجديدة في العمل بالمؤسسة بأن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 50.63% من المستجوبين يؤكدون على حرصهم في تنفيذ الأفكار الجديدة حتى مع وجود صعوبة انجاز المهام، أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئته بنسبة 31.64% من مجموع العاملين بالحرص على معرفة رأي الأخرين للاستفادة منهم قبل بدء التنفيذ، فيما ارجع الاتجاه الثالث بنسبة 15.19% من الأفراد المستجوبين عن تقبل العمل مع فريق يسوده روح المجازفة، فيما أبدت الفئة الأخيرة من عينة البحث بنسبة 2.54% أنها خاضعة للتنفيذ المباشر وليس لها حق الرفض.

✓ تدل الإحصائية الأولى لفئة الاتجاه العام المقدرة ب50.63% أن الفاعلين الاجتماعيين أظهروا سلوكا يلتزم بالحرص على تنفيذ الأساليب الجديدة في العمل حتى مع وجود صعوبة في انجاز المهام، ويمكن اعتبار وجود مظهرين ايجابيين بمقتضى هذا التفسير، فكفاءة المؤسسة وادارتها مرتبطة دوما بتجديد أساليب العمل لتتمكن في أي موقف تنظيمي من تهيئة الفاعلين الاجتماعيين

من مواكبة تحديات تجدد العمل داخليا أو الاستعداد لمتغيرات البيئة الخارجية من المنافسة وغيرها، لذلك من مظاهر عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات التوّقع والتهيؤ للتغيير وهي ما يعرف بالجاهزية للتطوير[1] من خلال معرفة السلوكيات المتوقعة ودرجة مستوى مقاومتها أو دعمها، كما أظهر الفاعلين قيمة عمل سلوكية مقتدرة ممتلئة بالثقة بأنهم على استعداد لرفع التحدي ومجابهة الصعاب حتى مع تجدد أساليب العمل.

فيما عبّرت فئة الاتجاه الثاني بنسبة 31.64% عن حرص المستجوبين على معرفة رأي الأخرين في التنظيم للاستفادة منهم قبل بدء التنفيذ، فمن مظاهر السلوك الإيجابي تحقيق العمل في اطار الجماعية هو مظهر لتقوية العلاقات الاجتماعية المرتكزة على أسس التعاون والانفتاح على الأفكار الجديدة بغرض تحقيق الأداء المتميز، وهوما يعتبر مؤشر إيجابي ودافع سلوكي إيجابي لزيادة قيمة الكفاءة، ومن جهة أخرى يجب أن يتحلى سلوك الفرد والجماعة بتقبّل العمل وفق الأساليب الجديدة دون خوف أو عقدة معرفة سلوك الأخرين ومن بعد المساهمة في تنفيذ المهام وبذلك يتدنى شيئا فشيئا سلوكيات حب المبادرة .

كما بيّنت فئة الاتجاه الثالث المقدّرة بنسبة 15.19% من المستجوبين أنهم يستطيعون العمل مع فريق تسوده روح المجازفة، فالفاعل الاجتماعي أبان عن سلوك قوي للمخاطرة، وهو مؤشر عن تمتعه بمستوى كفاءة عالية، مما يعكس وجود قيمة المرونة وامتلاك قدرات على التكيف مع افتراضات التجديد في العمل في بيئة العمل الداخلي، او ما تفرضه البيئة الخارجية من تحديات مهمة سواء كانت تحت ظروف متوقعة أو غير ذلك.

[1] - طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي**، مرجع سابق، ص80

أمّا الفئة الرابعة المقدّرة نسبتها 2.54% من المستجوبين الذين أبانوا عن سلوك يغلب عليه الجفاء من حيث التعبير بأنهم ملزمون بتنفيذ الأساليب المبينة للعمل في كل الأحوال وتحت طائلة أي مسمى، فتنفيذ الأعمال في مهامهم لا تقتضي في بعض الأحيان طابع الاختيار، فهي أعمال موجهة من حيث الشكل والانجاز، فعلى سبيل المثال لا الحصر فأعمال المحاسبة الإدارية حين إنجازها تخضع للقوانين الرسمية ويتم الإبلاغ بها وتشهيرها في رزنامة عمل مضبوطة بتواريخ وآجال محددة ، وعليه فان تجددت أساليب العمل فالعاملين ملزمون بإنجاز المهام وفق الشروط والنصوص التنظيمية، مما ينعكس عليهم بأنهم لا يتمتعون بحق رفض انجاز العمل وهو ما يعتبر مظهر من قيمة الانضباط.

❖ **الجدول رقم (50): يبين كيفية استغلال وقت الفراغ في العمل عند تحقيق المهام والواجبات.**

بيان كيفية استغلال وقت الفراغ في العمل عند تحقيق المهام والواجبات.	التكرار	النسبة المئوية %
الالتزام بأداء العمل وفق الشروط المطلوبة	45	**%56.96**
مشاركة العمل التعاوني والتكافلي مع العاملين	15	**%18.99**
استغلال وقت الفراغ لتحسين الأمور الشخصية	15	**%18.99**
ابداء رأي آخر: لا توجد إجابة.	4	**%5.06**
المجموع	**79**	**%100.00**

✓ توضح الدلالات الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لكيفية استغلال وقت الفراغ في العمل عند تحقيق المهام والواجبات أن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 56.96% من المستجوبين أنهم ملتزمون بأداء العمل وفق الشروط المطلوبة، أمّا الاتجاه الثاني المقدّر بنسبة 18.99% ممن عبروا بمشاركة العمل التعاوني والتكافلي مع العاملين وهي تمثل نفس نسبة الاتجاه الثالث الذي

أقرّ باستغلال وقت الفراغ لتحسين بعض الأمور الشخصية، وبنسبة 5.06% أمتنعت هذه الفئة عن تأييد أو ابداء أفكار أخرى.

- ✓ تظهر قيم العمل في الاتجاه العام الذي يعكس التزام العاملين بأداء العمل وإنجاز العمل وفق الشروط المطلوبة، فالأفراد يعتبرون أن المهام الموكلة لهم تعادل الحجم الساعي للقيام بهذه الأعمال، فأوقات الفراغ تبدو ضئيلة في مقابل انجاز المهام، هذه المظاهر تعكس سلوك الانضباط المهني في تحقيق العمل، فهذا السلوك يدعم كفاءة المؤسسة في ضمان تغطية الواجبات لأن سلوك المورد البشري إيجابي في تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية، أمّا الاتجاه الثاني من العينة المستجوبة والتي تمثلت بنسبة 18.99% والتي تؤكد بهذا السلوك الإيجابي في تحقيق العمل أن العاملين في المؤسسة يكونوا قد أنجزوا مهامهم وهي قيمة سلوكية تدل على كفاءة المورد البشري، ومن ثمّ فان الإقرار بوجود متسع من الوقت لإرساء قيم المشاركة في العمل التعاوني والتكافلي مع جماعة العمل، فهو مظهر آخر يتسم بالإيجابية في افشاء روح الجماعة، وهي من الفرص المهمة لتطوير العلاقات الاجتماعية فيما بينهم لتحقيق أواصر محفزة للعمل وتحقيق مناخ عمل يحفز على الأداء الجماعي.

أمّا الاتجاه الثالث المقدّر بنفس النسبة السابقة 18.99% من المستجوبين الذين يستغلون أوقات الفراغ في العمل لتحسين بعض الأمور الشخصية مثل تعلّم وتطوير بعض المهارات الحياتية والشخصية، فهذا السلوك يعتبر من جهة عملا مقبولا لأن المؤسسة من كفاءتها التنظيمية تترك بعض الفراغ الميقاتي لاسترجاع الأنفاس خاصة اذا اعتبر أن طبيعة العمل بمؤسسة "سيتي رايل" يتميز بقيم الصرامة في مجالات معينة، وبما أنّ الفاعل الاجتماعي قد أدى دوره في تحقيق الأداء المطلوب فلا بأس بأن يستغل أوقات الفراغ في تحسين بعض من القدرات والكفاءات للمساهمة في تطوير الذات.

❖ **الجدول رقم (51): يبين كيفية التفاعل مع نجاح المؤسسة عند تحقيق أهدافها.**

بيان كيفية التفاعل مع نجاح المؤسسة عند تحقيق أهدافها.	التكرار	النسبة المئوية %
الفرح في انتظار توزيع النواتج المالية والعلاوات	55	**%69.62**
الفرح بقدرات المؤسسة على المنافسة واستمرار نشاطها	13	**%16.46**
المشاركة في الاحتفالات الرمزية الخاصة بمنح التشريفات للزملاء.	6	**%7.59**
ابداء رأي آخر: تفضيل عدم الإجابة أو شطب المقترحات	5	**%6.33**
المجموع	**79**	**%100.00**

✓ توضح الدلالات الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لكيفية التفاعل مع نجاح المؤسسة عند تحقيق أهدافها أن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 69.62% من المستجوبين يمتلكهم سلوك الفرح في انتظار توزيع النواتج المالية والعلاوات، أمّا الاتجاه الثاني المقدّر بنسبة 16.46% فقد اعتبروا الفرحة ايمانا منهم بقدرات المؤسسة على المنافسة واستمرار نشاطها، أمّا الاتجاه الثالث المتمثل 7.59% الذي أقرّ المشاركة في الاحتفالات الرمزية الخاصة بمنح التشريفات للزملاء، وبنسبة 6.33% أبدت فئة أخرى أسلوب الممانعة عن الإجابة.

✓ الملاحظ في ارتفاع نسبة الإحصائية للاتجاه الغالب المقدر بنسبة 69.62% من العينة المبحوثة أن السلوك الغالب عند النجاح في تحقيق المؤسسة لأهدافها السنوية وما يرتبط من ذلك بمداخيل إضافية، فالغالبية تفرح بالعائد المالي من المنح والعلاوات، فسلوك الفاعل الاجتماعية يتمثل قيمة عمل اقتصادية، والتي تعتبر من الحوافز المادية الداعمة للمورد البشري للاستمرار في تقديم وإنجاز المهام التي تحقق الأداء العالي والأهداف الرئيسية للتنظيم، وكلما كانت سياسة

المؤسسة تشجع على تقديم الحوافز في الوقت المناسب، كانت سببا وحافزا لبروز قيم الرضا الوظيفي والتفاني في العمل.

- ✓ أمّا عناصر العينة من الاتجاه الثاني المقدّرة نسبتهم 16.46% من المستجوبين فهي تظهر قيم عمل تملأها الفخر والاعتزاز بالإنجاز في حد ذاته، فتحقيق المؤسسة للنجاح هدف نبيل يتقاسمه الجميع وساهم فيه الجميع كلا في موقعه، ومن ثمّ فهو يمثل مظهر من مظاهر قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار في تقديم الأداء الفعّال، فهذه الفئة من العاملين تبرز سلوكيات إيجابية عن الانتماء والاحساس بالفخر من النجاح المؤسسي.

أمّا الاتجاه الثالث الممثل بنسبة 7.59% من المستجوبين عن كيفية التفاعل مع نجاح المؤسسة عند تحقيق أهدافها، هذه الفئة عبرت عن استعدادها للمشاركة في الاحتفالات الرمزية الخاصة بمنح تشريفات للزملاء، هذه الفئة تعبّر بصدق عن معاني الارتباطات الاجتماعية والتفاعلات داخل المؤسسة، لأن الاحتفاء بالنجاحات الفردية والجماعية يفهم من خلال سلوك مشاركة الزملاء فرحتهم عن طريق التقدير والتشريفات المعنوية، وهي مظاهر إيجابية وتعبر عن ثقافة سلوكية تنظيمية ينبغي تشجيعها وترقيتها للرفع من الروح المعنوية في مناخ العمل بالمؤسسة.

فيما يخص فئة ابداء رأي آخر الممثلة بنسبة 6.33% من مجمل العينة والتي تمثل آراء متنوعة في الاستقلالية بالتفكير، فالبعض (فرد واحد من الخمسة) اعتبر الموقف ظرفي ممثلا بنسبة 20% وسلوكياته مرتبطة بالظروف المحيطة به وليس بالضرورة تقديم تفاعلاته الشخصية في المجال العام للمؤسسة، ويوجد (شخصين من الخمسة) نسبة 40.0% من اعتبر أن كل الإجابات هو معني بها في نفس الوقت، وهي تمثل نفس نسبة الأفراد الأخرين 40.0% الذين يتجذون موقفا يشوبه عدم الاكتراث والاهتمام بتفضيل عدم الإجابة من خلال شطب كل المقترحات السلوكية السابقة.

❖ **الجدول رقم (52): يبين نوع الموقف المتبع في حال وقوع أزمة مالية تؤخر تسديد أجور العاملين في المؤسسة.**

الموقف المتبع في حال وقوع أزمة مالية تؤخر تسديد الأجور	التكرار	النسبة المئوية %
العمل على تقوية روابط التضامن مع العاملين.	14	**%17.72**
طلب توضيحات من الإدارة لفهم مسببات الأزمة المالية	44	**%55.70**
التكتل مع جماعة العمل لمساعدة المؤسسة في انتظار تسوية الأزمة	21	**%26.58**
المجموع	**79**	**%100.00**

❖ توضح الدلالات الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لنوع الموقف المتبع في حال وقوع أزمة مالية تؤخر تسديد أجور العاملين في المؤسسة أن الاتجاه العام المقدّر بنسبة 55.70% من المستجوبين سيطلب توضيحات من الإدارة لفهم مسببات الأزمة المالية، أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئته بنسبة 26.58% من مجموع العاملين أقر بالتكتل مع جماعة العمل لمساعدة المؤسسة في انتظار تسوية الأزمة، فيما بيّن الاتجاه الثالث بنسبة 17.72% من الأفراد المستجوبين عن تقبل العمل على تقوية روابط التضامن مع العاملين.

والملاحظ في سلوكيات الاتجاه العام الاهتمام بالجانب المادي وهو رد فعل طبيعي ومهم نظرا لارتباط العاملين بحاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، ولتفسير أثر النسبة الغالبة المقدّرة 55.70% من العينة فهي تدل على وجود قيم عمل مبنية على حسن التواصل بين الإدارة والعاملين، فالفاعل الاجتماعي يبدي سلوك تفاعلي مشبّع بثقافة الانتماء والالتزام المهني لذلك لجأ الى طلب استفسارات وفهم اعمق حول الوضعية من حيث مسبباتها، والامكانيات المسخرة لحلها ومعالجتها، وهذه الثقافة التنظيمية سلوك مرغوب يجنّب التنظيم تعكير الجو العام من كثرة القيل والقال وإشاعة المعلومات

المغلوطة، ولإبراز قيم العمل ذات الكفاءة التنظيمية المؤسسية يستوجب وضع آليات استباقية ذات سياق يشجع على مبدئي حسن التواصل والشفافية بحيث تجعل النسق التفاعلي في المؤسسة يتسم بالمشاركة كسلوك قيمي في العمل يتساير مع جميع المواقف سواء في الحالة العادية أو في حال وقوع اختلالات قد تبدو بسيطة في ظاهرها لكن آثارها عميقة على الاستقرار في سلوكيات العاملين.

أما الاتجاه الثاني فقد عبّرت فئته بنسبة 26.58% من مجموع العاملين الذين أظهروا عن إمكانية المساهمة في مساعدة المؤسسة من خلال آليات تقرها جماعة العمل في انتظار تسوية الأزمة، فهذا السلوك القيمي يحمل في طياته قيم الولاء للمؤسسة، ويتخذ مظاهر عديدة منها التكتل في اطار فرق العمل أو التكتل النقابي، فهذا السلوك القوي مرتبط بقوة شخصية الفاعل الاجتماعي من جهة وعمق ارتباطه بالمؤسسة من جهة أخرى، ولأنه يعتبر أن تحقيق المصلحة الشخصية يتم داخل الاطار العام وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فقيمة الكفاءة السلوكية تقتضي من الفاعل تعزيز قيمة المشاركة في التدبير في السراء والضراء وهي سنن كونية قد يتعرض اليها أي كيان اجتماعي مهما كانت الدقة في أساليب العمل والخطط التطويرية العلمية تتمتع بكفاءة عالية، الا أن التجارب التي مرّت بها المؤسسات الاقتصادية وبخاصة العمومية يتطلب في بعض الأحيان صياغة الخطط البديلة قيد الجاهزية.

أمّا الاتجاه الثالث المقدّر بنسبة 17.72% من المستجوبين الذين تماشوا مع الموقف المرتبط بالعمل على تقوية روابط التضامن، أظهروا سلوكا مرغوب في استعدادهم على التعاون مع زملائهم

في هذه الأزمة المالية، فمؤشرات التعاون والتضامن لها دور في تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وفي حالات العسر والضيق تنشأ روابط اجتماعية لها مميزات خاصة

ومدلولات أقوى من العلاقات العادية لأن هذه السلوكيات تنبع من صدور العاملين وثقافتهم الاجتماعية والأخلاقية.

❖ **الجدول رقم (53): يبين نمط انجاز العمل بعد الحصول على فرصة التدريب والتأهيل.**

نمط انجاز العمل بعد الحصول على فرصة التدريب والتأهيل	التكرار	النسبة المئوية %
الاستجابة سريعة في تحقيق العمل	32	**%40.50**
إمكانية تقديم أنماط مبتكرة في العمل	21	**%26.58**
برامج التدريب والتأهيل تحتاج وقت طويل لتحقق أهدافها	8	**%10.13**
لم أحصل بعد على هذه الفرصة للتدريب	18	**%22.79**
المجموع	**79**	**%100.00**

تبين الدلالات الإحصائية في الجدول أعلاه المبين لكيفية نمط انجاز العمل بعد الحصول على فرصة التدريب والتأهيل أن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 40.50% من المستجوبين باستطاعتهم الاستجابة السريع في تحقيق العمل، أمّا الاتجاه الثاني المقدّر بنسبة 26.58% فقد أقر بإمكانية تقديم أنماط مبتكرة في العمل ، أمّا الاتجاه الثالث المتمثل 22.79% الممثل للفئة التي ألغت الاقتراحات بالإجابة: لم أحصل بعد على هذه الفرصة للتدريب، أمّا الاتجاه الرابع والأخير الممثل بنسبة 10.13% من عينة البحث التي بيّنت أنّ برامج التدريب والتأهيل تحتاج وقت طويل لتحقق أهدافها.

✓ الملاحظ على الاتجاه العام من المستجوبين بنسبة 40.50% أن نمط العمل بعد التدريب والتأهيل صار يتميز بالاستجابة السريعة في تحقيق العمل المطلوب، وهذا المظهر الإيجابي

يعكس عن وجود مورد بشري يتمتع بكفاءة ومهارات علمية كانت بحاجة الى تنشيط وتفعيل عملي لتعبّر عن وجودها وتستجيب بكل اقتدار للمخططات التطويرية في المؤسسة، فالإقرار باكتساب مؤهل المتمثل في سرعة الاستجابة لتأدية وإنجاز المهام مؤشر عن ارتفاع الروح المعنوية وتعاظم قوتها بسبب برنامج التطوير التنظيمي المتمثل في التدريب والتأهيل، والتي تعتبر فرصة تمكّن الأفراد من التعبير عن قيم العمل المرتبطة بسلوكيات تحقيق الذات، التي من شأنها الرفع من قيمة الكفاءة في انجاز المهام وتوفير الأداء المحقق للأهداف في المؤسسة.

أمّا الاتجاه الثاني والذي عبّر بأن التدريب والتأهيل فرصة لتقديم أنماط مبتكرة في العمل بنسبة 26.58%، هذا تعبير على وجود إمكانيات ومقدرات غير مستغلة، فالحاجة الى تقديم ابداع في انجاز العمل مظهر سلوكي إيجابي، فالتدريب فرصة لعرض هذه الكفاءات العلمية والقدرات العملية للمناقشة، للتجديد والتصويب قبل الاسهام بها في تحقيق المهام والإنجازات بالمؤسسة، فثقافة المؤسسة في ضوء الخصوصية التي تتمتع بها مطالبة بفتح مجالات الابداع وترك مساحات للابتكار طرق جديدة في انجاز المهام والوظائف، وبذلك يتطور سلوك الفاعل نحو الأفضل لتحقيق مستويات أداء أفضل.

أمّا الاتجاه الأخير من عينة البحث المقدّرة بنسبة 10.13% التي بينّت أنّ برامج التدريب والتأهيل تحتاج وقت طويل لتحقق أهدافها، فهي تعكس نمط قيمي يرتكز على تجارب عملية للمورد البشري من ذوي الخبرة الذين يرتكزون على قيم عمل مملوءة بالصبر والمثابرة والاجتهاد، فبرامج التدريب والتأهيل ضمن خطط التطوير المؤسسي تدعم الكفاءات المهنية في ترقية سلوكياتهم كأفراد وجماعات في تعلم طرائق انجاز المهام والوظائف يحتاج الى جهد ووقت محدد ومدروس بعناية كما تدعمهم بإشباع قيم عملهم بالواقعية والصبر في تحقيق أهدافهم،

والاتجاه المقدّر بنسبة 22.79% من أفراد العينة الذين لم يحصلوا على فرصة التدريب بعد، قد ينعكس سلوكهم سلبا على الأخرين، لأن النسبة تمثل رقما معتبرا، فالسلوك السلبي قد يملأ جو العمل مظاهر الإحساس بالإحباط والشعور بالفشل أو التهميش، وباعتبار أن الكفاءة كقيمة عمل بارزة في المؤسسة يستوجب عليها وضع خطط تطويرية وفق جداول وأزمنة مدروسة بعناية حتى يتمكن المورد البشري من فهم أن عمليات التدريب والتأهيل تعنيه في الوقت المناسب الذي يستوفي فيه الشروط، وهي بذلك تشيع أجواء من التآزر بين الفاعلين وتفشي مبدأ تكافؤ الفرص بين الجميع.

❖ **الجدول رقم (54): يبين نوع الدور الممارس من الفرد أثناء انجاز العمل في المؤسسة.**

نوع الدور الممارس أثناء انجاز العمل في المؤسسة.	التكرار	النسبة المئوية %
خاضع لمسؤولية العمل	35	**%44.30**
متعاون مع جماعة العمل	36	**%45.57**
مسؤول عن عمل الأخرين	7	**%8.87**
لا شيء	1	**%1.26**
المجموع	**79**	**%100.00**

توضح الدلالات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه عن نوع الدور الذي يمارسه الفرد عند انجاز العمل أن الاتجاه الغالب المقدّر بنسبة 45.57% من العينة المبحوثة أن الفرد فيها متعاون مع جماعة العمل، أمّا الاتجاه الثاني المقدّر بنسبة 44.30% فقد أقر الفرد فيه بأنه خاضع للمسؤولية في العمل، أمّا الاتجاه الثالث المتمثل 8.78% الممثل للفئة التي أكدت دورها في العمل يمثل

مسؤوليته عن عمل الأخرين، أمّا الاتجاه الرابع والأخير الممثل بنسبة 1.26% من عينة البحث لم يبدي أي إجابة واضحة.

- ✓ والملاحظ أن الاتجاه الأول ذو النسبة المقدرة ب 45.57% من أفراد العينة ذات الاتجاه العام ممن أظهروا أن دورهم عند انجاز العمل المقدّم للمؤسسة يكون الفرد فيها متعاون مع جماعة العمل، وهذا المظهر السلوكي يعكس وجود قيم عمل ترتكز على التعاون وتقوية روح المشاركة، فالدور العملي بين الفاعلين الاجتماعيين يتمتع على حب العمل في اطار تعاوني وتكاملي، فبناءا على الخصوصية الثقافية في المؤسسة التي من يمتاز العمل فيها بأن المسؤولية زيادة في التكليف كما تعتبر في زيادة لدعم وتقوية الروابط الاجتماعية بين مختلف الأعمار السنية في المؤسسة، وذلك بسبب التراتبية المهنية وما يوفره المناخ التنظيمي من هذه الميزة التي تجعل التفاعلات التنظيمية والاجتماعية متاحة أمام الجميع في سبيل تحقيق الأهداف بشكل تعاوني.
- ✓ أمّا الاتجاه الثاني المقدّر بنسبة 44.30% من المستجوبين عن الدور الممارس في العمل والذين بيّنوا فيه أنّ الفرد خاضع للمسؤولية في العمل، فهو يعكس سلوك الالتزام المهني بإنجاز الواجبات المهنية وفق ما تقتضيه حدود المسؤولية الفردية الموكلة إليهم، وهي تعكس قيم عمل حريصة على تنفيذ المهام بدقة في حدود الأطر التعاقدية والنصوص التنظيمية، فهذا السلوك يضمن تأدية وإنجاز العمل في الوقت المناسب، ومن جهة أخرى يساعد المؤسسة في الاعتماد على هذه السلوكيات في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ أمّا الاتجاه الثالث المقدّر نسبته 8.78% من العينة التي أكدت دورها في العمل يمثل مسؤوليتها عن عمل الأخرين، فهو يتمثل بدور الإطارات التي تمارس القيادة والاشراف على عمل الآخرين، وتنعكس سلوكياتهم في تحمل المسؤولية في اظهار قيم العمل المتشبعة بتحمل المسؤولية،

المبادرة في الإنجاز ومسؤولية دعم الفاعلين في انجاز مهامهم بكل سلاسة مهنية، تجنا للوقوع في الأخطاء المهنية وافشاء الشعور بالأمن الوظيفي، لأن الثقافة التنظيمية القوية بالمؤسسات ترتكز على دور القادة في ابراز سلوكيات القدوة الحسنة في الاحترام، المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة الى دعم التطوير المؤسسي من خلال القيم المشتركة، المساءلة، أخلاقيات وثقافة المؤسسة لتشجيع وتنمية سلوك الفاعلين[1] في تحقيق أدوار إيجابية عند ممارسة وإنجاز المهام، وهي أكثر أثر لتحقيق قيمة الكفاءة السلوكية.

وفي الأخير يجدر الإشارة أن الامتناع عن ابداء أي رأي الممثل بنسبة 1.26% فهذا السلوك غير المرغوب فيه، يعكس عدم وضوح الدور الممارس من الفاعل الاجتماعي أو عدم الاكتراث بالعمل، وعليه فكفاءة المؤسسة تستوجب منها دوما التركيز في إيجاد المظاهر التنظيمية اللازمة لإعادة دمج الفاعلين وتقوية الشعور لديهم بقيم الانتماء وحب العمل.

❖ **الجدول رقم (55): يبين بطبيعة الشعور بالنجاح في انجاز العمل في المؤسسة.**

طبيعة الإحساس بالنجاح في انجاز العمل في المؤسسة.	التكرار	النسبة المئوية %
الافتخار بحب العمل وتقديم الأفضل	41	**%51.90**
اعتراف من المنظمة بحسن التقدير والتشريف	11	**%13.93**
قلة الاحساس بسبب الأجر الممنوح ضعيف مقابل الكفاءة في العمل	27	**%34.17**
المجموع	**79**	**%100.00**

[1] - صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 287

توضح الدلالات الاحصائية في الجدول اعلاه المبيّن لطبيعة الشعور عند تحقيق النجاح في انجاز العمل أنّ الاتجاه العام يقدّر بنسبة 51.90% من المستجوبين يفتخرون بحب العمل وتقديم الأفضل، كما أظهرت النسبة الموالية المقدرة ب 34.17% من العينة يعبّرون بقلة احساسهم بالنجاح بسبب الأجر الممنوح ضعيف مقابل الكفاءة في العمل، أمّا الاتجاه الثالث المعبّر عنه بنسبة 13.93% فاعتبر أنه يغمره الإحساس بالنجاح من خلال اعتراف المؤسسة بحسن التقدير والتشريف.

- ✓ ان الملاحظ على سلوك الاتجاه العام الممثل بنسبة 51.90% عند تحقيق النجاح في انجاز العمل المرتبط بافتخارهم بحب العمل وتقديم الأفضل، فهذا المظهر يعكس تشبع الفاعل الاجتماعي بقيم عمل ذاتية مرتكزة على حب العمل والتفاني في أداء الواجبات، كما تمثل أحد عوامل الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا السلوك القيمي يولد لدى الفرد الرغبة في الاستمرار وتحقيق النجاحات، ولتحقيق الكفاءة السلوكية وهي غرض عمليات التطوير التنظيمي يتطلب من الكيان الاجتماعي الاهتمام بتقوية السلوكيات التنظيمية المشجعة لثقافة حب العمل وثقافة الإخلاص التنظيمي باعتبار المورد البشري يحمل كفاءات مميزة تملأها الاستعداد القيمي لتحمل سلوكيات وقيم عمل مميزة في مؤازرة ومساندة ثقافة جديدة داعمة لخطط التنشئة التنظيمية.
- ✓ أمّا الاتجاه الثاني الممثل بنسبة 34.17% من أفراد العينة يعبّرون بقلة احساسهم بالنجاح بسبب أنّ الأجر الممنوح ضعيف مقابل الكفاءة في العمل، فالمظهر السلوكي الناجم عن قلة الشعور بالنجاح يعكس بالإحباط عن إحساس العاملين بعدم توافق الأجر المادي مع الكفاءات المستخدمة لإنجاز العمل، ومن خلال المحادثات التي أجريت مع بعض المسؤولين حول الأجور والمنح فقد تبين أن الأغلبية يدرك بأن سلم الأجور والعلاوات يناقش في اطار الاتفاقيات الجماعية، ومن جهة أخرى فان توزيع المنح يأخذ بعض من الوقت حتى الانتهاء من كل الإجراءات المحاسبية والجبائية، والتي في الغالب يتحكم فيها النظام الجبائي الجزائري الذي يخضع الى قوانين مضبوطة في رزنامة وآجال

محددة، هذه المتغيرات البيئية الخارجية تتحكم في الكثير من القرارات الخاصة بالمؤسسة كنسق فرعي خاضعة لمتطلبات النسق الأكبر، وعليه فالفاعل الاجتماعي ينتظر حيوية في الاهتمام بالمكافئات المادية بنفس وتيرة الاهتمام بالإنجاز في العمل، فبرأيه ان تحسين الحاجات الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمعيشة والبقاء كلما كانت عوائدها وامتلاكها أقرب كان الإحساس بلذتها أطيب، وفي غير هذه الحالة ينعكس هذا الشعور بالإحباط الى اضعاف الإحساس بالرضا عن العمل، كما يعزز الإحساس بعدم وجود عدالة تنظيمية وبخاصة في الشعور بعدم تساوي الامتيازات المادية في مقابل الجهود المبذولة لتحقيق اهداف المؤسسة.

- ✓ أمّا الاتجاه الثالث المعبّر عنه بنسبة 13.93% فاعتبر أنه يغمره الإحساس بالنجاح من خلال اعتراف المؤسسة بحسن التقدير والتشريف، هذا المظهر يعكس حاجة من الحاجات التي يرغب البعض في الحصول عليها، فالشعور بالتقدير والفخر عند النجاح في انجاز المهام في المؤسسة يعتبر تحفيز معنوي يتملك الإطارات العليا وبخاصة المشرفين أو القادة، لما يمكن تحقيقه من ثناء خلال أزمنة عديدة، وسيحظى بتشريفات ترسّخ في ثقافة المؤسسة للأجيال القادمة كما هو معمول به في المؤسسات التي تجعل من قيمة العمل التقدير والافتخار سلوكا قيميا يتشرف كل المساهمين بهذا النجاح بالاعتزاز في الانتساب اليه، والجميع ينال الفخر وفق نظام واجراءات تحفيزية تعترف بجهود العاملين وتقوّي الروابط الاجتماعية بين العاملين والمؤسسة في اطار ثقافتها التنظيمية .

❖ **الجدول رقم (56): يبين كيفية اهتمام العامل نحو العمل في حال غيابه المبرر وارتباطها بإطارات المؤسسة.**

	الاهتمام نحو العمل في حال الغياب المبرر وعلاقتها بإطارات المؤسسة.							
الرتبة المهنية	قلق من صعوبة الاستخلاف		تشعر بنوع من الارتياح بسبب أدائك للواجبات في وقتها		في حالة تواصل مستمر مع الآخرين لضمان الحد المطلوب		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
تقني تنفيذ / تحكم	3	%17.64	7	%41.18	7	%41.18	17	%100
اداري	1	%11.11	6	%66.67	2	%22.22	9	%100
إطار سامي تقني/اداري	10	%17.87	24	%46.28	19	%35.85	53	%100
المجموع	14	%17.72	37	%46.84	28	%35.44	79	%100

- تتطرق البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه المبين لكيفية اهتمام العامل نحو العمل في حال غيابه المبرر وارتباطها بإطارات المؤسسة، الى أن الاتجاه العام للمستجوبين قدّرت نسبتهم 46.84% من مجموع المبحوثين، مدعمة بإطارات الرتبة المهنية من الإداريين بنسبة 66.67% ممن أعلنوا شعورهم بنوع من الارتياح بسبب أدائهم للواجبات في وقتها.
- أما الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب 35.44% من المستجوبين حول كيفية شعور العامل واهتمامه نحو العمل في حال غيابه المبرر وارتباطها بإطارات المؤسسة، فتبينت أنها في حالة تواصل مستمر مع الآخرين لضمان الحد المطلوب من العمل فجاءت مدعمة من فئة إطارات الرتبة المهنية من التقنيين ذوي أعمال التنفيذ والتحكم بنسبة 41.18%.

- كما بيّن الاتجاه الثالث من أفراد العينة الممثل بنسبة 17.72% حول كيفية تصرف العامل نحو العمل في حال غيابه المبرر وارتباطها بإطارات المؤسسة والتي تدعمها فئة الإطارات العليا الإدارية والتقنية بنسبة 17.87% الذين أبدوا قلق من صعوبة الأداء في فترة الاستخلاف.

الملاحظ على الفئة السوسيومهنية للاتجاه العام المقدّر بنسبة 46.84% المدعمة بالإطارات الإدارية الممثلين بنسبة 66.67% الذين أبدو اهتمامهم المتمثل بنوع من الارتياح بسبب أدائهم للواجبات في وقتها، في حالة غياب مبرر لأسباب مشروعة كالمرض، أو الخروج في مهمة، العطل الشهرية وغيرها، فهذا السلوك يشير إلى ثقة العاملين في تحقيق أعمالهم لوقتها وأن أي طارئ مهني مبرر فان المستخلف سوف يجد الوقت الكاف للتأقلم وإنجاز المهام المطلوبة بشكل كافٍ، فذه الثقة تعكس مظاهر قوية عن قيم عمل تتسم بكفاءة المورد البشري في انجاز المهام وتحمل المسؤولية وقبول مشاركة الأعمال دون ارتباك مع جماعة العمل سواء بالاستخلاف أو غيره، وهي مظاهر صحية تعزز بقوة العلاقات الاجتماعية ما بين الفاعلين في المؤسسة.

أما سلوك الاتجاه الثاني المقدّر نسبتهم ب 35.44% من عينة البحث والتي تدّعمت من فئة الرتبة المهنية من التقنيين ذوي أعمال التنفيذ والتحكم بنسبة 41.18%، فتبينت أنها في حالة تواصل مستمر مع الآخرين لضمان الحد المطلوب من العمل، فهو يظهر سلوكًا تعاونيًا مع الآخرين، نظرا للخصوصية التي تحملها مهامهم خاصة في حال وجود مشاريع قيد الإنجاز او تحت المتابعة وفي اطار التنسيق يتطلب بعضا من التضحية بإسداء الرأي والمشورة لطالبها حتى خارج اطار العمل، وهو سلوك قيمي عملي يعبّر عن التحلي بروح المسؤولية تجاه ضمان استمرارية العمل والالتزام بالمهام ضمن قيم العمل الجماعي المستندة والمدعومة بحب الانتماء العملي للمؤسسة.

أما سلوك الاتجاه الثالث من أفراد عينة البحث المقدّر نسبتهم ب 17.72% حول كيفية اهتمام العامل نحو العمل في حال غيابه المبرر والمدّعمة بفئة الإطارات العليا الإدارية والتقنية بنسبة 17.87% الذين أبدوا قلق من صعوبة الأداء في فترة الاستخلاف، فبالرغم من تدني النسبة المئوية الا أنّ القلق يظهر سلوكًا يكتنفه بعض الخوف من احتمال التقصير في تحقيق المسؤولية التشاركية مع الأفراد، وبخاصة فيما يتعلق بتسهيل مهام الإنجاز، وبحسب بعض المدراء فان تحميل بعض من المسؤوليات للمستخلفين بالوكالة في فترة الاجازات الشهرية، فاذا حدثت أمور مستجدة مرتبطة بمهام معينة وذات خصوصية معينة وتحتاج الى قرارات تشاركية، والمؤسسة ذات خصوصية تنظيمية حساسة، فعلى سبيل المثال في بعض الأحيان لا يمكن لحامل الترخيص بالاستخلاف التوثيق على ملف باعتباره مهندس مشروع ومن بعد المصادقة عليه بالإمضاء كمدير بالنيابة، فالقلق محدود وهو تعبير عن الخوف من ازدواجية المهام التي قد تصيب السير الحسن للأداء بنوع من التباطؤ المؤدي الى الاخلال بإنجاز المهام في وقتها بحسب تصريحات المسؤولين بالمؤسسة.

❖ **الجدول رقم (57): يبين تفضيلات العاملين عند اختيار البقاء في المؤسسة.**

تفضيلات العاملين عند اختيار البقاء في المؤسسة.	التكرار	النسبة المئوية %
تحسين الأجور من خلال سلم الترقية	45	**%56.96**
الحفاظ على المكانة الاجتماعية المحترمة	7	**%8.87**
تحسين جودة طبيعة العمل	27	**%34.17**
المجموع	**79**	**%100.00**

توضح الدلالات الاحصائية في الجدول اعلاه المبيّن لتفضيلات العاملين عند اختيار البقاء في المؤسسة أنّ الاتجاه العام يقدّر بنسبة 56.96% من المستجوبين الذين يفضلون تحسين الأجور من

خلال سلم الترقية، وعبّرت فئة أخرى من العينة المبحوثة بنسبة 34.17% ممن يفضلون البقاء بالمؤسسة تحسين جودة مناخ العمل، أمّا الاتجاه الثالث المعبّر عنه بنسبة 8.87% فاعتبر أنه عند البقاء بالمؤسسة فانّه يرغب بالمحافظة على المكانة الاجتماعية المحترمة.

- ✓ في استقراء اجابة الاتجاه العام المقدّرة بنسبة 56.96% يمكن ملاحظة مظاهر سلوكية وقيم عمل لدى المستجوبين والتي تعكس أولوياتهم ودوافعهم في البقاء بالمؤسسة، فقيم العمل الاقتصادية تبقى من الحوافز المهمة للجميع في اتخاذ قرار البقاء والاستقرار بالمؤسسة، وعليه فالدافع المادي من تحسين الأجور والمرتبات بالمؤسسة وان ارتبط بنظام الترقية، فالعاملين مدركون لهذا الاجراء التنظيمي المتعارف عليه الا أنهم يعتبرونه محفزا معتبرا لتحقيق مكاسب مادية واجتماعية أخرى، ومن جهة أخرى فان ارتباط عنصرين على قدر من الأهمية التنظيمية تحسين الأجر في مقابل الترقية، يزيد من مظاهر الاستقرار العنصر البشري بالمؤسسة ويقلل من نسب دوران العاملين، ويساهم في بناء ثقافة مؤسسية ذات وزن مهم في تقوية عوامل المنافسة الداخلية بين الجميع مما ينعكس على الحفاظ على الكفاءات الداخلية وإتاحة الفرص أمام الجميع.

أمّا الاتجاه الثاني من العينة المبحوثة المعبّر عنه بنسبة 34.17% ممن يفضلون البقاء بالمؤسسة تحسين جودة مناخ العمل، فهذا الاهتمام بتوفير ظروف عمل أكثر موائمة مما يوجد حاليا ببيئة العمل، يعكس قيم عمل مهمة وسلوكيات متعلقة بالأمن الوظيفي، فالفاعلين وبحكم كفاءاتهم المهنية بالمؤسسة يسعون لتحقيق مكاسب أخرى لتحقيق التوازن بين الاحتياجات المادية من أجور وعلاوات والتي تتطلب تداخل عدة عناصر تنظيمية، وما بين تحقيق جودة في جو العمل وما يحمله من امتيازات تشاركية ينتفع الجميع بفوائدها وتحقيق الرضا الاجتماعي العام بالمؤسسة، هذه التفضيلات المتميزة في بيئة العمل تنعكس بسلوكيات قيمية من تحسين العلاقات الاجتماعية وتقليل من ضغوطات العمل وحدّتها، كما تهيء للعاملين فرصا للتطور الشخصي وإظهار كفاءتهم المهنية.

أمّا الاتجاه الثالث المعبّر عنه بنسبة 8.87% فاعتبر أنه عند البقاء بالمؤسسة فانّه يرغب بالمحافظة على المكانة الاجتماعية المحترمة، وعليه يمكن تفسير تدني هذه النسبة بسبب طغيان تفكير معظم العاملين في الحصول على الامتيازات المادية لتحقيق الحاجات الفيزيولوجية المتعددة، فالمكانة الاجتماعية يربطها البعض بالمنصب الذي يشغلونه، فالإطارات العليا كالمدراء ورؤساء الأقسام مهما كانت مكاسبهم المادية، فهم يسعون للحفاظ على المكانة والاحترام باعتبارها ذات أولوية على مستوى المؤسسة، كما يمثل لهم المنصب اعتراف مهم وفق النظرة العائلية والمجتمع بعمومه، الا أنّه يستوجب من المؤسسة تقوية تعزيز إحساس العاملين بأهميتهم داخل التنظيم كلا في منصبه ووفق قدراته ومؤهلاته، سيمنح مظاهر سلوكية محققة للأداء المطلوب ومعبّرة عن الشعور بالانتماء لها.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة.

في هذه الفرضية جاءت المحاولة البحثية في تركيز التفسير عن الكيفية التي تتسم بها المظاهر السلوكية لقيم العمل المميزة والمتمثلة بالكفاءة ذات ثلاثة أبعاد، بما يخدم تفاعلاتها وتدخلاتها على مختلف المستويات التنظيمية (الفرد، الجماعة والتنظيم) في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي داخل مؤسسة "**سيتي رايل**"، فبالارتكاز على بعض من المؤشرات التي تمّت دراستها واستقراء نتائجها بكل موضوعية، كل ذلك بغرض الوصول الى فهم حقيقة صدق تأثيرها وما يمكن أن تضيفه على التميّز الفعلي لتحقيق السلوكيات المرغوب بها.

فمن خلال استقراء المؤشرات المرتبطة بمستوى التدخل على مستوى المؤسسة، فبُعد ضبط الأهداف العامة يستوجب من خلال عمليات التطوير التنظيمي وضع الآليات اللازمة لتحقيق الاستقرار والاستمرار، وهذا المؤشر حاولنا فهمه من خلال الاعتماد كذلك عن مؤشر الجودة والمنافسة الداخلية، فتباينت عبارات المبحوثين في الجداول المبينة عن التدريب والتأهيل، وكيفية الحصول

وتداول المعلومات الحديثة وغيرها، وعن الكيفية التي تجعل من انجاز المهام تحتوي شيئا مميزا، كما تمت محاولة التأكيد على سلوكيات المشاركة وحسن التعاون في اطار العمل الجماعي، سواء كان ذلك بترسّخ قيم العمل المكرسة للتعاون والتضامن بين الفاعلين أم بسبب قوة الاجبار في القوانين واللوائح التنظيمية، ولأن الموضوعية والتعمق في فهم الممارسات الظاهرة تستوجب البحث عن القرائن الدالة عن الأشياء المرغوب في وقوعها، اذ لا يعقل أن تبحث في الكفاءة النظرية لدى إطارات تلقت تكوينا عاليا، لذا البحث يقتضي عن ما يمارسه هذا الاطار ووفق الكفاءات النظرية، والكفاءات العملية المرتبطة بسنوات الخبرة المهنية التي يحملها وكيف يستطيع من خلالها تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف الجماعة في انجاز المهام وفق عناصر التكامل والمشاركة، كما يرتبط السلوك الفعلي بما تمليه القيمة في ممارسة الأشياء بالطريقة الصحيحة، فان الفاعل الاجتماعي مطالب بتحقيق الذات والاعتزاز بما يحققه من نجاحات ومساهمات تستحق الثناء والتقدير، فبالرغم من مشروعية تحقيق الأهداف الاقتصادية والمادية عن طريق الأجور والعائد المادي، فان الفرد يرغب دوما في استغلال كفاءاته في مقابل ما توفره له المؤسسة من مناخ عمل مستقر وآمن، وما يمكن تحسسه في هذه الفرضية أن المنطلق القوي لبض المظاهر السلوكية المرغوب بها والتي تصنع قيم العمل المميزة تعتمد على تكامل حلقات الكفاءة من النظري المعرفي الى العملي المفعم بالخبرة الى السلوك المرجو تلمسّه بالواقع لتحقيق الأداء الفعّال.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أ* مناقشة النتائج طبقا لفرضيات الدراسة

لقد حاولنا في هذا البحث فهم دور قيم العمل كمنطلقات أساسية في تحقيق العمل وانجازه بشكل يتوافق مع الخطط التنظيمية للمؤسسة، باعتبار أن المظاهر السلوكية لأداء الفاعلين تختلف باختلاف أحجام وطبيعة النشاطات، السياسات الاجتماعية والهياكل الاقتصادية على وجه العموم، بل وتتعداها الى اختلاف الثقافات المجتمعية والمؤسسية، لذا اتخذنا لكل فرضية قيمة عمل ارتكازية في البحث، ولكل واحدة منها بُعد نظري يعتمد على عدة مؤشرات قيمية وسلوكية، وتم استقراء النتائج بالتفصيلات الإحصائية والتفسيرية في ما سبق ذكره، وتمّ تقديم لكل نتيجة تحليل موضوعي من خلال الخصوصيات الثقافية والتنظيمية بمؤسسة "سيتي رايل" .

الفرضية الأولى: تأثير الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل"

سنحاول استظهار تأثير قيمة العمل الشعور بالمسؤولية كقيمة جوهرية وأساسية لقيام أي نشاط مهما تباينت صوره وأشكاله، لذا أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة الشعور بالمسؤولية بالاعتماد على المؤشرات المدروسة، أفضت الى وجود دورًا محوريًا في تحقيق وتعزيز عمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

*** مستوى التدخل: المؤسسة.**

تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي يتميز بتعدد الأنساق وترابطها، ومن أهم ما تتناوله عمليات التطوير التنظيمي هو صياغة المرونة التنظيمية بمختلف أطوارها ومهامها، ومن خلال دراسة مؤشر وضوح المهام والمسؤوليات، أظهرت الدلالات الإحصائية أن الأغلبية من العاملين يؤدون بكل ثقة مهامهم بسبب وضوحها وملاءمتها لمناصبهم، وأنهم يجدون الكثير من الراحة في إنجازها، هذه المظاهر تعكس كفاءة الإدارة في التحلي بقيمة الشعور بالمسؤولية من خلال تصميم هيكل تنظيمي مرن تتضح فيه حدود السلطات وبيان طرق الاتصال وتدرج للمسؤوليات مما يساعد في فعالية التقسيم الوظيفي وفق مبادئ الإدارة الحديثة، ومن مظاهرها السلوكية القيمية قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم

وفق الإمكانيات التقنية والمؤهلات العلمية المتاحة، بالإضافة الى التزامهم بإنجاز المهام في الوقت المحدد وهي متطلبات تقّر بوجود مناخ عمل محفز.

ومن جهة أخرى تبيّنت وجود بعض الفرص التي تستدعي تحسين البيئة المادية والتدريب لتعزيز الكفاءة التطبيقية، بقصد التكيف مع الإمكانيات البشرية المتاحة في ظل وجود روح المسؤولية التنظيمية في حال وجود المنافسة الخارجية والتي حتما سوف تعكس مظاهر وسلوكيات قيمية تكون أكثر صدقا باعتبار وجود فئة سوسيومهنية عبرت عن بعض الاحتياجات المتعلقة بالتدريب والتأهيل وهي ما لم تجده بسبب الكفاية الحدية في المناصب والبرامج.

- **مستوى التدخل: الجماعة**

أكدت الدراسة على تمتع الفاعلين بقيمة المشاركة في تحمل المسؤولية، وأنّ التعاون سمة حسنة مرتبطة بحب التمكين لإنجاز المهام والأعمال في شقّها الجماعي، وان الانخراط في فرق العمل هي مجرد قوالب للعمل تسعى من خلالها المؤسسة الى إضفاء قيمة الشعور بالمسؤولية كسلوك قويم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية والمصالح المشتركة، فالنسق يتطلب تدافع البعض مع بعضه لتحقيق التكافل والتوازن بين مختلف المصالح ذات المسؤوليات المتباينة، ومن جملة المظاهر السلوكية التي تعزز روح التعاون وسبل المشاركة الفعالة هي الجدّية في الأخذ بآراء الفاعلين ومساندتهم في توطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

- **مستوى التدخل: الفرد**

يعتبر الفرد داخل التنظيم الحلقة المتقاطعة لكل الأنساق، فكل مظهر يتبناه يميزه بسلوك في ظرف وموقف معين، وقد تباينت اهتماماته وسعيه في تحقيق مصالحه المرتبطة بمصالح وأهداف التنظيم، فقد أبدى سلوكا حسنا يتميز بالشفافية في سبيل الحصول على المنافع المادية بغرض تحقيق المكاسب الاقتصادية التي تضمن له الاستقرار المادي والاجتماعي، ومن باب الشفافية اعتبرت الغالبية أن الأجر الممنوح غير متناسب مع ما يقدمه الأفراد ممن مجهودات وكفاءات، لذلك فهو يبحث دوما عن توفير سياسة للعوائد المادية تكون أقرب لتحقيق العدالة بين الجهود الممنوحة ومتطلبات العيش الكريم كما تمنحه فرص وطموحات أخرى مشروعة، بالإضافة الى تجلي الدلالات الإحصائية بإقرار الفرد بالالتزام بالأساليب والأطر التنظيمية واجراءاتها وما تحمله من خصوصيات

ثقافية تنظيمية متميزة، وانّ الأفراد دوما في استعداد في خدمة أهداف المؤسسة في ظل وجود علاقات عمل ملتزمة وعادلة، وبالتالي تنعكس بإيجابية على الروح المعنوية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

وفي الأخير يمكن اعتبار وجود دور أكيد ومتفاوت في القوة بين المظاهر السلوكية الناتجة عن قيمة الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي وبأثر جلي وواضح في الأبعاد والمؤشرات التي حاول الباحث التركيز عليها منها وضوح الأدوار والأهداف، مراكز السلطة وحدود المسؤوليات، المشاركة الفعالة ضمن فرق العمل واحترام الوقت، بالإضافة الى الاهتمام بتحسين سياسة الأجور وافشاء العدالة التنظيمية، كل ذلك بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية وبيئة عمل تساعد على تحقيق عمليات التطوير التنظيمي.

الفرضية الثانية:

سنحاول من خلال هذه الفرضية استقراء نتائج المؤشرات والأبعاد المدروسة لإثبات ما إذا كانت هناك دور علائقي لقيمة العمل الممثلة في الانضباط وتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".

- **مستوى التدخل: المؤسسة**

بُعد الالتزام الوظيفي: لقد أوضحت الدراسة وجود ارتباطات ذات دلالات سوسيومهنية مقتدرة، اذ تبيّن أن الإطارات الأكثر خبرة والممارسين للمهنة لأكثر من 16 سنة عمل أكدّوا بنسبة 50.0% من أنّ القواعد واللوائح تعتبر مصدر انضباط للعمال، ومن بعدها تلتها الفئات الأخرى بنسب متفاوتة، وهو ما يوضح أنه كلما ازداد فهم الفاعلين للمعنى الحقيقي من سن القوانين وفرض الإجراءات وطرق العمل وفقها، كلما جاء الادراك بأنها في خدمة الأنساق التنظيمية، وأنّه كلما تمت ممارسة المسؤولية في أي منصب كلما بحث المسؤول عن ما يمكّنه من ممارسة نشاطه في اطار محكم التفاصيل ومتزن في توجيه الأعباء على الجميع، ومن ثمّ اعتبار وجود فرص حقيقية لزيادة درجة العدل والمساواة بين العاملين وهو المطلب الذي يرغب به العاملين الأقل خبرة، وعليه فمن خلال المؤشرات اتضح أن عدالة تطبيق الإجراءات هو تعبير عن سلوك مثالي مملوء بالثقة في المؤسسة، ولتحقيق السلوك الراشد يجب على المؤسسة اضفاء الشفافية في تطبيق القواعد واللوائح

التنظيمية عبر ابتداع خطط للمنافسة والزام كل الفئات المهنية تعلم المعنى الصحيح لطرق العمل وهي السلوك الانضباطي الواجب على المؤسسة الالتزام به، لأن ما يستوجب على الأخرين فعله فالأولى ومن باب الحق استوجب توفيره في مناخ عمل مميز لتحسين السلوكيات التنظيمية، ويكون من خلال تسهيل أنماط التواصل وتفعيلها وهي المعطيات التي أكدّتها مختلف الإطارات أن المرونة التنظيمية في نظام الاتصال الحالي يساعد على حفز الأفراد في التفاعل الإيجابي في اطار علاقات العمل الاجتماعية، فالأهمية السلوكية هو إيصال الرسالة في موعدها المحدد له سواء عبر الالتزام بالقنوات الرسمية، أو من خلال ما يراه العاملين مناسب في اختيار الآليات الممكنة التي تتسم بالجدية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الأداء المطلوب.

- **مستوى التدخل: الجماعة**

بُعد المشاركة: لقد بينّت الاحصائيات على الاتجاه الغالب في مؤشرات قابلية المشاركة والتي في أكثرها تتجاوز حدود 50% بأن اعتماد نمط المشاركة في إدارة شؤون المؤسسة يعبّر عن استجابة في النظام الهيكلي والتنظيمي، وهو سلوك التزام نسقي في حدود المهام والمسؤوليات الوظيفية، وهي تضمن فعالية الخطط التطويرية من خلال جعل الأفراد يتملّكهم الشعور بأنهم يشاركون بأعمالهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا السلوك يساعد المؤسسة في توفير مناخ قيمي للعمل الجاد، وأن قيمة العمل المشاركة هي أكثر من مجرد عامل لتحسين الأداء، بل هي أداة لتحقيق رضا المشاركين، عن طريق تفعيل سلوكيات التعاون والتشاور تجنبا لمظاهر الممانعة في تنفيذ المهام أو سلوكيات تتسم بالتقصير عند الإنجاز، كما أضفت مؤشرات حب العمل التعاوني ضمن فرق عمل سلوك ثقافي متميز داخل المؤسسة وهي من نتائج الترابط المهني بين مختلف الوظائف ذات الصفة الإدارية والمهام الفنية والتقنية.

كما يعتبر مؤشر المنافسة سلوك تعاوني هو أحد العناصر التفاعلية من مقومات عمليات التطوير التنظيمي والتي ترغب المؤسسات الحديثة في تحقيقها، لأن المنافسة هو سلوك يشجع عمليات الابتكار والابداع، فهذه السلوكيات تبيّن أن الفاعلين يتميزون بقيمة العمل الانضباط، وسلوكهم في تأديتها بشكل إيجابي يستند الى عدة مقومات منها العمل التعاوني ومقومات التنافس الداخلي وغيرها مما يساعد المؤسسة من تحقيق عمليات التطوير وتقديم أداء فعال.

- **مستوى التدخل: الفرد**

بُعد احترام الوقت: لقد أفضت النتائج المتعلقة بهذا المؤشر اعتبار أداء الواجبات هو صفة تعاقدية بين المؤسسة والأفراد، وأن انجاز المهام في ظل الصرامة التنظيمية في أعمال الهندسة التقنية والأعمال الإدارية هي ثقافة خصوصية بمؤسسة "سيتي رايل"، وأن الأهمية في تقديم الأداء المرغوب به مرتبط بتوفير المعلومات والبيانات في نفس الوقت حتى تتم الاستفادة من كل الجهود المعرفية في الوقت المحدد، فالسلوك القويم مرتبط بتحقيق التغذية العكسية في الآجال الإلزامية، لذا حاولنا مناقشة هذا البعد من خلال قيمة العمل الانضباط من هذه الرؤيا والزاوية، فاحترام الوقت عبر الإجراءات التنظيمية من مواعيد الدخول والخروج والغياب بسبب أو بدونه، هي مظاهر سلوكية غير نافعة وقد تجاوزتها الأحداث بالبحوث السابقة، لذا جاءت المحاولة للبحث في إمكانية أن يقدّموا الأفراد مجهودات خاصة مملوءة بقيم العطاء لدعم السير الحسن للعمل، مثل ما أكدته فئة الإطارات الإدارية بنسبة 44.45% للقيام بالعمل وأخذ مستلزمات العمل من المؤسسة إلى البيت، لذا اعتبر سلوك الانضباط قوي والرغبة في التضحية ببذل الجهد والوقت لتحقيق أهداف المؤسسة ينّم عن وجود ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة، وهي خصوصية قيمية تتطلب من المؤسسة دعمها وفق ما تراه مناسبا لاحتياجاتها من خلال انتهاج سياسة تحفيزية واضحة تحفظ للجميع حقوقهم.

وفيما يخص مؤشر المساواة والإحسان في العمل فقد تبّنت الدلالات السوسيومهنية أنّ الطابع الغالب على الأقل لأكثر من نصف العينة المبحوثة أنها ترغب في تحقيق الوظائف والالتزام بالقيام بالواجبات في إطار تغليب المصلحة العامة للمؤسسة في تحقيق أهدافها عبر عمليات التطوير التنظيمي في مقابل الحرص على تحقيق الأهداف الذاتية والمصالح الشخصية، هذه الثقافة تستلزم وجود قيم عمل تحترم معايير الاتقان والجودة الفنية في انجاز المهام، فسلوك المساواة يتضمن التوزيع العادل في المهام كما يتضمن حسن الإنجاز والتخلي عن الأنانية وعن كل المظاهر الناتجة عن حب الذات وافشاء السلوكيات التي تصيب معنويات الأفراد بالإحباط، فالسلوك السلبي فعل حبله قصير وآثاره المعنوية على الجميع كبيرة، لذا فالإحسان يستوجب وجود رقابة ذاتية مرتبطة بالقيم الاجتماعية والدينية كمبدأ للفعل، وهي من أكمل القيم اخلاصا واتقانا، كما تعكس هذه القيم سلوكيات تأكيد رغبة الأفراد العاملين في تحقيق قيمة العمل الانضباط كسلوك يؤدي الى تعزيز الثقة بالنفس وتحقيق الاعتراف الاجتماعي داخل بيئة العمل.

الفرضية الثالثة: تأثير قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي.

لقد جاءت المحاولة من خلال هذه الفرضية " تأثير قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي" للبحث عن العلاقة بين الكفاءة السلوكية وتأثيراتها من خلال بعض المؤشرات والأبعاد المدروسة بمؤسسة "سيتي رايل".

- **مستوى التدخل: المؤسسة**

بُعد ضبط الأهداف: لقد تعددت الأفكار النظرية والتطبيقية في هذا البعد حول كيفية ضبط ورسم الأهداف وتفصيلاتها باختلاف زوايا البحث بين مختلف الحقول السوسيولوجية والاقتصادية، وما يمكننا استقراءه من بعض النتائج البحث بالاعتماد على المؤشرات التي تحمل في أكنافها سلوكيات قيم عمل تمكّن المؤسسة من استوفاء البُعد وتحقيق قيمة العمل الكفاءة، فمؤشر الجودة والمنافسة يقتضي توفير للعاملين ما ينقصهم من مؤهلات، لذا أبرزت نسبة 78.48% من الإطارات أن التدريب ساعدهم في تحسين أدائهم، بالإضافة الى تمكينهم من التحكم في وسائل الإنتاج الفني والتقني، وهو الإقرار الذي اكدته فئة الإطارات الذين يزاوجون المهام التقنية والإدارية، لذلك فالمؤسسة من خلال الاهتمام بالتدريب والتأهيل قدّمت إمكانية للمنافسة والتطوير باعتبار أن الموارد البشرية تمتلك كفاءات نظرية مسبقة، وعليه فان تحقيق الأهداف المرسومة عبر تحقيق مؤشرات الجودة والمنافسة يمّر حتما وفق عمليات التطوير التنظيمي وخططها التي تضع آليات التدريب في برامجها لتحقيق قيم العمل المميزة الممثل في الكفاءة السلوكية والتي تتجلى مظاهرها في حسن التواصل بين المؤسسة والآخرين، الشفافية في التعامل بين مختلف المصالح والأقسام التنظيمية بما يضمن الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة، فالكفاءة السلوكية للمؤسسة هي القاطرة التي تخضع جميع الأنساق الى التكيف في تحقيق الأهداف.

- **مستوى التدخل: الجماعة**

بُعد تحقيق العمل: لقد حاولنا عبر مختلف المؤشرات القيمية التأكيد على ضرورة انجاز المهام في مختلف الوضعيات التنظيمية، لكن السلوك الإيجابي المبني على قيمة العمل الكفاءة تبحث عن الكيفية في الإنجاز وتأدية المهام والواجبات، لأن المؤسسة ذات خصوصية مهنية مميزة، وأعمالها هي منطلق جوهري لأعمال أخرى مرتبطة بها وسوف تتبعها سواء محليا وداخليا أو في احتياجات لها بالبيئة الخارجية التي تطلب منتوجاتها، فمؤشرات الأداء المتميز، بينّت الاحصائيات أنّ الاتجاه

الغالب فيها والمقدّرة بأكثر من 50.63% يحرصون على تنفيذ الأساليب والأفكار الجديدة في العمل حتى ولو كانت هناك صعوبات، وهذا السلوك الإيجابي تم الاعتداد به لأن الجماعة قدّرت أن الأداء العادي والمماثل للسنوات السابقة يتطلب جهود عادية، فيما ذهبت فئة سوسيومهنية أخرى لاعتبار أنها تنجز أعمالا مميزة بإمكانيات عادية، لذلك فالمظاهر السلوكية الجماعية وفق مؤشري التكامل والجودة في تقديم الأداء المميز ذات تأثير بائن في تحقيق قيمة العمل الكفاءة، وهو ما تبيّن أن للأفراد قابلية بأكثر من 40.50 % يستجيبون بسرعة لمتطلبات العمل، وأنهم يقدمون أفكارا مبتكرة وجديدة في سبيل توفير سبل التشاركية الجماعية لتحقيق العمل.

- **مستوى التدخل: الفرد**

تباينت الأفكار عن كيفية تحقيق الكفاءة على مستوى الأفراد، فمؤشرات قوة الروح المعنوية وما تدعم به حب الأفراد للقيام بواجباتهم هي علاقة ارتباطية تقوى وتنخفض كلما حقق الفرد نواتج مالية وعوائد مادية يشبع من خلالها حاجاته الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تساهم في اعطاءه فرصا أكثر لمحاولة بناء مستقبل أفضل، وهذه المظاهر السلوكية تم استنتاجها من خلال تأكيد أكثر من 69.62% من أفراد المؤسسة بأنهم يفرحون بالعوائد المالية الممثلة في الرواتب والعلاوات الأخرى في حال تحقيق النجاح، فالكفاية المادية حق مشروع وهو المطلب الذي تتقاسمه كل الطبقات العمالية مهما اختلفت المناصب والتسميات، لكن المظاهر البارزة والمميزة أن الأفراد يشجعون قيم التواصل مع الإدارة في حال غياب الأجور أو تأخرها وبذلك نلمس الخصوصية الثقافية المبنية على الثقة وتجنب السلوكيات المعبرة عن الفوضى واثارة البلبلة وهو الموقف المعبّر عنه بنسبة 55.70% من عينة البحث، بالإضافة أن الأفراد الآخرين أقرّوا بضرورة التضامن فيما بينهم أو التكتل لمساعدة المؤسسة لتجاوز الأزمة ان وجدت، لذلك فلا غرابة في اعتبار أهمية قيم العمل المرتبة بالكفاءة العلمية والعملية والسلوكية في تجلياتها المرغوب بها حين تستشعر بأن الفرد ارتقى بأفكاره وتوجهاته في حب العمل أولا، ومن ثمّ الافتخار بتقديم الأفضل وأخيرا تحقيق حاجاته الشخصية في ظل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ب* عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ان مناقشة النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، هي محاولة لإبراز نقاط التوافق والاختلاف، وهي متمايزة نظرا لارتباط المواضيع بمعالجة نسق ثقافي وقيمي ذو خصوصيات حساسة فيما يتعلق بحدود كل دراسة وعينة البحث بها، وقد بيّنا سلفا في التعقيب حول الدراسات السابقة وحدود الاستفادة من الجانب النظري والمنهجي، وسوف نركز في هذا العرض على مستوى التوافق بين قيم العمل محل البحث لدينا وأهّم القيم التنظيمية التي تبنتها الدراسات الأخرى في اتجاه مستويات التوافق.

من خلال النتائج المتوصّل اليها في هذا البحث تتقاطع توافقيا مع بعض من النتائج لكل من الدراسات التالية:

- **دراسة: شطي أمينة 2022**، اذ توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالات إحصائية لدور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، واعتمدت بالتركيز على أهمية قيمة الانضباط من خلال المؤشرات الآتية: التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف الرسمي، وكذلك الالتزام بالدوام أثناء ساعات العمل الرسمية، بالإضافة الى تطبيق تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة واستثمار الوقت في تأدية المهام والواجبات.

كما ارتكزت على دور قيمة المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير في تحقيق أهداف المؤسسة وتم التأكيد من خلال المؤشرات الآتية: تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة، تفويض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين، بالإضافة الى منح فرصة المشاركة في تخطيط العمل.

وكنتيجة اجمالية يمكن القول أنّ النتائج قد أكدّت على وجود دور للقيم التنظيمية في تحقيق أهدافها.

- **أمّا دراسة: سلاوي حليمة (2019)**، فقامت بالبحث عن أهم القيم السوسيو–تنظيمية المرتبطة بالاستقرار الوظيفي، وقد تم اجراء الدراسة على عمال مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، ولقد تبيّن أنّ مستويات الرضا مرتبطة بالنواتج الاقتصادية والعائدات المادية، والتي تجدها من بين أكثر الأمور فعالية في تحقيق سلوكيات مميزة ومشجعة للاستقرار الوظيفي، لذلك بينت النتائج

الجزئية تفاوت بين مختلف المؤشرات من حيث القبول والتحقيق، مما يدل على تحقيق الفرضية الثانية نسبيا والتي ارتكزت على وجود علاقة بين القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة والاستقرار الوظيفي، فقد تناولت بالبحث مجموعة من القيم التنظيمية وهي: قيمة الانضباط، قيمة العدالة، قيمة المحافظة على المال العام، قيمة التشجيع على التميز، وقيمة التشجيع على الابداع، وهي تمثل بعض من المؤشرات الجزئية في بحثنا، أما فيما يخص القيم الاجتماعية لهذه الدراسة وهي تمثل جملة من القيم الأخلاقية والدينية التي من خلالها يتم تحقيق قيم عمل وتنظيمية أخرى مثل الاحترام والوفاء، الإخلاص والصدق، التعاون والتكافل الاجتماعي وغيرها...، فقد أبانت عن ارتباطات وعلاقات تتميز بالشدة في تحقيقها وهي من نتاج عوامل التنشئة الاجتماعية المرتبطة بالظروف البيئية والقيم التربوية التي تميز أفراد المجتمع الجزائري بالمناطق الداخلية والصحراوية.

– **دراسة: بولمية حضرية (2021)**، هذه الدراسة ارتكزت على متغيري قيم العمل وتقدير الذات عند الموظف الجزائري، وتمثلت عينة البحث في 52 موظف من إطارات شركة سوناطراك، واعتمدت على صيغة منهجية ممثلة بعنوان لبُعد واحد ذو مؤشرات متعددة، وجاءت نتائج الفرضية العامة تؤكد وجود علاقة ارتباطية بين مختلف أبعاد قيم العمل وتقدير الذات عند الموظفين الجزائريين، والتي صنفت ضمن مجموعات لأبعاد الدراسة منها: **القيم الخلقية** ترتبط هذه القيم بالمهن، **القيم الابتكارية، قيم المجهود البدني، قيم العمل الجماعي**، من خلال نتائج المعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد قيم العمل ومتغير تقدير الذات عند الموظفين ما عدا في بعدا قيم الاتصال الخارجي، وتقاطعت مع دراستنا في إجابات المبحوثين بأهمية قيم العائد المادي أو الكفاية المادية للمهنة التي تحقق عائدا جيدا والذي تمكّن الفرد من الحصول على متطلبات حاجاته الحياتية وتحقيق طموحاته.

– **دراسة الأستاذ: يونسي عيسى (2021)**، لقد قدّمت هذه الدراسة الاجابة والكشف عن مستوى قيم العمل لدى عمال الجامعة (المركز الجامعي بأفلو)، وبيّنت نتائج الدراسة عن وجود مستوى عال لقيم العمل لدى عمال وعاملات الجامعة، حيث أوضحت المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى أن متوسط قيم العمل لدى العينة قد بلغ 171.42 وهو منخفض مقارنة بالمتوسط الفرضي 232، وبالنظر الى قيمة "ت" الذي بلغت –34.566 وهي دالة إحصائيا وبالتالي وجود فروق لصالح المتوسط الحسابي مما يشير أنّ أفراد العينة لديهم مستوى قيم عمل مرتفع، أمّا نتائج الفرضية الثانية فقد أظهرت أنّه لا

توجد مستوى فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في قيم العمل وأن العامل والعاملات الإداريين يمارسوا أعمالهم بكل تفان وإخلاص ملتزمين بقيم العمل التي تجعل العمل فعالا ولا يختلف هذا الأثر باختلاف الجنسين.

- **دراسة أماني محمد فيصل عبيدات (2021)**، لخصت نتائجها حول السؤال العام: ما مستوى قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها، حيث أشارت النتائج الى أن مستوى قيم العمل السائدة كان مرتفعا، وفق المجالات قيم العمل التي تمت دراستها المتمثلة في قيم المعرفة والاتقان، قيم الالتزام والانتماء، قيم أخلاقيات المهنة، قيم التعاون في العمل، وجاءت جميع مجالات قيم العمل جميعها بمستوى مرتفع، وأرجعت في تحليل المعطيات لأهمية الالتزام الوظيفي والإداري ، بالإضافة قوة درجة الوعي بأهمية ممارسة قيم العمل وفق التحلي بأخلاقيات المهنة ومتطلباتها القيمية، كما أنّ تطبيق القيم يعكس مستوى احترام خصوصية ثقافتهم القيمية وتقيدهم بمعايير مهنتهم، والتي لا تسمح لهم أن يكونوا في مناصب راقية ان أرادوا متابعة المسار المهني في مناصب إدارية أعلى خاصة في قطاع التربية والتعليم.

- **دراسة إسماعيل محمد أحمد الحفصي (2012)**، لقد تقاطعت نتائج هذه الدراسة مع بحثنا في مستوى ادراك العينة لأهمية دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء واقع ضمن المستوى المرتفع، حيث أوضحت النتائج الجزئية أهمية القيم التابعة لكل محور المفصلة على النحو الاتي:

أ- محور القيم الأخلاقية ذو المؤشرات الآتية: الإخلاص لله في المرتبة الأولى، يليها قيمة الامانة، ثم الرفق واللين، والتواضع، والصدق، والأخوة، والابتسامة، والقدوة الحسنة، والنصيحة، والرحمة، والصبر، وأخيرا قيمة التسامح مع المرضى ومرافقيهم.

ب-محور قيم العلاقات الاجتماعية الممثل بالمؤشرات الآتية: الثقة أولا، يليها التعاون، والمساعدة، والعدالة، والشورى، والعمل بروح الفريق الواحد، والاحترام، والدعم الاجتماعي، وأخيرا السمع والطاعة للرؤساء.

ج- محور دور قيم العمل الإدارية: المتضمن الجودة، ثم الرقابة الذاتية، والصفوة، والواجبات والحقوق، والنظام والقانون، الاعتزاز بالعمل، والتميز الإيجابي، والولاء، وإدارة الوقت، التخطيط الفعال، واستغلال الفرص، وأخيرا قوة الشخصية.

د- محور دور قيم الحوافز الدافعة للإنجاز: تشجيع الإبداع، يليها تقدير الإنجاز، والتحفيز الفعال، وتكافؤ الفرص، والشعور بالانتماء، وحرية التعبير، وأخيرا التوازن بين السلطة والمسؤولية، وقت للراحة.

- **دراسة فرانك ڤاتو & لورنت دولياج (Gatto F., Deliege L) (2019)**، سعت هذه الدراسة إلى إنتاج معايير ومؤشرات للإدارة بالقيم في ثلاث منظمات تنتمي إلى قطاعات مختلفة من النشاط، حيث تتوافق الإدارة بالقيم مع طريقة جديدة لفهم وتطبيق المعرفة في العلوم السلوكية المكتسبة منذ منتصف القرن العشرين محققة ثلاثة أهداف:

- التبسيط: استيعاب التعقيد التنظيمي للتكيف مع التغيير على جميع الأنساق.
- الدليل: توجيه الاستراتيجية نحو الوجهة المستقبلية للشركة.
- المشاركة: تطوير الالتزام اليومي لكل موظف تجاه تحسين الأداء وإنتاج عمل عالي الجودة.

ولخصت النتائج وفق ثلاث مستويات: من وجهة نظر الإدارة فان تعتبر الموظفين: "مسؤولون، وذوي مرونة، وملتزمون، ويشاركون في القرارات، إنهم يلتزمون ببرامج التعليم المستمر"، وأن العمل يتقيد بالقيم الأساسية هي الاحترام والاستماع والدعم، كما يجب على الموظف أن يشارك في استراتيجية التطوير في النقاط المهمة حتى يحصل على المشاركة اللازمة، أمّا الجزء الإداري من الشركة وخيارات الميزانية تتم إدارتها من قبل الإدارة، كما تتمتع الإدارة بمستويات هرمية قليلة (المستوى المنبطح) مما يسمح بالاستجابة التنظيمية.

خاتمة

خاتمة الدراسة

لقد سعت هذه الدراسة المرتبطة بأحد أهم المواضيع المعاصرة من خلال البحث عن أثر المظاهر السلوكية الدافعة لنسق قيم العمل ودوره في تحقيق الأهداف والخطط التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية "سيتي رايل" فرع الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية بالجزائر، وحاولنا معالجة هذا الموضوع انطلاقا من التساؤل الرئيسي حول دور قيم العمل في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".

وفي محاولة البحث تمّ بإيجاز توضيح الأهمية البالغة التي توليها الدولة الجزائرية لمشاريع النقل في مجال السكك الحديدية وبخاصة في البرامج التنموية الحديثة 2020- 2030 المستهدفة لفك العزلة عن المناطق البعيدة وربط المناجم الصحراوية بالموانئ في الشمال، لذلك ارتكز البحث على محاولة فهم الدلالات الإيجابية للتفاعل بين المورد البشري والتنظيم، من خلال الأثر الذي تمارسه قيم العمل الممثلة في: الشعور بالمسؤولية، الانضباط والكفاءة في العمل، وهي ثلاث قيم عمل عالمية تتقاسمها كل المجتمعات، وتحوي في مكنوناتها قيما أخرى اعتبرت في ممارستها مؤشرات ذات إثبات قوي للفاعلين للمساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي والذي يستوجب تكيفا وتوازنا بين مجموعة الأنساق المؤسسية التي تضمن استمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها العامة والخاصة.

وقد تضمنت الدراسة الباحثة عن الكيف والمظاهر السلوكية المرغوب فيها إجابات تفصيلية للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- تؤثر قيمة العمل الجوهرية الشعور بالمسؤولية في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".
- تؤثر قيمة العمل البنائية الانضباط في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".
- تؤثر قيمة العمل المميزة الكفاءة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة "سيتي رايل".

فالمؤسسة تملك رصيد ثقافي تنظيمي معتبر بالرغم من كونها مؤسسة اقتصادية عمومية المنشأ والتوجه، الا أنّ الاستقلالية في تدبير شؤونها الداخلية وقدرتها في المناورة بغرض تحقيق خططها التطويرية هو في ذاته انجاز مهم، وأسمى ما في هذه الثقافة التنظيمية أن يغلب على قيم العمل لدى العاملين فيها قيما تشكّل الأسس والمبادئ التي تساعد التنظيم في النمو والاستمرار.

فحول دور قيمة العمل الشعور بالمسؤولية فمن خلال المؤشرات المرتبطة بالهيكل التنظيمي المنبطح للمؤسسة وما يحتويه من تحديد الأدوار للفاعلين عبر بيان مختلف المهام وحدود السلطة والمسؤولية، نطاق الاشراف

والمتابعة، نظام الاتصال الرسمي وأدواته، فأظهرت النتائج سلوكيات إيجابية تتباين بين القبول والرضا فيما يخص العمل، وهي مظاهر إيجابية تشجّع على انجاز المهام بكل حزم وجدية في تأدية الواجبات نظرا للخصوصية الثقافية التي تتميز بها الإدارة التي تتميز بوجود ترابطات بين أعمال الهندسة الفنية وأعمال الإدارة، كما اتضح لنا قدرة قيمة العمل الشعور بالمسؤولية في إنجاح هذه المهام من خلال سلوك المشاركة والرغبة في تشكيل فرق العمل، وكذلك التواصي في إنجاح العلاقات الاجتماعية بين مختلف العامليين الاداريين لتحقيق مستويات أداء فعّالة تحقق نجاح خطط وعمليات التطوير التنظيمي، بالارتكاز على مستويات التدخل التنظيمية منها الفرد والجماعة والمؤسسة.

كما أسفرت الأهمية التي تقتضيها قيم العمل البنائية منها الانضباط الوظيفي في إرساء مظاهر إيجابية ناتجة عن رغبة الفاعلين طواعية لا اكراها في تحقيق مؤشرات فهم القوانين الداخلية وفرضها بالمؤسسة، المرونة في الاتصال التفاعلي بين العاملين، طرق عقد الاجتماعات الرسمية وغيرها، كلها أبانت عن سلوكيات هامة حول التزام الفاعلين الاجتماعيين بهذه القواعد والاجراءات التنظيمية، فاعتبرت مصدر انضباط من خلال الزيادة في جدّية العمل وتحسين الكفاءة، وإذ جاءت الدلالات الإحصائية في الغالب عبر نسب الاتجاه العام للمؤشرات مقاربة حدود نصف العينة المستجوبة مما يمكننا من استنتاج وجود سلوك انضباط وظيفي مهّم، فعبّرت كل الفئات السوسيومهنية عبر المؤشرات المبحوثة دعمها لقيمة العمل الانضباط باعتباره سمة ظاهرة وملموسة على كل مستويات التدخل، على مستوى المؤسسة والجماعات والأفراد، وبقدر ما يمكن توفيره من تفاعلات إيجابية لعناصر التطوير التنظيمي من مقوّمات العمل التعاوني وتحسينات التنافس الداخلي وفق تهيئة نظام حوافز مادي ومعنوي ملائم بقدر ما تفضي قيم العمل من سلوك الانضباط الى المساهمة في تحقيق التناسق والانسجام والتكامل بين مختلف الأنساق الداخلية المكونة للمؤسسة لتحقيق أداء فعال.

وبخصوص الفرضية الثالثة الباحثة عن المظاهر السلوكية لقيم العمل المميزة والمتمثلة بالكفاءة بكل أركانها، فالاعتماد على جزأ يسير من المؤشرات التي تمّت تقريرها بكل موضوعية، بهدف الوصول الى فهم حقيقة صدق تأثيرها على عمليات التطوير التنظيمي الساعية وفق ميكنزماتها اللازمة لتحقيق الاستقرار والاستمرار، فتعددت القيم السلوكية بحثا عن الجودة والمنافسة الداخلية، مؤشر التدريب والتأهيل، آليات تداول المعلومات وتحصيلها، أطر المشاركة وحسن التعاون الجماعي، فهذه الممارسات تبين عن ارتباطها الوثيق بسنوات الخبرة المهنية، كما يرتبط السلوك الفعلي بما تمليه قيمة الكفاءة في ممارسة الأشياء بالطريقة الصحيحة في ظل توفر جو عمل هادئ ومستقر، وعليه فالمنطلق القوي لبض المظاهر السلوكية المرغوب بها وجب التنبيه بأن اعتمادها مستند على قيم قوية في مبدأها وتوجهها والعمل بها.

وفي الأخير يمكن ابداء بعض التوجيهات من خلال ما تمّ استكشافه بأن المؤسسة تمتلك إمكانيات مادية وبشرية وثقافة تنظيمية متميزة في عديد من النواحي، ولتقوية العناصر الفيزيقية مرتبط دوما بإمكانيات وإجراءات معقدة اداريا، امّا ما يرتبط ببعض المظاهر القيمية فيمكن التنويه به للاستحسان وزيادة تفعيله لأهميته في حياة المؤسسة والعاملين بها.

- وجوب التشهير بقيمة المشاريع المنجزة على الأقل في قاعة الاجتماعات داخليا أو بالمواقع الالكترونية الرسمية، مما يضفي على المناخ العام بالمؤسسة أهميتها في الوجود ضمن فروع المؤسسة الأم، ومن جهة أخرى إحساس العاملين بما حققوه من نجاح في الانجاز والأداء يساهم في التقدير لذواتهم والرفع من الروح المعنوية لهم في حب العمل.
- على مستوى المؤسسة وضع برامج تدريب وتكوين تتميز بالمرونة سواء في المجالات الفنية والإدارية ضمن خطط موثقة بالمواقيت والأزمنة المعلومة مسبقا، بالإضافة الى فتح مجالات أخرى ذات طموحات بعيدة، كتعليم اللغات الأجنبية كالإنجليزية والصينية والتركية والإيطالية وغيرها مادام هناك فرص لإجراء شراكات مع مؤسسات دولية في نفس الميدان.
- تحسين معايير الأداء والجودة في مناخ العمل بإفشاء قيم عمل ترتكز على الحوافز المعنوية كالتواضع والثقة في المعاملات، الشفافية في التواصل الرسمي، العدالة في الترقيات وغيرها من البدائل عن الحوافز المادية التي تتطلب أنماط وأساليب إدارية مرتبطة بعوامل أخرى.
- وبالرغم من الخصوصية الثقافية والتنظيمية التي تستحق الإشادة والاعجاب الا أنّ المؤسسة تفتقد لشعارها الخاص في العمل والذي يقوي ثقافتها الحالية ويستديم للأجيال القادمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

I * المراجع باللغة العربية

1- القرآن الكريم

2- الحديث النبوي الشريف.

3- تفسير القرآن الكريم

- محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، الجزء 19، مؤسسة الرسالة، بيروت–لبنان، 2006 م.

4- الكتب

1. أحمد الشرباصي، **موسوعة أخلاق القرآن**، دار الرائد العربي، بيروت، ج1، 1981.
2. أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، الأردن، 2006.
3. أحمد حسن القواسمة وعايد بن علي البلوي، **منظومة القيم الجامعية**، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
4. أحمد ضيف، **إدارة التغيير والتطوير الأسس والمنطلقات**، دار النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.
5. احمد ماهر **السلوك التنظيمي – مدخل بناءات المهارات**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
7. إسماعيل زكي محمد، **الأنثروبولوجيا الثقافية** دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1986.
8. آسيا قرنان، **الرضى الوظيفي منظور نظري وتطبيقي (وجهة نظر سوسيولوجية)**، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، مطبعة موساك الجزائر، الجزائر، 2019.
9. أكمل هاشم مصطفى، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية**، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
10. أمل مصطفى عصفور، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها فاعلية التطوير التنظيمي**، المنظمة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
11. إيمان حسن عبد الفتاح، **استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

12. باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006.

13. بريان تريسي، **الإدارة**، جمعية الإدارة الأمريكية الدولية، عرض مكتبة جرير النسخة العربية دون ذكر المترجم السعودية، 2017.

14. بلا نكارد، كينيث، كونور مايكل، **الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم**، ترجمة عدنان سليمان دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.

15. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والاداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013.

16. بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

17. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

18. بيار بورديو، **أسئلة علم الاجتماع**، ترجمة عبد الجليل كور، دار توبوقال، الدار البيضاء، المغرب، 1997.

19. تشارلز .ف. كارتين، **السلوك التنظيمي والإدارة**، ترجمة ومراجعة الجزء الخاص بالتغيير والتطوير بالتصميم التنظيمي من اعداد محمد بن عبدالكريم الدحام. طبعة الكترونية

20. ثابت عبد الرحمن ادريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

21. جمال الدين عويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

22. حسين محمود حريم، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003.

23. حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006.

24. حسين محمود حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية وظائف الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

25. خالد بن عبد الرحمان الجريسي، **أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري**، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، السعودية،2016.

26. خضير كاظم محمود الفريجات، **السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة**، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.

27. خلف سعد إبراهيم، **القيم (فلسفة الفهم، منهجية البناء والعائد الاستثماري)**، دار الرواد، الرياض، 2018.

28. خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،1999.

29. راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

30. زكرياء الدوري و(آخرون)، **وظائف وعمليات منظمة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

31. زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

32. سعيد سبعون، **الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.

33. السيد الحسيني، **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

34. صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.

35. صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

36. الطاهر مجاهدي، **مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، دار الباحث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.

37. طاهر محسن الغالبي & أحمد علي صالح، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات- الاستراتيجيات والعمليات- المناهج والتقنيات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010.

38. عامر الكبيسي، **السلوك التنظيمي**، سلسلة الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2005.

39. عبد الباري إبراهيم، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003.

40. عبد الباري درة ومحفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2012.

41. عبد الحفيظ مقدم، **الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات**، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

42. عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، **الأخلاق الإسلامية وأسسها**، الجزء الأول، دار القلم، دمشق، سوريا، الطبعة الخامسة، سنة 1999.

43. عبد العالي دبلة، **مدخل الى التحليل السوسيولوجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

44. عبد الله بن عبد الغنى الطجم، **التطوير التنظيمي-المفاهيم النماذج الاستراتيجيات-**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط5، 2009.

45. عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار الحامد، الأردن، 2009.

46. عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار زهران، عمان، 1999.

47. عتيقة حرايرية وفؤاد نعوم، **ثقافة الصحة والسلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل**، دار الباحث للنشر والإشهار، الجزائر، ط1، 2019.

48. علّام اعتماد وأحمد زايد، **مقياس قيم العمل: الإطار النظري ودليل المقياس**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992.

49. علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب للطباعة، الاسكندرية، مصر، 1970.طبعة الكترونية

50. علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2000.

51. علي عبد الرزاق حلبي وآخرون، **نظرية علم الاجتماع الرواد**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2002.

52. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.

53. فداء محمد حامد، **الإدارة الإلكترونية**، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012.

54. فرنسيس ديف ومايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.

55. الفضيل رتيمي وآخرون، **سوسيولوجية المؤسسة قراءة نظرية وتحليلية**، دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2019.

56. الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية ج1**، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، ط1، 2009.

57. فليه فاروق عبده ومحمد عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2012.

58. فوزي محمد جبل، **علم النفس العام**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.

59. كامل برير، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.

60. –كامل محمد المغربي، **الادارة اصالة المبادئ والوظائف**، دار الفكر، الأردن، ط 1، 2007.

61. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي. مفاهيم وأسس**، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.

62. كيث ديفيز، **السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي**، ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر، القاهرة، 1974.

63. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003 .

64. ماجد زكي الجلاد، **تعلم القيم وتعليمها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010

65. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.

66. مجاهدي الطاهر، **مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم**، دار الباحث للنشر والاشهار، الجزائر، 2018.

67. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2004.

68. محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

69. محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.

70. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

71. محمد حسن حريم، **السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المؤسسات**، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

72. محمد حسن محمد حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

73. محمد علي سالم، **نظرية التنظيم**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ط1، 2012،

74. محمد علي محمد، **علم الاجتماع التنظيم – مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2003.

75. محمد علي نسيم سويلم، **التوأمان الكفاءة والفعالية**، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.

76. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، الأردن، ط5، 2009.

77. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي– دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، مكتبة الشروق، الأردن، ط 2، 1993.

78. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.

79. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط5، 2010.

80. محمود سليمان حنفي، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، د س ن.

81. محمود عبد الفتاح رضوان، **ادارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق**، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، ط1، 2012.

82. مدحت أبو النصر، **ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.

83. مصطفى محمود أبو بكر **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. الدار الجامعية، الإسكندرية،2003.

84. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

85. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

86. مصطفى محمود أبوبكر، **أخلاقيات وقيم العمل والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2023.

87. مصطفى محمود أبوبكر، **أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2010.

88. موسى اللوزي **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2012.

89. موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2002.

90. مؤيد الساعدي، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

91. مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2015.

92. نادر أحمد أبو شيخة، **التنظيم وأساليب العمل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011.

93. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي –دراسة نظرية وتطبيقية–**، دار المحمدية، الجزائر،2003.

94. ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

95. نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

96. نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

97. نعموني مراد، **مدخل الى علم النفس التنظيم والعمل**، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

98. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط1، 2002.

99. نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.

100. نورالدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2015.

101. وديع طوروس، **المدخل الى العلوم الإدارية**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، ط1، 2011.

102. وندل فرنش وسيريل بيل جونير : **تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)**، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية،2000.

5- المذكرات

1. بوبكر بوسام، **العملية الادارية، التنظيم والتطوير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم القانون، القسم العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، الجزائر، 2011.
2. بولمية حضرية، **قيم العمل وعلاقتها بتقدير الذات عند الموظف الجزائري -إطارات شركة سوناطراك انموذجا**، بشركة سوناطراك الجزائر، جامعة الجزائر2 كلية العلوم الاجتماعية.2022/2021، نقلا عن مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 11، العدد: 03 ،2022.
3. حماد مختار، **تأثير الإدارة الالكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية – فرع التنظيم السياسي والإداري- تحت اشراف: أ.د ضيف الله عقيلة، قسم العلوم السياسية والاعلام، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.
4. خالد بن عبد الله الحنيطة، **القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013.
5. ريم رمضان، **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2004- 2005.
6. سامي محمود أحمد البحيري، **مداخل الاصلاح الإداري**، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011.
7. سلاوي حليمة، **القيم السوسيوتنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، اشراف أ.د: بوكميش لعلى، أطروحة دكتورة، تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019-2020.
8. سناء رحماني، **دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريرج**، أطروحة نيل شهادة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.

9. شطي أمينة، **دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة**، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، اشراف الأستاذ فريجة أحمد، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، 2023/2022

10. عتيقة حرايرية، **إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية– الأبعاد النظرية وواقع التطبيق** أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012.

11. عدنان عزيز جياد، **الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين اتخاد القرار والأداء المؤسسي**، أطروحة دكتوراه فلسفة الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2019.

12. كمال قاسمي، **المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال –جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003.

13. محمد بن عزوزي، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الأغواط، 2011 – 2012.

14. منسول الصالح، **النقابة ودورها في ترسيخ القيم التنظيمية**– دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي المنخرطين بنقابة الكنابست بالمقاطعة الإدارية أولاد جلال–بسكرة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD غير منشورة، تخصص التنظيم والموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة البليدة2، 2020–2021.

15. يونسي عيسى، **قيم العمل لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية عمال إدارة المركز الجامعي بأفلو2021**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة– الجزائر، نقلا من مقال منشور بمجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد14، عدد01، جانفي 2022، السنة الرابعة عشر.

6- المجلات والدوريات

1. إبراهيم فهد الغفيلي، **العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية–الرؤى والتحديات، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض–السعودية، يومي: 30–31 أكتوبر 2001 م.
2. إسماعيل محمد أحمد الحفصي الموسومة " **دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء** – حالة العاملين في الخدمات الطبية بمحافظة الحديدة اليمنية– بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال (بحوث دراسات نظرية) بمعهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، رسالة غير منشورة، 2012.
3. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
4. أماني محمد فيصل عبيدات، **قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد "الأردن**، مجلة كلية التربية أسيوط، المجلد السابع والثلاثون – العدد التاسع –سبتمبر2021
5. خبراء يميك، **إدارة التطوير والتغيير**، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004.
6. سحر قدوري عباس، **دور النظام القيمي والأخلاقي في حماية المنظمة: التركيز على قيم العمل**، مجلة كلية المأمون، بغداد، العدد 17، 2011.
7. سعيد بن ناصر الغامدي، **أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية ومصلحة شرعية)**، سلسلة دعوة الحق كتاب شهري محكم، الإدارة العامة للإعلام والنشر، السعودية، السنة 25 العدد 242، 2010.
8. عالية جواد محمد علي & عماد أحمد سيف الدين، مقال: **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي**، منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
9. عبد الله الوقداني، **البيروقراطية وإدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، بتاريخ 1–4 نوفمبر 2009
10. ليلى بكوش ياسين محجر، **القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد 30.

11. مشاعل بنت ذياب العتيبي، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.

12. نبيلة وحدي، **العمل والقيم – اشكالية التزام**، مقال منشور بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد13، جانفي 2015.

13. نسيم الصمادي، رئيس التحرير **نشرة خلاصات**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 319، ابريل 2006.

14. يونسي عيسى، **قيم العمل لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية عمال إدارة المركز الجامعي بأفلو 2021**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة– الجزائر، نقلا من مقال منشور بمجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد14، عدد01، جانفي 2022، السنة الرابعة عشر.

7– <u>المعاجم والقواميس</u>

1. ابن مسكويه، **تهذيب الأخلاق**، الجزء الأول، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
2. ابن منظور الافريقي المصري، **لسان العرب، م** 12، دار احياء التراث العربي، بيروت، د س ن.
3. أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
4. الجرجاني، **التعريفات**، المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، 2006 م.
5. عبد المنعم الحنفي، **الموسوعة النفسية: علم النفس والطب النفسي في حياتنا اليومية**، القاهرة– مصر، مكتبة مدبولي، ط 2، سنة 2003.
6. **معجم المعاني الجامع**، معجم عربي–عربي، دار الفكر، بيروت، (دس)، ص 540

II* المراجع باللغة الأجنبية

1- Livres

2- Hamid BETTAHER, **Management des Organisations**, Ed. El Othmania, Alger, 2014.

3- Ali BELAIDI, **Introduction à l'étude du travail et de l'organisation,** OPU, Alger,2019

4- Dominique Roux, **Analyse économique et gestion de l'entreprise,** Edition Dunod, Paris ,2000.

5- Grille Bressy, Christian Konkoyt, **Economie d'Entreprise**, 4ème Ed dalooz, Paris, 1998.

6- Guerid Djamel, **Culture d'Entreprise**, Edition CRASC, Algérie, 1997.

7- Guy Le boterf, **construire les compétences individuelles et collectives** ,3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2008.

8- Harold Koonts, **Management**, Ed. McGraw International Book Co، London, 1980.

9- Henry Fayol, **Administration Industrielle et Générale**, Ed ENAG, Alger, 1990

10-J. Orsoni & jean pierre Helfer, **management stratégique,** E2, Paris, Boulevard St Germain, 1994.

11-Jean Brilman, **Les meilleur pratique.de mangement.** Ed d'organisation, Paris, 2004.

12-Jean Pierre Mougrand. **Le mangement de nouvelle économie**. Éd d'organisation. Paris.

13-John Rschermer Home. David. schappell. **Principe de mangement**. Village mondial, paris.2002.

14-Kotter (J.P) et James L.Heskette, **le second souffle de l'entreprise culture et performance,** traduit par Laurance Micolait, Ed d'Organisation, Paris, 1993.

15-LEBARON (F)، **La sociologie de A à Z: 250 mots pour comprendre**, Edition Dunod, Paris, 2009.

16-M. Thévenet & Jean. Luc. Vachette, **Culture te comportement**, Ed Paris Vuibert, 1992.

17-Marcel Alain. **Prendre en main le changement stratégie personnelles et organisationnel**. Éd Nouvelle.1996.

18-Philip Schepebig, **Les communications de l'entreprise**, Mc GRAW-HILL, paris, 1991.

19- Renaud Sainsaulieu, **l'Identité au travail d'hier à aujourd'hui. L'orientation scolaire et professionnelle,** PFNSP, Paris,1988.

20- Renaud Sainsaulieu, **l'Identité au travail : les effets culturels de l'organisation,** PFNSP, Paris,1977

21-Thévenet Maurice, Chevalier Alain : **Audit de la culture d'entreprise,** éd, d'organisation, Paris, 1986.

2- Revues

- Gatto Franck, Deliege Laurent, 2019, **Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner.** http://www.revue-rms.fr 19/07/2023, 18h10.

III* موقع الكترونية

1* أهمية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية **SNTF**، الفصل 4، ص 166-167

www.wikipedia.orgتاريخ الاطلاع 2023/05/22 على الساعة 22.30

2* https://docsuite.io/topics/transformationتاريخ الاطلاع 2024/07/11 على الساعة 00.20

3* مراد مبارك، مقال عن **المسؤولية**، الفصل1، ص 15

. https://www.academia.edu/35770661 تاريخ الاطلاع يوم 2022/04/03، 01:22

4* موقع الدرر السنية، الموسوعة الحديثية، تخريج الحديث في البخاري برقم 6094، الفصل 2، ص 98

www.dorar.netالاطلاع بتاريخ 2024/08/10، 10.42.

5* عبد الستار المرسومي، **ركائز العمل المؤسساتي في الإسلام: العمل الجماعي**، الفصل 3، ص 157

https://www.alukah.net/ تم تصفح الموقع بتاريخ 2024/08/17 على الساعة 00.06

الملاحق

قائمة الملاحق

I * الملحق رقم (01): استمارة البحث

جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

الشعبة: علم اجتماع المنظمات

تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

رقم الاستمارة:

مذكرة دكتوراة ل.م.د

الموضوع:

دور قيم العمل في تحقيق التطوير التنظيمي

من إعداد الطالب: بن حبيلس عمار **إشراف أ,د: حرايرية عتيقة**

ملاحظة هامة جدا:

إلى السيدات والسادة الأفاضل،

نتشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الموجهة فقط للبحث العلمي في موضوع التخصص الموضح أعلاه، لذا نأمل منكم فضلا الإجابة على مجموعة الأسئلة بكل راحة وصدق وثقة، وسوف تجدون منا خالص العهد لحفظ الأمانة واستخدام هذه البيانات في مجال البحث العلمي.

بعد قراءة السؤال بكل تمعن وفهم لكل المعلومات الواردة فيه يمكن للفرد المبحوث وضع إشارة (X) أمام الجواب الموافق أو إبداء رأي آخر.

المحور الأول: البيانات العامة

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- السن: أقل من 30 سنة ☐ 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 ☐ أكثر من 51 سنة ☐

3- الرتبة المهنية: تقني تنفيذ أو ت.التحكم ☐ اطار إداري ☐ إطار عال تقني/اداري ☐

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ أقل من 10 سنوات ☐ أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

5- المؤهلات العلمية: شهادة تكوين مهني / تقني أو تقني سامي ☐ ت.جامعي ☐ مهندس ☐

المحور الثاني: تأثير قيمة الشعور بالمسؤولية في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي

6- كيف تؤدي مهام عملك اليومي:

بكل ثقة بسبب وضوح الأعمال وملائمتها مع المنصب ☐ وفق إجراءات الانجاز المحددة حسب الأوامر الرسمية ☐

تنفيذ العمل وفق الإمكانيات المتاحة له ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

7- بماذا تتميز طبيعة العمل المقدّم للمنظمة:

يحتاج إلى مؤهلات علمية وخبرات عالية ☐ يحتاج إلى دعم تقني ومادي كبير (تكنولوجيات عالية الجودة) ☐

يحتاج إلى تنسيق جهود العاملين ضمن فرق عمل ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

8- كيف تمارس النشاط العادي في المنظمة:

احترام أداء العمل بالجهد اللازم والموعد ☐ ممارسة العمل بإشراف هيئات أو إدارة عليا ☐

إمكانية تحقيق العمل المتفق عليه في أقل وقت ممكن ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

9- كيف تساعدك المهام الوظيفية الممارسة في المنظمة:

تساعد على ابراز المؤهلات المهنية والعلمية ☐ كثيرة الإجراءات الرسمية ☐

عمل مثير للاهتمام ومساعد على تطوير المعارف ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

10- كيف تساعدك المؤسسة في تحسين أدائك:

القيام بتأهليك فنيا حول أهداف ومهام منصب العمل من خلال المشرف المباشر ☐

إعداد برامج تدريبية مخصصة لتأهيل العاملين بحسب كل منصب ☐

تحويل نحو منصب عمل أكثر موائمة للمؤهلات المتوفرة لديك ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

11- كيف تتعامل المؤسسة مع الاقتراحات والمساهمات التي تقدمها:

تحولها إلى نشاطات ومقترحات فعلية ☐ يؤجل النظر في المقترح لوقت لاحق ☐

يؤخذ منها ما يناسب الإمكانيات المتاحة وفي الوقت الملائم ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

12- كيف يتم عرض وبيان المعلومات المتعلقة بالمشاريع المستحدثة في المؤسسة:

ضمن أطر النشاط العادي للادارة العليا الدورية ☐ من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات المستعجلة ☐

يتم العرض عبر قنوات الاتصالات الرسمية بعدها يكون التفسير وشرح طرق العمل على مراحل ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

13- كيف تتصرف إذا واجهتك صعوبات أثناء العمل:

الاتصال بالمشرف المباشر ☐ الاعتماد على نصائح من شبكة العلاقات ☐ الاعتماد على الكفاءة الذاتية ☐

آخر ، حدد .....

14- كيف تجد العلاقة المهنية مع المسؤولين المباشرين:

جيدة في اطار العمل ☐ علاقة توافقية وتشاركية ☐ علاقة عمل ملتزمة ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

15- كيف تتعامل مع الإجراءات الجديدة في العمل:

تنفيذ مباشرللمهام ☐ مناقشتها قبل عملية التنفيذ ☐ تنفيذ تحت اشراف المسؤول المباشر ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

16- ماذا يمثل العمل في حياتك:

سبيل لاثبات المؤهلات العلمية والعملية ☐ علاقات ومعارف اجتماعية ☐ وسيلة كسب مادي ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

17- كيف تجد جو العمل داخل المنظمة:

جو مستقر ومطمئن للعمل ☐ جو قانوني يحفز على المنافسة ☐ جو عمل صارم ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

18- هل تعتبر أن الأجر الممنوح لك يتوافق مع طبيعة عملك: نعم ☐ لا ☐

راتب موافق للعمل المقدم ☐ حجم العمل أكثر من الأجر ☐ أجر أكثر من حجم العمل ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

19- ماذا تفضل عند ممارسة مهامك:

المهم المشاركة في نجاح المنظمة ☐ زيادة الأجر الموافق للنجاح ☐ التقدير والاعتراف بالمجهودات ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

المحور الثالث: تأثير قيمة الانضباط في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي

20- كيف ممكن أن تصبح القوانين واللوائح مصدر انضباط للعمال في المنظمة:

الزيادة من جدية العمل وتحسين الفعالية ☐ تعليم المعنى الصحيح لطرق العمل وتحسين السلوك ☐

الزيادة من درجة العدل والمساواة بين العمال ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

21- كيف تلزم المنظمة أفرادها على الاتصال الجيد والتعاون

إلزام العاملين على تبادل المعارف والمنافع بكل سهولة ☐ تفعيل قنوات الاتصال الرسمية ☐

ترك حرية تبادل المعلومات دون تعقيد الإجراءات الإدارية ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

22- هل تعتمد المؤسسة على المشاركة في تسيير النشاط: نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك:

عن طريق تلبية رغبات شخصية كالعلاوات أو الترقية ☐ نمط شكلي لإعادة توزيع للمسؤولية ☐

إجراءات تشاورية للتخفيف من سلوكيات الممانعة في التنفيذ ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

23- بماذا تتميز مواعيد الاجتماعات الرسمية في المنظمة

دورية وفق مخطط تفصيلي زمني ومكاني ☐ تنفرد كل مصلحة وخصوصيتها الفنية ودورها في التنظيم ☐

قليلة التكرار مخصصة لعرض الأعمال السنوية والأهداف ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

24- كيف تتصرف عند ايجاد صعوبة في انجاز العمل

تكرار محاولة انجاز العمل حتى التغلب على الصعوبات ☐

محاولة اتمام العمل دون النظر إلى الوقت ☐

محاولة انجاز العمل مع فريق عمل أكثر خبرة وتجربة ☐

الاقرار المباشر للمسؤول بصعوبة المهام ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

25- كيف تفضل أن يكون العمل مع الزملاء:

عمل فردي عند الانجاز المهني ☐ تكوين فريق عمل تنافسي ☐ تكوين فريق عمل متعاون ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

26- كيف تلتزم فرق العمل بإنجاز مهام العمل: من خلال

تركيز المجموعة على تنفيذ العمل ربحا للراحة النفسية ☐ التوزيع العادل للمهام والمسؤولية تراتيبا ☐

ترسيخ سلوك المشاركة لربح الوقت والجهد ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

27- هل تشارك زملائك الأعمال الاضافية لصالح المنظمة: نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم: هل يكون في شكل

مساعدة العمال الجدد على التأقلم والتدرج في ممارسة المهام ☐ التخفيف من حدة التوترات التنظيمية ☐

الانخراط في التكوين لفائدة العمال الجدد ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

28- كيف تتصرف في حالة ما إذا استلزمت منك مهامك بعض الجهود الخاصة

نقل العمل إلى البيت العائلي والعمل على معداتك الشخصية ☐ أخذ مستلزمات العمل من المؤسسة إلى البيت ☐

الالتزام بالدوام الرسمي للعمل والتبرع بالجهد والوقت داخل المؤسسة ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

29- كيف يتصرف معك المسؤول في حالة التأخر في مواعيد العمل

يلتمس لك الأعذار مع التأنيب الشفهي احتراما لك ☐ تطبيق اجراءات كتابية غير عقابية ☐

تطبيق إجراءات كتابية وعقابية كالخصومات المالية ☐ ابداء رأي آخر، حدد .....

30- ماالذي يدفعك إلى آداء عملك بحرص

الرغبة في تحسين آداء العمل ☐ الحصول على الامتيازات المادية والمعنوية كاملة ☐

ارتباط الأعمال ببعضها البعض مع الأخرين يتطلب تنفيذها في موعدها المحدد ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

31- هل تحرص أن تجعل من العمل الذي تقدمه للمؤسسة محل افتخار: نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهو سبب ذلك

ابراز الكفاءة المهنية في العمل ☐ تقديم العمل في الوقت المناسب للآخرين ☐

شعور بالمسؤولية اتجاه انجاز العمل في وقته ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

المحور الرابع: تأثير قيمة الكفاءة المهنية في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي

32- هل تحصلت على فرصة للتدريب: **نعم** ☐ **لا** ☐

في حالة نعم كيف تساعدك المعلومات الجديدة المكتسبة خلال عملية التدريب: من خلال

الرفع من قدرات التحكم في وسائل الانتاج الفني والتقني ☐ موائمة المناصب مع المؤهلات لتسهيل عمليات الترقية ☐

استدراك النقص في الأداء والرفع من كفاءة المورد البشري ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

33- بماذا يتسم جو العمل بعد تلقي برامج التدريب

استجابة فعالة في تنفيذ مخططات العمل ☐ اختفاء حالات التذمر والشكوى في العمل ☐

تحسن مستمر في تقديم مستويات أداء أفضل ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

34- كيف تجد مميزات وقدرات المؤسسة على تطوير نظم المنافسة فيها

تمتلك امكانيات تقنية وبشرية لائقة ومستدامة ☐ جوب استغلال كل المجهودات المتوفرةحة للاستمرار ☐

تحتاج إلى اعادة ترتيب الأولويات وتحسين جو العمل ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

35- كيف تجد مميزات الأداء الحالي في المؤسسة

عمل ذو جودة مستهلك لطاقات العاملين ☐ أداء مميز للفاعلين بامكانيات تقنية عادية ☐

نواتج الأداء عادي مثل السنوات السابقة ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

36- كيف يمكن التعامل مع الأساليب الجديدة في العمل

الحرص على معرفة رأي الأخرين للاستفادة منهم قبل التنفيذ ☐ تقبل العمل مع فريق يسوده روح المجازفة ☐

لحرص على تنفيذ الأفكار الجديدة حتى مع صعوبة انجاز المهام ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

37- كيفة استغلال ساعات الفراغ في العمل عند تحقيق المهام والواجبات

الالتزام بأداء العمل وفق الشروط المطلوبة ☐ مشاركة العمل التعاوني والتكافل بين العاملين ☐

استغلال وقت الفراغ لتحسين الأمور الشخصية ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

38- كيف تتفاعل مع نجاح المؤسسة عند تحقيق أهدافها

الفرح بانتظار توزيع النواتج المالية والعلاوات ☐ الفرح بقدرات المؤسسة على المنافسة واستمرار نشاطها ☐

المشاركة في الاحتفالات الرمزية الخاصة بمنح العاملين التشريفات ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

39- كيف تتخذ موقفا حين وقوع أزمة مالية تؤخر تسديد أجور العاملين

العمل على تقوية روابط التضامن بين العاملين ☐ طلب توضيحات من الإدارة لفهم مسببات الأزمة المالية ☐

التكتل مع جماعة العمل لمساعدة المؤسسة في انتظار تسوية الأزمة ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

40- كيف تجد نمط انجاز العمل بعد حصولك على فرصة التدريب

الاستجابة سريعة في تحقيق العمل ☐ امكانية تقديم أنماط مبتكرة في العمل ☐

برامج تدريب وتأهيل تحتاج وقت طويل لتحقيق أهدافها ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

41- كيف تجد نوع الدور الذي تمارسه أثناء انجاز العمل:

خاضع لمسؤولية العمل فقط ☐ متعاون مع جماعة العمل ☐ مسؤول عن عمل الأخرين ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

42- كيف تعبّر عن الشعور بالنجاح في انجاز العمل ؟ من خلال

الاحساس بحب العمل وتقديم الأفضل ☐ اعتراف من المنظمة بحسن التقدير والتشريف ☐

عدم الشعور بضعف الأجرالممنوح مقابل الكفاءة التي تقدمها ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

43- كيف تجد تصرفاتك نحو العمل في حال غيابك المبرر

قلق من صعوبة الاستخلاف ☐ تشعر بنوع من الارتياح بسبب أدائك للواجبات في وقتها ☐

في حالة تواصل مستمر مع الآخرين لضمان انجاز الحد المطلوب من العمل ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

44- ماذا تفضل عند اختيار البقاء في مؤسستك

تحسين الأجور من خلال سلم الترقية ☐ الحفاظ على المكانة الاجتماعية المحترمة ☐ تحسين جودة طبيعة العمل ☐

ابداء رأي آخر، حدد .....

45- لك حرية طرح أي سؤال في الموضوع:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

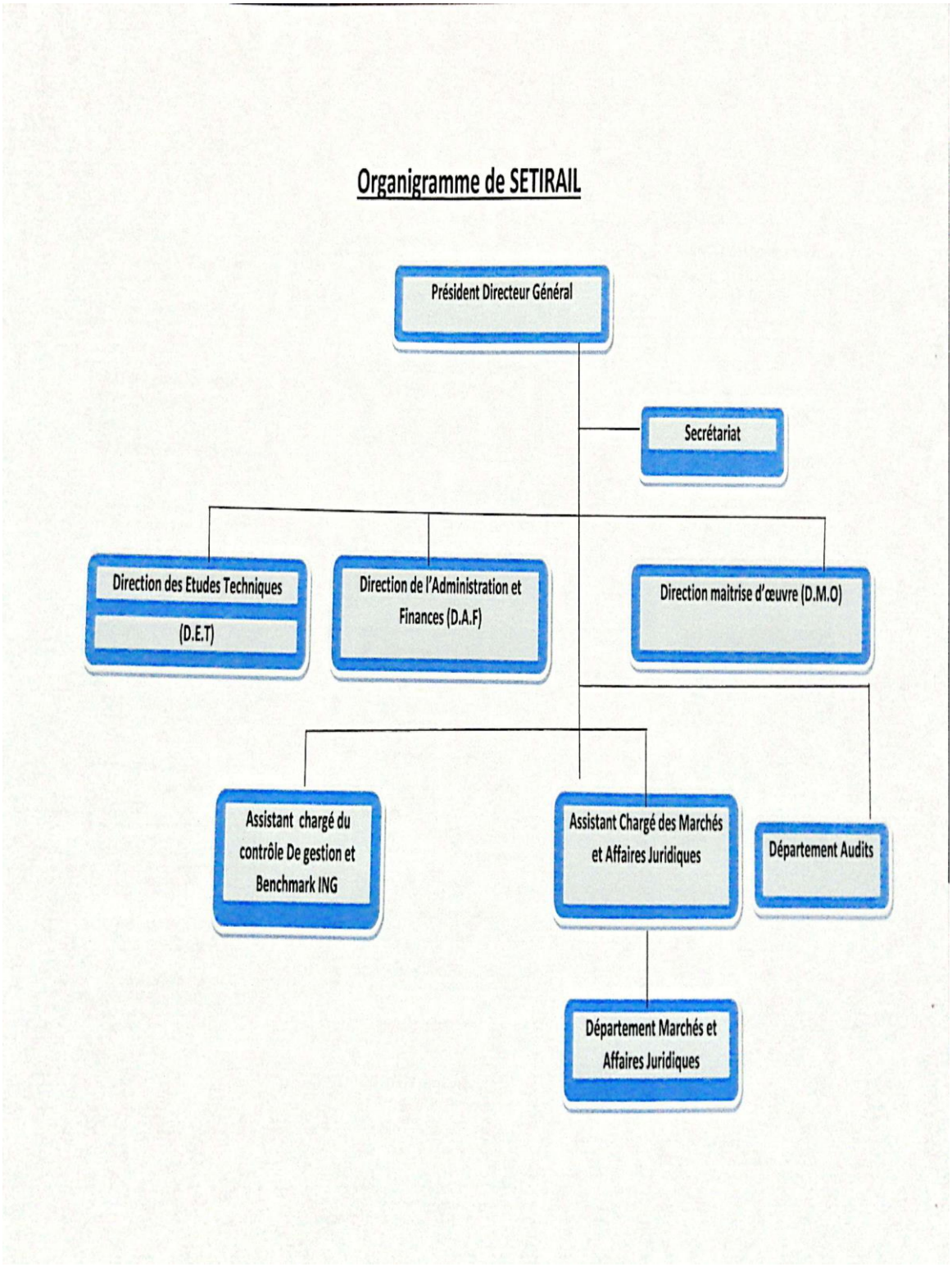
.....

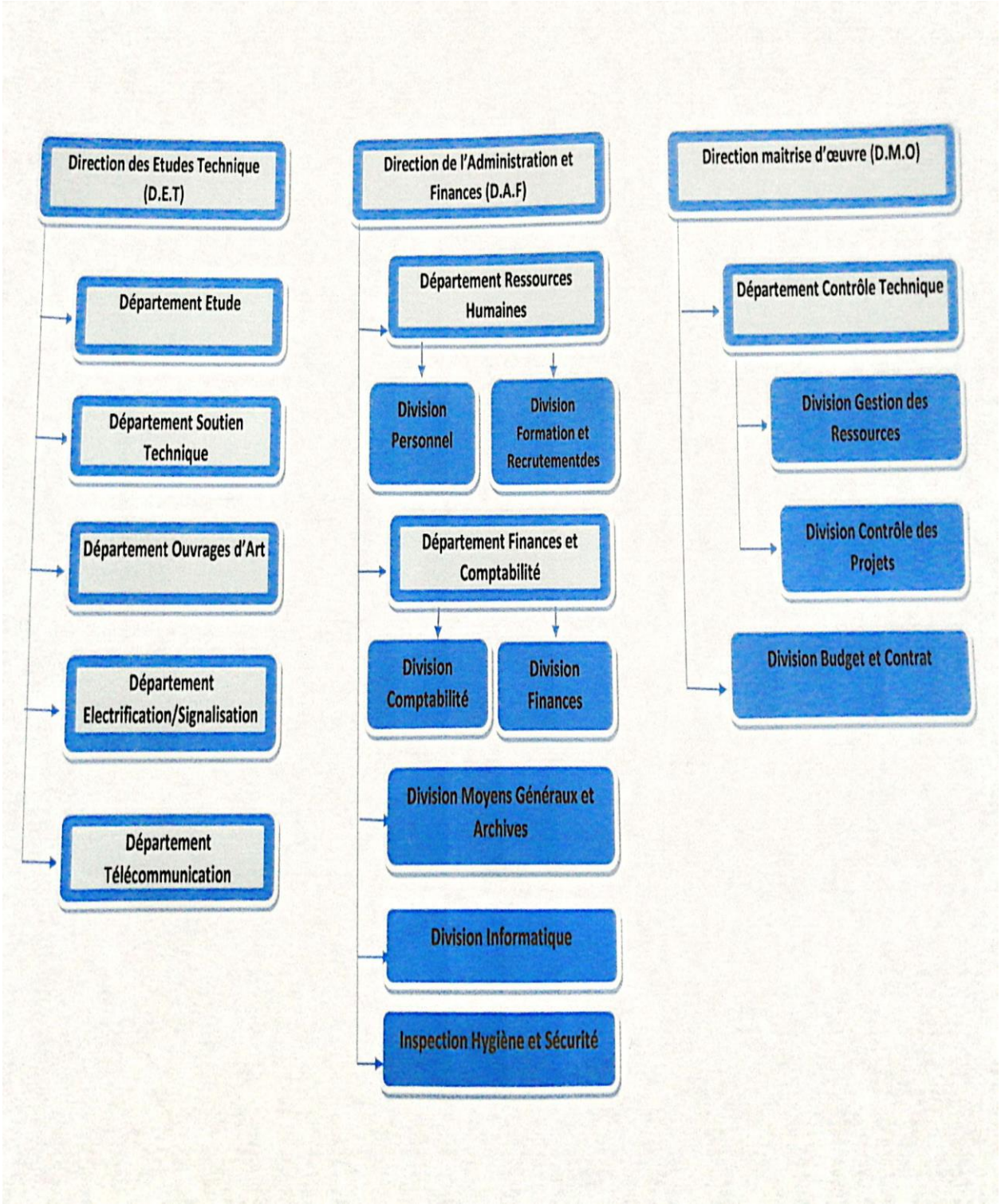
.....

.....

ملاحظة : تأكد أنك أجبت على كل الأسئلة وشكرا جزيلا.

2* الهيكل التنظيمي التفصيلي لمؤسسة سيتي رايل




Direction des Etudes Technique (D.E.T)
Département Etude
Département Soutien Technique
Département Ouvrages d'Art
Département Electrification/Signalisation
Département Télécommunication
Direction de l'Administration et Finances (D.A.F)
Département Ressources Humaines
Division Personnel
Division Formation et Recrutementdes
Département Finances et Comptabilité
Division Comptabilité
Division Finances
Division Moyens Généraux et Archives
Division Informatique
Inspection Hygiène et Sécurité
Direction maitrise d'œuvre (D.M.O)
Département Contrôle Technique
Division Gestion des Ressources
Division Contrôle des Projets
Division Budget et Contrat

Répartition du Personnel au siège de SETIRAIL	
Direction Générale	
Bureau N°29	**Bureau N°24**
Président Directeur Général	Assistant du PDG Chargé du Marché et des Affaires Juridiques
Bureau N°28	**Bureau N°25**
Secrétariat	Gestionnaire en Facturation et Recouvrement
	Chargée d'Etude en Juridique et Contentieux
	Chargée d'Etude en Marché
	Bureau N°27
	Chef de Division Marchés
	Chargé d'étude en Facturation et Recouvrement
	Chargée d'Etude en Facturation et Recouvrement

Direction d' Administration et Finances	
Bureau N°04	**Bureau N°05**
DAF	Secrétariat
Département Ressources Humaines	
Bureau N°06	**Bureau N°07**
DRH	Gestionnaire du personnel
	Chargée d'étude en Gestion de la paie
	Gestionnaire en Formation
Département Finances et Comptabilité	
Bureau N°3	**Bureau N°2**
DFC	Chargé d'Etude en Finances et Comptabilité
	Chargé d'Etude en Comptabilité et Finances
	Chargé d'Etude en finances et Comptabilité
	Bureau N°1
	Chargé d'Etude en Finances et Comptabilité
	Chargé d'étude en finances et Comptabilité
Division Informatique	
Bureau N°16	
Chef de Division informatique	
Gestionnaire en Informatique	
Chargée d'Etude en Informatique	
Division Moyens Généraux et Archives	
Bureau N°21	**Bureau N°31**
Magasin	Correspondant Social (Agent dépend de la DRH)
	Gestionnaire de l'hygiène et sécurité
Bureau N°30	**Bureau N°33**
Chef de Division Moyens Généraux et Archives	Poste de garde (**les agents de Gardiennage**)
Chef de Parc	
Bureau N°32	**Bureau N°19**
	Chargée du Contrôle de Gestion

	Consultant chargé du Contrôle de Gestion
Direction des Etudes Technique	
Bureau N°13	**Bureau N°20- Salle d'Impréssion,Découpage et Pliage des Plans**
Directeur Technique	Archiviste-Documentaliste
Bureau N°12	Agent Chargé du Découpage et Pliage des Plants
Secrétaire de Direction	Gestionnaire Chargé d'Impréssion,Découpage et Pliage des Plans
Département Etudes	
Bureau N°15 Bis	**Bureau N°11**
Chef de Département	Chef de Projet Niv 4
Bureau N°15	Chef de Projet Niv 1
Secrétaire de Département	
Bureau N°10	**Bureau N°08**
Chef de Projet Niv 4	Chef de Projet Niv 3
Chef de Projet Niv 2	Chef de Projet Niv 2
Bureau N°09	
Chef de Projet Niv 4	
Chef de Département Audit	
Bureau N°22 Salle de Travail	
Agent de Département Etude (Etude d'Exécution)	
Ingénieur en Génie Civil	Ingénieur d'Application en Génie Civil
Ingénieur en Génie Civil	Tech Dessinateur Projeteur
Technicien Projeteur	Ingénieur en Hydraulique
Ingénieur en Travaux Publics	Tech.Sup Projeteur
Agent de Département Soutien Technique	
Ingénieur en Transport Terrestre	Chef de Service Métré
Ingénieur en Transport Terrestre	Technicien Supérieur Projeteur
Technicien Supérieur Projeteur	Tech.Sup Métreur Vérificateur

Département Soutien Technique	
Bureau N°18	
Chef de Département	
Bureau N°14 - Salle de Travail	**Bureau N°17 - Salle de Travail**
Chef de Division Géologie ,Hydrologie, Hydraulique et	Chef de Division Architecture et Génie Civil
Ingénieur environnement	Ingénieur Sénior en Génie Civil
Ingénieur environnement	Ingénieur en Corps d'Etat Secondaire
Ingénieur en Hydraulique	Ingénieur en Corps d'Etat Secondaire
Ingénieur en Hydraulique	Ingenieur d'etat Architecture
Ingénieur en Géologie	Ingenieur d'etat Architecture
Tech Dessinateur Projeteur	Tech.Sup Architecture
Chef de Division Géotechnique	Tech.Sup Génie Civil
Ingénieur en Géotechnique	Technicien Supérieur Métreur Vérificateur
Ingénieur en Géotechnique	Technicien Supérieur Métreur Vérificateur

Répartition du Personnel à l'Annexe de SETIRAIL	
Direction d' Administration et Finances	
Division Moyens Généraux et Archives	
Poste de garde (**les agents de Gardiennage**)	
Direction des Etudes Technique	
Département Soutien Technique- Division Topo	
Bureau	**Bureau**
Chef de Division	Technicien en Topographie
Chef de Brigade Topographie	Technicien en Topographie
Chef de Brigade Topographie	Tech.Sup Topographe
Tech.Sup Topographe	Chauffeur V.L
	Agent Qualifié
	Chauffeur V.L
Département Ouvrages d'Art	
Bureau	**Bureau**
Chef de Département	Chef de Division
	Ingénieur en Ouvrage d'Art
	Ingénieur en Ouvrage d'Art
	Technicien Supérieur Déssinateur Projteur en Ouvrage d'Art
Département Signalisation Electrification	**Département Télécommunication**
Bureau	
Chef de département	Chef de Département
Bureau - Salle de Travail	
Chef de Division	Ingénieur en Télécommunication
Secrétaire de Département	Ingénieur en Télécommunication
Ingénieur en Signalisation Electrification	
Ingénieur en Signalisation	
Technicien Projeteur	
Ingénieur en Electrification	

Direction de la Maitrise d'Œuvre	
Bureau	
Directeur de la Maitrise d'Œuvre	
Bureau	**Bureau**
Chef de Département Contrôle Technique	Chef de Division
Bureau	Chargé d'Etude en Budget
Chargé d'Etude en Comptabilité	
Chauffeur V.L	

3* رخصة اجراء البحث الميداني بمؤسسة "سيتي رايل"

جامعة الجزائر2 – أبو القاسم سعد الله–
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

رخصة البحث

يرخص رئيس قسم علم الاجتماع بإجراء البحث الميداني للطالب(ة): عمار بن جبيلس
AMMAR BENHABILES
مسجل في (الماستر– الدكتوراه* ل.م.د*) قسم علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية
وهو بصدد تحضير مذكرة (الماستر– الدكتوراه* ل.م.د*) تحت عنوان: دور تثمين العمل في تحقيق التطوير التنظيمي
إشراف الدكتور(ة): أ.د. عبد الحق بن عتيقة
ويجري التطبيق الميداني لبحثه بالمؤسسة: المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية مرويبة SETI RAIL ROUIBA

سلمت هذه الرخصة للمعني (ة) بناء على طلبه بغرض تسهيل الدخول إلى المؤسسات والشركات ومراكز البحث العلمي ومصادر المعلومات ومجمعات الوثائق والمحفوظات وفق ما يسمح به القانون.

الجزائر في: 2023.10.31

رئيس القسم
علم الاجتماع بالنيابة
د. مراني الهاشمي

جامعة الجزائر 2 – رئيس قسم علم الاجتماع – كلية العلوم الاجتماعية

SETI RAIL
Direction de l'Administration et Finances

HAMMOUCHE Abdelnakim
Directeur de l'Administration et Finances