



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

لدى أساتذة التعليم العالي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي في
جامعة "ورقلة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

أ/د.نادية بوشلاق

إعداد الطالب:

عادل يوسف خوجة

اللجنة المناقشة

- د. محمد الساسي الشايب أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - رئيسا
أ/د.نادية بوشلاق أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - مقرا
د. الوناس مزباني أستاذ محاضر قاصدي مرباح - ورقلة - مناقشا
د. ياسين محجر أستاذ محاضر قاصدي مرباح - ورقلة - مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرَى
وَالَّذِي يُصَوِّرُ
الْبَشَرَةَ كَيْفَ يَشَاءُ
وَالَّذِي يُسَوِّدُ
الْوَجْهَ وَالْيَسْوَدَ
وَالَّذِي يُضَوِّقُ
الْوَجْهَ الْيَسْوَدَ
وَالَّذِي يُضَوِّقُ
الْوَجْهَ الْيَسْوَدَ
وَالَّذِي يُضَوِّقُ
الْوَجْهَ الْيَسْوَدَ

كلمة شكر

نشكر الله الذي أعطانا كلّ القوّة و الإرادة لكي نكمل هذا العمل المتواضع.

أتقدّم بكلّ احترام و تقدير بشكري الجزيل إلى الأساتذة المشرفة "أ/د.نادية بوشللق" التي وقفت إلى جانبي في السراء و الضراء طوال انجاز هذا العمل المتواضع، و التي لم تبخل يوماً عن جودها المتوالي بنصائحها وتوجيهاتها و إرشاداتها التي بفضلها خرج هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي في جامعة ورقلة ، الذين كانوا لنا القدوة العلمية الصالحة، و ي شرفنا أن درسنا على أيديهم خاصة الأستاذ :بن زاوي منصور، الشايب الساسي، عبد الفتاح أبي ميلود، حورية عمروني، الأستاذ عبد الكريم قريشي، وكل الأساتذة الذين أطرونا في السنة النظرية.

كما أتقدّم بتقديري العميق إلى أساتذة جامعة "ورقلة" على حسن معاملتهم و احترامهم لنا خلال فترة انجاز الجانب التطبيقي في الجامعة. كما لا ننسى أن نتقدّم إلى كلّ من ساهم في انجاز هذا العمل عن قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة.

عادل 

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى التي حملتني وهنا على وهن، التي الجنة تحت أقدامها، إلى مصدر الحب و الحنان و التي سهرت كي أنام، و ظمأت كي أرتوي، و تعبت كي أستريح إلى أمي أطل الله من عمرها، إلى الذي كان دائما المصدر الأساسي في كل أفعالي، إلى الذي علمني حرفا فأصبحت له عبدا، على أبي الحنون حفظه الله لنا و أطل من عمره.

إلى الذين قاسمت معهم طعم الحياة إلى إخوتي كل باسمه (حياة، سليمة، توفيق، عمر، وليد، هشام، عبد الرزاق، و المشاكسة رتيبة).

إلى الكتكوتين أحمد موسى ودعاء وإلى الابنة العزيزة تنهينان وأمها و إلى كل عائلة يوسف خوجة. إلى خطيبي صافية وعائلتها.

إلى زملائي في السنة النظرية للماجستير كل باسمه: عمار، يوسف، عبد الستار، أمال، هاجر، شافية وخديجة.

إلى كل أساتذة جامعة "ورقلة" عامة وقسم علم النفس عامة. إلى زملائي في شركة سارتراق كل باسمه: جمال، عز الدين، عمر، ستيف، مسعود، ساعو، صادق ياسين، علي، محمد، مصباح وجودي وإلى كل عمال سارتراق.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء كل باسمه و كل من يعرف عادل

عادل

المخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الأسئلة التالية:

- ما هي القيم السائدة لدى أفراد عينة الدراسة؟
 - هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
 - هل هناك علاقة بين قيم بعد إدارة الإدارة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
 - هل هناك علاقة بين قيم بعد إدارة المهمة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
 - هل هناك علاقة بين قيم بعد إدارة العلاقات والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
 - هل هناك علاقة بين قيم بعد إدارة البيئة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية حسب متغير الجنس؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية حسب متغير التخصص؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية حسب متغير الدرجة العلمية؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي حسب متغير التخصص؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي حسب متغير الدرجة العلمية؟
- للإجابة على أسئلة الدراسة تم طرح الفرضيات كما يلي:
- هناك علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - هناك علاقة بين قيم بعد إدارة الإدارة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - هناك علاقة بين قيم بعد إدارة المهمة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - هناك علاقة بين قيم بعد إدارة العلاقات والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - هناك علاقة بين قيم بعد إدارة البيئة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية حسب متغير الجنس.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية حسب متغير التخصص.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية حسب متغير الدرجة العلمية.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي حسب متغير التخصص.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي حسب متغير الدرجة العلمية.
- وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الذي طبق على عينة تكونت من 227 أستاذا من الجنسين وجميع الكليات وكذا جميع الدرجات العلمية، وقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى ما يلي:
- ترى غالبية أفراد عينة الدراسة أنه هناك علاقة موجبة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي في جامعة -ورقلة- بحيث تحققت الفرضية الأولى.
- ترى غالبية أفراد عينة الدراسة أنه هناك علاقة موجبة بين بعد إدارة الإدارة والأداء الوظيفي في جامعة -ورقلة- بحيث تحققت الفرضية الثانية.
- ترى غالبية أفراد عينة الدراسة أنه هناك علاقة موجبة بين إدارة المهمة والأداء الوظيفي في جامعة -ورقلة- بحيث تحققت الفرضية الثالثة.
- ترى غالبية أفراد عينة الدراسة أنه هناك علاقة موجبة بين إدارة العلاقات والأداء الوظيفي في جامعة -ورقلة- بحيث تحققت الفرضية الرابعة.
- ترى غالبية أفراد عينة الدراسة أنه هناك علاقة موجبة بين إدارة البيئة والأداء الوظيفي في جامعة -ورقلة- بحيث تحققت الفرضية الخامسة.
- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية حسب متغير الجنس، بحيث لم تتحقق هذه الفرضية السادسة.
- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في ممارسة القيم التنظيمية حسب الكلية، بحيث لم تتحقق الفرضية السابعة.
- تبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في ممارسة القيم التنظيمية حسب الدرجة العلمية، بحيث تحققت الفرضية الثامنة.
- تبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس، بحيث تحققت هذه الفرضية التاسعة.
- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في ممارسة الأداء الوظيفي حسب الكلية، بحيث لم تتحقق الفرضية العاشرة.
- تبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في ممارسة الأداء الوظيفي حسب الدرجة العلمية، بحيث تحققت الفرضية الحادية عشرة.

Summary:

the aim of this study is to examine the relationship between organisational values and vocational performance among the teachers of higher education. To achieve the aims of the research we launched the study questions namely:

- What are the organisational values currently existing at the university KASDI Merbah –Ouargla-?
- What is the relationship between the organisational values and the vocational performance among members of the study sample?
- What is the relationship between the direction of administration dimension and the vocational performance among members of the study sample?
- What is the relationship between the direction of task dimension and the vocational performance among members of the study sample?
- What is the relationship between the direction of relationship dimension and the vocational performance among members of the study sample?
- What is the relationship between the direction of environment dimension and the vocational performance among members of the study sample?
- is there significant difference between the members of study sample according to sex?
- Is there significant difference between the members of study by according to the discipline?
- Is there significant difference between the members of study according to the grade?
- What are the prevailing values in the study sample?
- Is there a relationship between organizational values and vocational performance among members of the study sample?
- Are there significant differences between the study sample in organizational values according to sex?
- Are there significant differences between the study sample in organizational values according to discipline?
- Are there differences statistically significant between the study sample in organizational values according to the grade?
- Are there differences statistically significant between the study sample in vocational performance according to sex?
- Are there differences statistically significant between the study sample in vocational performance according to discipline?
- Are there significant differences between the study sample in vocational performance according to grade?

To answer the questions we formulated the following hypotheses:

- There is a positive relationship between organizational values and vocational performance among members of the study sample.
- There is a positive relationship between the direction of administration dimension and vocational performance among members of the study sample.
- There is a positive relationship between the direction of task dimension and vocational performance among members of the study sample.
- There is a positive relationship between the direction of relationship dimension and vocational performance among members of the study sample.

There is a positive relationship between the direction of environment dimension and vocational performance among members of the study sample.

-There is a differences statistically significant between the study sample by sex variable.

-There is a differences statistically significant between the study sample by variable discipline .

-There are differences statistically significant between the study sample according to the grade .

- There are differences statistically significant between the study sample in functionality by variable sex.

- There are differences statistically significant between the study sample in functionality by variable discipline.

- There are differences statistically significant between the study sample in functionality by variable grade.

We have adopted a descriptive method. We also relied on the questionnaire as a tool to gather information which was applied to a sample of 227 teachers from both sexes and all faculties, as well as all professional levels. The results of the current study have indicated the following:

- The majority of the sample study sees that there is a positive relationship between organizational values and vocational performance at the University - Ouargla - so the first hypothesis proved.

- The majority of the sample study sees that there is a positive relationship between the direction of administration dimension and vocational performance at the University - Ouargla - so the second hypothesis proved.

- The majority of the sample study sees that there is a positive relationship between the direction of task dimension and vocational performance at the University - Ouargla - so the third hypothesis proved.

- The majority of the sample study sees that there is a positive relationship between the direction of relationship dimension and vocational performance at the University - Ouargla - so the fourth hypothesis proved.

- The majority of the sample study sees that there is a positive relationship between the direction of environment dimension and vocational performance at the University - Ouargla - so the fifth hypothesis proved.

- Show that there are no differences statistically significant in the study sample in organizational values by sex variable, so the sixth hypothesis not proved.

- Show that there are no differences statistically significant in the study sample in the practice of organizational values by the college, so the seventh hypothesis not proved.

- Shows that there are differences statistically significant in the study sample in the practice of organizational values according to the grade, so not proved the eightieth hypothesis.

- Shows that there are differences statistically significant in the study sample in vocational performance by sex variable, so the ninth hypothesis is proved.

- Show that there are no differences statistically significant in the study sample in vocational performance by faculty, so this hypothesis is not proved.

- Shows that there are significant differences in the study sample in practice functionality according to the grade, so the eleventh hypothesis is proved.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	كلمة شكر	أ
02	إهداء	ب
03	ملخص الدراسة	ج
04	فهرس المحتويات	ي
05	فهرس الجداول	س
06	فهرس الأشكال	ع
07	مقدمة	1
الفصل الأول تقديم موضوع البحث		
08	إشكالية الدراسة	6
09	تساؤلات الدراسة	11
10	فرضيات الدراسة	12
11	أهداف الدراسة	12
12	أهمية الدراسة	13
13	المفاهيم الإجرائية للدراسة	13
الفصل الأول القيم التنظيمية		
14	تمهيد	16
15	مفهوم القيم التنظيمية	17
16	علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات	19
17	العوامل الأساسية في تكوين القيم التنظيمية	22
18	أهمية القيم التنظيمية	25
19	خصائص القيم التنظيمية	26
20	تطور فكرة القيم التنظيمية في المنظمات	28
21	تصنيف القيم التنظيمية	32
22	قياس القيم التنظيمية	40
23	أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال في المنظمات	42
24	نسق القيم	43
25	الصراع والتوافق القيمي في المنظمات	44
	خلاصة	45
الفصل الثالث		

الأداء الوظيفي		
47	تمهيد	26
48	مفهوم الأداء الوظيفي	27
50	المداخل النظرية للأداء	28
52	عناصر الأداء الوظيفي	29
54	معدّلات الأداء و كيفية وضعها الوظيفي	30
55	مظاهر الأداء الوظيفي	31
56	معوقات الأداء الوظيفي	32
57	قياس الأداء الوظيفي	33
59	أهداف قياس الأداء الوظيفي	34
60	الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعّالة	35
63	تقييم الأداء الوظيفي	36
75	خلاصة الفصل	37
الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية		
77	تمهيد	38
77	مجالات الدراسة	39
79	منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة	40
79	الدراسة الاستطلاعية	41
80	أدوات القياس النفسي المستخدمة في الدراسة	42
86	تحديد مجتمع و عينة الدراسة	43
89	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	44
90	خلاصة	
الفصل الخامس عرض النتائج وتحليلها		
92	عرض نتائج الفرضية الأولى	45
93	عرض نتائج الفرضية الثانية	46
94	عرض نتائج الفرضية الثالثة	47
94	عرض نتائج الفرضية الرابعة	48
95	عرض نتائج الفرضية الخامسة	49
96	عرض نتائج الفرضية السادسة	50
97	عرض نتائج الفرضية السابعة	51
98	عرض نتائج الفرضية الثامنة	52
99	عرض نتائج الفرضية التاسعة	53

100	عرض نتائج الفرضية العاشرة	54
101	عرض نتائج الفرضية الحادية عشر	55
103	خلاصة الفصل	
الفصل السادس مناقشة النتائج		
105	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	56
107	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	57
108	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	58
109	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	59
109	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	60
110	مناقشة نتائج الفرضية السادسة	61
110	مناقشة نتائج الفرضية السابعة	62
111	مناقشة نتائج الفرضية الثامنة	63
112	مناقشة نتائج الفرضية التاسعة	64
112	مناقشة نتائج الفرضية العاشرة	65
113	مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشر	66
114	مناقشة عامة	67
115	مقترحات وتوصيات	69
117	خلاصة الدراسة	70
المراجع والملاحق		
139		المراجع
146		الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	مراحل تطور القيم التنظيمية	01
40	أبعاد القيم التنظيمية	02
78	توزيع الطلبة والأساتذة بجامعة ورقلة	03
78	توزيع الأساتذة في جامعة ورقلة حسب الدرجة العلمية	04
79	توزيع الأساتذة في جامعة ورقلة حسب الكليات	05
82	توزيع عبارات استبيان القيم التنظيمية	06
84	نتائج التجزئة النصفية لمقياس القيم التنظيمية	07
84	نتائج "ألفا كرونباخ" لمقياس القيم التنظيمية	08
86	نتائج "ألفا كرونباخ" لمقياس الأداء	09
87	توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الجنس	10
88	توزيع عينة الدراسة من حيث متغيري الدرجة العلمية وكذا التخصص	11
92	علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي السائدة لدى أفراد عينة الدراسة	12
93	العلاقة بين بعد قيم إدارة الإدارة والأداء الوظيفي	13
93	العلاقة بين قيم إدارة الإدارة والأداء الوظيفي	14
94	العلاقة بين بعد قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي	15
94	العلاقة بين قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي	16
95	العلاقة بين بعد قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي	17
95	العلاقة بين قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي	18
96	العلاقة بين بعد قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي	19
96	العلاقة بين قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي	20
97	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في القيم التنظيمية حسب الجنس	21
98	نتائج اختبار التباين الأحادي Anova في القيم التنظيمية حسب التخصص	22
99	نتائج اختبار التباين الأحادي Anova في القيم التنظيمية حسب الدرجة العلمية	23
100	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في الأداء الوظيفي حسب الجنس	24
101	نتائج اختبار التباين الأحادي Anova في الأداء الوظيفي حسب التخصص	25
102	نتائج اختبار التباين الأحادي Anova في الأداء الوظيفي حسب الدرجة العلمية	26

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
54	عناصر الأداء	01
54	خطوات وضع معدلات الأداء	02
60	مقياس الأداء المعيب	03
62	الشروط الواجب توفرها في الأداء الفعل	04
66	مخطط سيرورة تقييم الأداء	05
69	أسلوب التوزيع الإجمالي في أداء العمال	06
71	تقييم الأداء من منظور لإدارة بالأهداف	07

مقدمة:

اي مؤسسة عموما من اجل تحقيق اهداف و غايات محددة، و يعتمد ذلك قدرتها حسن تسييرها من . و اثبتت النظريات الحديثة اهمية العنصر البشري، و دوره تحقيق الميزة التنافسية، من قدرات فكرية و إبداعية، و ذلك للتغيرات التي ميزت النصف الثاني من القرن العشرين، فبعد ان كان ينظر إليه انه يجب تفاديه و د ر ا سير المؤسسة نحو تحقيق اهدافها، تحول مرور الوقت إلى مورد و جب الاستثمار و فرصة مؤسسة حسن استغلال اصبح نجاح اي مؤس ا اقتصادا مرهونا بالاساس طبيعة و كفاءة الموارد البشرية انطلاقا من الكفاءات المسيرة و الإطارات المشرفة، وصولا إلى الافراد العاملين المستويات الدنيا من السلم الوظيفي، و إن كان يعتمد اكثر الطرف الاول باعتبارهم المتحكم و الموجه الحقيقي الافراد المؤسسة، من الطرق و الاساليب المنتهجة تسييرهم.

كما ان المنظمات في اي مجتمع ما هي إلا أنظمة فرعية ضمن إطار واسع ومعقد، و ما يمكن ان يؤدي إليه ذلك ضمن التفاعل و التاثر المتبادل بين مكوناتها الداخلية من جهة، و بين هذه المكونات و البيئة المحيطة من جهة اخرى، ولذا لا يبدو غريبا ان تتشكل المنظمات طبقا لما هو موجود في المجتمع و الذي يعطيها درجة من التميز و الاختلاف و يسبغ عليها صفات خاصة لا توجد في غيرها من المنظمات في اي مجتمع اخر، و هذا ما يفسر لنا اختلاف شكل و طريقة اداء المنظمات من مجتمع إلى اخر و في نفس المجتمع من وقت إلى اخر.

إن التغيير السريع الذي يشهده العالم في الوقت الحالي، جعل اغلب المجتمعات تولي اهمية قصوى للتربية و التعليم في جميع اطواره بما في الطور الجامعي الذي اوجب العلماء و الباحثين في هذا المجال على تطوير النماذج التعليمية، و ذلك لضمان جودة خرجي الجامعات الذين بدورهم ؛ طدمون بعالم الشغل الذي لا يرحم المستوى المتدني للمتخرجين.

ونظرا للدور الذي تلعبه الجامعة في البناء المعرفي لافرادها من الطلبة والاساتذة، وكذا الدور القيادي الذي تلعبه في تسيير المجتمع وتطويره. كما انها تقوم بتزويده بمجموعة من القيم التي تكون بمثابة الموجهات التي تحرك تصرفات وسلوكات افراده في المواقف اليومية، ولهذا فغن الجامعة تحمل في طياتها مجموعة من القيم التي تكون حصيله التفاعل الاجتماعي للافراد والجماعات داخلها، بحيث تعكس الفلسفة التي توجه اداء العاملين فيها بما يؤدي إلى تحقيق الاهداف المرجوة، وتعد القيم التنظيمية للاساتذة في الجامعة هي الاساس في تحديد السلوك وذلك من خلال تحديد الاهداف التنظيمية والاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات واختيار الوسائل الاساسية لتنفيذه.

إن للقيم التنظيمية تاثيرات عدة على جوانب السلوك الفردي في المنظمة، بما في ذلك الاداء الوظيفي للعمال والمنظمة ككل، من خلال المكانة التي يعطيها الافراد للعمل من قيمهم التنظيمية، التي ستساهم بشكل مباشر او غير مباشر في تحسين الاداء الوظيفي لديهم، انطلاقا من هذه الإشكالية جاء موضع الدراسة الحالية بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي، وهي دراسة ميدانية على عينة اساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة، واتم الاخذ هذه الجامعة كامنودج من الجامعات الجزائرية، وعليه تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري واخر ميداني.

الجانب النظري: الذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة فصول نظرية و :

الفصل الاول: ومن خلاله تم تحديد إشكالية البحث، وتحديد فرضياته واهمية واهداف الدراسة التي تسعى الوصول إليها، وكذا تحديد المفاهيم الاساسية لهذه الدراسة.

الفصل الثاني: تضمن الادبيات التي تمكنا من العثور عليها فيما يخص القيم التنظيمية، من خلال تحديد مفهوم القيم التنظيمية، بعض العوامل المتصلة بالقيم التنظيمية العوامل الاساسية في تكوين القيم التنظيمية تطور فكرة القيم التنظيمية في المنظمات انواع القيم التنظيمية اهمية القيم التنظيمية خصائص القيم التنظيمية قياس القيم التنظيمية اثر القيم التنظيمية على اداء العمال الصراع والتوافق القيمي، وفي الاخير . الفصل.

الفصل الثالث: الذي تضمن الادبيات الخاصة بالاداء الوظيفي، الذي استهلناه بتمهيد تم مفهوم الاداء المداخل النظرية للاداء عناصر الاداء معدلات الاداء و كيفية وضعها

مظاهر الاداء معوقات الاداء قياس الاداء اهداف قياس الاداء الشروط الواجب توفرها في مقاييس الاداء الفعالة تقييم الاداء خلاصة الفصل.

اما الجانب الميداني فقد تم تقسيمه هو الاخر إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الرابع: تم ذكر في هذا الفصل مجالات الدراسة المكانية والزمانية، منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، ادوات القياس النفسي المستخدمة في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، اساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل الخامس: الذي احتوى هو الاخر على: عرض وتحليل نتائج كل فرضيات الدراسة.

الفصل السادس: وخصص هذا الفصل لـ: مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة التي على اساسها قمنا بطرح مقترحات وتوصيات البحث، وفي الاخير خلاصة الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

تقديم موضوع البحث

الإشكاليه

تساؤلات الدراسة

فرضيات الدراسة

اهداف الدراسة

اهميه الدراسة

المفاهيم الإجرائيه للدراسة

1- الإشكالية:

لقد مرت المؤسسات منذ الثورة الصناعية إلى حد اليوم بعدة مراحل، وتعددت أنساقها من أنساق بسيطة إلى أنساق جد معقدة، و لكن بالرغم من ذلك إلا أنه لا يمكن إهمال العنصر البشري في هذه المنظمات، بل و أصبحت هذه العدة تتطلب أكفاً المشتغلين لذلك، بحيث أكدت العديد من الدراسات (هيجان 1992، جوادي 2006، سلهاط 2008،) على أهمية المورد البشري وأداء العمال و التركيز عليه و دراسة العوامل المحيطة به بهدف زيادة إنتاجيته و فعاليتها، و محاولة إيجاد الحلول المناسبة للقضاء على المشكلات التي تترك أثرا سلبيا على الأداء الوظيفي الذي يعد مطلباً هاماً وأساسياً في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة.

تعتبر الجامعة من المؤسسات الحكومية التي قد تكون هدفاً لبناء مشروع مهني لأي عامل، خاصة الأساتذة الذين يتحصلون على درجات علمية ما بعد التدرج، كما أنها من المنظمات هدف التأثير بأداء مستخدميها الذين بدورهم يتأثرون بالجوانب التنظيمية لهذه المنظومة.

باعتبار أن الجامعة قمة الهرم التعليمي و آخر مرحلة من مراحلها، كما تعتبر المخبر الذي ينجز فيه ماضي، حاضر و مستقبل أي أمة، فهي تساهم بقسط أكبر لنشر المعرفة من خلال التدريس، وإنتاجها من خلال الأبحاث، كما أنها تعتبر مصدر تأثير في اقتصاد أي دولة وذلك من خلال دور العلم و التقنية الذي تنتجه، بحيث أصبحت باقي المؤسسات تتنافس في استقطاب أفضل خريجي الجامعات.

إن الإشكال المطروح حالياً يتعلق بالدرجة الأولى بنوعية التعليم العالي إذ أن آراء أغلبية أفراد الأطراف الفاعلة في العملية البيداغوجية من مسؤولين إداريين بيداغوجيين وأساتذة تشير إلى تدني المستوى، وقد تكون مصدراً لتذمر وإحباط لكل من الأساتذة والطلبة (الوناس، 2011 ص 5).

يشير سعيد إسماعيل إلى أن تحقيق الأهداف التربوية لا يقتصر على الطلبة أو الأسرة أو المجتمع فقط بل وعلى الأستاذ أيضاً، إذ هو المنوط به السعي معهم لتحقيقها وعلى ذلك فمهمته صعبة ومتعددة الجوانب، وعليه فهي في مقدور البعض وليست في مقدور الكل، فعملية إدارة الجامعة لا تدور في فراغ وإنما تستمد موصفاتنا وطبيعتها وقوتها من الجو العام الذي توجد فيه، وعلى قدر استجابتها يكون مدى نجاحها في تحقيق أهدافها. (الوناس 2011 ص 2).

إن التأثير الذي تصنعه المنظومة الجامعية على المجتمع يؤدي بها إلى التأثير بما يجري من تغيرات في بنيات ونظم هذا المجتمع و مؤسساته.

أما بالنسبة للجامعة الجزائرية فهدها الرئيسي هو تكوين إطارات ذات كفاءة عالية و إيجاد المؤهلات المناسبة للمناصب المعروضة من قبل القطاعات المستخدمة، وهذا ما نصت عليه المنشورات و القرارات الوزارية، لكن هذه العلاقة لم تدم طويلاً نظراً لنوعية خريجي الجامعة و كذا تخرج إطارات ليسوا مطلوبين في سوق العمل.

و قد سعت الجزائر -كمثيلاً من الدول النامية- إلى تنمية اقتصاديات المؤسسات بشكل عام و المؤسسات التعليمية بشكل خاص، في كل الجوانب خاصة جانب الموارد

البشرية، وذلك من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية، لكن هذه الجهود تبقى محدودة، و لعل ذلك راجع إلى ازدياد حجم الأنفاق التي يتطلبه التعليم في مستوياته و مراحلها المختلفة. كان في السابق ينظر إلى المنظومة الجامعية على أنها أنساق مفتوحة تتسم بمدخلات ومخرجات، ولكن بمرور الزمن تغيرت النظرة إلى مثل هذه المنظومات بحيث ترى أنها أنساق قيمية، وذلك نظرا لكونها تتأثر بمحيطها الاجتماعي، السياسي، والثقافي، أصبحت العناية بالقيم التنظيمية أمر لا يمكن الاستغناء عنه. فإذا كانت القيم الشخصية هي الشق الآخر المكمل لشخصية الفرد فإن القيم التنظيمية هي الأخرى الشق المكمل لشخصية المنظمة.

هناك الكثير من الشركات التي تعترف بأن رأس المال الفكري يعتمد على رأس المال الثقافي. فتقاسم العمال المعرفة والإبداع يعتمد على كيفية الانحياز مع المنظمة بحيث يشعرون بوجود علاقة مباشرة مع رؤسائهم، أما عندما يكون هناك نقص في التنسيق بين قيم الموظفين و قيم المنظمة يكون هؤلاء الموظفين أقل استعدادا لتبادل الأفكار، خاصة عندما يشعرون بالخوف، المراقبة، البيروقراطية والتلاعب، لذا يترددون في إعطاء جهد إضافي. (RICHARD BARRET, pas d'année).

لكل منظمة خصائصها وأنشطتها وأساليبها في العمل، كما لكل منها استراتيجيتها في تعزيز أداء عمالها والمثابرة فيه وتكثيف جهودهم في ذلك، واستمرارية تقديم الأفضل مما يملكون من قدرات و مهارات، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.

وهذا ما يؤكد " فاروق عبد الفتاح" (1981) ذلك بقوله : "إن إدراك الدوافع الإنسانية أمر هام لنا في علاقاتنا الإنسانية، ففي أحيان كثيرة نبحث عن الرغبة التي أثارت نوعاً معيناً من السلوك أثناء سلوك آخر، ونسأل أنفسنا أحياناً لماذا فعلت هذا؟ أو ما الذي دفعني إلى فعل كذا". (وليد شوقي 2005 ص 27).

كما أن كون الجامعة نسق فرعي من المجتمع فهناك مجموعة من العوامل التاريخية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية والخبرات الخاصة تساهم في تجديد النسق القيمي للأستاذ، وتؤثر بالتالي على اتجاهاته نحو العمل البيداغوجي و الديدانكي. كما تحدد طرق معاملته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وكذا مع الطلبة وسلوكاته داخل المنظومة الجامعية. هناك ثلاثة قواعد تمثل ثلاثة طرائق لخصائص تصورية التي يمكن للعامل أن يتأثر بها وهي:

- التبادل: يظهر عندما تكون الاتجاهات و السلوكات متبناة ليس لأن العقائد متقاسمة بل لكسب المكافآت الخاصة.
- الانتماء: يظهر عندما يقبل الفرد تأثير تأسيس أو صيانة العلاقة المرضية.
- انسجام القيم: يظهر عندما تكون قيم الفرد وقيم المنظمة متطابقة. (Dickinson 2009)

وقد نال موضوع القيم اهتماما كبيرا من قبل الكثير من العلماء والباحثين في علم النفس، علم الاجتماع و علوم الإدارة، إذ يعد موضوع القيم في المنظمات من الموضوعات الحديثة نسبيا، إذ تأتي في سياق تحفيز العمال، لذا يجب على المهتمين بإدارة شؤون العمال أن يبحثوا على سبل جديدة للتحفيز، بحيث تتسق هذه السبل مع كل من قيم العمال وأهداف

الإدارة.(عوض 2004 ص 15) فمن المهم تطوير مفاهيم جديدة عن الحوافز وأخلاقيات العمل وقيمه، لأنها تؤثر في الأداء الوظيفي للعمال.

فقد توصل عبد الرحمان هيجان في دراسة قام بها 1992 عن أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين : "الهيئة الملكية للجيل وينبع" وشركة "سابك" إلى النتائج التالية:

1- أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا على وجه الخصوص تمثل عاملا رئيسا في تشكيل ثقافة منظماتهم.

2 - يركز المديرون على الأداء الجيد والاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل، واعتبار الأفراد بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة وإشاعة الشعور الأسري بين العاملين.

3- تهتم المنظمات بمراعاة القواعد والأنظمة السائدة فيها، مثال الحرص على الاهتمام بقضية الحضور والغياب، كما تهتم بالبيئة الخارجية من حيث المنافسة والدفاع عن مصالح المنظمة.

4- لاحظ الباحث أن الظواهر الملموسة التي تشمل المبنى ومحتوياته المادية واللغة المستخدمة بين الأفراد والقصص المروية تعكس أثر قيم المديرين في المنطمتين، إلى جانب نماذج السلوك واتخاذ القرارات. (الشلوي، 2005 ص 81).

وللقيم التنظيمية علاقة بكفاءة أداء العمال، بحيث يتأثر هذا الأخير بها، وهذا ما أثبتته دراسة "خالد بن عبد الله الحنيطة" (2003)، التي أجراها على عينة من العمال في الخدمات الطبية في الرياض، بحيث توصل إلى النتائج التالية:

1- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

2- يصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام مرتفع.

3- اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية الوظيفية.

4- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية) المتغيرات المستقلة (وبين كفاءة الأداء وهي : القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

وفي المنظومة الجامعية نجد أن للقيم التنظيمية لها علاقة بجودة التعليم العالي ، بحيث خلصت الدراسة التي أجريت بجامعة بسكرة من طرف "مسعودة عجال"، بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، بحيث كانت عينة المستهدفة في الدراسة هم إطارات التعليم العالي الأساتذة منهم والإداريين، بحيث شملت 100 إطار وأستاذ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن في الدراسة، وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى أنه:

- هناك ارتباط قوي بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

كما قد تؤثر القيم التنظيمية على سلوك الفرد في المنظمة مما يؤدي إلى تحفيزه على القيام بسلوكات جيدة، أو سلوكات إبتكارية حتى، أو قد تؤدي إلى عكس ذلك، فهي المرشد الأسمى و الدليل و المعيار الذي يحتكم إليه أي عامل في تقييم أدائه الوظيفي أو أداء زملائه، كما تحدد له الصالح من الطالح والجيد من السيئ و المقبول من المرفوض، فإذا كان هدف

المنظمات هو الارتقاء بمستوى أدائها وفعاليتها و كذا تكيفها مع المحيط، لذا على المسؤولين حسن اختيار القيم التي تؤدي إلى الرفع من أداء عمالها الوظيفي.

قامت "نجلاء" (2000) بدراسة بعنوان القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية لدى المديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وقد كشفت عن وجود علاقة بين قيم المديرين التنظيمية مجتمعة بالأداء الوظيفي. (خالد، 2008، ص 5)

ويرى "مقدم" أن: "القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم (مقدم، 1994، ص 150).

ولأهمية القيم التنظيمية في المؤسسات التعليمية يوضحها "آل حسن" بقوله: " أن القيم التنظيمية هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي التي تحدد الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل في المنظمة والمقبول وغير المقبول من الأعمال والتصرفات والسلوكيات". (الليثي 2008 ص 34).

إن التناسق الذي يكون في أي منظومة جامعية، والعقد الموجود بين الطلبة و الأساتذة لا يمكن أن يكون إلا عند وجود إدارة سليمة (الوناس، 2011، ص) التي تسعى جاهدة إلى الربط فيما بين القيم التنظيمية السائدة في هذه المنظومة، زكدا بينها والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

لذا دراسة القيم التنظيمية في المنظومة الجامعية لا محال من الهرب منها، وذلك باعتبار مثل المؤسسات في الدولة مهما كانت هي العصب المحرك لاقتصادها.

من خلال هذه القيم التي تسود المنظمة نستطيع أن نتعرف على القيم التنظيمية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي العمال، وبذلك يمكن طرح بعض التساؤلات.

2- تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح بعض التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها.

- 1- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظومة الجامعية و الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة؟
- 2- هل هناك علاقة بين إدارة الإدارة و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
- 3- هل هناك علاقة بين إدارة المهمة و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ؟
- 4- هل هناك علاقة بين إدارة العلاقات و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
- 5- هل هناك علاقة بين إدارة البيئة و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس؟
- 7- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص؟
- 8- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية؟
- 9- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس؟

- 10- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص؟
- 11- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية؟
- 3- فرضيات الدراسة:**
- 1- هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظومة الجامعية و الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة.
- 2- هناك علاقة بين إدارة الإدارة و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 3- هناك علاقة بين إدارة المهمة و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 4- هناك علاقة بين إدارة العلاقات و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 5- هناك علاقة بين إدارة البيئة و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 6- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
- 7- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص.
- 8- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.
- 9- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
- 10- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص.
- 11- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.
- 4- أهداف الدراسة:**
- بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف هي:
- التعرف على القيم السائدة في المنظومة الجامعية الجزائرية.
 - التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي.
 - تحديد الفروق في القيم التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي حسب المتغيرات الديموغرافية.
 - تحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي حسب المتغيرات الديموغرافية.
- 5- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:**
- 1- قد تفيد هذه الدراسة المهتمين بشؤون الجامعة بوضع استراتيجيات و سياسات من شأنها النهوض بواقع القيم التنظيمية في المنظومة الجامعية حتى تساهم في رفع مستوى الأداء.

2- يعتبر موضوع القيم التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

3- يبرز عمل القيم التنظيمية كمحرك أساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى في تحقيق أداء عالي نتيجة لاختيار الأنماط و الوسائل وأساليب التحرك الفعال.

4- تلعب القيم التنظيمية دورا مهما في تحديد اتجاهات المسؤولين نحو المرؤوسين والعمال نحو رؤسائهم مم يساعد هؤلاء على اختيار الأساليب الناجعة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

أيضا من الأسباب الأساسية لبحث هذه الدراسة أنها تفيد البعض في التعرف على الخطوات الرئيسية لتشخيص القيم التنظيمية و كذلك بعض المؤسسات الساعية إلى إحداث التطور والتغيير في قيمها التنظيمية.

6- المفاهيم الإجرائية

6-1- **القيم التنظيمية:** يعرفها العالمان " ديف فرنسيس " و"مايك وودكوك" على أنها: الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء والمهم وغي المهم. (فرنسيس، وودكوك، 1995، ص 8)
*أما القيم التنظيمية في الدراسة الحالية فهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة الجامعية التي يدركها أساتذة التعليم العالي و يعايشونها ويعبرون عنها.

في هذه الدراسة تمثل القيم التنظيمية التي عبر عنها "ديف فرنسيس" و"مايك وودكوك" وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة).

6-1-1- **قيم إدارة الإدارة:** وتعني ما يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، و القيم التي تتبع المنظمة و هي القوة، الصفة، المكافاة.

6-1-2- **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، و القيم التي تتبع لإدارة المهمة وهي: الفعالية، الكفاية، والاقتصاد.

6-1-3- **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من عمالها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء العمال، و هذه القيم هي: العدل، فرق العمل، والقانون و العمل.

6-1-4- **قيم إدارة البيئة:** و تعني إنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيف تؤثر على بيئة العمل، و هذه القيم هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

6-2- **الأداء وظيفي:** قيمة دلجهد مق دار الطيقمة ألعفلجسد مية التي يد ذلها الخ الأفتتاذرة زمنية معينة، أم انواعية الجهة دفه ي مس توى الدقة والجودة ومدى مطابقتها لمواصفات نوعية معينة كالابتكار، الإبداع و الأداء من الأخطاء، إلخ (الرداس 2011، ص 102). فالذي تم تبنيه في الدراسة الحالية.

6-3- **متغير التخصص:** ونعني به الفروع العلمية التي ينتمي إليها أفراد العينة في الجامعة وهي تتضمن ست كليات.

4-6- متغير الدرجة العلمية: الدرجة العلمية بالنسبة لعينة البحث هو ذلك المستوى الذي ينتمي إليه أفراد العينة، و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي: أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، أستاذ التعليم العالي.

الفصل الثاني

القيم التنظيمية

القيم التنظيمية

مفهوم القيم التنظيمية

علافة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات

العوامل الاساسية في تكوين القيم التنظيمية

اهمية القيم التنظيمية

خصائص القيم التنظيمية

تطور فكرة القيم التنظيمية في المنظمات

تصنيف القيم التنظيمية

قياس القيم التنظيمية

اثر القيم التنظيمية على الاداء الوظيفي للعمال في المنظمات

نسق القيم

الصراع والتوافق القيمي في المنظمات

تمهيد:

تعتبر القيم التنظيمية داخل المنظمات من بين الموضوعات التي نالت اهتماما من بين المختصين في العلوم الإدارية وكذا شؤون المنظمات، نظرا للتأثيرات التي تحدثها سواء على المستوى الفردي او الجماعي او حتى التنظيمي، ولكون المنظمة المكان المناسب لظهور هذه القيم وتفاعلها، ومن تم تحديد إستراتيجية الإدارة العليا فيما يخص القيم التي يتم الاعتماد عليها من طرف مدراءها والمشرفين، وكذا التعرف على القيم التي يحملها كل فرد منتسب إليها من جهة اخرى.

القيم التنظيمية مجموعة من الافكار والمعتقدات التي يشترك المديرون والمسؤولون والتي تؤكد نظرتهم الخاصة المنفردة، وتعمل كموجهات لسلوكهم وتعكس الاطر المرجعية التي يلتزم الافراد سواء كانوا إداريين او غير ذلك بإتباعهم لسلوك يرغبون دون غيرهم، وهذا في بناء الفرد وفي تحديد اتجاهاتها لفكرية.

4 القيم التنظيمية:

يعد موضوع القيم التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتمام علماء الإدارة، وعلماء السلوك التنظيمي، نظرا لاهميتها في البناء التنظيمي و السلوكي لاي منظمة التي تسعى لتحقيق اهداف معينة.

كما ان قيم العامل وقيم المنظمة تحكمهما علاقة تكاملية، بحيث ان لا يمكن ان تنفصل قيم العامل عن قيم المنظمة، وإذا حصل ذلك يؤدي إلى خلل في البناء التنظيمي لهذه المنظمة.

القيم التنظيمية هي التي ترسم حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم من خارج المنظمة.

فبالرغم من كون مفهوم القيم متنشعا إلا انه يمكن الوصول إلى تعريف لها.

2 مفهوم القيم التنظيمية:

على الرغم من وجود اختلاف في التعريفات التي قدمها العلماء فيما يخص القيمة، إلا انه هناك وجه من الاتفاق من حيث مضمون موضوع الدراسة.

تشير كلمة القيم باللغة الانجليزية (values) و اللغة الفرنسية (valeurs) إلى الاعتدال والاستواء و بلوغ الغاية، فهي مشتقة من الفعل (قام، يقوم، قياما)، بمعنى وقف، اعتدل، استوى وانتصب، وبلغ...

تعني كلمة قيمة الدوام و الثبات والاستقامة و الكمال، فمن العبارات الشائعة قولهم: هذا الشيء لا قيمة له إذا لم يدم و لم يتثبت، وكذا قولهم هذا الشيء قيم إذا تثبتت استقامته وتباته ودوامه... (عوض 2004، ص 22).

لكن بمرور الزمن اصبحت كلمة "القيمة" تدل على معاني كثيرة، وذلك لكثرة مستخدميها فهي تجمع بين معنى الكم و الكيف والصفة، فعند علماء الرياضيات نجدتها تدل على العدد والكم، اما عند علماء الفن فنجدتها تدل على الكم و الكيف في نفس الوقت، اما علماء الاقتصاد فنجدتها تدل على الصفة. (عوض 2004، ص23)

من خلال ما سبق تبين انه هناك تشابك في تعريف القيم لانها حظيت باهتمام الكثير من العلماء من مختلف التخصصات، ولعل السبب في ذلك الاختلاف المنطلقات النظرية التي يتبناها كل باحث في هذا الموضوع.

وقد صنف حسين التعريفات الخاصة بالقيمة التي اوردها الباحثون إلى اربعة فئات وهي:

- 1- الفئة الاولى:تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الاتجاهات.
- ب الفئة الثانية: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الانشطة السلوكية.
- الفئة الثانية: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الاتجاهات والانشطة.
- د السلوكية معاً، وذلك من اجل مزيد من الفاعلية الإجرائية في التعامل مع القيم.(عوض 2004، ص 25)

ويتبين ذلك من خلال التعريفات التي اوردها بعض العلماء حسب الفئات المذكورة ومنها :

التعريف الذي اورده سعد عبد الرحمان : القيمة عبارة مجموعة من الديناميات التي توجه سلوك الفرد في حياته اليومية، حيث يستخدمها في إصدار حكم على الاشياء و الاحداث: مادية كانت ام معنوية، في مواقف التفضيل و الاختيار. (حافظ 1998، ص 210)

ويعرفها عامر سعيد (1994) بانها درجة الاهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الاهمية من اعلى درجة إلى ادناها.(عبد الله، 2003، ص 29)

يختلف التعريف الذي اورده الطهطاوي عن هذه التعريفات بحيث يرى انها: " مجموعة من المبادئ و القواعد و المتل العليا التي يؤمن بها الناس ويؤمنون بها". (عبد الله، 2003 ص30)

عند تصنيف القيم يمكن استسقاء مفهوم القيم التنظيمية التي سوف محور الدراسة. فقد اورد "المدهون والجزراوي" تعريفهما للقيم التنظيمية " القيم التي تعكس او القيم مكان او العمل، إذ هذه القيم توجه سلوك العا ضمن الظروف التنظيمية المختلف.(التركي 2001، ص 10)

بحيث يعرفها "تشرين" " نمط من الافتراضات الاساسية تم اختراعها واكتشافها او تطويرها من اتناء مواجهة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي بت الاعضاء الجدد ويدفعهم باعتبارها طرفا للإدراك والتفكير والإحساس تجاه المشكلات التي يواجهونها".

والقيم التنظيمية حسب "اليسيان" 2002 Alician هي مجموع من العناصر التي تسمح لأعضاء المنظمة العيش، الاتصال و العمل معا في نفس المنظمة. (Alécian 2002)

3 علاقه القيم التنظيميه ببعض المصطلحات:

3 4 القيم و الاخلاق:

الاخلاق القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد هو وما هو خطأ، وتختلف القيم الاخلاقية عن السلوكيات التي القانون الذي تصف تشريعاته كيف يتصرف الافراد نحو مقبول، ومعا لوجود منطقة مشتركة بين الاثنين إلا ان هذه المنطقة تختلف من لآخر ويمكن ان تكون المساحة المشتركة او واسعة، لذا فإن القواعد القانونية تغطي السلوك الرسمي المنظمة تغطي بالضرورة المعايير الاخلاقية التي يلتزم الافراد المنظمة يبين اهمية القيم الاخلاقية واعتبارها من اهم القيم التي المنظمة تساهم كبير الوقت الذي تسهم مقومات المنظمة كالطقوس والقصص والرموز تكوين القيم الاخلاقية داخل المنظمة الواحدة، حيث توجد ثلاث مصادر تشترك نشأة القيم الاخلاقية المنظمة وهي:

- التنظيم الإداري: ينظمه الخاصة باستقطاب الافراد والتدريب والمكافآت والتعويضات وبهيكا التنظيم وسياساته وقواعده المختلفة، حيث الموظفون قيم المنظمة السائدة ويرضخون اما إذا رفضوها فإن المنظمة ترفضهم او تضيق عليهم يضطروا لمغادرتها.
- الاخلاقيات الشخصية: التي تخص الافراد العاملين داخل التنظيم حيث ان منهم معتقداته وقيمه التي تتحول داخل المنظمة إلى سلوكيات وقرارات اخلاقية.
- الثقافة التنظيمية: التي تحتوي الطقوس والشعارات والبطونات واللغة والرموز والقصص وثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة وثقافة واخلاقيات الافراد العاملين حيث تساهم هذه العناصر الثلاث تكوين القيم الاخلاقية العامة داخل التنظيم. (ابتسام 2009 ص

(16)

وجدير بالإشارة إلى ان المجتمعات الإسلامية تركز إلى الدين الإسلامي الحنيف كمصدر او لمن مصادر اخلاقيات الوظيفة العامة، هو من اهم المقومات التي يرتكز إليها القيم منظمات المجتمع المسلم، ويظهر ذلك من ورد في القران وما امره الرسول (ص) و ما نهاه عنه، وكذا ما ورد عن الاتر الإسلامي عن اصحاب الرسول واتباعه.

من ذلك يتبين اهمية اخلاقيات العمل التي ترتبط بالفرد وإدراك هو استعداداته وتتحكم ادائه للوظيفة العامة، حيث يرى "ليون" ان البعد الاخلاقي التنظيم يتاثر كبير بانتماء الافراد للنظام الاجتماعي الذي تتداخل الاخرين واهتماماتهم العاملين بالتنظيم قوي، يرى ان مفهوم المنظمة يعتبر مفهوم رئيس اخلاقيات الإدارة الأساس الذي يقوم السلوك الاخلاقي بالمنظمة، لذا إذا كان ولا بد من اتخاذ إجراءات تختص بمفهوم الاخلاق بالإدارة فإن الامر يتطلب القيم والمبادئ التي تؤثر مفاهيم الافراد وهي يصعب . (ابتسام 2009، ص 21).

3 4 القيم التنظيمية والقيادة:

إن القيم التنظيمية اكتسبت اهميتها من الدور الذي العامل الاول الذي تعتمده النظم اتصالها الفكري بالافراد والقيادات حد التعيين، ان القيم التنظيمية توفر للنظام اليه تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الافراد، ومن قيم العمل والقيم التنظيمية تنشر المنظمة رسالتها التنظيمية واهدافها واليه نموها وعملها. ويرى "ماكس لاند بيرغ" 2003 ان القائد الفعال معيار النظام هو الذي يطبق القيم ويلتزم والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين سلوكيات هو بين القيم التنظيمية التي يعلن التزامه ويضع "ماكس" عن تطبيق القيم التنظيمية يوضح مسار اختيار النظام للقائد ومرجع الحكم او موافق افتراضية ومواضيع يحدد من السلوك القيادي ويصنفه النجاح او الفشل، فالقائد يعد إذا التزم بقيم العناية اما إذا فوض مساعديه للقيام بهذه المهمة طوال مساره المهني، فهو تقدير المنظمة لمستوى القيم التنظيمية. (2009، ص 13).

وقد برز دور السلوك القيادي في الدراسة التي قام بها "إلتون مايو" "هاوتورن" حيث استنتج ان هناك علاقة وطيدة بين السلوك القيادي و اداء الموظفين، بحيث برزت هناك قائدة من بين الست الموظفات التي اختارهن الباحث، مما ينتج ان هناك علاقة بين القيم التي كانت تحملها الموظفة القائد لجماعة العمل والاداء بحيث ازداد ادائهن دون غيرهن من زميلاتهن في الجامعات الاخرى.

3 3 القيم والدافعية:

يرى بعض الباحثين ان القيمة مرادفة او مكافئة للدافع، ولكن في ضوء تعريف الدافع بانه حالة شعورية تدفع الكائن الحي نحو هدف معين، وانه المحددات الاساسية للسلوك، يمكن المقارنة بين القيمة والدافع على اساس نوع الهدف في كل منهما، فالهدف في القيمة من النوع المطلق ويتسم بالوجوب، اي يجب ان اعمل هذا الشيء، اما في الدوافع فيقول الشخص اريد ان اعمل هذا الشيء، فالدافع يتولد عنه قيمة معينة ففي حالة عدم وجود قيمة للدافع (الحاجة للطعام) فإننا لا نشعر بالرغبة نحوه، فالقيم تعني نظاما من الضغوط لتوجيه السلوك، كما ان الدافع حالة توتر او استعداد داخلي يسهم في توجيه السلوك نحو غاية او هدف معين، اما القيمة فهي عبارة عن تصور قائم خلف الدافع. (1992، ص 44).

3 4 القيم والميول:

الميل بصفة عامة هو صفة قبول او رفض شيء معين، اما في الجانب المهني فهو استجابة العامل سلبية او ايجابية نحو مهنة معينة، او نشاط معين، مهمة معينة، ... إلخ، ويختلف الميل عن القيم، حيث ان الميل يعتبر انعكاس لحاجات الفرد واهتماماته الخاص اما القيم فتعكس حاجاتنا، واهتماماتنا الخاصة بالإضافة إلى ما يتيب وما يعاقب عليه المجتمع. (1992، ص 46)

3 5 القيم والحاجة:

الحاجة هي إحساس الكائن الحي بافتقاد شيء ما، وقد تكون داخلية او خارجية، وينشأ بواعث معينة ترتبط بموضوع الهدف (الحافز) وتؤدي الاستجابة لموضوع الهدف إلى خفض الحاجز، وتاخذ الاهداف والحاجات شكل مدرج مرتب حسب الاهمية بالنسبة للفرد، إلا ان بعض العلماء امثال "ماسلو" A.MASLOW وغيره من العلماء ان مفهوم القيمة بالنسبة للفرد، إلا ان البعض تصور ان لها اساس بيولوجي، فهي تقوم على الحاجات

الاساسية، فلا يمكن ان توجد قيمة لدى الفرد إلا إذا كان لديه حاجة معينة يسعى إلى تحقيقها او إشباعها. (1992، ص 41)

ويرى بعض العلماء ان هناك اختلاف بين المفهومين، فالقيم من وجهة نظرهم عبارة عن تمثيلات معرفية لحاجات الفرد او المجتمع، وان الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمكنه عمل هذه التمثيلات، وفي ضوء ذلك يميز بينهما على اساس ان الحاجات توجد لدى جميع الكائنات، في حين ان القيم يقتصر وجودها عند الإنسان.

4 العوامل الاساسية المساعدة في تكوين القيم التنظيمية:

تساعد في تكوين القيم التنظيمية عوامل عديدة ومختلفة نذكر منا ما يلي ك

4 4 المجتمع: يعتبر المجتمع العامل الاول الذي يساعد في تكوين القيم التنظيمية لدى العامل لكونه المادة الهامة الممولة للقيم، ونقصد بهذه المادة الابعاد المتعلقة بالاسرة والعلاقات الاجتماعية المختلفة، بحيث يكون هذا المصدر ايجابيا او سلبيا بالنسبة للقيم التي يكتسبها منه لانه ليس ما يتعلمه الفرد من المجامع صالحا بالضرورة.

ولعل افضل مثال يتبادر في ذهن كل واحد منا هو الفرق الذي يوجد بين قيم المجتمعات، فقيم المجتمع الراسمالي تختلف عن قيم المجتمع الاشتراكي وحتى العالم الثالث، وكذا الفرق الذي يوجد بين المجتمع الإسلامي و المجتمع الغربي، بحيث نجد المجتمع العربي والإسلامي يتصف بالتجاذب و التماسك العائلي على غرار المجتمعات الغربية التي تتصف بالانفصال والتفكك الاجتماعي و نوع من الاستقلالية، ولعل ما اثر في تلك العلاقات الاجتماعية هو إيمانهم بالجانب المادي في العلاقات.

ولكون المنظمة مجتمع مصغر بالنسبة للمجتمع الذي تنتمي إليه هذه المنظمة، فالافراد الذين ينتمون إليها لا يخرجون عن نطاق قيم هذا المجتمع، او بالعكس هذه المنظمة فهي تعيش تحت كيانه، لذا هؤلاء الافراد يعملون على تثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك من خلال الاحتكاك ببعضهم البعض، وكذا بعض السياسات التي تطبقها هذه المنظمة (سياسات التدريب، التكوين، التمهين، المحاضرات والمناظرات...). بحيث يتعلم العمال من خلالها اهداف المنظمة وقيمها. (عبد المعطي، 1999، ص 152).

وتمر التنشئة التنظيمية حسب (اندر و ديسبزلافي، ومارك جيدلاس) بتلات مراحل:

-**المرحلة الاولى :** وتبدأ دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطا الحصول اكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

-**المرحلة الثانية :** عندما يدخل الموظف فعلا المنظمة ويحاول ان يشاركها وفعال العمل.

-**المرحلة الثالثة :** وهي مرحلة الاستقرار، حيث لا بد توفير الصراع المحتوم بين الجماعة التي إليها الشخص وجماعات العمل الاخرى داخل المنظمة. (مسعودة، 2010، ص 49)

اما "فيلدمان, Fieldman" قسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً العمل النحو التالي:

مرحلة الحذر والتطلع : هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي . ونراه يحدد إذا كانت هذه المؤسسة المكان المناسب، او الملائم يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.

مرحلة التعلم والتألم: يحاول الموظفون الجدد هذه المرحلة التعرف الادوار المختلفة التي يؤدونها هم انفسهم باعتبارهم اعضاء الجماعة، ويكتشفون ايضاً عددا من المعايير المهمة التي تتحكم تقييم اداء الجماعة وعضائها. وائتاء هذه المرحلة يبدا الاعضاء الجدد تكوين علاقات .

مرحلة إتقان الدور : هذه المرحلة يتقن الافراد اداء ادوارهم التي عليهم اداؤها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون اعضاء دائمين الجماعة. وائتاء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة جوانب معايير العمل. (مسعودة، 2010، ص 50).

4 2 **التعاليم الدينية :** يعتبر الدين الركيزة الاساسية في تكوين القيم لدى الافراد سواء كان في المنظمة او غيرها، إذ ان اغلب الديانات تحت على العمل، فعند المسيح العمل هو عقاب للإنسان للخطا الذي ارتكبه سيدنا ادم عندما كان في الجنة، لذا عندا انزله اله من السماء إلى الارض عليه ان يعمل ليعيش، و اما الدين الإسلامي الحنيف الذي يحرص على إتقان العمل، بحيث انت احاديث كثيرة تحت على العمل منها الحديث الشريف: (إن الله يحب إذا عمل احدكم عملا ان يتقنه) كما حث الرسول صلى اله عليه وسلم على إعطاء

الاجير اجره بقوله (اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه) حذر الدين الإسلامي من الغش في العمل قوله صلى الله عليه وسلم (من غشنا فليس منا).

3 4 التعليم: يساهم التعليم بصورة كبيرة في نشر قدر من الوعي لدى الاجيال المتلاحقة وذلك من اجل ضمان مجتمع متماسك وقوي، ومن اهم المشاكل التي تعاني منها دول العالم عامة و الدول المتخلفة خاصة شبح الامية التي تقف حجرة عثرة امام التقدم الاقتصادي، لذا يعتبر هذا البعد من المصادر الهامة في تكوين القيم، فالمتعلم لا يجد عقبات امامه لكسب او تغيير اتجاهات، مهارات، قدرات، كفاءات، خبرات التي يتعرض لها الفرد في حياته اليومية عامة العامل في المنظمة خاصة، لذا التعليم يمكن ان يكون مصدرا لا يستهان به في تحسين الاداء للعامل، كما انه من المصادر التي يمكن استغلالها في مجال التدريب، التكوين، التمهين، او الاستعانة به في العمليات الإدارية المتعارف عليها في المنظمة من توجيه، اختيار، نقل، ترقية، تعديل سلوك، ... إلخ لذا يقول (محمد إقبال) في هذا الصدد: "إن التعليم هو الحامض الذي يذيب شخصيه الكائن الحي تم يكونها كما يشاء" (تركي رابح 1987، ص 214)

يلعب التعليم دورا وخطيرا ترسيخ القيم الايجابية الإنسان
 الإنسان المتعلم المتقف المؤهل المحترم للقانون المنضبط الوقت المقدر
 والمتفاني خدمة وطن . (مصطفى الباهي: 1996، ص 25).

ويعتبر مستوى التعليم متغيرا ودا اهمية، كفجوة القيم بين المرتفعين والمنخفضين مستوى التعليم ا، من نوع المدرسة فتوجد فروق طفيفة حسب نوع المدرسة فطلاب الكليات العملية اكثر لقبول القيم الاخلاقية عن طلاب الكليات النظرية، وربما يرجع ذلك إلى الطبيعة النقدية والتأملية والفلسفية يدرسونه من موضوعات وكذلك تتاثر القيم بالتفوق الدراسي للفرد، ان كفروق بين الذكور والإناث الابعاد والعوامل التي ينتظم حولها نسق القيم. (حسن فهمي 1999، ص 112).

4 4 جماعه العمل: يختلف شكل العلاقات داخل الجماعة باختلاف حجمها، فادا كانت الجماعة تتكون من فردين اخذت العلاقة شكلا واحدا، لكن كلما زاد حجم الجماعة تضاعفت اشكال العلاقات، كما انه كلما زاد حجم الجماعة كان هناك احتمال تكوين جماعات فرعية داخل الجماعة الاصلية، وذلك لاختلاف القيم التي يحملها كل فرد من هذه الجماعة، وكذلك

نتيجة لنوع المشاعر بين افرادها ودرجة القبول والرفض بين الاعضاء بعضهم البعض.
(انتصار، 1993، ص 218)

4 5 الإعلام: للإعلام دور في التأثير على اتجاهات و آراء الناس، حيث يلعب الإعلام من تليفزيون، إذاعة، صحافة، دور في تكوين بعض القيم و العادات و التقاليد الاجتماعية. ويرى البعض ان قيام الإعلام بنقل انماط السلوك المقبول في المجتمع و القيم الاصيله ومساندتها تؤدي إلى امتصاص ابناء المجتمع لهذه القيم و المعايير الاجتماعية و بالتالي إكساب شخصية ذات سمات معينة.(عبد الله 2003، ص 33)

لو لم يكن للإعلام دور في ذلك فكيف يمكن تفسير تغير العقليات من جيل إلى اخر.

5 أهمية القيم التنظيمية:

- انها توجه اعضاء المنظمة وتنظم اعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تحديد مهامها.
- تعتبر اداة لإدماج السياسات الإنسانية في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
- تساهم في تسيير التغيير التنظيمي الذي يطرا على المؤسسة تسييرا استراتيجيا
- محاولات التغيير بعيدا عن تغيير القيم و المعتقدات تبقى مجرد تغيرات سطحية إذا لم تشمل تغيير سلوكيات الافراد من خلال تغيير طرق تفكيرهم (Shimon L. Dolant p 09).
- تعزز الاستقرار التنظيمي في المنظمة.
- من الاساليب المستعملة في فهم اتجاهات العمال و إدراكاتهم.
- تساعد الإداريين على بناء سياسة تنظيمية محكمة لتسيير ناجع للمنظمة.
- توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تفويض اسباب التنافر غير الشريف او الصراع المدمر، او اسباب عدم التفاهم بينهم، يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد .
- ومن اهم النتائج التي تترتب ذلك المنظمات الإدارية:
- التقارب والتفاعل بين المركز والاطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الاهداف المرسومة .

- وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، يزيد قدرتهم مراقبة انفسهم ويحول دون اي انحرافات سلوكية او إدارية مقصودة، ينعكس بصورة إيجابية فعاليتهم العمل.
- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة الجمهور، و. لمنظمات القطاع العام التي تبدو اكثر من غيرها مظاهر المحسوبية والفساد الإداري. (عبد المعطي، 1999، ص 145)
- تلعب القيم التنظيمية دورا هاما في خلق و تكوين اتجاهات الفرد في المنظمة، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجا إليها الفرد في تقييمه للاشياء.

6 خصائص القيم التنظيمية:

ويمكن تحديد اهم يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة :

6 4 : هناك اختلاف في تصور الفلسفات للقيم فمثلا الفلسفة المتألية فتراها على انها معايير ثابتة وخالدة وغير قابلة للتغيير وتستمد من عالم المثل، على عكس الفلسفة البراجماتية فهي ترى ان لا وجود قيم بعد موجود قيم اخلاقية مطلقة، فالقيم للتغيير ومن تم فالقيم والاخلاق عموما فالقيم مصدرها الخبرات الإنسانية وتقاس القيم يعود بالخير الفرد والمجتمع الموقف الذي تطبق. (الطعان، 2010، ص 510).

يعتبرها "دوركايم" من مقتضيات الوعي الاجتماعي فيراها من البيئة الاقتصادية، وكذا النظرية الذ ترى ان القيم ما هي إلا إسقاطات الغريزة الجنسية. (لعمور، 2002، ص 32 33).

6 2 : ما يعرف على القيم على انا مكتسبة من البيئة التي يعيش في الفرد، لذا قيل ان البيئة تحدد الوعي لذلك البيئة الاجتماعية هي المسؤولة عن القيم التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية عامة و القيم التنظيمية خاصة في البيئة العملية. كما ان القيم الفرد نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تلك العوامل لتكوين للفرد ذاته، حيث الافراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها. (لعمور، 2002، ص 33).

6 3 داتيه اجتماعيه: القيم عبارة عن مصادر داخلية من الفرد ذات هو تحدد انماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الاسرة والبيئة الاجتماعية دورا اساسيا ترسيخ هذه القيم. (سعيد 2009، ص 17).

وتختلف القيم باختلاف الادوار والمراكز الوظيفية تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والاخلاقية.

6 4 مرته: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة التطورات والتغيرات التي الإنسان مطالبه ومع ومع سيطرتها لهذه الامور إلا انها تعطي افقا للتجدد والتغيير وفق اسسها واتجاهاتها ولا العقل البشري. (مسعودة، 2010، ص 59).

6 5 : ليست من فرد او افراد ولكنها من المجتمع وعقله الجمعي، ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية النقاط التالية: (مسعودة، 2010، ص 46)

- نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر كفاءة الافراد المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات و اتجاهاتها.
- تساعد ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية.
- منتشرة داخل التنظيم.
- مفيدة لاعضاء التنظيم حيث كوجه لهم ادائهم لوظائفهم.
- الفرد داخل التنظيم.
- تقف وراء السلوك الإرادي لافراد المنظمة.
- تختلف من شخص لآخر، ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن لآخرى.
- تترتب ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم غيرها او م.
- معروفة لدى افراد المنظمة ومرغوبة لديهم م.
- ملزمة وامرة تعاقب وتتيب.
- الدراسة دراسة بسبب تعقيدها.

7 تطور فكرة القيم التنظيمية في المنظمات:

"وضع" ديف فرانسيس "و"مايك وودكوك"(Dave Francis, Mike Wood cock)

مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من تطور الفكر الإداري :

7 4 المرحلة الاولى: برزت اولى افكار القيم التنظيمية عند ظهور المدرسة العلمية للمنظمات لـ "فريدريك تايلور" التي كانت تنظر إلى العامل على اساس انه شبيه بالالة، ويتم تحفيزه بالمكاسب المادية، وان الاجر هو الحافز الوحيد لمقدار يبذله من جهد تادية وتتخلص فلسفتهم انه يوجد تعارض بين من العا والإدارة، العكس من ذلك فإن مصالحهم مشتركة، وذلك بإعطاء اجور مرتفعة وتحقيق ارباح لاصحاب راس المال، نفس الوقت حيث ان الاجور المرتفعة ستدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد للحصول الاجر يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة، حيث ان الحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للاجور التشجيعية يزيد الإنتاج، إذ ان زيادة الاجور زيادة الإنتاجية، ان الإنتاج الاعلى الاجر الاعلى، حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية الحوافز المالية، وان العمال يمكن زهم بإعطائهم فرصة للحصول الحافز النقدي. (انور، 2003، ص 29)

7 2 المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة إثر دراسات "هاوتورن" الولايات المتحدة، وهي ان العوامل غير العقلانية الاحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق السلوك والاداء.

فقد تبنى المديرون التقدميون وجهة نظر اكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري مدركين ان الاحاسيس وقوة الإدارة تلعب دورا مهما، و في بعض الاحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، لذا تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن صم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال اساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة قبول افتراضات مدرسة الإدارة العلمية (وهي الافتراضات التي قامت عليها المرحلة الاولى من تطور القيم الإدارية. (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 20).

3 7 المرحلة الثالثة: هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بان المواجهة كان اسوء خيار موجود وبحتت عن طرق جديدة مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية العمل . (فرانسييس وودكوك، 1995، ص 22).

4 7 المرحلة الرابعة: هذه المرحلة اصبحت القيم التنظيمية اساس الحرية العمل، حيث نشر 1960 "توجلاس ماكريجور" الجانب الإنساني المنظمة (The human side of Enterprise) وهو الكتاب الذي قدر ان يكون ذا تاثير عميق التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضح "ماكريجور" Mc Gregor اهمية انظمة القيم (X,Y). الإدارية. (فرانسييس وودكوك، ص 22). وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية السلبية حول (X) ويرى ان النظريات التقليدية الإدارة تعتمد نظرية الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره اله، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة وإرغامه العمل بالعقاب او تقديم الحوافز المادية. (1978 ص 52)

اما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس اتناء العمل تعتمد النظرية التي ترى ان الإنسان يحب العمل بالفطرة يحب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام العمل، فالإنسان الطبيعي يتهرب من المسؤولية إليها ويكون لديه طموح. والعقاب ليس وسيلة لخلق الرغبة العمل يجب الاعتماد الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد اسلوب التحفيز المادي والمعنوي.

5 7 المرحلة الخامسة: هذه المرحلة عبارة عصر جديد من القيم الإدارية " الإدارة بالاهداف" (فرانسييس وودكوك، 1995، ص 23) فهذه المرحلة تتسم بالحرية الفردية في المنظمات بتحديد الوسائل لتحقيق الاهداف، ولقد الهدف من وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من ان المبدأ كان سليما فقد وجد المديرين ان ادارة بالاهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع انها ادت إلى زهور

البيروقراطية بمعناها السيئ للبيئات المتمثل في الإجراءات الطويلة. (فرانسيس ودكوك، 1995، ص 23)

وترتبط هذه النظرية بنظرية "إدوين لوك" "Loke" 1968 التي تؤكد ان الدافعية تعتمد اهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد اولا، وتعتمد مدى إخلاصه لهذه الاهداف وتقانيه ويتضمن هذا الاسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء بتحديد اهداف العمل.

وعند التعمق في هذه النظريات الداعية إلى الإدارة بالاهداف نجد ان الافراد عند دخولهم في اي منظمة مهما كان حجمها، نوعها الخدماتي، نجد ان هناك بما يسمى بالعقد النفسي *contrat psychologique* الذي يبينه كل من الجانبين، وهذا العقد يتضمن مجموعة من التوقعات، ونجد هذا المفهوم امتداد لنظرية التوقع "ل فروم" *theorie d'expectation de Vroom*.

بحيث تعتمد نظرية التوقع على نوضب العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافاة التي الفرد.

إن الدافعية حسب فروم نتاج عناصر:

أ - القيمة: وتدل الاتجاه الايجابي او السلبي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي

ب - الوسيلة: وتعنى العلاقة المدركة بين الجهد المبذول ونتيجة اخرى،

يدرك ان الجهد الذي يبذله يؤدي إلى اداء جيد، وان ذلك الاداء يساعد الحصول الترقية المنشودة.

ج - التوقع: ويشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه العامل المستوى

المطلوب من الاداء بعد بجهد معين، اي ان العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث يق الاداء. (بن زاوي، 2007، ص 71 72)

7 6 المرحلة السادسة: وبدا هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل

الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط العمل من النمو السريع لانشطة التطوير الذاتي اسلوب تدريب المديرين طريقة الجماعة التجريبية، وصار

بالإمكان تطبيقيا تغيير الثقافة التنظيمية من التطوير الذاتي. (فرانسيس وودكوك، 1955، ص 24 26)

من اهم رواد هذه المرحلة "فردريك هرزبرغ F.Herzberg " بحيث بناء دراسة اجراها نظريته التي اطلق (Hygiene Factors) "نظرية العاملين" (العوامل الدافعة) و(العوامل الوقائية واستطاع ان يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة:الرضا والاستياء.

وان العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية إلى الاستياء. (بن زاهي، 2007، ص 72).

7 7 المرحلة السابعة: تعتبر هذه المرحلة مزيجا من الافكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة.

فبعد عقود من الاندفاع او السير على غير هدى ادرك المديرون انهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط و الفوز، و الان ومع التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التهديدات، وبالتالي فإن البقاء لن يكون للاصلاح. (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 27).

واطلق مؤيد سعيد سالم هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي وهو المدخل السادس الذي المدخل الثقافي تطوير القيم التنظيمية، وفيه اخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان واستمرارها بيئات متغيرة وشديدة التنافس، واصبح المورد الاساسي للمنظمات هو المعرفة، واهم ادوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع. (مؤيد، بدون سنة، ص 32)

وظهر هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية ويعد نموذجا يركز الاداء المتخصص،(Total Quality Management) والتخطيط الاستراتيجي ويبني الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (عبد الله 2003، ص 39)

يعبر الجدول (01) عن تلخيص لتطور القيم التنظيمية مراحلها المختلفة:

الجدول رقم (01) يمثل مراحل تطور القيم، المصدر: فرانسيس وودكوك، 1995، ص 28

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي تماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي امر حيوي
الرابعة	الإجماع	الامور السياسية المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الانجاز ملك(الانجاز القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	الاشياء الجيدة بسهولة

8 تصنيف القيم التنظيمية:

8 4 من حيث بعد المضمون: لقد قسم "فيرنون" و "البورت" القيم إلى ستة اقسام من حيث المضمون و هي كالاتي:

8 4 1 القيم النظرية:

هذه القيم الاتجاهات والافكار التي تتكون لدى الافراد وتجعلهم يميلون للبحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب المعرفة من اجل تفسير الظواهر والاشياء او الاقل وصفها وتقريرها ورد الاسباب إلى من الإهتمام هو نظري واصيل ومتابعة جديد تخصصهم، وتقوم هذه القيم البحث والتجربة والعلم الحقول، وتبقى هذه القيم النظري إلى ان يتم ترجمتها بارض الواقع سلوك ملموس جوانب الحياة.(وفاء، 2008 ص 10)

8 4 2 القيم الاقتصادية: ويقصد بها النفعية و النظرة الشخصية المادية للعلاقات الانسانية، ويطغى على هذه القيمة الجانب المادي، وكلما كانت المصلحة مادية كلما كانت العلاقة بين اطراف هذه العلاقة قوية و العكس صحيح، وغالبا ما تكون هذه القيمة عند اصحاب المال و النفوذ.

8 4 3 القيم السياسية: اساس هذه القيم هي القوة، وتظهر بوادر هذه القيم الركض وراء السيطرة و المراكز ذات الزعامة، وترتكز هذه القيم على مبدا الإشراف و الرقابة، وكطا التدرج الهرمي.

4 1 8 القيم الاجتماعية: القيم التي تتكون لدى الافراد ، لتنشئتهم الاجتماعية، والتي ضوئها م الاجتماعية والتي ضبط وتنظيم علاقات رؤساء الأقسام بالآخرين، وتتجسد بالمظاهر الاجتماعية السائدة ال تمتعات والتي تظهر من المشاركة المناسبات والانشطة الاجتماعية وخدمة ال والتصرفات التي يلمس المجاز اثارها الاجتماعية. (وفاء، 2008، ص 11)

5 1 8 القيم الدينية: وينشغل الفرد بالاهتمام إلى معرفة وراء العالم الظاهري. حيث يعتقد بوجود قوة تسيطر وهو يحاول ربط بهذه القيمة.(خروف، 1999، ص 149)

6 1 8 القيم الجمالية: القيم التي تعبر عن اهتمام الافراد بالمظاهر المرتبطة وكلما هو حسن، والتأمل بالجوانب المشرقة الحياة والرغبة إشباع م من هذه الاشياء، وفي رسوخ هذه القيم تتعكس الجمال السلوكي والمظهر العام ونظرة الافراد للاشياء بقصد الكشف تنطوي من لمسات وترجم هذه القيم صور واشكال وإبداعات تعبر عن اهتمام الإنسان واصحاب هذه القيم هم رجال الفن مثل الرسامين، المهندسين.... (عبد الله 2003، ص 41)

يعتبر هذا التصنيف للقيم من التصنيفات المشهورة للقيم و اشملها، بحيث توصل كل من زويلف والعضالية إلى تقسيم القيم على اربعة اصناف و هي: القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، النظرية، و الاجتماعية، بحيث لم يختلفا عن تقسيم "سبرانجر" من حيث المضمون.

وفي جامعة بتسبرج" التي عقد فيها حلقة سنة 1978، بحيث توصل المشتركون إلى اربعة من القيم و هي:

- قيمة البقاء: التي تعتبر قيمة عالمية وهامة اساسية للفرد والمجتمع.
- قيمة الشرف: وتعتبر اعلى درجة من قيمة البقاء.
- قيمة المجتمع: وتمثل الولاء والانتماء إليه و التفاعل مع افراده والإتمام بهم.
- قيمة الحرية: وذلك عندما توجد فئة من النخبة تستغل وتسخرها لاغراضها الشخصية، وهنا تصيح الحرية من القيم الهامة. (عبد الله 2003، ص 40).

- 8 2 من حيث بعد المقصد:
- 8 2 4 قيم وسائله : تلك القيم التي ينظر إليها الافراد والجماعات انها وسائل لغايات ابعـد الترقيـ .
- 8 2 2 يم (هدفية): الاهداف والفضائل التي الجماعات والافراد فالحرب نظر الرجل العسكري ذات وسائلية الترقي المنصب والشرف والترقي هذا الموقف هدفية. (مسعودة، 2010، ص 55)
- 8 3 من حيث بعد الشدة:
- 8 3 4 قيم ملزمه :امرة (يكون قانون ينظم العلاقات القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.
- 8 3 2 قيم تكون حسب الفرد كإكرام الضيف.
- 8 3 3 يم :وهي القيم التي يشعر الناس ومع ذلك تؤثر توجيه سلوك الافراد، القيم التي تتطلب ان الفرد لدنياه يعيش ابدأ ولاخرته يموت غدا، وهي القيم التي تتطلب الكمال امور الدين والدنيا . (مسعودة، 2010، ص 56)
- 8 4 من حيث بعد الدوام:
- 8 4 4 قيم عابرة: وهي القيم الوقتية العارضة قصيرة الدوام سريعة الزوال، القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.
- 8 4 2 قيم دائمه :وهي القيم التي زما طويلا مستقرة نفوس الناس يتناولها عن كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام .
- 8 5 من حيث بعد المرونه:
- 8 5 4 قيم مرنه :تتميز المنظمات التي بالمرونه، اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة القادرة التغيير وعملياتها وقيمها، كان الماضي قد يكون المستقبل.
- 8 5 2 قيم جامدة: وهي قيم تميز المنظمات التي مستقرة ومنها اهتمام المديرين بانفسهم اولا تم العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة. توصف المنظمة ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف امام الضغوط والتغييرات التي

تقرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح المنظمة المرنة والنظام المغلق الجمود. (الدين 2003، ص 35)

8 6 من حيث تصنيف العالمان "ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك"

اما "ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك" فقد عمدا إلى تقسيم القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة كلها مجتمعة في اربع قضايا و هي كالاتي: (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 39)

8 6 4 إدارة الإدارة: تعني انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب ان نتأكد من دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وان المديرين اشخاص مؤهلون للقيام بادوارهم.

8 6 2 إدارة المهمة: تعني انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة باداء العمل، حيث إن اي منظمة تجارية سوف تفشل إذا لم تحقق اهدافها.

8 6 3 إدارة العلاقات: تعني انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على افضل إسهام من موظفيها، حيث إن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة مجموعة من الموظفين وان العمل لا يمكن اداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين.

8 6 4 إدارة البيئة: تعني انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة ان تعرف البيئة التي تعمل بها، و ان تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها.

وفي الدراسة الحالية سوف يتم التعرض للقيم التنظيمية الاثنتا عشر قيمة التي تم إعدادها من طرف العالمان "ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك" في الكتاب الذي الفاه بعنوان "القيم التنظيمية" وترجمه إلى العربية عبد الرحمان هيجان.

8 6 4 1 القوة (النفوذ): تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات و السلطة والمركز الوظيفي التي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة او المشروع والمصادر التي يمكن ان تحوز عليها، واتخاذ القرارات. (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 41)

تكتسب القوة او النفوذ من اربعة مصادر، وكل مصدر من هذه المصادر يعتمد على الاخر، لذا فإن فكرة هذا الكتاب هي ان الإدارة ينبغي ان تناضل من اجل ان تستحوذ على كل هذه المصادر وتحافظ عليها.

8 6 4 1 1 1 الملكية: يظهر هذا البناء في القطاع الخاص جليا، فصاحب المنظمة او الهيئة له السلطة الكاملة في تسيير شؤونها كما يشاء، لذا المديرون ما هم إلا وسائل متمرسه ومحترفة، ومن واجبهم التصرف لصالح المنظمة او الهيئة، كما انها تتميز بوحدة الاوامر الإدارية، لكن يمكن ملاحظة هذا البناء في المنظمات او الهيئات العامة، حيث تتشا السلطة ميكانيكيا عند المديرين.

8 6 4 1 2 المعلومات: إن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، المديرين حسن استعمال المعلومات -الصادرة والواردة لكي يتمكنوا من التحكم في اعمال المنظمة.

8 6 4 1 3 الجادبية: على المديرين ان يكونوا قادرين على كسب قلوب وعقول الموظفين، ويتم ذلك من خلال معرفة حاجات الموظفين الانية والمستقبلية، وكذا غرس روح الانتماء للمنظمة، فالمديرون الناجحون هم هؤلاء الذين ينجحون في التأثير الإيجابي على الموظفين. (بن عبد الرحمان، 2009 ص 65)

8 6 4 1 4 المكافاة والعقاب: على المديرين التحكم بنظام المكافاة والعقاب، لذا الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المكافاة بمهارة. ويمكن تصنيف القوة الوظيفية إلى:

القوة الرسمية: وهي عبارة عن السلطة التي يستمدها الشخص من التنظيم.
قوة المكافاة: لدى الشخص من قدرة مكافاة الاتباع من ترقية ومدح وتكريم... الخ.

قوة الإكراه: قدرة الشخص توقيع العقوبات والجزاءات، والخصم من المرتب... الخ.

قوة الخبرة: وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص عن نشاط معين، الاخرين يرجعون إليه لاستشارته.

قوة القرينه: وهي قوة الشخصية لدى البعض والتي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين اقرانهم.

(مسعودة، 2010، ص 56).

وهي تتبنى القيمة القائلة: "المديون يجب ان يديروا" (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 55)

8 6 4 2 الصفوة: إن واجب الإدارة معقد، إن الأشخاص الذين يدرون المنظمة هم الصفوة، لذا الإدارة لديها كامل الحرية في الاختبار عندما تقوم بالتوظيف او الاختيار، وتعتبر هذه فرصة لان تكون للإدارة اليد العليا على المنظمة، وتطوير كفاءاتهم، القيمة القائلة "النخبة دائما في القمة. (فرانسييس وودكوك، 1995، ص 68).

8 6 4 3 المكفاة: يعتبر اداء الافراد الذين يقودون المنظمة امرا مهما، لذا فإن من الضروري على المديرين ان يعملوا ببنات وجدية من اجل تحقيق اهداف المنظمة، إن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: "الاداء ملك" **8 6 4 4 الفعاليه:** التركيز على القضايا الصحيحة يجب ان يكون موضع اهتمام مطرد، إذ بدون التوجيه الصحيح للجهود، فغن الإدارة الدكية الفطنة في مكان ما سوف تجد السبل التي تستطيع بها ان تستحوذ على حصتك في السوق، إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز او تسخير المصادر في الانشطة التي تقود إلى تحقيق النتائج، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "عمل الشيء الصحيح". (فرانسييس وودكوك، 1995، ص 91)

8 6 4 5 الكفايه: لقد قيل إن الإدارة الجيدة او الكفاء هي التي تستطيع ان تعمل مئات الاشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ إنه في كثير من الاحيان يكون الخطا الصغير له تاثير متفاوت على نوعية العمل ككل، إن محاولة عمل كل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن افضل الطرق لعمل الاشياء، كما انها باستمرار تبنى الاعتزاز والفخر على اساس اداء العمل، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "الاشياء بطريقة صحيحة". (فرانسييس وودكوك، 1995، ص 102)

8 6 4 6 الافتصاد: يعد إنفاق النقود اسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال يعتبر سببا شائعا في فشل الاعمال التجارية وكذا الإسراف او الهدر التنظيمي، فالنظام المقدم بواسطة الربح و الخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الاساسي للنجاح ذلك ان كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا، وهذا المبلغ يجب ان يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما، لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك اهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وهي بالتالي تتبنى هذه القيمة: "لاشيء مجانا". (فرانسييس وودكوك، 1995 ص 117)

8 6 4 7 العدل: تؤثر الإدارة في حياة الافراد سواء كان ذلك في العمل او خارجه، ذلك ان ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تاثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين، لذا فإن استخدام هذه القوة -اي قوة تاثير الإدارة- بشيء من الشفقة والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين، إن المنظمة الناجحة تدرك ان وجهات نظر الافراد وإدراكهم وشعورهم ذو اهمية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "من يهتم يكسب". (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 131).

8 6 4 8 فرق العمل (العمل الجماعي): تستطيع الجماعة المنظمة و المحفزة جيدا ان تنجز اكثر من مجرد مجموعة الافراد الذين يشكلون الجماعة، فالافراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يستطيعون ان يعملوا جماعيا باتقان، ذلك ان موهبة شخص ما من الممكن ان تعوض ضعف شخص اخر، لذا فإنه من الاهمية بشكل اساسي ان يشعر الافراد بانهم ينتمون بعضهم إلى بعض، إن المنظمة الناجحة هي التي تضمن انه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "العمل معا بانسجام". (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 145).

8 6 4 9 القانون و النظام: تطور كل جماعة إطار من القوانين التي تنظم تصرفاتها، هذه القوانين بدورها توفر القواعد الاساسية للسلوك، من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفودا كبيرا على حياة موظفيها وعوائلهم، ذلك ان المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالبا ما يتم ذلك دون ان يكون هناك حق الاستئناف للموظفين، إن المنظمة الناجحة التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "العدل لا بد ان يسود". (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 161).

8 6 4 10 الدفاع: في كل منظمة تجارية هناك افراد موهوبون يقومون بإعداد خطط استراتيجية من اجل زيادة نشاطهم التجاري وذلك على حساب التنافس، و بالمقابل فإن هناك الكثير من المنظمات غير التجارية تجد نفسها تحت التهديد من اولئك الذين يزودونها بالاعتمادات المالية، إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "إعرف عدوك". (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 177).

8 6 4 11 التنافس: عن القدرة على ان تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها البقاء، وعادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في اعلى المستويات، لكن من المحتمل بدرجة اقل ان تكون هذه الرسالة مفهومة في بقية المنظمة، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من اجل ان تكون تنافسية، فإنه امن المعلوم في عالم التجارة ان الافضل هو الذي يبقى و ان الضعيف هو الذي تتم تحييته، لذا فإن المنظمة الناجحة البنى هذه القيمة: "البقاء للاصلاح". (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 197).

وقد يكون التنافس في المنظمة الواحدة بين افراد هذه المنظمة، او بين وحداتها او بين فرق العمل، او قد يكون التنافس بين المنظمات، او قد يكون دوليا بين المنظمات العالمية، مثل صانعي الاجهزة و السيارات،....

8 6 4 12 استغلال الفرص: على الرغم من وجود تخطيط رائع فإنه من المحتم ان هناك فرصا و تهديدات سوف تحدث، لذا فإن المنظمات لا يمكن ان تتجاهل الامور الفجائية، و بالتالي فإنه من الحكمة العملية ان تبحث هذه المنظمات عن فرص في الخارج بدلا من ان تعطى مجالا للاخرين لينتزعوا افضل الفرص، إن الفرص يجب ان يتم انتهازها بسرعة على الرغم من ان هذا قد يتضمن المخاطر، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص، و بالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: " من يجرؤ يكسب" (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 209)

ويمكن تلخيص الابعاد التي جاء الباحثان " ديف فرانسيس " و " ماكوودكوك " وما
وي من قيم الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يمثل ابعاد القيم التنظيمية، المصدر: فرانسيس وودكوك، 1995، ص (45)

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب ان يديروا النخبة دائما القمة الاداء ملك	القوة	إدارة الإدارة
	الصفوة	
	المكافاة	
الاشياء الصحيحة الاشياء بطريقة لاشيء	الفعالية	إدارة المهمة
	الكفاءة	
	الاقتصاد	
من يهتم يكسب العمل بانسجام العدل لابد ان يسود	العدل	إدارة العلاقات
	فرق العمل (العمل الجماعي)	
	القانون و النظام	
اعرف عدوك البقاء من يجرؤ يكسب	الدفاع	إدارة البيئة
	التنافس	
	استغلال الفرص	

9 قياس القيم التنظيمية:

هناك عدة من الوسائل والتقنيات لقياس القيم التنظيمية التي ذكرت في ادبيات هذا الموضوع، و يمكن حصر هذه التقنيات في اختبارين اللذين اعدهما رواد هذا الموضوع وهما:

اختبار "جوردن البورت" و"فيليب فرنون" الذي يقيس ستة انماط من القيم و هي:

- القيم النظرية (الفكرية)

- القيم الجمالية

القيم السياسية

القيم الاقتصادية

القيم الاجتماعية

القيم الدينية

ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى الشخص إلى أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد يختلفون درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم. ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر سلوك الإنسان القيم الاقتصادية، والسياسية، والجمالية والدينية والاجتماعية ويفيد هذا الاختبار الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني.

اختبار القيم التنظيمية الذي اعده الباحثان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك": لقد أعد العالمان البريطانيان اختبار يقيس القيم التنظيمية، وهو مقياس مكون من اثنتا عشر قيمة مجموعة في أربعة أبعاد جوهرية وهي كالتالي:

- إدارة الإدارة: ويتضمن هذا البعد قيم القوة، الصفوة، المكافأة.
 - إدارة المهمة: ويتضمن هذا البعد قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
 - إدارة العلاقات: ويتضمن هذا البعد قيم العدل فرق العمل والنظام والقانون.
 - إدارة البيئة: ويتضمن هذا البعد قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.
- ويتكون الاستبيان من ستين بنداً موزعة بشكل متساو، بحيث كل قيمة تتكون من خمسة بنود وقد بني هذا الاستبيان على سلم "ليكرت" الخماسي، بحيث تعطى الدرجات للإجابات :

- (04) نقاط
 - صحيحة إلى حد كبير (03) نقاط
 - ليست صحيحة ولا بالخطأ (02) نقطتان
 - غير صحيحة على حد كبير (01) نقطة واحدة
 - غير صحيحة كلياً (00) صفر (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 32)
- وهذا الاستبيان من الممكن عمله عن طريق شخص واحد أو ربما استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، كما تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمحترفين.

40 اثر القيم التنظيمية الاداء الوظيفي للعمال المنظمات:

تؤثر القيم التنظيمية أنشطة المديرين والافراد الذين يشتركون القرارات،
لذا هؤلاء تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها منظماتهم يحقق الاهداف
المطلوبة.

ومن الامور الحيوية ان يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم، كقيم فرد
إليها، ان المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم او
إيجابا الاجهزة التي يديرونها.

هناك علاقة منطقية بين القيم المتبناة من طرف المنظمة وعوامل نجاحها، فكلما كانت
القيم إيجابية كان مدى النجاح طويلا.

الفترة من عام 1927 قدمت دراسات "هوتورن" المشهورة اتجاها جديدا يدعم دور
المعتقدات والقيم واثرها السلوك داخل المنظمات، إذ اوضحت اولوية العناصر
الاجتماعية الإنتاجية والروح المعنوية، وان الناس بمكونات الشخصية
دون استثناء احساسهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئة العمل والمشرفين الاساس
المقرر لادائهم.

كلما كان هناك توافق بين قيم العامل الشخصية و قيم المنظمة كلما زاد اداء هؤلاء
العمال وكفاءتهم، لذا على المديرين حسن اختيار القيم التي تتوافق مع العمال، وذلك لكون
المنظمة نسق قيمى مفتوح على مصراعيه، لان مهما كسبت المنظمة من اجهزة وتكنولوجيا
عالية فعليها ايضا الاهتمام بالقيم التنظيمية الهادفة إلى نجاحها، لان مهما كانت هذه الالات
والانظمة متطورة ستبقى عاجزة امام العنصر البشري الذي يعتبر اهم تروة لهذه المنظمة
والذي من خلاله تحقق المنظمة التبات والاستقرار والتميز من بين المنظمات.

ويرى "عبد الحفيظ مقدم" ان القيم التنظيمية " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة
تعبر عن المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك " وهو يرى ان هناك
قوية بين القيم والاداء التنظيمي، وان المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.
(العتيبي، 2009، ص 11)

إن القيم التي مارسها إدارة المنظمة تعد عوامل محددة لسلوك عمالها فعندما ومون
بسلوك معين او يختارون مسارا م ون ذلك وفي اده م ان هذا السلوك او المسار

يساعدهم تحقيق بعض القيم التي يؤمنون داخل المنظمة والمجتمع وان التوفيق بين الاهداف العامة ونظمة والحاجات الشخصية يساعد رفع مستوى إنجاز هؤلاء العمال إلى الحد الأقصى ويخلق منهم

ويؤكد "مندل وجوردن" Mandel & Jordan ان للقيم تاثير ايجابي الاداء وقد يكون هذا التاثير ايجابيا، وينظر إلى القيم من حيث يجب ان يكون ويجب ان يكون و ذلك النحو التالي:

- القيمة ليست رايًا او موقفا تجاه موضوع او مكان او شيء إذ للراء بالاحداث الجارية، اما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.
- القيمة ليست او منزلة ولكنها بالاحرى عرضة لتاثر بالاتجاهات الثقافية.
- القيمة ليست إلا انه يمكن تكوين فكرة عن قيم الشخص من افعاله.
- وبما ان القيم يختلف تاثيرها الافراد، باختلاف الثقافات، فالقيم العربية الإسلامية تختلف عن القيم الغربية حيث ان النظرة التكاملية لفرنا الإسلامي إزاء القديم المستمد من شريعتنا الإسلامية هدفها بناء تسوده القيم والمثل العليا والتي تحرص الإنسان وفقا لمجموعة القيم التي الدين الإسلامي.
- فالقيم الإسلامية خالق الكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص، تتلاءم خصائص الطبيعة البشرية تتصف والاجتماعية والواقعية وهي زمان ومكان. (عبد الله 2003، ص 34)

11 نسق القيم:

كلمة نسق تعني وضع الاشياء بعضها مع بعض في شكل منظم ومنسق، (1992، ص 35) ولما كانت القيم تقتضي الاختيار، والاختيار يقتضي الايتار، ويقوم الإيتار على الترحيح والتفضيل، فالتفضيل ينتج عنه وضع القيم في مراتب على شكل هرمي، لكون القيم تهيمن على بعضها البعض في حياة الفرد. ويعرف خليفة في كتابه "ارتقاء القيم" النسق القيمي على انه ذلك البناء او التنظيم الشامل لقيم الفرد، وتمثل قيمة في هذا النسق عنصرا من عناصره، وتتفاعل هذه العناصر معا لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد. (1992، ص 62).

ويعرف "روكيتش" Rokitch نسق القيم على انه "تنظيم من المعتقدات يتصف بالثبات النسبي، ويحمل تفضيلاً لغاية من غايات الوجود، او شكلاً من اشكال السلوك الموصلة إلى هذه الغاية، وذلك في ضوء ما تمتلته من اهمية بالنسبة للفرد. (1992، ص 61).

في المنظر : النسق القيمي هو ذلك التنظيم الذي يحاول جمع القيم الشخصية للفرد ومدى تجاوبها مع قيم المنظمة، فكلما كان هناك تغيير في النسق القيمي للمنظمة إلا وتاثرت القيم الشخصية لافراد هذه المنظمة، فالمنظمة الفعالة هي تلك التي تسعى دوماً إلى تطويع قيم المنظمة التي تتناسب وقيم الافراد المنتسبين إليها.

القيم في المنظمة متشابهة ومتناسقة ومنسجمة إلى حد بعيد، لكن هذا الانسجام لا يمكن ان يكون في هيكل تنظيمي بيروقراطي كلاسيكي، بل ويكون في ذلك الهيكل التنظيمي الذي تتسم إدارته بالمشاركة مع افراد المشكلين لهذا الهيكل التنظيمي، ولعل هذا الارتباط هو الذي يدا ان القيم التنظيمية كنسق عام تتخذ الجانب التنظيمي كمصدر وهدف، ومسار تطبيقه هو الإنسان داخل النظام، ورغم ان العنصر البشري هو الممثل والقائم بإنفاذها إلا انها قد تحيد عن رغباته، وتتجاوز ميوله واهدافه.

فالنسق القيمي الذي يجب ان ياه المنظمة والافراد العاملين هو افكار التي يؤمنون وينتمون إليها.

41 الصراع والتوافق القيمي في المنظمات:

11 1 الصراع القيمي: اما فيما يتعلق بعلاقة التعصب بالانساق القيمية، فالاشخاص المرتفعون في التعصب يعطون اهمية كبيرة لقيمة الحياة المريحة، و قيمة النظافة، واهمية ضئيلة لقيم المساواة، المساعدة و الجمال.

تبين ان هناك اختلافاً بين المرتفعين و المنخفضين في سمة النفور من الغموض من حيث نسقهم القيمي، فالاشخاص المرتفعون على هذه السمة تتزايد لديهم اهمية قيمتي الادب و الطاعة، في حين تحظى قيمة الاتساق الداخلي باهمية اقل.

كذلك يرتبط نسق القيم بمركز الضبط، فالاشخاص ذوو مركز الضبط الداخلي لديهم درجة عالية من وضوح القيمة وتنمو لديهم القيم بمعدل اسرع بالمقارنة بالاشخاص ذوي مركز الضبط الخارجي. (1992 ص 17)

فيمكن للقائد أو الرئيس ان يتسبب في صراع قيمي في المنظمة، ويتجلى ذلك في فدور القائد الإداري والمهام المتوقعة إضافة إلى حيوية وظيفة القيم التي عاملان قد يتسببان فيعدد من السلبيات داخل النظام الإداري، وطرح الدراسات للنساق القيمية سياق واحد يعد إجحافا بحق نسق اخر، ان مطالبة القائد الإداري بمراجعة الاولويات القيمية لديه بهدف دراسة سير العمل بالمنظمة دون اعتبار الاختلاف ترتيب تلك الاولويات- وهي القيم الشخصية- يعد تجاوز الحقيقة العلاقة بين مسار القيم الشخصية والقيم التنظيمية او بين اهداف الفرد واهداف المنظمة

2 12 التوافق القيمي: إن التوافق والانسجام بين القيم التي إليها الفرد وبين القيم السائدة العمل او المنظمة عام يساهم خفض معدل الصراع وتوفير عنصرى العدالة والاتصال الإداري الفاعل. (2009، ص 32)

لا يمكن ان يتحقق توافقا قيميا في المنظمة حتى تاغم القيم التنظيمية التي تحددها المنظمة والقيم الشخصية التي يحملها الافراد المنتسبين إليها، فإن كل منظمة تريد ان تكون ناجحة عليها الاستعانة باساليب حديثة تولي القيم اهتماما اكثر، وتحد من التشتت والمعضلات الاخلاقية التي قد تحدث داخل المنظمة.

التوافق القيمي هو قدرة المنظمة على التكيف السليم بين القيم التنظيمية التي تحددها والقيم الشخصية، والشعور كلا الطرفين بالنجاح والتفوق. من خصائص القيم انها نظام معقد يتضمن احكاما تقييمية إيجابية او سلبية وهي ذات طابع فكري ومزاجي نحو الاشياء وموضوعات الحياة المختلفة، وهذه القيم تعكس اهداف، اهتمامات، حاجات كل من المنظمة والفرد الذي ينتسب إليها، لذا كلما تعتر احداهما تعتر النسق القيمي باكملة.

:

إن مؤسسة قيمها التنظيمية الخاصة التي تفرد بها من جراء تبنيها المؤسسة الواحدة قد يوجد اكثر من قيم تنظيمية وهي عادة بعدة امور من الصعب عدّها او إحصاؤها وسبل دعمها او تغييرها والعوامل التي تؤثر تلك القيم.

الفصل الثالث

الاداء الوظيفي

تقديم

مفهوم الاداء الوظيفي

المداخل النظرية للاداء الوظيفي

عناصر الاداء الوظيفي

معدلات الاداء و كفيته وضعها الوظيفي

مظاهر الاداء الوظيفي

معوقات الاداء الوظيفي

قياس الاداء الوظيفي

اهداف قياس الاداء الوظيفي

الشروط الواجب توفرها في مقاييس الاداء الفعاله

تقييم الاداء الوظيفي

خلاصه الفصل

تمهيد:

يمكن القول بأنّ معظم قرارات إدارة القوى العاملة تنطوي على تنبؤ ضمني بأداء الأفراد في العمل، فهي من ناحية تسعى إلى تحقيق أداء فعّال للأفراد، و من ناحية أخرى تفترض علاقة بين محتوى القرار و الأداء الفعلي للأفراد في العمل، فقرار اختيار فرد و تعيينه في عمل معيّن، يفترض أنّ أداء الفرد المختار لهذا العمل أكثر فعالية عن أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار، وقرار وضع فرد في برنامج للتدريب، يفترض أنّ أداءه سيكون أكثر فعالية بعد التدريب، و كذلك الحال بالنسبة للكثير من قرارات الموارد البشرية، كتصميم العمل و قرارات الأجور،... إلخ. فهي تفترض آثارا معيّنة على الأداء و هي كثيرا ما تقوم على معلومات معيّنة على الأداء الحالي للأفراد، فإنّ عملية التقييم تتمّ من طرف إدارة الموارد البشرية على جميع وظائف الإدارة، فهي عملية تمسّ كلّ جوانب الإدارة، فبعد القيام بأية عملية يتبعها تقييم من بعدها، و هكذا تقييم أداء العمال يعتبر أحد المهام الحرجة التي تقوم عليها الكثير من السياسات و قرارات الموارد البشرية، و على أساس تقييم هذه الأخيرة.

لذا يجب أن تتوفر لدى المنظمات ميزة تنافسية و قدرة على إدارة تصرفات و أداء العمال لديها، و يمثّل هذا الجانب أهمّ التّحديات التي يواجهها المسيرون عادة في علاقاتهم بمرؤوسيههم، حيث تتسم جوانب عملية إدارة الأداء بتعدد العوامل المؤثّرة، و صعوبة الاعتماد على أسلوب موحد عند القيام بها، و من النّاحية التّقليدية فقد يبني مسؤولو الموارد البشرية نظام إدارة الأداء الرّسمي باعتباره الوسيلة الوحيدة لإدارة العمال.

و عليه فإنّ الغرض من هذا الفصل يتمثّل في إلقاء الضّوء على عملية إدارة العمّال بحيث سيتمّ التّعرّض إلى: مفهوم تقييم الأداء، على غرار ما قيل عن أهمية السلوك الإشرافي في الفصل السابق، فإنّ الأداء المهني بدوره لا يقل أهمية عنه، وهو ما يفسر لنا الاهتمام الشديد بالأداء من طرف الباحثين وأصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظلّ التوجه الإستراتيجي للمنظمات، هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات.

وعلى هذا فإنّ الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان.

1- مفهوم الأداء:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بالمنظمة و العناصر المكونة لها، بحيث يعتبر الناتج النهائي لأي نشاط فيها، بحيث يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء « performance » كلمة انجليزية مشتقة من اللغة الفرنسية « performance » من الفعل « performer » التي تعني أتم وأنجز أو أدى « accomplir ».(إلياس، 2006، ص50)

أما المعنى الاصطلاح فهناك اختلافات في تعريف هذا المصطلح و هذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في تحديد العناصر التفصيلية لهذا المصطلح، لذا يعرفه كل باحث حسب التوجه النظري الذي يتبناه، فهناك من يستعمل تعبير الجهد للإدلاء على الأداء مثلما هو عند كل من "بدوي" و "مصطفى" بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين.

كما هو معرف من طرف "العربان و العسكر" على أنه محصلة تفاعل بين الجهد و القدرة. (حاتم، 2004، ص 51).

وقد ذهب "وانغ كاي فونغ" WANG Cai-fong انه يمكن تعريف الأداء عن طريق ثلاثة مستويات: المستوى المنظمة، فريق العمل الفرد العامل، كما أنه لفهم الأداء يتوجب استيعاب الأداء وكل ما يتعلق به من أهداف، نتائج، مهام... إلخ (WANG 2010 p 3) كما يركز بعض العلماء والباحثين الإنتاجية، أو الكفاءة الإنتاجية للتعبير عن أداء الموظف كما عرفه "خالد بن عبد الله" على، كفاءة الأداء هي القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من العمال في التنظيم بكفاءة و بأقل قدر ممكن من المدخلات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء. (خالد، 2003، ص 47)

ويذهب "وانغ كاي فونغ" أن هذا الجانب هدفه هو تحسين، توجيه العمال من الجانب الفردي في المنظمة، أو تحسين التدخلات أو مجموعة من التدخلات على الأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة. (WANG,2010 p 3)

كما يرى البعض أن الأداء هو محصلة تفاعل بين الجهد و الدافعية و يتجلى ذلك في تعريف السلمي بقوله " إن الرغبة و المقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، بحيث هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل على مستوى الأداء. (حاتم، 2004، ص 53)

كما يشير البعض إلى أن الأداء مرتبط بالفعالية و الكفاءة، فأما الكفاءة فهي تعني النسبة بين المدخلات و المخرجات فكما كانت المخرجات أعلى نسبة من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، وهو مفهوم مرتبط بكل من المهارة و القدرة على تأدية المهام الموكلة للعامل، وأما الفعالية فهي تعني مدى تحقيق المنظمة الأهداف المرجوة.

ويلقي " توماس جلبرت " « Thomas Gilbert » الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء، لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت". (حاتم، 2004، ص 51).

كما يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي لفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و أن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (حاتم، 2004، ص 52)

بالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء، إلا أنه يمكن إجمالها في عنصرين أساسيين هما: العنصر التنظيمي، العنصر البشري، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل و الوظائف التي يمكن تغييرها و إعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة فعالية، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق بالجانب الإنساني عن طرق التدريب المستمر للموظفين و الإداريين، وإكسابهم المهارات الأساسية والمنسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسئولية لديهم، و الثقة في نفوسهم و القدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياته، إضافة إلى ذلك فإن تلبية حاجات العمال الوظيفية و الشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها الألفة و الانتماء عند العمال نحو مؤسساتهم، وهذا يتناغم وينسجم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة. (ماجد، 2008، ص 37).

فالأستاذ الجامعي، وعميد الكلية ومدير الجامعة وكل الإداريون في قطاعات التعليم العالي يؤدون مهامهم في ظل ما يفترض أن تكون تشتمل عليها وظيفتهم الموكلة إليهم والمذكورة في الوصف المهني للوظيفة، أو ما يحصل بصفة تخالفها قليلا أو كثيرا (الوناس، 2010، ص104).

2- المداخل النظرية للأداء:

لقد شهد الأداء الوظيفي اهتماما واسعا من طرف العلماء و الباحثين في العلوم الإدارية وعلم النفس وعلم الاجتماع، وقد انصب اهتمامهم على طرق تحسينه و زيادته. ويعتبر آدم سميث أول العلماء الذين درسوا الأداء و حاولوا بشتى الطرق تحسينه و زيادته، بحيث درس أثر تقسيم العمل في المنظمة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، بحيث قام بتخصيص كل عامل بأداء عمل ما دون غيره، و ذلك للإمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية.

كما أن للمدرسة العلمية التي كانت يترأسها الرائد "تاييلور" TAYLOR.F أثر في تحسين الأداء، لكن على غرار أبحاث "آدم سميث" فهذه المدرسة كان تركيزها على دراسة الحركة و الزمنو كل الظروف المؤثرة على الأداء من ظروف فيزيقية (الإنارة، الضجيج، الحركة داخلو ورشة العمل....) بحيث قام "تاييلور" بوضع أسس نظامية معادلة لدراسة الأداء، محاولا الكشف عن العوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية، وما يميز أفكار "تاييلور هو أن العامل هو الذي يدور حول المنتج، لكن أتى باحث آخر و هو "جيمس فورد" الذي غير فكرة دوران العامل حول المنتج، باختراعه حزام النقل tapis roulant بحيث أصبح المنتج هو الذي يتنقل بين العمال في ورشة العمل.

- ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات و المفاهيم قامت عليها كمبادئ هي :
- اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد.
- تقسيم العمل و التخصص لضمان نقص التكلفة و رفع الكفاءة الإنتاجية.
- دراسة الحركة و الزمن و استبعاد الحركات الزائدة و وضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز.

- الاعتماد على الحوافز المادية و التعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر و مرؤوسيه، كذلك الاختيار السليم للأفراد و مستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم و مهامهم من أجل ترشيد الأداء. (خالد، 2003، 198)

وما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا العامل و اعتباره آلة ممامهد إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

و هذا ما جعل مدرسة العلاقات الإنسانية تغير من وجهة نظر التحليل، بحيث اكتشف الباحث "إلتون مايو" (Elton Mayo) أن هذه الأسباب ليست وحدها هي المسؤولة على زيادة أو انخفاض أداء العمال وقد استند "مايو" في آرائه تلك على جملة الأبحاث و التجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع "هاوثورن" الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك بوجود و شعورهم بالولاء و الانتماء إلى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراسته، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها و مهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد. (عبد الله، 1999، ص79، 80)

لكن ما يعاب على هذه المدرسة هو أنها تركز اهتمامها على الجانب الإنساني في أداء العمل.

انطلاقاً مما تقدم نستنتج أن هذه الدراسات ساهمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء المهني وذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها في تركيز كل واحدة منها على جانب وإهمالها للجانب الآخر لذلك لا يمكننا أن ننكر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة، من أجل الوصول إلى تحسين الأداء المهني وبالتالي زيادة إنتاج المؤسسة.

لكن تبقى فكرة إدارة الأداء من مهام إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي تقوم على منطوق أن الأداء المتميز يتطلب مجموعة من العناصر منها:

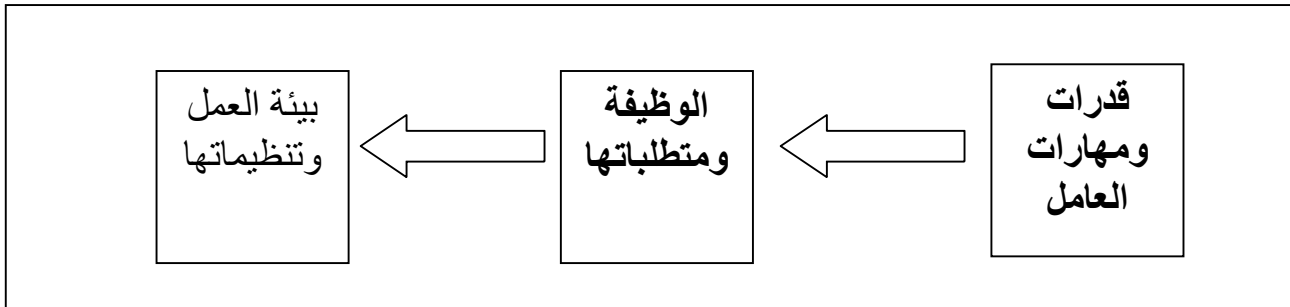
- تحليل العمل من كل جوانبه (الفرد، المنصب، الظروف المادية و المعنوية...)
- الاعتماد على الطرق العلمية في تصميم العمل مما يسهل كلا الجانبين -العامل والإدارة- تنفيذ وتقييم الأداء.
- اختيار الأكفأ والأمثل لشغل منصب العمل، و توجيهه حسب القدرات و الميول المهنية.
- المتابعة المستمرة لأداء العمال مهامهم و إرشادهم لتخطي العقبات التي قد تصادفهم أثناء العمل.
- الاعتماد على الطرق العلمية في تصميم مراكز العمل.
- تحديد واجبات و أنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات استطاعة العامل الكفاء القيام به.
- يرى الباحث أنه عند وضع المعايير الخاصة بالأداء يجب مراعاة موضوعية وإمكانية العمال في انجاز هذا الأداء، وكذا يجب أن تكون مرنة وذلك عند الحاجة للتغيير أو التطوير بهدف تخطي مشكل التصدي عند التغيير،

3- عناصر الأداء:

لا يمكن التحدث عن أداء فعال بدون توفر عناصره ومكوناته الأساسية، وتبين أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العمال، و يمكن ذكر أبرز هذه العناصر في النقاط التالية:

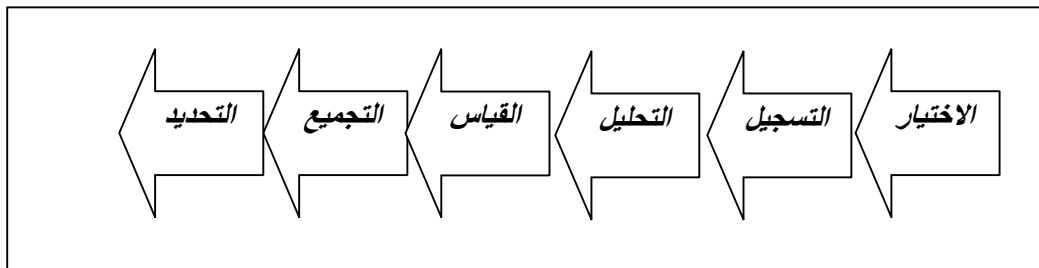
- **الموظف:** ويعتبر العنصر الرئيسي للأداء، ويتجلى ذلك في ما يمتلكه العامل من مهارات و قدرات و معرفة و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع و غيرها من الصفات التي قد تؤدي إلى تحسين الأداء و تطويره.
- **الوظيفة:** و ما تتصف به من متطلبات وتحديات و ما تقدمه من فرص عمل الموظفين.
- **الموقف:** و ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية. (الزهراني، 1998، ص22)
- لكن يمكن التحدث عن عناصر الأداء بصفة عامة التي تزيد من أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة، التي تعرف في مجموعها بالأداء و أغلبها ما يلي:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية و المعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.
- **نوعية العمل:** وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، النظام، الإتقان والبراعة، والتمكن الفني لهذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل: ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية، ومدى سرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني، و الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز العمل في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه. (آل الشيخ، 2001، ص 21،22)
- وقد ذكر أحمد صقر عاشور عناصر الأداء التي لا يمكن الاستغناء عنها ليكون الأداء فعالاً في المنظمة، ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي:
- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية، من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها في تحليل مكونات العمل.
- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: وتكون معرفة الأنشطة تكون عن طريق تجميع هذه إلى مهام و المهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمة.
- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: ويؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الفرد الذي يؤدي بأداء هذه الأنشطة. (أحمد صقر، 2003، 80-81-82)



4- معدّلات الأداء و كيفية وضعها:

و تتم هذه العملية في عدّة مراحل، يمكن توضيحها في الشكل التّالي الخاص بالخطوات التي لا بدّ من اتّباعها لوضع معدّلات الأداء.



الشكل رقم (02) يبين خطوات وضع معدّلات الأداء (مهدي، 2001، ص 179)

- الاختيار:

و نعني به اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الدراسة موضوعا جديدا لم يسبق وضع قياس أداء له، أو تغيير في طريقة أداء عمل، يتطلب إيجاد نظام نمطي جديد أو شكوى العامل من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل ما أو غيرها من الأسباب.

- التسجيل:

و يعني تسجيل الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، أساليبه وعناصر النشاط، و تتضمن هذه المرحلة توصيف العمل و تقسيمه إلى عناصر و هي الظاهرة في عملية أو نشاط محدد، و التي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر، أو نشاط مأكنة أو كليهما معا.

- التحليل النمطي:

و هو اختيار الوظائف المسجلة انتقائيا، للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركات الأكثر فعالية و عزل العناصر غير الإنتاجية، و الحركات الزائدة.

- القياس:

و هو قياس كمية العمل المستغلة بكلّ عنصر و بمصطلحات الوقت، باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

- جمع الوقت:

و يتم وفق الخطوات التالية:

- احتساب زمن المشاهدة لكلّ عنصر من العناصر، و يستخرج من عدد من المشاهدات القراءات الضرورية الكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا، يتحكم به عدد التغير في أوقات عناصر الوظيفة، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة، ويستخدم أسلوب كمية لتقدير عدد الدورات أو المرّات و ذلك باستخدام نظرية العينات.

- احتساب الوقت العادي لكلّ عنصر من العناصر، وذلك وفق المعادلة التالية:

ه وقت المشاهدة × المعايير المشاهدة

الوقت الاعتيادي = $\frac{\text{المعايير القياسية}}{\text{القياسية}}$

فالمعادلة هي إذن أن نضرب وقت المشاهدة × $\frac{\text{القياسية}}{\text{المشاهدة}}$

(مهدي، 2001، ص180)

- التحديد:

و يتم بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا، و تحديد طريقة التشغيل التي حدّد لها الوقت، و تحديد الوقت القياسي للنشاط و الأساليب المعينة.

5- مظاهر الأداء:

لا يمكن إخفاء جدوى الأداء إلا من خلال مظهره، التي تمثل البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الإيجابية، وإذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي و واضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، وفي هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، ومن يرى بضرورة تضافر و تساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت آراء الباحثين في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه لتحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته، وكل ذلك طبعاً يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة. وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائه مل لأعمال، وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسياً من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج..... الخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل (عشوي، 1992، ص 244).

الرضا الجماعي:

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به. (عويضة، 1996، ص 350)

معدل الإنتاج:

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج، زيادة أو نقصاناً ويصبح معدل الإنتاج دالاً رئيساً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج. (عشوي، 1992، ص 244).

6- معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل؛ ويطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية (مجدي، 1996، ص 187)، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد: (راوية، 2000، ص 216-217)

-توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

-توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

7- قياس الأداء:

بالرغم من كثرة اهتمام الأخصائيين في الإدارة بالأداء الوظيفي إلا أنهم لم يصلوا إلى اتفاق حول الأبعاد المعتمدة في قياس الأداء، فليس هناك وسيلة موحدة للحكم على الأداء،

ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة الأداء المنفذ من طرف العامل في المنظمة، بحيث أصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس. لكن عموماً هناك مؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى كفاءة العامل و هي: الدافعية، القدرة و الإدراك، و يمكن إدراج هذه المحددات بنوع من التفصيل فيما يلي:

7-1- الدافعية:

يختلف أداء العمل في المنظمة باختلاف مستوى الدافعية و هذه الأخيرة تختلف بتلاف مستوى الاهتمام بحيث كلما كان العمل مهتماً بالمهمة المكلف القيام بها كلما زادت الدافعية لديه لإنجاز هذه المهمة، بحيث كل هذا ينعكس على الأداء سواء كان إيجابياً أو سلبياً، حتى وإن تساوت القدرات و الخبرات في أداء هذه المهمة من طرف عدد من العمال، كما أن الدافعية ملازمة القدرة على الأداء فهي تتفاعل معه، بحيث تمثل الدافعية -حسب أحمد صقر عاشور- لدى العامل القوى الداخلية المحركة للفرد في أداء عمل معين، و التي تنعكس في كثافة الجهد المبذول في الاستمرار بكل ما لديه من قدرات و خبرات ومهارات في العمل. (أحمد، 1979، ص 89)

7-2- القدرة:

تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية لتحديد، التي بدورها تنقسم إلى قسمين: قدرة مكتسبة يتعلمها الفرد من خلال احتكاكه بموضوع العمل، و قدرة موروثية فطرية يولد الفرد بها، و التي بدورها تنقسم إلى نوعين القدرة العقلية و غير العقلية، فالعقلية هي قدرة الفرد على فهم المعاني المجردة، و أما غير العقلية فهي تشمل الحواس الخمس من بصر و سمع و شم و ذوق ولمس، ولكن هذه القدرة تستوجب بذل جهد جسمي أكبر.

7-3- الإدراك:

إن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات مشرفه، وردود أفعال من زملائه و ما يتلقاه من أجور و حوافز و عوائد تنظيمية و غيرها من المصادر الأخرى، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها و تنظيمها و فهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة و بطبيعة و خصائص المعلومات من جهة أخرى، و من هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي يتعاملون معه، فمثلاً المكافآت التي يحصل عليها العمال (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته و جدارته و يعتبرها دليل موضوعيته الإدارية، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة و دليل على ذاتية الإدارة. (سهيلة، 2006، ص 62)

7-4- كمية الجهد المبذول:

وكما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحث هو ذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية و العقلية المبذولة من طرف العامل، في عمله خلال فترة زمنية محددة، و يرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية و الزمن.

7-5- نوعية الجهد:

تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملائمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج، و تتسرب هنا كذا كعوامل الدقة و الجودة، و الأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي -نوعية الجهد- ليتركز بشكل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء و كميته.

7-6- نمط الأداء:

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وفق هذه الأخيرة يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل، بتقييم الأداء والحركات والأنشطة المعتمدة، فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية. (عاشور، 1979، ص 30).

8- أهداف قياس الأداء:

لكل عملية التي تقوم بها الإدارة في المنظمة لا تكون ولها أهداف، وتظرا لكون عملية قياس الأداء من مهام الإدارة المؤسسية فهي بدورها لها أهداف عديدة، و قد أجمع الباحثين في هذا الموضوع على أنها تتمثل فيما يلي:

- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع نتائج الأداء المطلوب أو المسطر.
- متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- مساعدة الإدارة على تقويم النتائج النهائية من خلال تزويدها بالبيانات و المعلومات اللازمة. (أحمد، 2003، ص، 53).
- توزيع العمل على العمال حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس العلمية لترقية العمال أو عدمها.
- تسهيل عملية الاختيار المهني للعمال الأكفاء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال وكذا أثر التدريب على الأداء.
- اكتشاف قدرات العمال لشغل مناصب قيادية في المنظمة.
- الانتباه لمؤشرات الكفاءة من عدمها في العمل.
- تحديد أدوار و مهام وأعمال لكل عامل.
- إجراءات تعديل الرواتب.

وتعتبر عملية قياس الأداء وثيقة رسمية سنوية يعتمد عليها لعدة أسباب منها:

- إثبات عدالة قرارات الترقية أو التوظيف أو النقل أو التدريب أو التطوير الوظيفي أو الفصل من الخدمة.
- الاهتمام بحقوق العمال و ظروفهم الاجتماعية و بيئة العمل.
- أنها تعتبر وثيقة ووسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المؤسسة في تخطيطي إدارة القوى البشرية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد سياسة التدريب الوظيفي لدى المؤسسة. (فهمي، 1984، ص 213)

9- الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة:

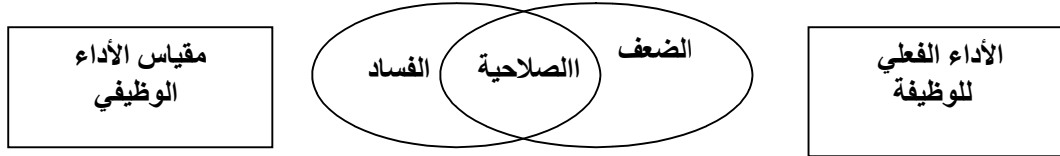
عندما تتوصل المنظمة من خلال التحليل و التصميم الوظيفي على تحديد نوعية الأداء المتوقع من العمال لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء، فيجب توفر شروط و معايير في مقاييس إدارة الأداء لكي يكون التسيير لائقا بالمنظمة ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

9-1- التوافق الاستراتيجي:

و نعني به المدى الذي يمكن فيه لنظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتوافق و ينسجم مع أهداف و ثقافة المنظمة، و يؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد و التوجيه حتى يتمكن العمال من المساهمة تحقيق النجاح التنظيمي (محمد المرسي، 2003).

9-2- الصلاحية :

و نعني بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كلّ الأبعاد التي لها علاقة بالأداء الجيدّ للوظيفة، و حتّى يكون مقياس الأداء صالحاً فإنّه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً، أي أنّه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكّن من النجاح في أداء الوظيفة فيجب على المنظمات استخدام بعض مقاييس الأداء مثل تقييمات المشرفين و التي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة و مقياس الأداء الوظيفي كما يفسره الشكل التالي:



الشكل رقم (03) يمثل مقياس الأداء المعيب (محمد المرسي، 2003، ص: 411).

و نقول عن مقياس أنّه معيب أو ضعيف، إذ لم يتمكّن من قياس كافة نواحي الأداء، وهذا ما يظهر في الجزء الأكبر للدائرة في الشكل السابق. و على سبيل المثال استخدام إحدى الجامعات لمقياس تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والذي يستند إلى الجهود البحثية و ليس التعليمية و من ثمّ فإنّه يتجاهل أحد أبعاد الأداء الحاكمة أو الرئيسية، أمّا المقياس الفاسد فهو الذي يقيّم أبعاداً ليست لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها، و هو ما تمثله الدائرة الثانية في الشكل السابق، والمعيار المتّسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان (محمد المرسي، 2003).

9-3- الاعتمادية:

و تتعلق بمدى اتّساق مقياس الأداء ، و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية القائمين بالتقييم، و التي تشير إلى مدى الاتّساق بين الأفراد الذين توكل إليهم مهمّة تقييم أداء العمّال، و تتحقّق الاعتمادية بهذا المنظور، إذا ما تمكّن اثنان من القائمين بالتقييم بالتوصّل إلى نفس التقييم، أو قريباً منه لأداء شخص آخر، بالإضافة فإنّ المقياس يجب أن تتحقّق له الاعتمادية عبر الوقت. و إذا لم تتحقّق الاعتمادية فلن تتحقّق له الصّلاحية، فمثلاً إن لم يكن هناك اتّفاق على مستوى أداء الموظّف فكيف يمكن زيادة راتبه أو ترقية أو تدريبه.

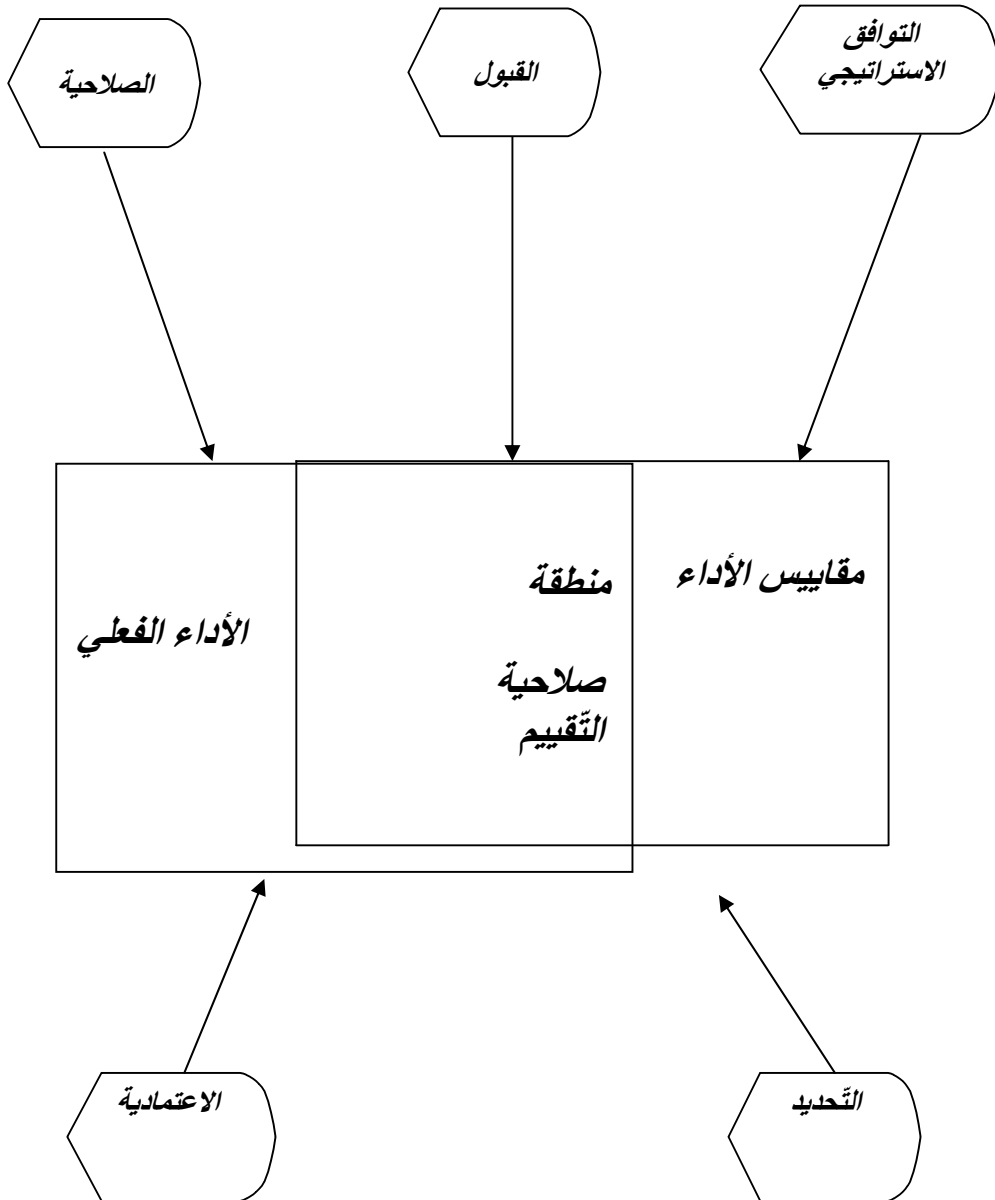
9-4- القبول:

يعني مدى قبول الأفراد المستخدمين لهذا المقياس و اقتناعهم به، و توجد عدّة مقاييس محكمة تتسم بوجود درجة عالية من الصّلاحية و لكنّها تستهلك وقتاً كبيراً من وقت القائمين بالتقييم ممّا يجعلهم يرفضون استخدامها، و كذلك فإنّ الأفراد موضع التقييم أو العمّال الذين يقيّم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس، و بالتالي فإنّ المقياس الذي لا يتمتّع بالقبول، فهو مقياس غير مفيد، و لتطوير مقياس أداء يجب إشراك القائمين بالتقييم و العمّال في ذلك (محمد المرسي، 2003).

9-5- التحديد:

و يعنى به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توضيحات محدّدة للعمّال بشأن ما هو متوقّع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقّعات و يتعلّق التحديد بالأغراض الاستمرارية، و التّسمية لإدارة الأداء، فعليه أن يحدّد ما الذي يجب أن يقوم به العامل في

عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، و كما يجب عليه تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة الموكلة إليه. و يمثل الشكل الموالي الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعّالة.



الشكل رقم (04) يمثل الشّروط الواجب توفرها في مقياس الأداء الفعّال (محمد المرسي، 2003، ص.414).

10-تقييم الأداء:**10-1- مفهوم تقييم الأداء:**

نظرا لأهمية هذه العملية فإنه لم يتفق العلماء و الباحثون في مجال الموارد البشرية على إعطائه تعريفاً موحداً و شاملاً، فكل واحد منهم عرفه حسب رأيه أو حسب الخلفية العلمية لديه، و نذكر منهم:

" هودجيدس " HOGIITS و آخرون قد عرفوه على أنه: " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، من شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه، بل التأثير على أدائه مستقبلاً (حنا، 2001).

و قد عرفه " حنا نصر الله" على أنه: " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العمال وصلاحيتهم وإنجازاتهم و سلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدراتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، و استخدامهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً " (حنا، 2001).

و يعرفه " صلاح الدين عبد الباقي" على أنه دراسة و تحليل أداء العمال لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى (صلاح، 2002).

و يعرفه " أحمد سيد مصطفى" على أنه تحليل و تقييم العمال، و مستوياتهم و تعاملهم، و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس للتقويم، أي ترشيد هذه الأنماط و المستويات (أحمد، 2000).

و يعرفه " سيكيو" و آخرون SEKIOU على أنه نشاط الموارد البشرية الذي يكمن في حكم موضوعي على العمال عند قيامهم بمهامهم خلال فترة زمنية محددة، و ذلك باتخاذ معايير واضحة و معايير مؤسسة (SEKIOU et al.2001).

و في الأخير يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية مستمرة موجّهة وفق سياسات و معايير ثابتة، للتعريف بمدى كفاءة العامل أو قصوره في أداء واجباته، و ذلك لتحسين و تطوير العمال و تطوير أداء المنظمة ككلية.

10-2- التمييز بين تقييم الوظائف و تقييم الأفراد:

يرى بعض الباحثون و منهم " عليش" بأن تقييم الوظائف يختلف عن تقييم الأفراد (أحمد، 1999) فالأول يحدّد قيمة الصعوبة و مستوى المجهود الذي تتطلبه الوظيفة، أمّا الثاني فيحدّد مدى استجابة العامل لمتطلبات الوظيفة، و مقدار ما يبذله من مجهود بغرض تحقيق أهدافه.

أي أنّ تقييم الوظائف يهتم بالتمييز بين وظيفة و أخرى بإتباع أسس موضوعية و معايير علمية، في حين أنّ تقييم الأفراد عملية يتم من خلالها التمييز بين الأفراد عن طريق ما يبذلونه من جهود في تحقيق متطلبات هذه الوظائف، و يمكن التمييز بين الأفراد و إن كانوا يشغلون نفس الوظيفة (أحمد، 1991).

10-3-سيرورة التقييم:

تتمّ عملية التقييم عبر سيرورة و هذه السيرورة متكوّنة من مراحل متداخلة فيما بينها وهي كالآتي:

10-3-1- التحضير المبدئي: لكي تكون نتائج التقييم أكثر موضوعية يجب على المدير أن يقوم بتشخيص عام لحالة و وضعية المنظمة و ذلك لكي يكون التقييم مندمجا في مجموع

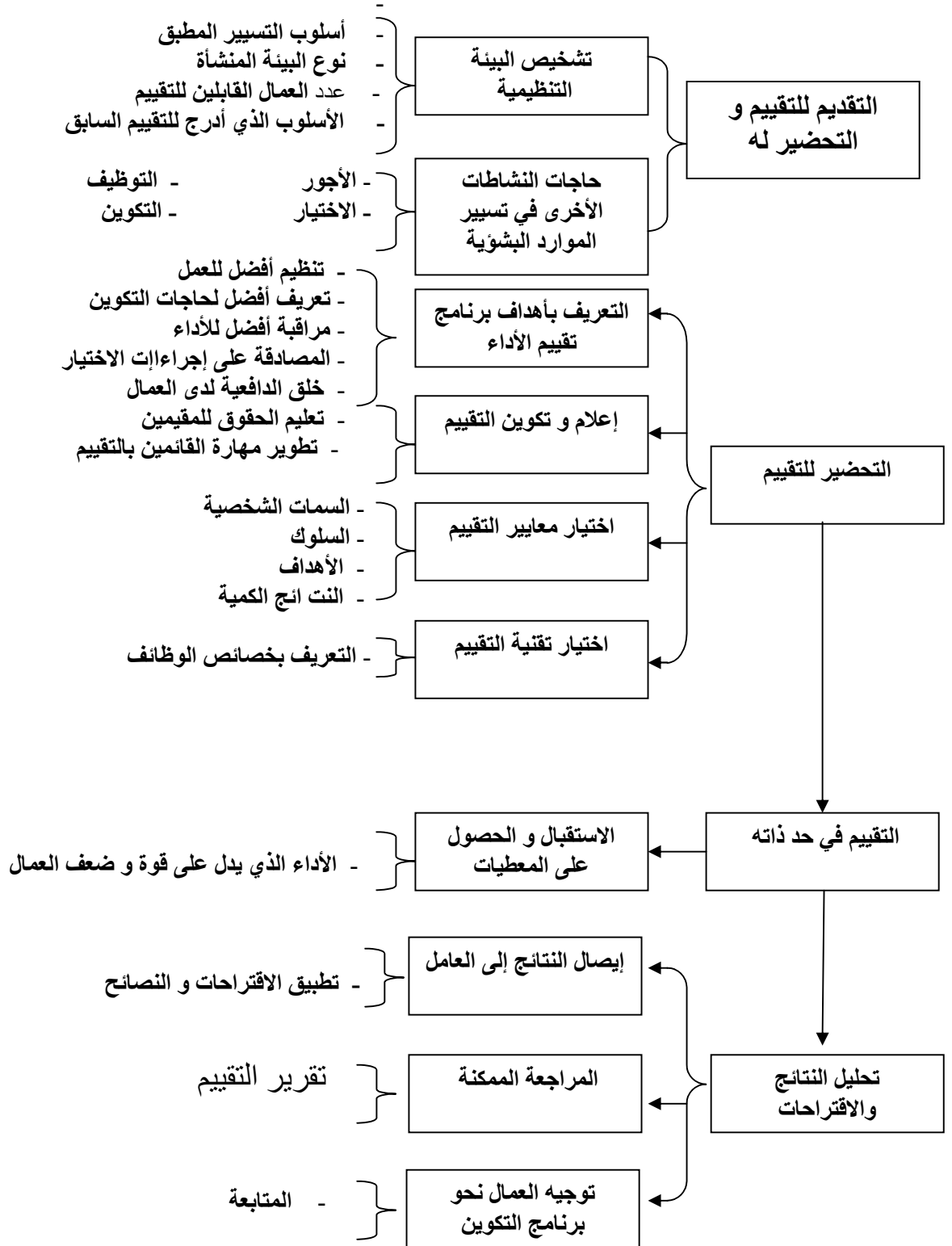
البيئة التنظيمية، كما أن تأسيس سياسة التقييم يتطلب مبدئياً تعريف الأهداف المحددة المراد الوصول إليها عن طريق وصف المهام الفردية، المدير و العمال يتفقون في كل النماذج التي يمكن إشراكها بفعالية برنامج التقييم، مثلا المسؤوليات الموكلة للقائم بالتقييم و المقيم. ففي المنظمة التي تحتوي على نقابة عمالية فهناك بصفة عامة اتفاق حول نماذج التقييم، في هذه المرحلة يتم التعريف بمعايير التقييم لكي يعرف المقيم قواعد اللعبة، لأن تعريف هذه المعايير تساعد المنظمة على وضع الطرق المناسبة (سيكيو وآخرون SEKIOU et al 2001. p307).

10-3-2- التقييم في حد ذاته: Evaluation proprement dite عند التحضير للتقييم النهائي يجب تجميع كل المعطيات الحالية و كذا وصف في نفس الوقت نقاط قوته و نقاط ضعفه و ذلك يهدف إلى وضع على عاتق العامل مسؤولية الأداء و يجب الحفاظ على هذه المعطيات سرى لأغراض مرجعية للتقييم في حد ذاته و تحليل النتائج. برنامج التقييم في حد ذاته هو استقبال للمعطيات و للمعلومات حول الأداء، وهذا الاستقبال متعلق بتقنيات مختارة، و الأهمية المراد ربطها بنتائج التقييم (سيكيو وآخرون SEKIOU et al 2001. p308).

10-3-3- النتائج المتحصلة و الاقتراحات: لإعطاء امتدادا لبرنامج التقييم، يجب إجراء تحليل لكل المعطيات المستقبلية و مقارنتها مع أداء العمال (المقيمين)، القائم بالتقييم يقابل المقيم لمناقشة النتائج المتحصلة عليها، و هذه المقابلة في بعض الأحيان تكون واجبة، فكثيرا من المنظمات ما توصل نتائج التقييم لعمالها، و ذلك لإعلامهم بتوقعاتهم و إعلامهم بالتحسينات الممكنة، كما يجب إعلام المقيم بكل التغيرات المنتظرة على مستوى أدائه، لأنه من الضروري ممارسة المتابعة لكي تخدم القيم الحالية للقائم بالتقييم من نقطة البداية بعدة إجراءات التحسينات و التقدّم في مهنته.

10-3-4- المراقبة و المتابعة في كل مرحلة: إن مراقبة برنامج التقييم يجب أن يكون بضرورة مستمرة وأن يمارس على كل مستوى، والتحضير للتقييم أثناء هذه المرحلة يجب أن تراقب قيمة التقنيات المطبقة أثناء المرحلة الثانية، ومراقبة برنامج التقييم يتطلب استثمارا هاما في الوقت و في الطاقة، كما يجب تنبؤ ميكانيزم المتابعة، إذا كان انشغال المنظمة هو تطوير عماله، فإنه يكون من المناسب التساؤل على شروط نجاح برنامج تقييم الأداء (سيكيو وآخرون SEKIOU et al 2001. p308-309).

و الشكل التالي يبيّن سيرورة التقييم الفعّال المتبع في المؤسسات.



الشكل رقم (05) يمثل مخطط سيرورة تقييم الأداء (SEKIOU et al, 2001, p 310)

10-4-4-طرائق تقييم الأداء:

يكون التقييم عملية تنظيمية تهدف إلى الترقية، الزيادة في الأجر، التكوين... إلخ. تتعدد أساليبه و طرقه، و تستند هذه العملية إلى تكليف القائم بالتقييم بتقدير و تقييم العامل من كل جوانبه (الأداء، السلوك، التصرف...) في المؤسسة و محاولة التوصل إلى نتائج موضوعية و يمكن تلخيص أهم طرقه فيما يلي:

10-4-4-1- التقييم بالمقارنة:

يقوم القائم بالتقييم في هذه الطريقة بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه، و تستخدم هذه الطريقة عادة: الأداء الشامل للفرد، و محاولة التوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذه الأداء. يتسم هذا المدخل بالفعالية عندما يكون الغرض من التقييم هو التمييز أو المقارنة بين أداء العمال، فتعتبر هذه الأساليب ذات قيمة مرتفعة عند استخدام النتائج في اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب، الترقية، الحاجة إلى التكوين... إلخ. أضف إلى ذلك أنها سهلة التصميم والاستخدام و تتمتع بالقبول بنسبة لا بأس بها من مستخدميها (أحمد، 2000)، و تحتوي على عدة عناصر وهي:

10-4-4-2- مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري: حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية و يتيح معدّل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كمياً، تحديد الوقت الكلي المعياري (النمطي) لأداء مهمة معينة من طرف فرد عادي، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كمياً مثل الأعمال القيادية و الذهنية فيقيم شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المسطرة بأبعادها الفنية و الوقتية و المالية.

و ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يركّز أساسا على النواحي الفنية للأداء دون أنماط التعامل السلوكي للفرد مع مرؤوسيه أو رؤسائه، أو عملاء المنظمة.

10-4-4-3- أسلوب الترتيب: و تقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد- محل التقييم – بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد من أعلى درجة لكفاءة الأداء إلى أدناها في نفس المجموعة.

لكن رغم سهولة طريقة ترتيب الأفراد إلا أنها في غالب الأحيان غير موضوعية، حيث تتوقف على كل من التقدير و الاتجاه الشخصي للرئيس، وما يشوب ذلك من تحيز، كما أنه لو وجد هناك معيار يقاس عليه أداء العمال إلا أنه لا يهيئ صورة مفيدة عن نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم، كما يصعب تطبيق هذه الطريقة عند زيادة عدد المرؤوسين.

10-4-4-4-طريقة المقارنة المزدوجة: يطلب من القائم بالتقييم في هذه الطريقة من مقارنة كل موظف مع زملائه في المجموعة بشكل منفرد، أي تقييم الأفراد كأزواج من حيث الأداء و الصفات المطلوب التمتع بها في أداء العمل، و يتم ذكر تميزه في كل مرة، أو عدم تميزه، ثم يتم مقارنة العامل الأول بالتالث و الرابع و الخامس، و هكذا... و في النهاية يتم وضع قائمة بأسماء العاملين حسب أدائهم، بحيث يحتل أعلى القائمة صاحب أكبر عدد النقاط تميزه من بين العمال، و يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي يكون فيها نطاق الإشراف ضيقاً، و في المنظمات التي يكون فيها الإنتاج كمياً.

لكن رغم سهولة هذه الطريقة و بساطتها لكنها ما يؤخذ عليها أنها طويلة تتطلب الوقت، و الجهد و المال، كما أنه يصعب الكشف عن الفروق بين الأفراد خاصة عند الذين يكونون في رتب متقاربة كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار بعض الأبعاد المحددة للسلوك، فإنها تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبية التي تحتاج إلى معالجة أو تصحيح.

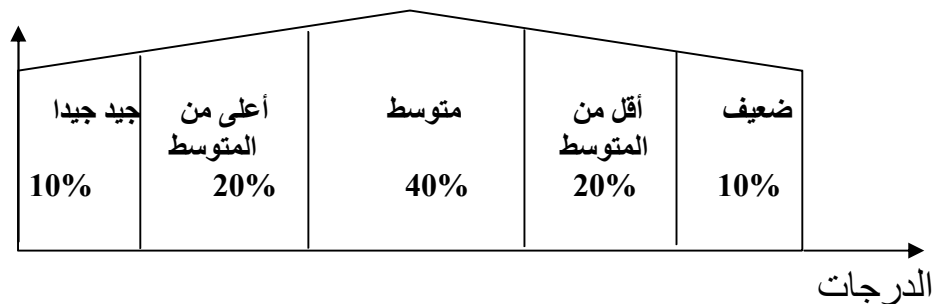
10-4-5- طريقة التوزيع الإجمالي:

يستند هذا الأسلوب إلى منطق الترتيب، ولكن وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي التي تشير إلى أن أغلبية الأفراد تتركز حول وسط المنحنى، وبذلك يطلب من القائم بالتقييم توزيع بتقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي، بحيث تنقسم المجموعة إلى مجموعة فردية تخصص لكل منها نسبة معينة وفق لفكرة التوزيع الطبيعي، من ناحية أخرى يطلب من القائم بالتقييم وضع نسبة محددة لكل مستوى من مستويات الأداء والتي قد لا تتفق مع فكرة المنحنى الطبيعي، كما قد يتم المزج بين أداء الأقسام و الأداء الفردي للوصول إلى توزيع العمال الذين سيلتحقون بكل فئة (محمد المرسي، 2003)، و في هذا الأسلوب يطلب من القائم بالتقييم إجراء تقييم أداء العمال و توزيع وفق نسب مئوية و في مستويات أداء محددة و مختلفة على أساس الأداء للعمل و ذلك وفق المراحل التالية (حنا، 2001):

- يتم كتابة أسماء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق بطاقات صغيرة، كل اسم له بطاقة.
- يطلب بالقائم بالتقييم توزيع هذه البطاقات على خمس (05) مجموعات.
 - أ- المجموعة الأولى: ضعيفة.
 - ب- المجموعة الثانية: أقل من المتوسط.
 - ج- المجموعة الثالثة: متوسط.
 - د- المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط.
 - ت- المجموعة الخامسة: جيد جدًا.

- يطلب من القائم بالتقييم توزيع عدد الأفراد الموزعين في القسم على هذه المجاميع على شكل نسب مئوية، و الشكل الموالي يبين ذلك. تقوم هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي و الذي يقول أن أي ظاهرة تميل بالتركيز حول القيمة المتوسطة لها، و تستخدم هذه الطريقة لتفادي النزعة المركزية، أو التشدد التي تشوب المقاييس التدرجية. (مهدي، 2001).

عدد العمال



الشكل رقم (06) يمثل أسلوب التوزيع الإجمالي في مقارنة أداء العمال (حنا، 2001، ص: 187)

التقييم بالمقارنة هو مقارنة أداء العامل الفعلي بالأداء المعياري المسطر من طرف المؤسسة أو مقارنة أداء العمال مثنى مثنى، أو مقارنة أداء مجموعة من العمال في المؤسسة بأداء مجموعة أخرى، و هو ترتيب العمال من أداء متميز إلى أداء ضعيف مما يخلق لدى العامل روح المنافسة و المبادرة و بالتالي يحاول دائما تحسين أدائه مستقبلا، لكن رغم الإيجابيات التي يحتويها هذا المدخل من التقييم إلا أنه لا يخلو من عيوب، ومنها ما يلي:

- عدم وجود ارتباط بينها وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
كما أنّ هذا التقييم يفتقر إلى التّحديد بالنّسبة لمعلوماته المرتدة، فعند التّرتيب النسبي للعمال، فإنه لا يعرفون تماما ما يجب فعله لتحسين مستويات أدائهم، كما يضع ذلك عبئا إضافيا على القائم بالتّقييم لتزويد العمّال بمعلومات محدّدة تتجاوز ما تقدّمه أدوات التّقييم نفسه.

10-4-6- تقييم الأداء عن طريق النتائج:

يرتكز هذا الأسلوب على تقييم نتائج الأداء، و ذلك بالتسليم بأن العامل سيقوم بالمستحيل للوصول إلى النتائج المسطرة من طرف إدارة المؤسسة (مسلمة الغاية تبرّر الوسيلة) وهذا الأسلوب يحتوي على عناصر منها:

10-4-6-1- طريقة تقييم الأداء عن طريق الأهداف:

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين هما: طريقة تحديد الهدف و طريقة مراجعة وتقييم الأداء (نظمي و آخرون، 2000)، فعند تحديد الأهداف يتم الاتّفاق بين العامل و رئيسه على الفترة الزمنية اللاّزمة لإنجاز مهمة معيّنة. و بعد انقضاء هذه الفترة يلتقي الاثنان لمناقشة مدى إنجاز هذه الأهداف المحدّدة، و بهذا يكون التّقييم على النتائج المحقّقة و ليس على السلوك.

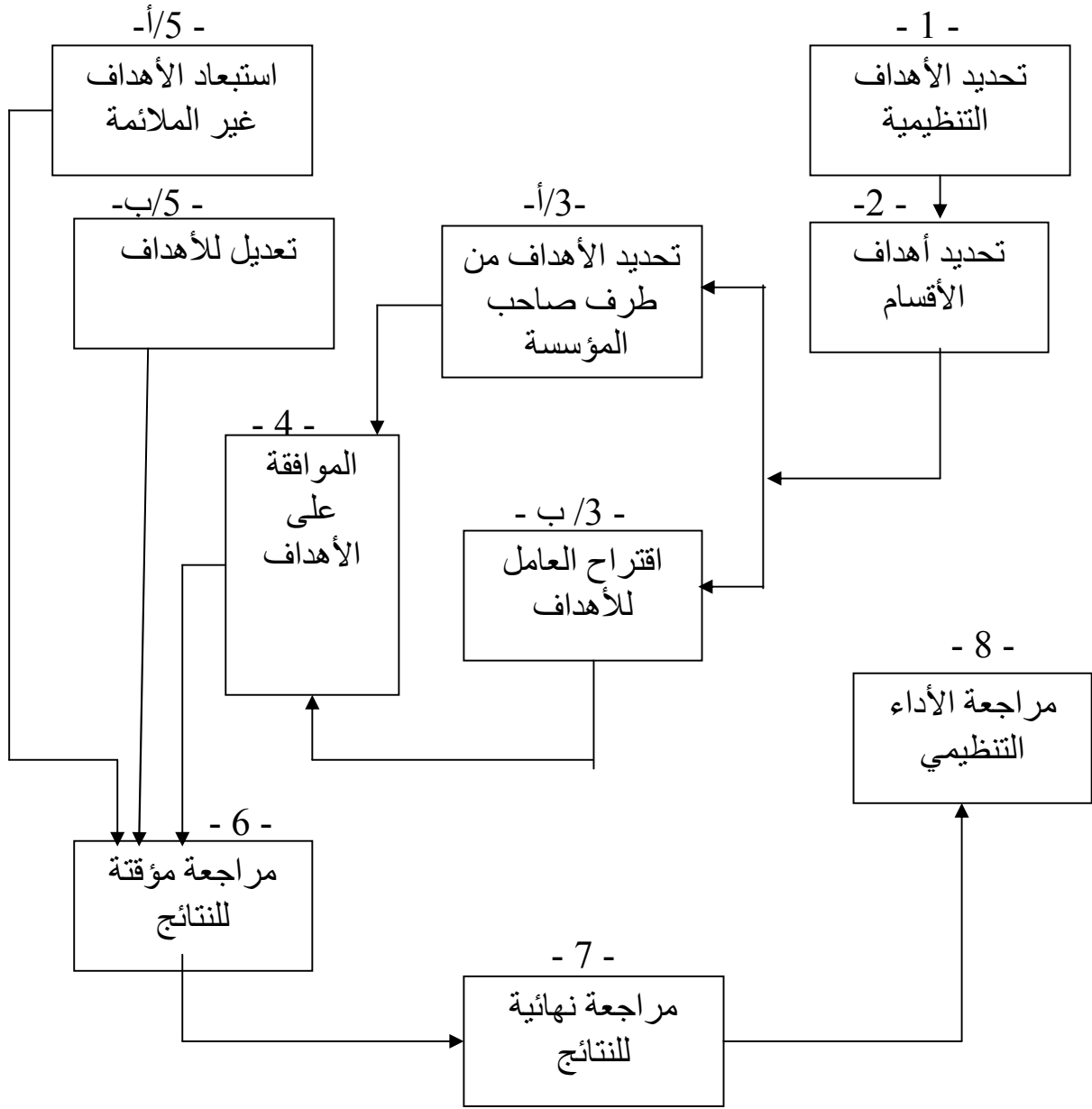
تقوم الإدارة بالأهداف على مفاهيم أساسية و من أهمها ما يلي: (رابح، 1996)، المشاركة في إعداد الأهداف، فالدافعية على الإنجاز تكون عند المشاركين أكثر منه عند غير المشاركين.

- التّقييم يكون حسب معايير قابلة للتّحقق، و إمكانية ترجمتها كمّيا.
- المشاركة في تحديد المعايير المستخدمة في التّقييم، و من مزايا هذه الطريقة ما يلي:
- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد العامل لبيذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف.

- التّركيز على الأداء لا على السمات الشّخصية (محمد، 2003).
- تعريف الفرد العامل بما هو مطلوب منه و مقارنته مع إمكانياته.
- تسهّل عملية التّخطيط و التنسيق بين نشاطات المنظمة.
لكن رغم المزايا التي تختص بها هذه الطّريقة في تقييم الأداء إلّا أنّها لا تخلو من عيوب ومنها ما يلي:

- صعوبة إدارة العمّال و توجيههم وفقا لطابع المشاركة و التّعاون في العمل.
- عند مشاركة العامل في تخطيط الأهداف، فإنّ العامل يحاول تسطير الأهداف السهلة حتّى يتمكّن من إنجازها.
- قد يعطي العامل اهتماما أكبر للأهداف القابلة للقياس على الأهداف النوعية(محمد، 2000).

بالرّغم من العيوب التي تواجه هذه الطّريقة إلّا أنّها تظهر نتائج أكثر دقّة وموضوعية لأنّها تقيس الحاضر و المستقبل، كما يختص بالمشاركة.



الشكل رقم (07) يمثل تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف (محمد، 2003، ص: 435).

10-4-6-2- طريقة تقييم الأداء عن طريق الإنتاجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في تحفيز العمال على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، و لأنه وسيلة لقياس و توفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل، و يتكوّن نظام قياس و تقييم الإنتاجية من أربع خطوات و هي:

- يقوم الأفراد بتحديد المنتجات أو مجموعة الأنشطة أو الأهداف التي يتوقع التنظيم إنجازها خلال فترة زمنية معيّنة.
- تحديد مؤشرات الإنتاجية.
- تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات و مستوى التقييم المصاحب للكمية.
- تطوير نظام المعلومات المرتدة، بحيث يفرّق العمال و المجموعات بمستوى الأداء وفقاً لمؤشر من المؤشرات (محمد، 2003)

تعتبر هذه الطريقة أداة فعّالة لتوفير معلومات تفيد في تعديل أو تدعيم الأداء، إلا أنه يتطلب المال و الجهد.

يتميّز أسلوب تقييم الأداء عن طريق النتائج بالموضوعية لأنه ينظر إلى النتائج على غرار شخصية العامل، إذ يتمتع بخاصية القبول من طرف الطرفين (العامل و القائم بالتقييم)، كما أنه يعتمد على مؤشرات موضوعية و كمية لقياس أداء العمال.

انطلاقاً من ما يتميّز به هذا الأسلوب من مزايا، إلا أن ما يؤخذ عليه بأنه يتأثر بعوامل خارجية (خارج المؤسسة- النظام السائد في الدولة-)، مثلاً المؤسسات التجارية يمكن أن يكون المستهلك غير راض، كما أن المعلومات التي قد يوفرها هذا الأسلوب قد لا تساعد العمال على تعديل أو تحسين أدائهم بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم، كما أنه يقيس الأداء الكمي على عكس الأداء النوعي (الأداء القيادي....)، كما يساعد العمال على التهرب من الأهداف الصعبة و الجري وراء الأهداف السهلة التي تساعدهم في النمو و إثبات الذات في المؤسسة.

10-4-6-3- أسلوب التعبير الحر:

يركّز هذا الأسلوب على الإنجازات الفعلية، بدلاً من العموميات و الصفات للعمال، و هناك ثلاثة (03) أنماط شائعة لهذا الأسلوب و هي كالتالي:

10-4-6-4-1- أسلوب الإنشائي:

في هذا الأسلوب يقوم القائم بالتقييم بسرد إنجازات و أداء العمال بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معيّنة لكمية و نوعية الإنتاج، و معرفة بالعمل و القدرات، و نقاط القوة و الضعف في الأداء.

رغم ما يتميّز به هذا الأسلوب من إيجابيات، إلا أن له سلبيات عديدة منها استغراقه مدة طويلة في الإعداد، اعتماد القائم بالتقييم على أسلوبه الخاص الذي قد يعثره الغموض و عدم الوضوح (حنا، 2001).

اعتماد القائم بالتقييم على الكلمات في مقارنة العمال أي اعتماده على التعبير الإنشائي الذي قد لا يتحكّم فيه القائم بالتقييم ممّا يزيد من صعوبة هذا الأسلوب.

10-4-6-4-5- أسلوب الأحداث الحرجة:

يتطلب هذا الأسلوب من القائم بالتقييم حفظ سجّل العمال، يخصّص صفحة لكلّ منهم، يدون فيها المواقف و الإنجازات المميزة و المخالفات و القصور في الأداء حسب تواريخ وقوعها، و يعتبر هذا السجّل قاعدة و أساس واقعي لمراجعة أداء العمال خلال فترة زمنية معيّنة (فترة التقييم) (حنا، 2001).

إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه قد يكون عبئا ثقيلًا على القائم بالتقييم حيث يتعين تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة.

10-4-6-6-أسلوب المراجعة الميدانية:

يتطلب هذا الأسلوب من القائم بالتقييم بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العمّال و مناقشتهم و أخذ البيانات و المعلومات التفصيلية على أن يعدّ قائمة بالعمّال، يتم ترتيبهم حسب أدائهم، و يعرضها على المدراء و إدخال التعديلات عليها.

من مزايا هذا الأسلوب أنه يتوخى الحيادية في تقييم العمّال، لكن هذا الأسلوب يأخذ زمنا طويلا.

يترك هذا الأسلوب للقائم بالتقييم أن يعبر بأسلوب حرّ على تقييم أداء العمّال، ككمية و نوعية الإنتاج، و يتم تدوين المواقف و الإنجازات المميّزة و القصور و يحاول طلب استفسارات عن كلّ ما سبق (الأداء و المواقف).ومناقشتها مع العمّال و مدرائهم، ومحاولة إعطاء حلول لنقاط الضعف و القصور، لكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب على أنه يستغرق وقتا للتحضير و الإعداد له، كما أنه لا يقيس جميع عناصر التقييم.

10-5-الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها القائم بالتقييم:

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة و موضوعية التقييم، و منها ما يلي:

10-5-1-خطأ الهالة:

هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير إلى انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه، كما يرى المدبر هنا أنّ الأداء الجيّد لعنصر من عنصر العمل يعني أنّ هذا الأداء جيّد أيضا في باقي العناصر. (أحمد، 2000).

10-5-2-أخطاء النسيان:

فمعظم التقدير عن المرؤوسين تعدّ لتخطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، و يميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين، وهذا ما قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلّها، لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم، فيسعى أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل. (أحمد، 2000).

10-5-3-أخطاء التقدير الوسط:

قد يميل القائم بالتقييم إلى التقدير بالمدى المتوسط ليغطي قصور أسس التقييم، لذلك لا يمكن التفريق بين العمّال حسب أدائهم.

10-5-4-أخطاء المقارنة:

قد يقوم القائم بالتقييم بمقارنة أداء أيّ عامل بأداء زملائه، أو بتقسيم العمّال إلى فئات أو مجموعات، والحكم على كامل أعضاء الفئات بشكل عام، عن طريق مقارنة فئة بأخرى و تصنيف الفئات من العمّال بفئات ذات أداء مرتفع أو متدني، لأنّ ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد. (أحمد، 2000).

يجب التنويه إلى أنه عندما يقيم العامل يجب أن يكون بناءً على معايير معتمدة سلفا، لأنّ التقييم يعتبر عملية صعبة للمنظمة، ينبغي اتباعها بغض النظر عن ردود فعل العمّال الذين قد يقاومون هذا التقييم و لاستمرارهم في العمل، غير أنّ البعض قد يعتبره فرصة لإثبات الذات، والتّميّز و الحصول على المكافآت و التّرفيقات...

و لتفادي مثل هذه الأخطاء يمكن اللجوء إلى بعض الحلول التي تكون ضمانات لسلامة تقييم الأداء.

خلاصة الفصل:

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل، بعضها ينتج عن الفرد، وبعضها الآخر خارج عن سيطرته يخضع لتحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها. بعضها يؤثر على إدراكه الوظيفي كغموض وتعارض الدور، وبعضها يؤثر على قدرته كالتعليم، التدريب والخبرات . والبعض الآخر يؤثر على دافعيته . كنظم المكافآت والترقية، أسلوب القيادة، إلى غير ذلك من العوامل، ولا يوجد عامل أهم من آخر، فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

نستنتج أنّ للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للعامل والمنظمة، فلا يمكن أن يكون أداء وظيفي دون تقييم الذي يعتبر عن دمج خصال المعرفة، المعرفة الأدائية و المعرفة الوجدانية، و سلوك العامل في وضعية معينة، ويقصد بالمعرفة تلك المعارف التقنية المكتسبة من خلال البرامج التكوينية و التربصات، كما يقصد بالمعرفة الأدائية بأنها معرفة المهارة و الخبرة المكتسبة في مركز عمل، و يقصد بالمعرفة الوجدانية (الكونية) معرفة الفرد كيف يكون المركز الذي يحتله أو كيف سيكون في المستقبل القريب أو البعيد عن طريق الترقية، النقل... إن اهتمام علماء النفس والإدارة بهذه العوامل لا يهدف إلا للبحث عن السبل والأساليب والممارسات التي بإمكانها الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية إلى الأحسن وتحفيزهم لذلك، ولعل من أهمها الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء الوظيفي، والتي يتمحور حولها موضوع البحث.

الفصل الثالث

الاداء الوظيفي

تقديم

مفهوم الاداء الوظيفي

المداخل النظرية للاداء الوظيفي

عناصر الاداء الوظيفي

معدلات الاداء و كفيته وضعها الوظيفي

مظاهر الاداء الوظيفي

معوقات الاداء الوظيفي

قياس الاداء الوظيفي

اهداف قياس الاداء الوظيفي

الشروط الواجب توفرها في مقاييس الاداء الفعاله

تقييم الاداء الوظيفي

خلاصه الفصل

تمهيد:

يمكن القول بأنّ معظم قرارات إدارة القوى العاملة تنطوي على تنبؤ ضمني بأداء الأفراد في العمل، فهي من ناحية تسعى إلى تحقيق أداء فعّال للأفراد، و من ناحية أخرى تفترض علاقة بين محتوى القرار و الأداء الفعلي للأفراد في العمل، فقرار اختيار فرد و تعيينه في عمل معيّن، يفترض أنّ أداء الفرد المختار لهذا العمل أكثر فعالية عن أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار، وقرار وضع فرد في برنامج للتدريب، يفترض أنّ أداءه سيكون أكثر فعالية بعد التدريب، و كذلك الحال بالنسبة للكثير من قرارات الموارد البشرية، كتصميم العمل و قرارات الأجور،... إلخ. فهي تفترض آثارا معيّنة على الأداء و هي كثيرا ما تقوم على معلومات معيّنة على الأداء الحالي للأفراد، فإنّ عملية التقييم تتمّ من طرف إدارة الموارد البشرية على جميع وظائف الإدارة، فهي عملية تمسّ كلّ جوانب الإدارة، فبعد القيام بأية عملية يتبعها تقييم من بعدها، و هكذا تقييم أداء العمال يعتبر أحد المهام الحرجة التي تقوم عليها الكثير من السياسات و قرارات الموارد البشرية، و على أساس تقييم هذه الأخيرة.

لذا يجب أن تتوفر لدى المنظمات ميزة تنافسية و قدرة على إدارة تصرفات و أداء العمال لديها، و يمثّل هذا الجانب أهمّ التّحديات التي يواجهها المسيرون عادة في علاقاتهم بمرؤوسيههم، حيث تتسم جوانب عملية إدارة الأداء بتعدد العوامل المؤثّرة، و صعوبة الاعتماد على أسلوب موحد عند القيام بها، و من النّاحية التّقليدية فقد يبني مسؤولو الموارد البشرية نظام إدارة الأداء الرّسمي باعتباره الوسيلة الوحيدة لإدارة العمال.

و عليه فإنّ الغرض من هذا الفصل يتمثّل في إلقاء الضّوء على عملية إدارة العمّال بحيث سيتمّ التّعرّض إلى: مفهوم تقييم الأداء، على غرار ما قيل عن أهمية السلوك الإشرافي في الفصل السابق، فإنّ الأداء المهني بدوره لا يقل أهمية عنه، وهو ما يفسر لنا الاهتمام الشديد بالأداء من طرف الباحثين وأصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظلّ التوجه الإستراتيجي للمنظمات، هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات.

وعلى هذا فإنّ الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان.

1- مفهوم الأداء:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بالمنظمة و العناصر المكونة لها، بحيث يعتبر الناتج النهائي لأي نشاط فيها، بحيث يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء « performance » كلمة انجليزية مشتقة من اللغة الفرنسية « performance » من الفعل « performer » التي تعني أتم وأنجز أو أدى « accomplir ».(إلياس، 2006، ص50)

أما المعنى الاصطلاح فهناك اختلافات في تعريف هذا المصطلح و هذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في تحديد العناصر التفصيلية لهذا المصطلح، لذا يعرفه كل باحث حسب التوجه النظري الذي يتبناه، فهناك من يستعمل تعبير الجهد للإدلاء على الأداء مثلما هو عند كل من "بدوي" و "مصطفى" بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين.

كما هو معرف من طرف "العربان و العسكر" على أنه محصلة تفاعل بين الجهد و القدرة. (حاتم، 2004، ص 51).

وقد ذهب "وانغ كاي فونغ" WANG Cai-fong انه يمكن تعريف الأداء عن طريق ثلاثة مستويات: المستوى المنظمة، فريق العمل الفرد العامل، كما أنه لفهم الأداء يتوجب استيعاب الأداء وكل ما يتعلق به من أهداف، نتائج، مهام... إلخ (WANG 2010 p 3) كما يركز بعض العلماء والباحثين الإنتاجية، أو الكفاءة الإنتاجية للتعبير عن أداء الموظف كما عرفه "خالد بن عبد الله" على، كفاءة الأداء هي القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من العمال في التنظيم بكفاءة و بأقل قدر ممكن من المدخلات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء. (خالد، 2003، ص 47)

ويذهب "وانغ كاي فونغ" أن هذا الجانب هدفه هو تحسين، توجيه العمال من الجانب الفردي في المنظمة، أو تحسين التدخلات أو مجموعة من التدخلات على الأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة. (WANG,2010 p 3)

كما يرى البعض أن الأداء هو محصلة تفاعل بين الجهد و الدافعية و يتجلى ذلك في تعريف السلمي بقوله " إن الرغبة و المقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، بحيث هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل على مستوى الأداء. (حاتم، 2004، ص 53)

كما يشير البعض إلى أن الأداء مرتبط بالفعالية و الكفاءة، فأما الكفاءة فهي تعني النسبة بين المدخلات و المخرجات فكما كانت المخرجات أعلى نسبة من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، وهو مفهوم مرتبط بكل من المهارة و القدرة على تأدية المهام الموكلة للعامل، وأما الفعالية فهي تعني مدى تحقيق المنظمة الأهداف المرجوة.

ويلقي " توماس جلبرت " « Thomas Gilbert » الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء، لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج ، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت". (حاتم، 2004، ص 51).

كما يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي لفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و أن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (حاتم، 2004، ص 52)

بالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء، إلا أنه يمكن إجمالها في عنصرين أساسيين هما: العنصر التنظيمي، العنصر البشري، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل و الوظائف التي يمكن تغييرها و إعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة فعالية، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق بالجانب الإنساني عن طرق التدريب المستمر للموظفين و الإداريين، وإكسابهم المهارات الأساسية والمنسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسئولية لديهم، و الثقة في نفوسهم و القدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياته، إضافة إلى ذلك فإن تلبية حاجات العمال الوظيفية و الشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها الألفة و الانتماء عند العمال نحو مؤسساتهم، وهذا يتناغم وينسجم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة. (ماجد، 2008، ص 37).

فالأستاذ الجامعي، وعميد الكلية ومدير الجامعة وكل الإداريون في قطاعات التعليم العالي يؤدون مهامهم في ظل ما يفترض أن تكون تشتمل عليها وظيفتهم الموكلة إليهم والمذكورة في الوصف المهني للوظيفة، أو ما يحصل بصفة تخالفها قليلا أو كثيرا (الوناس، 2010، ص104).

2- المداخل النظرية للأداء:

لقد شهد الأداء الوظيفي اهتماما واسعا من طرف العلماء و الباحثين في العلوم الإدارية وعلم النفس وعلم الاجتماع، وقد انصب اهتمامهم على طرق تحسينه و زيادته. ويعتبر آدم سميث أول العلماء الذين درسوا الأداء و حاولوا بشتى الطرق تحسينه و زيادته، بحيث درس أثر تقسيم العمل في المنظمة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، بحيث قام بتخصيص كل عامل بأداء عمل ما دون غيره، و ذلك للإمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية.

كما أن للمدرسة العلمية التي كانت يترأسها الرائد "تاييلور" TAYLOR.F أثر في تحسين الأداء، لكن على غرار أبحاث "آدم سميث" فهذه المدرسة كان تركيزها على دراسة الحركة و الزمنو كل الظروف المؤثرة على الأداء من ظروف فيزيقية (الإنارة، الضجيج، الحركة داخلو ورشة العمل....) بحيث قام "تاييلور" بوضع أسس نظامية معادلة لدراسة الأداء، محاولا الكشف عن العوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية، وما يميز أفكار "تاييلور هو أن العامل هو الذي يدور حول المنتج، لكن أتى باحث آخر و هو "جيمس فورد" الذي غير فكرة دوران العامل حول المنتج، باختراعه حزام النقل tapis roulant بحيث أصبح المنتج هو الذي يتنقل بين العمال في ورشة العمل.

- ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات و المفاهيم قامت عليها كمبادئ هي :
- اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد.
- تقسيم العمل و التخصص لضمان نقص التكلفة و رفع الكفاءة الإنتاجية.
- دراسة الحركة و الزمن و استبعاد الحركات الزائدة و وضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز.

- الاعتماد على الحوافز المادية و التعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر و مرؤوسيه، كذلك الاختيار السليم للأفراد و مستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم و مهامهم من أجل ترشيد الأداء. (خالد، 2003، 198)

وما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا العامل و اعتباره آلة ممامهد إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

و هذا ما جعل مدرسة العلاقات الإنسانية تغير من وجهة نظر التحليل، بحيث اكتشف الباحث "إلتون مايو" (Elton Mayo) أن هذه الأسباب ليست وحدها هي المسؤولة على زيادة أو انخفاض أداء العمال و قد استند "مايو" في آرائه تلك على جملة الأبحاث و التجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع "هاوثورن" الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسّر ذلك بوجود و شعورهم بالولاء و الانتماء إلى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراسته، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها و مهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد. (عبد الله، 1999، ص79، 80)

لكن ما يعاب على هذه المدرسة هو أنها تركز اهتمامها على الجانب الإنساني في أداء العمل.

انطلاقاً مما تقدم نستنتج أن هذه الدراسات ساهمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء المهني وذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها في تركيز كل واحدة منها على جانب وإهمالها للجانب الآخر لذلك لا يمكننا أن ننكر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة، من أجل الوصول إلى تحسين الأداء المهني وبالتالي زيادة إنتاج المؤسسة.

لكن تبقى فكرة إدارة الأداء من مهام إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي تقوم على منطوق أن الأداء المتميز يتطلب مجموعة من العناصر منها:

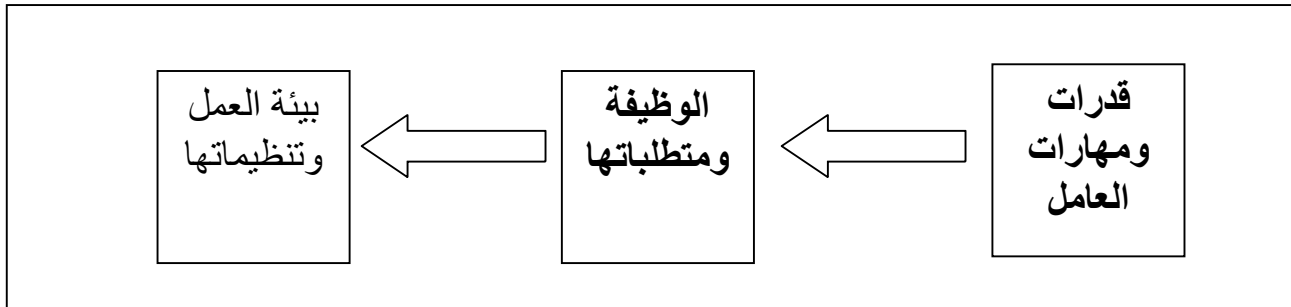
- تحليل العمل من كل جوانبه (الفرد، المنصب، الظروف المادية و المعنوية...)
- الاعتماد على الطرق العلمية في تصميم العمل مما يسهل كلا الجانبين -العامل والإدارة- تنفيذ وتقييم الأداء.
- اختيار الأكفأ والأمثل لشغل منصب العمل، و توجيهه حسب القدرات و الميول المهنية.
- المتابعة المستمرة لأداء العمال مهامهم و إرشادهم لتخطي العقبات التي قد تصادفهم أثناء العمل.
- الاعتماد على الطرق العلمية في تصميم مراكز العمل.
- تحديد واجبات و أنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات استطاعة العامل الكفاء القيام به.
- يرى الباحث أنه عند وضع المعايير الخاصة بالأداء يجب مراعاة موضوعية وإمكانية العمال في إنجاز هذا الأداء، وكذا يجب أن تكون مرنة وذلك عند الحاجة للتغيير أو التطوير بهدف تخطي مشكل التصدي عند التغيير،

3- عناصر الأداء:

لا يمكن التحدث عن أداء فعال بدون توفر عناصره ومكوناته الأساسية، وتبين أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العمال، و يمكن ذكر أبرز هذه العناصر في النقاط التالية:

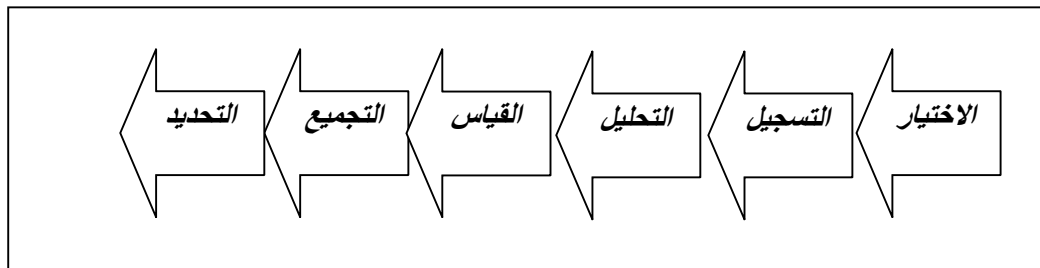
- **الموظف:** ويعتبر العنصر الرئيسي للأداء، ويتجلى ذلك في ما يمتلكه العامل من مهارات و قدرات و معرفة و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع و غيرها من الصفات التي قد تؤدي إلى تحسين الأداء و تطويره.
- **الوظيفة:** و ما تتصف به من متطلبات وتحديات و ما تقدمه من فرص عمل الموظفين.
- **الموقف:** و ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية. (الزهراني، 1998، ص22)
- لكن يمكن التحدث عن عناصر الأداء بصفة عامة التي تزيد من أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة، التي تعرف في مجموعها بالأداء و أغلبها ما يلي:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية و المعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.
- **نوعية العمل:** وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، النظام، الإتقان والبراعة، والتمكن الفني لهذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل: ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية، ومدى سرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني، و الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز العمل في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه. (آل الشيخ، 2001، ص 21،22)
- وقد ذكر أحمد صقر عاشور عناصر الأداء التي لا يمكن الاستغناء عنها ليكون الأداء فعالاً في المنظمة، ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي:
- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية، من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها في تحليل مكونات العمل.
- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: وتكون معرفة الأنشطة تكون عن طريق تجميع هذه إلى مهام و المهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.
- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: ويؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الفرد الذي يؤدي بأداء هذه الأنشطة. (أحمد صقر، 2003، 80-81-82)



4- معدّلات الأداء و كيفية وضعها:

و تتم هذه العملية في عدّة مراحل، يمكن توضيحها في الشكل التّالي الخاص بالخطوات التي لا بدّ من اتّباعها لوضع معدّلات الأداء.



الشكل رقم (02) يبين خطوات وضع معدّلات الأداء (مهدي، 2001، ص 179)

- الاختيار:

و نعني به اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الدراسة موضوعا جديدا لم يسبق وضع قياس أداء له، أو تغيير في طريقة أداء عمل، يتطلب إيجاد نظام نمطي جديد أو شكوى العامل من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل ما أو غيرها من الأسباب.

- التسجيل:

و يعني تسجيل الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، أساليبه وعناصر النشاط، و تتضمن هذه المرحلة توصيف العمل و تقسيمه إلى عناصر و هي الظاهرة في عملية أو نشاط محدد، و التي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر، أو نشاط مأكنة أو كليهما معا.

- التحليل النمطي:

و هو اختيار الوظائف المسجلة انتقائيا، للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركات الأكثر فعالية و عزل العناصر غير الإنتاجية، و الحركات الزائدة.

- القياس:

و هو قياس كمية العمل المستغلة بكلّ عنصر و بمصطلحات الوقت، باستعمال الأسلوب الفنّي المناسب لقياس العمل.

- جمع الوقت:

و يتم وفق الخطوات التالية:

- احتساب زمن المشاهدة لكلّ عنصر من العناصر، و يستخرج من عدد من المشاهدات القراءات الضرورية الكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا، يتحكم به عدد التغير في أوقات عناصر الوظيفة، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة، ويستخدم أسلوب كمية لتقدير عدد الدورات أو المرّات و ذلك باستخدام نظرية العيّنات.

- احتساب الوقت العادي لكلّ عنصر من العناصر، وذلك وفق المعادلة التالية:

ه وقت المشاهدة × المعايير المشاهدة

الوقت الاعتيادي = $\frac{\text{المعايير القياسية}}{\text{القياسية}}$

فالمعادلة هي إذن أن نضرب وقت المشاهدة × $\frac{\text{المعايير القياسية}}{\text{المشاهدة}}$

(مهدي، 2001، ص180)

- التحديد:

و يتم بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا، و تحديد طريقة التشغيل التي حدّد لها الوقت، و تحديد الوقت القياسي للنشاط و الأساليب المعينة.

5- مظاهر الأداء:

لا يمكن إخفاء جدوى الأداء إلا من خلال مظهره، التي تمثل البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الإيجابية، وإذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي و واضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، وفي هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، ومن يرى بضرورة تضافر و تساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت آراء الباحثين في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه لتحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته، وكل ذلك طبعاً يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة. وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائه مل لأعمال، وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسياً من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج..... الخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل (عشوي، 1992، ص 244).

الرضا الجماعي:

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به. (عويضة، 1996، ص 350)

معدل الإنتاج:

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج، زيادة أو نقصاناً ويصبح معدل الإنتاج دالاً رئيساً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج. (عشوي، 1992، ص 244).

6- معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل؛ ويطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية (مجدي، 1996، ص 187)، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد: (راوية، 2000، ص 216-217)

-توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

-توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

7- قياس الأداء:

بالرغم من كثرة اهتمام الأخصائيين في الإدارة بالأداء الوظيفي إلا أنهم لم يصلوا إلى اتفاق حول الأبعاد المعتمدة في قياس الأداء، فليس هناك وسيلة موحدة للحكم على الأداء،

ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة الأداء المنفذ من طرف العامل في المنظمة، بحيث أصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس. لكن عموماً هناك مؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى كفاءة العامل و هي: الدافعية، القدرة و الإدراك، و يمكن إدراج هذه المحددات بنوع من التفصيل فيما يلي:

7-1- الدافعية:

يختلف أداء العمل في المنظمة باختلاف مستوى الدافعية و هذه الأخيرة تختلف بتلاف مستوى الاهتمام بحيث كلما كان العمل مهتماً بالمهمة المكلف القيام بها كلما زادت الدافعية لديه لإنجاز هذه المهمة، بحيث كل هذا ينعكس على الأداء سواء كان إيجابياً أو سلبياً، حتى وإن تساوت القدرات و الخبرات في أداء هذه المهمة من طرف عدد من العمال، كما أن الدافعية ملازمة القدرة على الأداء فهي تتفاعل معه، بحيث تمثل الدافعية -حسب أحمد صقر عاشور- لدى العامل القوى الداخلية المحركة للفرد في أداء عمل معين، و التي تنعكس في كثافة الجهد المبذول في الاستمرار بكل ما لديه من قدرات و خبرات ومهارات في العمل. (أحمد، 1979، ص 89)

7-2- القدرة:

تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية لتحديد، التي بدورها تنقسم إلى قسمين: قدرة مكتسبة يتعلمها الفرد من خلال احتكاكه بموضوع العمل، و قدرة موروثية فطرية يولد الفرد بها، و التي بدورها تنقسم إلى نوعين القدرة العقلية و غير العقلية، فالعقلية هي قدرة الفرد على فهم المعاني المجردة، و أما غير العقلية فهي تشمل الحواس الخمس من بصر و سمع و شم و ذوق ولمس، ولكن هذه القدرة تستوجب بذل جهد جسمي أكبر.

7-3- الإدراك:

إن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات مشرفه، وردود أفعال من زملائه و ما يتلقاه من أجور و حوافز و عوائد تنظيمية و غيرها من المصادر الأخرى، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها و تنظيمها و فهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة و بطبيعة و خصائص المعلومات من جهة أخرى، و من هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي يتعاملون معه، فمثلاً المكافآت التي يحصل عليها العمال (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته و جدارته و يعتبرها دليل موضوعيته الإدارية، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة و دليل على ذاتية الإدارة. (سهيلة، 2006، ص 62)

7-4- كمية الجهد المبذول:

وكما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحث هو ذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية و العقلية المبذولة من طرف العامل، في عمله خلال فترة زمنية محددة، و يرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية و الزمن.

7-5- نوعية الجهد:

تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملائمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج، و تتسرب هنا كذا كعوامل الدقة و الجودة، و الأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي -نوعية الجهد- ليتركز بشكل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء و كميته.

7-6- نمط الأداء:

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وفق هذه الأخيرة يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل، بتقييم الأداء والحركات والأنشطة المعتمدة، فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية. (عاشور، 1979، ص 30).

8- أهداف قياس الأداء:

لكل عملية التي تقوم بها الإدارة في المنظمة لا تكون ولها أهداف، وتظرا لكون عملية قياس الأداء من مهام الإدارة المؤسسية فهي بدورها لها أهداف عديدة، و قد أجمع الباحثين في هذا الموضوع على أنها تتمثل فيما يلي:

- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع نتائج الأداء المطلوب أو المسطر.
- متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- مساعدة الإدارة على تقويم النتائج النهائية من خلال تزويدها بالبيانات و المعلومات اللازمة. (أحمد، 2003، ص، 53).
- توزيع العمل على العمال حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس العلمية لترقية العمال أو عدمها.
- تسهيل عملية الاختيار المهني للعمال الأكفاء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال وكذا أثر التدريب على الأداء.
- اكتشاف قدرات العمال لشغل مناصب قيادية في المنظمة.
- الانتباه لمؤشرات الكفاءة من عدمها في العمل.
- تحديد أدوار و مهام وأعمال لكل عامل.
- إجراءات تعديل الرواتب.

وتعتبر عملية قياس الأداء وثيقة رسمية سنوية يعتمد عليها لعدة أسباب منها:

- إثبات عدالة قرارات الترقية أو التوظيف أو النقل أو التدريب أو التطوير الوظيفي أو الفصل من الخدمة.
- الاهتمام بحقوق العمال و ظروفهم الاجتماعية و بيئة العمل.
- أنها تعتبر وثيقة ووسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المؤسسة في تخطيطي إدارة القوى البشرية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد سياسة التدريب الوظيفي لدى المؤسسة. (فهمي، 1984، ص 213)

9- الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة:

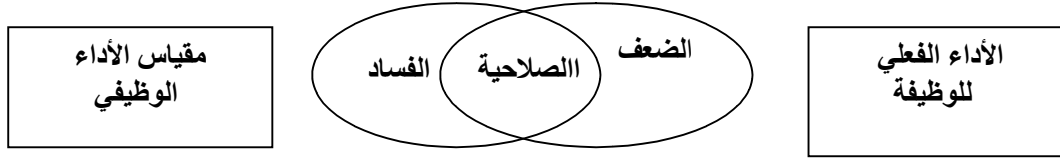
عندما تتوصل المنظمة من خلال التحليل و التصميم الوظيفي على تحديد نوعية الأداء المتوقع من العمال لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء، فيجب توفر شروط و معايير في مقاييس إدارة الأداء لكي يكون التسيير لائقا بالمنظمة ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

9-1- التوافق الاستراتيجي:

و نعني به المدى الذي يمكن فيه لنظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتوافق و ينسجم مع أهداف و ثقافة المنظمة، و يؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد و التوجيه حتى يتمكن العمال من المساهمة تحقيق النجاح التنظيمي (محمد المرسي، 2003).

9-2- الصلاحية :

و نعني بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كلّ الأبعاد التي لها علاقة بالأداء الجيدّ للوظيفة، و حتّى يكون مقياس الأداء صالحاً فإنّه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً، أي أنّه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكّن من النجاح في أداء الوظيفة فيجب على المنظمات استخدام بعض مقاييس الأداء مثل تقييمات المشرفين و التي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة و مقياس الأداء الوظيفي كما يفسره الشكل التالي:



الشكل رقم (03) يمثل مقياس الأداء المعيب (محمد المرسي، 2003، ص: 411).

و نقول عن مقياس أنّه معيب أو ضعيف، إذ لم يتمكّن من قياس كافة نواحي الأداء، وهذا ما يظهر في الجزء الأكبر للدائرة في الشكل السابق. و على سبيل المثال استخدام إحدى الجامعات لمقياس تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والذي يستند إلى الجهود البحثية و ليس التعليمية و من ثمّ فإنّه يتجاهل أحد أبعاد الأداء الحاكمة أو الرئيسية، أمّا المقياس الفاسد فهو الذي يقيّم أبعاداً ليست لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها، و هو ما تمثله الدائرة الثانية في الشكل السابق، والمعيار المتّسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان (محمد المرسي، 2003).

9-3- الاعتمادية:

و تتعلق بمدى اتّساق مقياس الأداء ، و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية القائمين بالتقييم، و التي تشير إلى مدى الاتّساق بين الأفراد الذين توكل إليهم مهمّة تقييم أداء العمّال، و تتحقّق الاعتمادية بهذا المنظور، إذا ما تمكّن اثنان من القائمين بالتقييم بالتوصّل إلى نفس التقييم، أو قريباً منه لأداء شخص آخر، بالإضافة فإنّ المقياس يجب أن تتحقّق له الاعتمادية عبر الوقت. و إذا لم تتحقّق الاعتمادية فلن تتحقّق له الصّلاحية، فمثلاً إن لم يكن هناك اتّفاق على مستوى أداء الموظّف فكيف يمكن زيادة راتبه أو ترقية أو تدريبه.

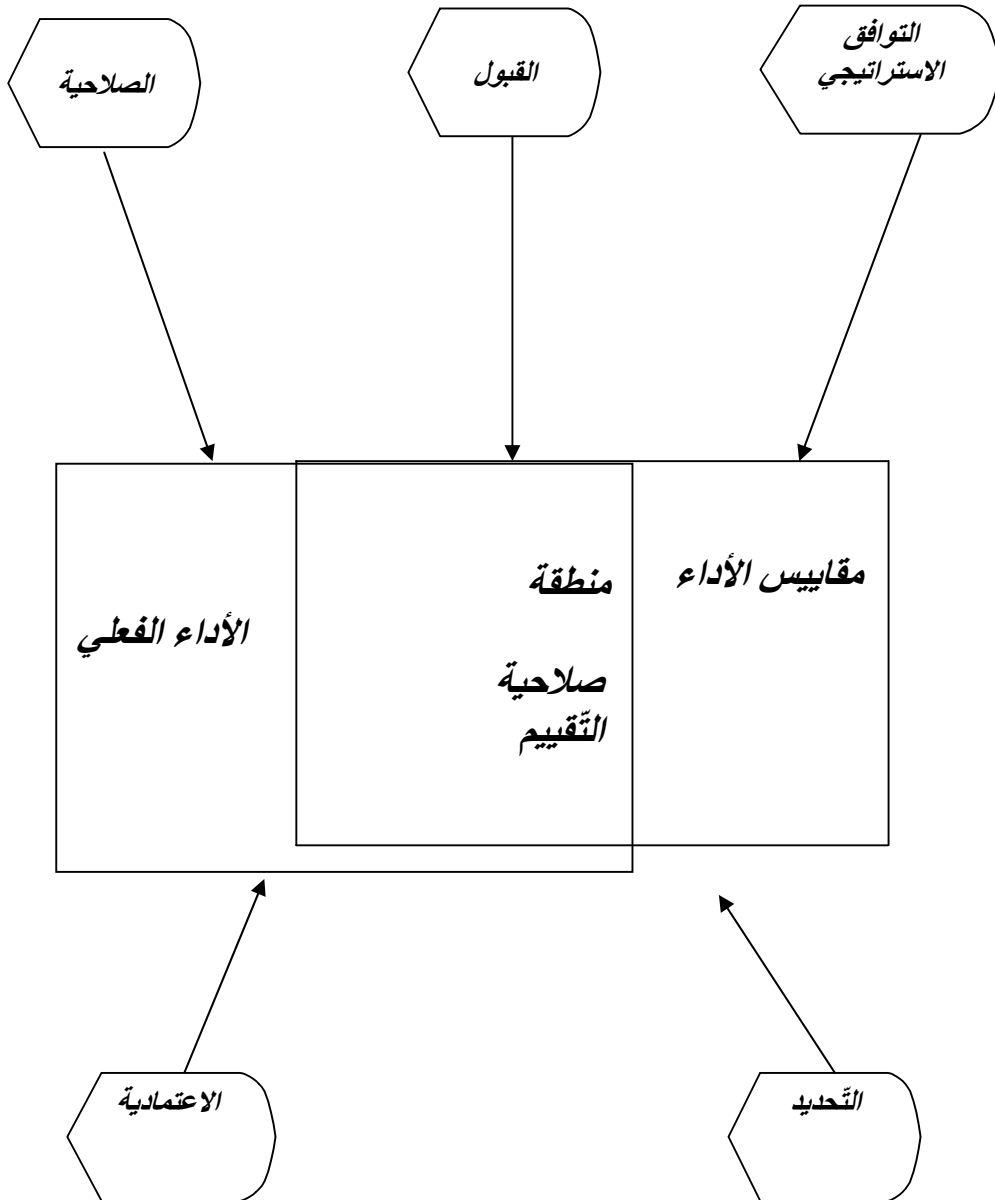
9-4- القبول:

يعني مدى قبول الأفراد المستخدمين لهذا المقياس و اقتناعهم به، و توجد عدّة مقاييس محكمة تتسم بوجود درجة عالية من الصّلاحية و لكنّها تستهلك وقتاً كبيراً من وقت القائمين بالتقييم ممّا يجعلهم يرفضون استخدامها، و كذلك فإنّ الأفراد موضع التقييم أو العمّال الذين يقيّم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس، و بالتالي فإنّ المقياس الذي لا يتمتّع بالقبول، فهو مقياس غير مفيد، و لتطوير مقياس أداء يجب إشراك القائمين بالتقييم و العمّال في ذلك (محمد المرسي، 2003).

9-5- التحديد:

و يعنى به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توضيحات محدّدة للعمّال بشأن ما هو متوقّع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقّعات و يتعلّق التحديد بالأغراض الاستمرارية، و التّسمية لإدارة الأداء، فعليه أن يحدّد ما الذي يجب أن يقوم به العامل في

عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، و كما يجب عليه تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة الموكلة إليه. و يمثل الشكل الموالي الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعّالة.



الشكل رقم (04) يمثل الشّروط الواجب توفرها في مقياس الأداء الفعّال (محمد المرسي، 2003، ص.414).

10-تقييم الأداء:**10-1- مفهوم تقييم الأداء:**

نظرا لأهمية هذه العملية فإنه لم يتفق العلماء و الباحثون في مجال الموارد البشرية على إعطائه تعريفاً موحداً و شاملاً، فكل واحد منهم عرفه حسب رأيه أو حسب الخلفية العلمية لديه، و نذكر منهم:

" هودجيدس " HOGIITS و آخرون قد عرفوه على أنه: " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، من شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه، بل التأثير على أدائه مستقبلاً (حنا، 2001).

و قد عرفه " حنا نصر الله" على أنه: " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العمال وصلاحيتهم وإنجازاتهم و سلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدراتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، و استخدامهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً " (حنا، 2001).

و يعرفه " صلاح الدين عبد الباقي" على أنه دراسة و تحليل أداء العمال لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى (صلاح، 2002).

و يعرفه " أحمد سيد مصطفى" على أنه تحليل و تقييم العمال، و مستوياتهم و تعاملهم، و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس للتقويم، أي ترشيد هذه الأنماط و المستويات (أحمد، 2000).

و يعرفه " سيكيو" و آخرون SEKIOU على أنه نشاط الموارد البشرية الذي يكمن في حكم موضوعي على العمال عند قيامهم بمهامهم خلال فترة زمنية محددة، و ذلك باتخاذ معايير واضحة و معايير مؤسسة (SEKIOU et al.2001).

و في الأخير يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية مستمرة موجّهة وفق سياسات و معايير ثابتة، للتعريف بمدى كفاءة العامل أو قصوره في أداء واجباته، و ذلك لتحسين و تطوير العمال و تطوير أداء المنظمة ككلية.

10-2- التمييز بين تقييم الوظائف و تقييم الأفراد:

يرى بعض الباحثون و منهم " عليش" بأن تقييم الوظائف يختلف عن تقييم الأفراد (أحمد، 1999) فالأول يحدّد قيمة الصعوبة و مستوى المجهود الذي تتطلبه الوظيفة، أمّا الثاني فيحدّد مدى استجابة العامل لمتطلبات الوظيفة، و مقدار ما يبذله من مجهود بغرض تحقيق أهدافه.

أي أنّ تقييم الوظائف يهتم بالتمييز بين وظيفة و أخرى بإتباع أسس موضوعية و معايير علمية، في حين أنّ تقييم الأفراد عملية يتم من خلالها التمييز بين الأفراد عن طريق ما يبذلونه من جهود في تحقيق متطلبات هذه الوظائف، و يمكن التمييز بين الأفراد و إن كانوا يشغلون نفس الوظيفة (أحمد، 1991).

10-3-سيرورة التقييم:

تتمّ عملية التقييم عبر سيرورة و هذه السيرورة متكوّنة من مراحل متداخلة فيما بينها وهي كالآتي:

10-3-1- التحضير المبدئي: لكي تكون نتائج التقييم أكثر موضوعية يجب على المدير أن يقوم بتشخيص عام لحالة و وضعية المنظمة و ذلك لكي يكون التقييم مندمجا في مجموع

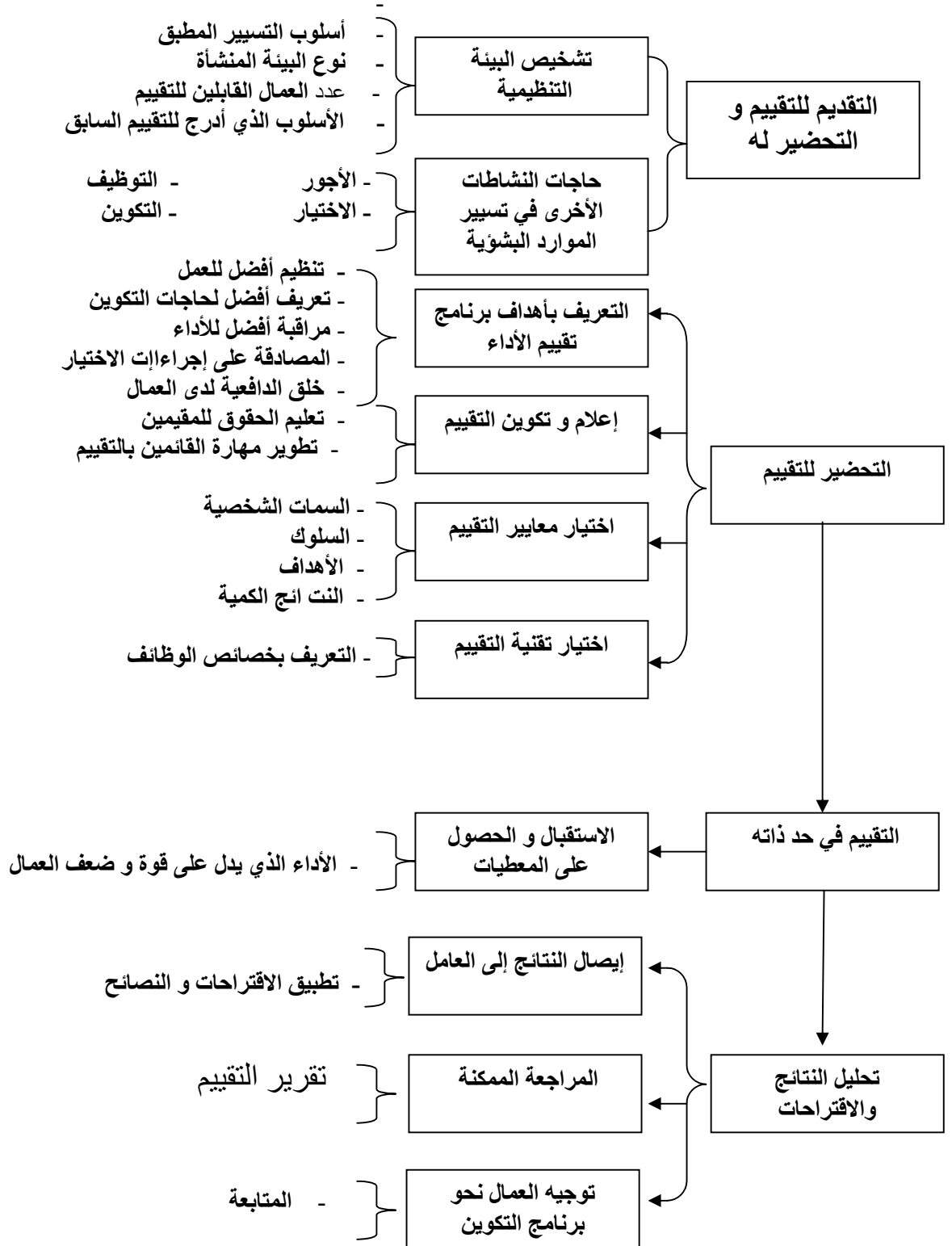
البيئة التنظيمية، كما أن تأسيس سياسة التقييم يتطلب مبدئياً تعريف الأهداف المحددة المراد الوصول إليها عن طريق وصف المهام الفردية، المدير و العمال يتفقون في كل النماذج التي يمكن إشراكها بفعالية برنامج التقييم، مثلا المسؤوليات الموكلة للقائم بالتقييم و المقيم. ففي المنظمة التي تحتوي على نقابة عمالية فهناك بصفة عامة اتفاق حول نماذج التقييم، في هذه المرحلة يتم التعريف بمعايير التقييم لكي يعرف المقيم قواعد اللعبة، لأن تعريف هذه المعايير تساعد المنظمة على وضع الطرق المناسبة (سيكيو وآخرون SEKIOU et al 2001. p307).

10-3-2- التقييم في حد ذاته: Evaluation proprement dite عند التحضير للتقييم النهائي يجب تجميع كل المعطيات الحالية و كذا وصف في نفس الوقت نقاط قوته و نقاط ضعفه و ذلك يهدف إلى وضع على عاتق العامل مسؤولية الأداء و يجب الحفاظ على هذه المعطيات سرى لأغراض مرجعية للتقييم في حد ذاته و تحليل النتائج. برنامج التقييم في حد ذاته هو استقبال للمعطيات و للمعلومات حول الأداء، وهذا الاستقبال متعلق بتقنيات مختارة، و الأهمية المراد ربطها بنتائج التقييم (سيكيو وآخرون SEKIOU et al 2001. p308).

10-3-3- النتائج المتحصلة و الاقتراحات: لإعطاء امتدادا لبرنامج التقييم، يجب إجراء تحليل لكل المعطيات المستقبلية و مقارنتها مع أداء العمال (المقيمين)، القائم بالتقييم يقابل المقيم لمناقشة النتائج المتحصلة عليها، و هذه المقابلة في بعض الأحيان تكون واجبة، فكثيرا من المنظمات ما توصل نتائج التقييم لعمالها، و ذلك لإعلامهم بتوقعاتهم و إعلامهم بالتحسينات الممكنة، كما يجب إعلام المقيم بكل التغيرات المنتظرة على مستوى أدائه، لأنه من الضروري ممارسة المتابعة لكي تخدم القيم الحالية للقائم بالتقييم من نقطة البداية بعدة إجراءات التحسينات و التقدّم في مهنته.

10-3-4- المراقبة و المتابعة في كل مرحلة: إن مراقبة برنامج التقييم يجب أن يكون بضرورة مستمرة وأن يمارس على كل مستوى، والتحضير للتقييم أثناء هذه المرحلة يجب أن تراقب قيمة التقنيات المطبقة أثناء المرحلة الثانية، ومراقبة برنامج التقييم يتطلب استثمارا هاما في الوقت و في الطاقة، كما يجب تنبؤ ميكانيزم المتابعة، إذا كان انشغال المنظمة هو تطوير عماله، فإنه يكون من المناسب التساؤل على شروط نجاح برنامج تقييم الأداء (سيكيو وآخرون SEKIOU et al 2001. p308-309).

و الشكل التالي يبين سيرورة التقييم الفعال المتبع في المؤسسات.



الشكل رقم (05) يمثل مخطط سيرورة تقييم الأداء (SEKIOU et al, 2001, p 310)

10-4-4-طرائق تقييم الأداء:

يكون التقييم عملية تنظيمية تهدف إلى الترقية، الزيادة في الأجر، التكوين... إلخ. تتعدد أساليبه و طرقه، و تستند هذه العملية إلى تكليف القائم بالتقييم بتقدير و تقييم العامل من كل جوانبه (الأداء، السلوك، التصرف...) في المؤسسة و محاولة التوصل إلى نتائج موضوعية و يمكن تلخيص أهم طرقه فيما يلي:

10-4-4-1- التقييم بالمقارنة:

يقوم القائم بالتقييم في هذه الطريقة بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه، و تستخدم هذه الطريقة عادة: الأداء الشامل للفرد، و محاولة التوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذه الأداء. يتسم هذا المدخل بالفعالية عندما يكون الغرض من التقييم هو التمييز أو المقارنة بين أداء العمال، فتعتبر هذه الأساليب ذات قيمة مرتفعة عند استخدام النتائج في اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب، الترقية، الحاجة إلى التكوين... إلخ. أضف إلى ذلك أنها سهلة التصميم والاستخدام و تتمتع بالقبول بنسبة لا بأس بها من مستخدميها (أحمد، 2000)، و تحتوي على عدة عناصر وهي:

10-4-4-2- مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري: حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية و يتيح معدّل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كمياً، تحديد الوقت الكلي المعياري (النمطي) لأداء مهمة معينة من طرف فرد عادي، أما بالنسبة للأعمال التي يتعدّر قياسها كمياً مثل الأعمال القيادية و الذهنية فيقيم شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المسطرة بأبعادها الفنية و الوقتية و المالية.

و ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يركّز أساسا على النواحي الفنية للأداء دون أنماط التعامل السلوكي للفرد مع مرؤوسيه أو رؤسائه، أو عملاء المنظمة.

10-4-4-3- أسلوب الترتيب: و تقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد- محل التقييم – بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد من أعلى درجة لكفاءة الأداء إلى أدناها في نفس المجموعة.

لكن رغم سهولة طريقة ترتيب الأفراد إلا أنها في غالب الأحيان غير موضوعية، حيث تتوقف على كل من التقدير و الاتجاه الشخصي للرئيس، وما يشوب ذلك من تحيز، كما أنه لو وجد هناك معيار يقاس عليه أداء العمال إلا أنه لا يهيئ صورة مفيدة عن نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم، كما يصعب تطبيق هذه الطريقة عند زيادة عدد المرؤوسين.

10-4-4-4-طريقة المقارنة المزدوجة: يطلب من القائم بالتقييم في هذه الطريقة من مقارنة كل موظف مع زملائه في المجموعة بشكل منفرد، أي تقييم الأفراد كأزواج من حيث الأداء و الصفات المطلوب التمتع بها في أداء العمل، و يتم ذكر تميّزه في كل مرة، أو عدم تميّزه، ثم يتم مقارنة العامل الأول بالتّالث و الرابع و الخامس، و هكذا... و في النهاية يتم وضع قائمة بأسماء العاملين حسب أدائهم، بحيث يحتلّ أعلى القائمة صاحب أكبر عدد النقاط تميّزه من بين العمال، و يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي يكون فيها نطاق الإشراف ضيقاً، و في المنظمات التي يكون فيها الإنتاج كمياً.

لكن رغم سهولة هذه الطريقة و بساطتها لكنّها ما يؤخذ عليها أنها طويلة تتطلب الوقت، و الجهد و المال، كما أنه يصعب الكشف عن الفروق بين الأفراد خاصة عند الذين يكونون في رتب متقاربة كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار بعض الأبعاد المحددة للسلوك، فإنّها تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبية التي تحتاج إلى معالجة أو تصحيح.

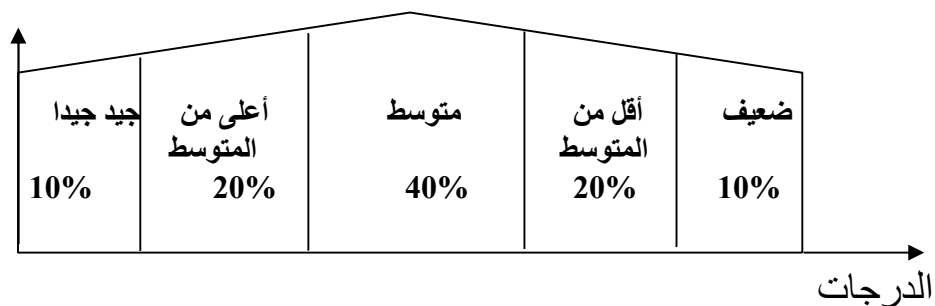
10-4-5- طريقة التوزيع الإجمالي:

يستند هذا الأسلوب إلى منطق الترتيب، ولكن وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي التي تشير إلى أن أغلبية الأفراد تتركز حول وسط المنحنى، وبذلك يطلب من القائم بالتقييم توزيع بتقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي، بحيث تنقسم المجموعة إلى مجموعة فردية تخصص لكل منها نسبة معينة وفق لفكرة التوزيع الطبيعي، من ناحية أخرى يطلب من القائم بالتقييم وضع نسبة محددة لكل مستوى من مستويات الأداء والتي قد لا تتفق مع فكرة المنحنى الطبيعي، كما قد يتم المزج بين أداء الأقسام و الأداء الفردي للوصول إلى توزيع العمال الذين سيلتحقون بكل فئة (محمد المرسي، 2003)، و في هذا الأسلوب يطلب من القائم بالتقييم إجراء تقييم أداء العمال و توزيع وفق نسب مئوية و في مستويات أداء محددة و مختلفة على أساس الأداء للعمل و ذلك وفق المراحل التالية (حنا، 2001):

- يتم كتابة أسماء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق بطاقات صغيرة، كل اسم له بطاقة.
- يطلب بالقائم بالتقييم توزيع هذه البطاقات على خمس (05) مجموعات.
 - أ- المجموعة الأولى: ضعيفة.
 - ب- المجموعة الثانية: أقل من المتوسط.
 - ج- المجموعة الثالثة: متوسط.
 - د- المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط.
 - ت- المجموعة الخامسة: جيد جدًا.

- يطلب من القائم بالتقييم توزيع عدد الأفراد الموزعين في القسم على هذه المجموع على شكل نسب مئوية، و الشكل الموالي يبين ذلك. تقوم هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي و الذي يقول أن أي ظاهرة تميل بالتركيز حول القيمة المتوسطة لها، و تستخدم هذه الطريقة لتفادي النزعة المركزية، أو التشدد التي تشوب المقاييس التدرجية. (مهدي، 2001).

عدد العمال



الشكل رقم (06) يمثل أسلوب التوزيع الإجمالي في مقارنة أداء العمال (حنا، 2001، ص: 187)

التقييم بالمقارنة هو مقارنة أداء العامل الفعلي بالأداء المعياري المسطر من طرف المؤسسة أو مقارنة أداء العمال مثنى مثنى، أو مقارنة أداء مجموعة من العمال في المؤسسة بأداء مجموعة أخرى، و هو ترتيب العمال من أداء متميز إلى أداء ضعيف مما يخلق لدى العامل روح المنافسة و المبادرة و بالتالي يحاول دائما تحسين أدائه مستقبلا، لكن رغم الإيجابيات التي يحتويها هذا المدخل من التقييم إلا أنه لا يخلو من عيوب، ومنها ما يلي:

- عدم وجود ارتباط بينها وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
كما أنّ هذا التقييم يفتقر إلى التّحديد بالنّسبة لمعلوماته المرتدة، فعند التّرتيب النسبي للعمال، فإنه لا يعرفون تماما ما يجب فعله لتحسين مستويات أدائهم، كما يضع ذلك عبئا إضافيا على القائم بالتّقييم لتزويد العمّال بمعلومات محدّدة تتجاوز ما تقدّمه أدوات التّقييم نفسه.

10-4-6- تقييم الأداء عن طريق النتائج:

يرتكز هذا الأسلوب على تقييم نتائج الأداء، و ذلك بالتسليم بأن العامل سيقوم بالمستحيل للوصول إلى النتائج المسطرة من طرف إدارة المؤسسة (مسلمة الغاية تبرّر الوسيلة) وهذا الأسلوب يحتوي على عناصر منها:

10-4-6-1- طريقة تقييم الأداء عن طريق الأهداف:

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين هما: طريقة تحديد الهدف و طريقة مراجعة وتقييم الأداء (نظمي و آخرون، 2000)، فعند تحديد الأهداف يتم الاتّفاق بين العامل و رئيسه على الفترة الزمنية اللاّزمة لإنجاز مهمة معيّنة. و بعد انقضاء هذه الفترة يلتقي الاثنان لمناقشة مدى إنجاز هذه الأهداف المحدّدة، و بهذا يكون التّقييم على النتائج المحقّقة و ليس على السلوك.

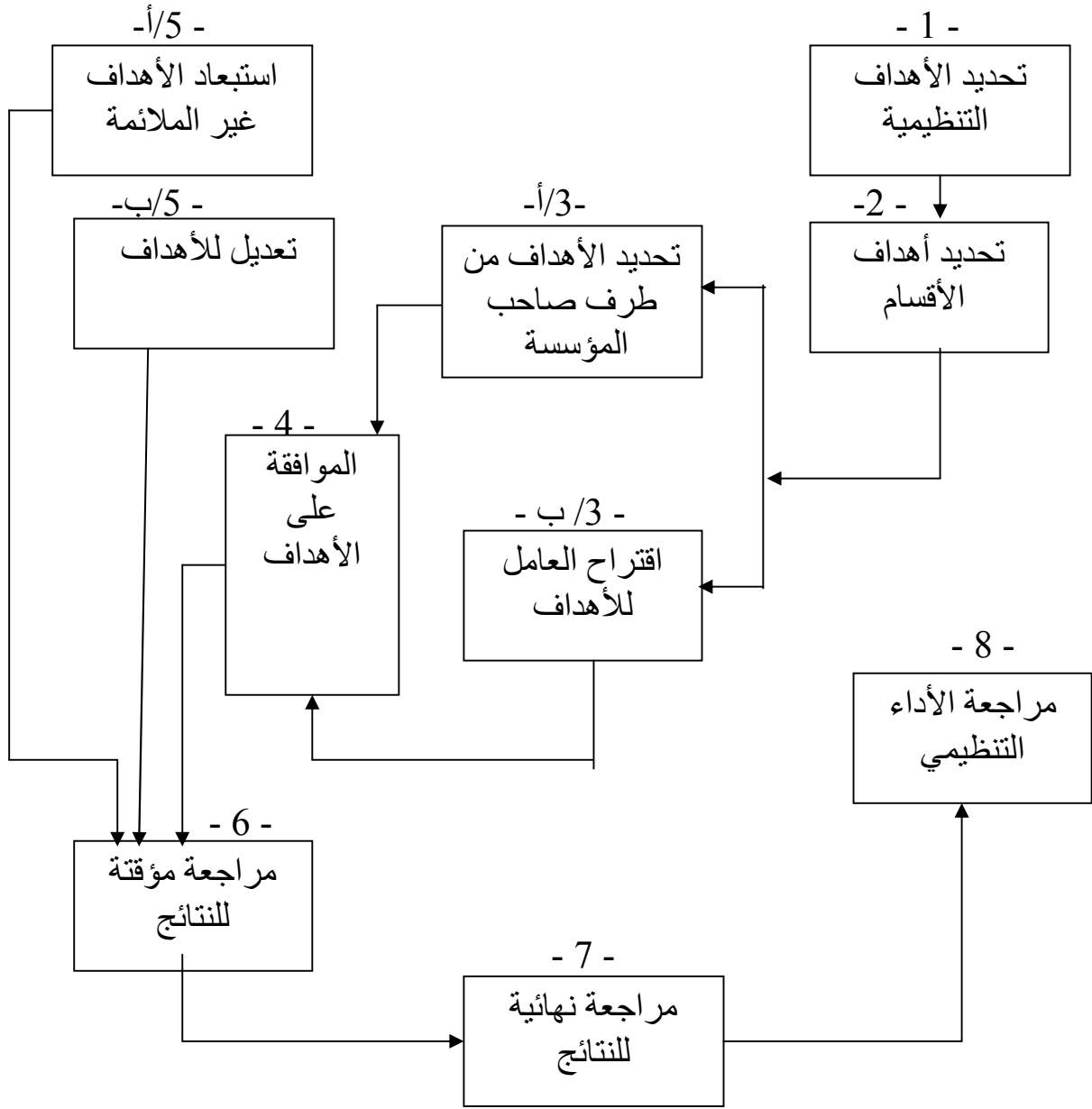
تقوم الإدارة بالأهداف على مفاهيم أساسية و من أهمها ما يلي: (رابح، 1996)، المشاركة في إعداد الأهداف، فالدافعية على الإنجاز تكون عند المشاركين أكثر منه عند غير المشاركين.

- التّقييم يكون حسب معايير قابلة للتّحقق، و إمكانية ترجمتها كمّيا.
- المشاركة في تحديد المعايير المستخدمة في التّقييم، و من مزايا هذه الطريقة ما يلي:
- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد العامل لبيذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف.

- التّركيز على الأداء لا على السمات الشّخصية (محمد، 2003).
- تعريف الفرد العامل بما هو مطلوب منه و مقارنته مع إمكانياته.
- تسهّل عملية التّخطيط و التنسيق بين نشاطات المنظمة.
لكن رغم المزايا التي تختص بها هذه الطّريقة في تقييم الأداء إلّا أنّها لا تخلو من عيوب ومنها ما يلي:

- صعوبة إدارة العمّال و توجيههم وفقا لطابع المشاركة و التّعاون في العمل.
- عند مشاركة العامل في تخطيط الأهداف، فإنّ العامل يحاول تسطير الأهداف السهلة حتّى يتمكّن من إنجازها.
- قد يعطي العامل اهتماما أكبر للأهداف القابلة للقياس على الأهداف النوعية(محمد، 2000).

بالرّغم من العيوب التي تواجه هذه الطّريقة إلّا أنّها تظهر نتائج أكثر دقّة وموضوعية لأنّها تقيس الحاضر و المستقبل، كما يختص بالمشاركة.



الشكل رقم (07) يمثل تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف (محمد، 2003، ص: 435).

10-4-6-2- طريقة تقييم الأداء عن طريق الإنتاجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في تحفيز العمال على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، و لأنه وسيلة لقياس و توفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل، و يتكوّن نظام قياس و تقييم الإنتاجية من أربع خطوات و هي:

- يقوم الأفراد بتحديد المنتجات أو مجموعة الأنشطة أو الأهداف التي يتوقع التنظيم إنجازها خلال فترة زمنية معيّنة.
- تحديد مؤشرات الإنتاجية.
- تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات و مستوى التقييم المصاحب للكمية.
- تطوير نظام المعلومات المرتدة، بحيث يفرّق العمال و المجموعات بمستوى الأداء وفقاً لمؤشر من المؤشرات (محمد، 2003)

تعتبر هذه الطريقة أداة فعّالة لتوفير معلومات تفيد في تعديل أو تدعيم الأداء، إلا أنه يتطلب المال و الجهد.

يتميّز أسلوب تقييم الأداء عن طريق النتائج بالموضوعية لأنه ينظر إلى النتائج على غرار شخصية العامل، إذ يتمتع بخاصية القبول من طرف الطرفين (العامل و القائم بالتقييم)، كما أنه يعتمد على مؤشرات موضوعية و كمية لقياس أداء العمال.

انطلاقاً من ما يتميّز به هذا الأسلوب من مزايا، إلا أن ما يؤخذ عليه بأنه يتأثر بعوامل خارجية (خارج المؤسسة- النظام السائد في الدولة-)، مثلاً المؤسسات التجارية يمكن أن يكون المستهلك غير راض، كما أن المعلومات التي قد يوفرها هذا الأسلوب قد لا تساعد العمال على تعديل أو تحسين أدائهم بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم، كما أنه يقيس الأداء الكمي على عكس الأداء النوعي (الأداء القيادي....)، كما يساعد العمال على التهرب من الأهداف الصعبة و الجري وراء الأهداف السهلة التي تساعدهم في النمو و إثبات الذات في المؤسسة.

10-4-6-3- أسلوب التعبير الحر:

يركّز هذا الأسلوب على الإنجازات الفعلية، بدلاً من العموميات و الصفات للعمال، و هناك ثلاثة (03) أنماط شائعة لهذا الأسلوب و هي كالتالي:

10-4-6-4-1- الأسلوب الإنشائي:

في هذا الأسلوب يقوم القائم بالتقييم بسرد إنجازات و أداء العمال بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معيّنة لكمية و نوعية الإنتاج، و معرفة بالعمل و القدرات، و نقاط القوة و الضعف في الأداء.

رغم ما يتميّز به هذا الأسلوب من إيجابيات، إلا أن له سلبيات عديدة منها استغراقه مدة طويلة في الإعداد، اعتماد القائم بالتقييم على أسلوبه الخاص الذي قد يعثره الغموض و عدم الوضوح (حنا، 2001).

اعتماد القائم بالتقييم على الكلمات في مقارنة العمال أي اعتماده على التعبير الإنشائي الذي قد لا يتحكّم فيه القائم بالتقييم ممّا يزيد من صعوبة هذا الأسلوب.

10-4-6-4-5- أسلوب الأحداث الحرجة:

يتطلب هذا الأسلوب من القائم بالتقييم حفظ سجّل العمال، يخصّص صفحة لكلّ منهم، يدون فيها المواقف و الإنجازات المميزة و المخالفات و القصور في الأداء حسب تواريخ وقوعها، و يعتبر هذا السجّل قاعدة و أساس واقعي لمراجعة أداء العمال خلال فترة زمنية معيّنة (فترة التقييم) (حنا، 2001).

إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه قد يكون عبئا ثقيلًا على القائم بالتقييم حيث يتعين تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة.

10-4-6-6-أسلوب المراجعة الميدانية:

يتطلب هذا الأسلوب من القائم بالتقييم بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العمال و مناقشتهم و أخذ البيانات و المعلومات التفصيلية على أن يعدّ قائمة بالعمال، يتم ترتيبهم حسب أدائهم، و يعرضها على المدراء و إدخال التعديلات عليها.

من مزايا هذا الأسلوب أنه يتوخى الحيادية في تقييم العمال، لكن هذا الأسلوب يأخذ زمنا طويلا.

يترك هذا الأسلوب للقائم بالتقييم أن يعبر بأسلوب حرّ على تقييم أداء العمال، ككمية و نوعية الإنتاج، و يتم تدوين المواقف و الإنجازات المميّزة و القصور و يحاول طلب استفسارات عن كلّ ما سبق (الأداء و المواقف).ومناقشتها مع العمال و مدرائهم، ومحاولة إعطاء حلول لنقاط الضعف و القصور، لكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب على أنه يستغرق وقتا للتحضير و الإعداد له، كما أنه لا يقيس جميع عناصر التقييم.

10-5-الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها القائم بالتقييم:

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة و موضوعية التقييم، و منها ما يلي:

10-5-1-خطأ الهالة:

هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير إلى انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه، كما يرى المدبر هنا أنّ الأداء الجيد لعنصر من عنصر العمل يعني أنّ هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر. (أحمد، 2000).

10-5-2-أخطاء النسيان:

فمعظم التقدير عن المرؤوسين تعدّ لتخطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، و يميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين، وهذا ما قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلّها، لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم، فيسعى أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل. (أحمد، 2000).

10-5-3-أخطاء التقدير الوسط:

قد يميل القائم بالتقييم إلى التقدير بالمدى المتوسط ليغطي قصور أسس التقييم، لذلك لا يمكن التفريق بين العمال حسب أدائهم.

10-5-4-أخطاء المقارنة:

قد يقوم القائم بالتقييم بمقارنة أداء أيّ عامل بأداء زملائه، أو بتقسيم العمال إلى فئات أو مجموعات، والحكم على كامل أعضاء الفئات بشكل عام، عن طريق مقارنة فئة بأخرى و تصنيف الفئات من العمال بفئات ذات أداء مرتفع أو متدني، لأنّ ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد. (أحمد، 2000).

يجب التنويه إلى أنه عندما يقيم العامل يجب أن يكون بناءً على معايير معتمدة سلفا، لأنّ التقييم يعتبر عملية صعبة للمنظمة، ينبغي اتباعها بغض النظر عن ردود فعل العمال الذين قد يقاومون هذا التقييم و لاستمرارهم في العمل، غير أنّ البعض قد يعتبره فرصة لإثبات الذات، والتّميّز و الحصول على المكافآت و التّريقات...

و لتفادي مثل هذه الأخطاء يمكن اللجوء إلى بعض الحلول التي تكون ضمانات لسلامة تقييم الأداء.

خلاصة الفصل:

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل، بعضها ينتج عن الفرد، وبعضها الآخر خارج عن سيطرته يخضع لتحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها. بعضها يؤثر على إدراكه الوظيفي كغموض وتعارض الدور، وبعضها يؤثر على قدرته كالتعليم، التدريب والخبرات . والبعض الآخر يؤثر على دافعيته . كنظم المكافآت والترقية، أسلوب القيادة، إلى غير ذلك من العوامل، ولا يوجد عامل أهم من آخر، فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

نستنتج أنّ للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للعامل والمنظمة، فلا يمكن أن يكون أداء وظيفي دون تقييم الذي يعتبر عن دمج خصال المعرفة، المعرفة الأدائية و المعرفة الوجدانية، و سلوك العامل في وضعية معينة، ويقصد بالمعرفة تلك المعارف التقنية المكتسبة من خلال البرامج التكوينية و التربصات، كما يقصد بالمعرفة الأدائية بأنها معرفة المهارة و الخبرة المكتسبة في مركز عمل، و يقصد بالمعرفة الوجدانية (الكونية) معرفة الفرد كيف يكون المركز الذي يحتله أو كيف سيكون في المستقبل القريب أو البعيد عن طريق الترقية، النقل... إن اهتمام علماء النفس والإدارة بهذه العوامل لا يهدف إلا للبحث عن السبل والأساليب والممارسات التي بإمكانها الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية إلى الأحسن وتحفيزهم لذلك، ولعل من أهمها الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء الوظيفي، والتي يتمحور حولها موضوع البحث.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

مجالات الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

ادوات الفياس النفسي المستخدمه في الدراسة

منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

تحديد مجتمع و عينه الدراسة

اساليب المعالجه الإحصائية للبيانات

تمهيد:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على القيم السائدة لدى اساتذة التعليم العالي في احد الجامعات الجزائرية وهي جامعة "ورقلة"، بالرغم من ان الجانب النظري قد تم فيه تحديد مفهومي القيم التنظيمية والاداء الوظيفي، إلا ان هذه يبقى نظريا، مما ادى بنا إلى محاولة التوصل إلى تحديد هذين المفهومين عمليا، ويتضمن هذا الفصل عرضا لمجالات الدراسة بما فيه المجال المكاني والزمني، وكذا العرض المفصل لمنهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، ادوات جمع المعلومات المستخدمة في الدراسة، تم الدراسة الاستطلاعية كما تم التطرق إلى مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وفي الاخير تم التطرق إلى اساليب المعالجة الإحصائية.

4 مجالات الدراسة:

4 4 المجال المكاني: ينحصر المجال المكاني للدراسة الحالية في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة التي انشئت اول نواة جامعية بمدينة "ورقلة" 1987 عرفت إثرها تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلها التنظيمي والبيداغوجي، فمن مدرسة عليا للاساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 تم إلى جامعة في جويلية سنة 2001، بمقتضى او بموجب المرسوم التنفيذي رقم 210/01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة بتلات كليات هي: كلية العلوم وعلوم المهندس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وكلية الاداب والعلوم الإنسانية.

وصل عدد الطلبة المسجلين خلال الدخول الجامعي 2011 2012 إلى 22471 طالب منهم 1114 طالبا في مرحلة ما بعد التدرج "ماجستير ودكتوراه" موزعين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يمثل توزيع الطلبة والاساتذة في جامعة ورقلة

							ل م د		النظام	الكلية
6702	301	10	188	9	94	6401	1183	4973	245	كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة
2852	124	0	68	6	50	2728	297	1318	1113	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض والكون
3466	178	20	80	0	78	3288	501	1766	1021	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2297	55	0	0	1	54	2242	133	997	1112	كلية الحقوق وعلوم سياسية
2812	120	0	52	22	46	2692	112	1847	733	كلية علوم الإنسانية الاجتماعية
4342	336	0	191	26	119	4006	170	2523	1313	كلية الاداب واللغات
22471	1114	30	579	64	441	21357	2396	13424	5537	اجموع

اما عن التاثير فيقدر عدد الاساتذة خلال الدخول الجامعي 2011 2012 فيقدر

عدد الاساتذة 906 استادا موزعين حسب الدرجة العلمية من سنة 1987 إلى 2011

حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يمثل توزيع الاساتذة في جامعة ورقلة حسب الدرجة العلمية.

2011	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	1987	السنوات الدرجة العلمية
33	21	15	8	4	2	1	0	0	0	استاذ
130	51	44	46	38	28	25	18	12	0	استاذ محاضر
743	242	196	148	143	114	100	61	40	14	استاذ مساعد
906	317	255	190	185	144	126	79	52	14	اجموع

ويقدر عدد الاساتذة الباحثين حسب الكليات والدرجات داخل فرق البحث المعتمدة إلى
2011 :

الجدول رقم (05) يمثل توزيع الاساتذة في جامعة ورقلة حسب الكليات

المجموع	استاذ	ا.محاضر	ا.مساعد	الدرجة العلمية	الكلية
355	17	34	304	العلوم والتكنولوجيا و علوم المادة	
108	02	14	92	العلوم الإنسانية والاجتماعية	
119	07	19	93	الاداب و اللغات	
75	00	14	61	كلية الحقوق وعلوم	
117	02	30	85	علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
132	05	19	108	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض والكون	
906	33	130	743	مجموع الاساتذة حسب الدرجة العلمية	

4 2 **المجال الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة في فترتين زمنيتين متباعدتين نوعا ما فالاولى كانت فترة الدراسة الاستطلاعية التي كانت ممتدة بين 2012/01/08 إلى 2012/01/15 اما الدراسة النهائية فقد كانت في الفترة الممتدة بين 2012/05/28 إلى 2012/06/25.

2 **البحث العلمي المستخدم في الدراسة:**

ت الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف وإبراز فيما إذا كانت هناك علاقة بين القيم التنظيمية والاداء لاساتذة التعليم الجامعي، وكذا تحديد الفروق في القيم التنظيمية والاداء الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة موضوع الدراسة.

3 **الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لإنجاز اي بحث علمي، فهي تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة الاساسية والوقوف عند العرافيل التي قد

تعرض سبيله لإيجاد الآلية المناسبة للتعامل معها وحتى مواجهتها، وكذلك التعرف على مدى صلاحية الأداة التي يختارها لجمع المعلومات، وكذلك التنبؤ بالوقت والجد الذي سوف يبذله خلال الدراسة لذلك بإمكانه مقارنة إمكانياته المادية والمعنوية مع إمكانية إجراء الدراسة.

ولكون الباحث قد كان استادا في مكان إجراء الدراسة الميدانية، وهذا من العوامل المساعدة بالاتصال بافراد العينة.

قام الباحث دراسة استطلاعية البحث قوامها 30 فردا من اساتذة التعليم الجامعي بجامعة ورقلة للاسباب الآتية:

- 1 للتأكد من صدق وتبات المقياس البحث المختارة لموضوع البحث.
- 2 معرفة مدى الأدوات لواقع وعينة البحث.
- 3 التعرف المشكلات والمواقف التي قد يتعرض الباحث أثناء تطبيق الأدوات البحث.

- 4 وضع الحلول والتعديلات المطلوبة وجود يعترض الباحث أثناء تطبيق الأدوات الدراسة الاستطلاعية.
- 5 معرفة متوسط الزمن المتطلب المقياس.

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية خلال " " 2012، تم تطبيق الاستبيان للمرة الثانية على عينة الدراسة خلال شهري "ماي" و"جوان" 2012، وهي مرحلة اختبارات السداسي الثاني للسنة الجامعية 2012/2011، وهذا ما ساعد الباحث على معرفة برنامج الاساتذة وبالتالي الاتصال بعينة الدراسة.

4 ادوات الفياس المستخدمة في الدراسة:

يركز الباحث تقنيات المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية او الوسيلة المعتمد يتوقف اساسا طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما اننا بصدد معرفة العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية و الاداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة، فقد اعتمدنا في الدراسة الحالية على الاستبيان لجمع المعلومات إذ تبر هذه الاخيرة من انسب الود

المستعملة و أكثرها شيوعا الحصول البيانات التي تكون منطلق اساسي للباحث من اجل الإجابة والتحليل الاسئلة التي طرحها بداية البحث، ويعرف الإستبيان انه : نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه إلى الافراد من اجل الحصول معلومات حول موضوع او البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية او ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

تم استخدام في الدراسة الحالية اداتين، الاولى : مقياس القيم التنظيمية من إعداد الطالب مركزا على القيم التنظيمية التي اعددها العالمان "د.فرانسيس" و "م. وودكوك" والثاني: مقياس الاداء الوظيفي من إعداد الدكتور "مزياني الوناس" 2011. ويتم عرض الصفحات القادمة وصف الادوات المستخدمة الدراسة وذلك وفقا لترتيبها حسب عنوان الدراسة واهدافها وغرضها، تم عرض بعد ذلك الإجراءات التي تم إذ لتقنين الادوات والتأكد من وصدقها.

مقياس القيم التنظيمية:

3 4 4 خطوات بناء المقياس:

- تمت مراجعة ما توفر من استبيانات الخاصة بالقيم التنظيمية مثل:
 - (أ) الاستبيان الذي بناه "عبد الله الحنيطة" من خلال الدراسة التي قام بها حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء (2003).
 - (ب) استبيان الذي بنته "مسعودة عجال" خلال الدراسة التي قامت بها حول القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي بجامعة قسنطينة (2010).
 - (ج) استبيان الذي بناه "قندوز عثمان" من خلال الدراسة التي قام بها حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (2009).
 - (د) استبيان الذي بناه "يوسف خالد" من خلال الدراسة التي قام بها حول اثر القيم الشخصية والتنظيمية على الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك (2008).

(استبيان الذي بناه "فضل صباح الفضلي" من خلال الدراسة التي قام حول تأثير المتغيرات الديموغرافية والتوجهات القيمية على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت (2001).

(و) وكذا المقياس الذي بناه العالمان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" حول القيم التنظيمية والذي تم الاعتماد على ابعاده في الدراسة الحالية.

- حددت ابعاد القيم التنظيمية حسب العالمان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك"، وهي اربعة ابعاد () موزعة على اثنتا عشر قيمة وهي:

1- إدارة الإدارة: القوة، الصفوة، المكافاة.

ب إدارة المهمة: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

ج إدارة العلاقات: العدل، فرق العمل (العمل الجماعي)، القانون والنظام.

د إدارة البيئة: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) توزيع عبارات استبيان القيم التنظيمية

الابعاد (المحاور) الرئيسية	القيم التنظيمية	ارقام العبارات لكل قيمه
إدارة الإدارة	القوة	1 13 25 37
	الصفوة	2 14 26 38
	المكافاة	3 15 27 39
إدارة المهمة	الفعالية	4 16 28 40
	الكفاءة	5 17 29 41
	الاقتصاد	6 18 30 42
إدارة العلاقات	العدل	7 19 31 43
	فرق العمل	8 20 32 44
	القانون والنظام	9 21 33 45
إدارة البيئة	الدفاع	10 22 34 46
	التنافس	11 23 35 47
	استغلال الفرص	12 24 36 48

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الاستبيان (48) والتي صممت بدورها على شكلين، عبارات سلبية وهي البنود (14 33 34 39) واخرى ايجابية (كل البنود الاخرى) وتم تصنيف الإجابات التي يقدمها افراد العينة حسب نوع السؤال (إيجابي او سلبي) على النحو التالي:

* عندما تكون الاسئلة إيجابية:

- تعطى الدرجة واحد (1) للافراد الذين عارضوا بشدة على العبارة (اعرض بشدة).
- تعطى الدرجة الثانية (2) للافراد الذين عارضوا على العبارة (اعارض).
- تعطى الدرجة الثالثة (3) للافراد الذين عبروا بالحياد على العبارة (محايد).
- بينما تعطى الدرجة الرابع (4) للافراد الذين وافقوا على العبارة (وافق).
- تعطى الدرجة الثالثة (5) للافراد الذين وافقوا بشدة على العبارة (وافق بشدة).

* عندما تكون الاسئلة سلبية:

- تعطى الدرجة واحد (1) للافراد الذين وافقوا بشدة على العبارة (وافق بشدة).
- تعطى الدرجة الثانية (2) للافراد الذين وافقوا على العبارة (وافق).
- تعطى الدرجة الثالثة (3) للافراد الذين عبروا بالحياد على العبارة (محايد).
- بينما تعطى الدرجة الرابعة (4) للافراد الذين عارضوا على العبارة (اعارض).
- تعطى الدرجة الثالثة (5) للافراد الذين عارضوا بشدة على العبارة (اعارض بشدة).

3 1 2 صدق وتبات الاداة:

قد تم عرض الاستبيان في صورته الاولى على مجموعة من المحكمين والخبراء من الجامعات الجزائرية والعربية في مجال القياس النفسي وعلم النفس كما هو مبين في الملحق رقم (02)، وذلك بهدف استطلاع آرائهم حول المقياس بالإضافة إلى الاقتراحات والإضافات التي يرونها مناسبة وقد كانت اغلب الملاحظات المقدمة لصالح الاستبيان، على غرار بعض العبارات التي وصفوها بالطويلة او المركبة، التي وجب علينا إعادة صياغتها، وقد تم توزيع الاستبيان على حوالي 30 استادا وخبيرا وطنيا واجنبيا، وتم

استرجاع 11 استبيان في الوقت المحدد. وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة، بحيث تم حذف 12 بندا من الاستبيان، وإعادة صياغة بعض البنود الأخرى وبعد ذلك تم تطبيق معادلة "لوشي" لحساب صدق الاستبيان وعليه كان: صدق استبيان القيم = 0.76 وبعد التأكد من صدق الاستبيان وبعد تعديله تم الاحتفاظ على 48 بندا كما هو في الجدول رقم (06).

قبل عرض الاستبيان على العينة الأصلية يجب التحقق من قابلية هذا الأخير من التطبيق، فتم اللجوء إلى تطبيقه على عينة التقنيين متكونة من 30 فردا من جميع الكليات (انظر المحق رقم 04)، وبعد جمع الاستبيانات بحيث تم حساب ثبات الاستبيان من خلال التجزئة النصفية، كذا بحسابه من "الفا كرونباخ" عن طريق الـ SPSS كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يمثل نتائج التجزئة النصفية لمقياس القيم التنظيمية

معامل جتمان التجزئة النصفية	العلاقة بين الصيغ	الجزء 2		الجزء 1	
		القيمة	ت	القيمة	ت
0.90	0.82	0.82	24	0.79	24

أما معامل الفا كرونباخ فقد كان كما هو مبين في الجدول في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) "الفا كرونباخ" لمقياس القيم التنظيمية

عدد البنود	فيمة الفا كرونباخ
48	0.86

مقياس الاداء:

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على مقياس الاداء الذي تم بناؤه من طرف "د.الوناس مزياني"، ولم يتم اي تعديل في الاستبيان، فقد اخذ كما هو كاملا.

3 2 1 صدق وثبات الاداة:

اما عن صدق وثبات الاداة التي صممت لقياس الاداء لاساتذة التعليم الجامعي فقد تم الاعتماد نتائج صدق وثبات المقياس الذي استعمله الباحث "الوناس مزياني"، وذلك باستعمال الفا "كرونباخ" الذي اشتق من معادلة "كودر ريتشاردسون" التي تصلح للاختبارات التنائية الدرجة فقط، بينما معامل "الفا كرونباخ" يصلح للادوات غير التنائية اي الثلاثية فما فوق كمقاييس الاتجاهات، او بعض الاستخبارات الشخصية او الاختبارات التحصيلية المقالية او سالام التقدير وغيرها.

ويمثل معامل "الفا كرونباخ" متوسط قيم المعاملات الناتجة عن تجزئة الاداة إلى اجزاء بطرق مختلفة، وعلى ذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين اي جزئين من اجزاء الاداة، ويستعمل المعامل لحساب ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد الاداة، والمعادلة الخاصة بحسابه هي:

$$\text{معامل الفا كرونباخ} = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\text{مج } E^2}{E^2} \right]$$

حيث يشير الرمز "ن" إلى العدد الكلي لبنود البعد .

والرمز مج "ع²" إلى مجموع تباينات درجات جميع البنود الخاصة بالبعد.

والرمز "ع²ك" إلى تباين الاختبار ككل.

والرمز "ع²" إلى تباين كل بند من بنود الاداة.

ولقد كانت النتائج كما يلي :

ا- ثبات الاتساق الداخلي لبعد علاقة الاستاذ مع الطلبة قدر بـ : 0.90 .

ب- ثبات الاتساق الداخلي لبعد النشاط التعليمي للاستاذ قدر بـ : 0.85 .

ج- ثبات الاتساق الداخلي لبعد النشاط البحثي للاستاذ قدر بـ : 0.79 .

وبعد إعادة تطبيق المقياس في الدراسة الاستطلاعية التي اقيمت في الدراسة الحالية تم

التوصل للنتائج التالية (انظر المعلق رقم 04):

درجة ثبات المقياس حسب معامل "الفا كرونباخ" 0.937

فاما الاتساق الداخلي للبنود فهي كالاتي

ا- ثبات الاتساق الداخلي لبعد الاستاذ مع الطلبة قدر بـ : 0.80.

ب- ثبات الاتساق الداخلي لبعد النشاط التعليمي للاستاذ قدر بـ : 0.88.

ج. ثبات الاتساق الداخلي لبعء النشاط البحثي للاستاد قدر بـ : 0.89

الجدول (09) "الفا كرونباخ" لمقياس الاداء

عدد البنود	فيه الفا كرونباخ
45	0.93

مما ادى الوتوق اكثر من صدق وثبات المقياس والاعتماد عليه مما صمم من اجله.

5 تحديد مجتمع و الدراسة:

ليس تمة قاعدة ثابتة ؛ دد العدد او نسبة الافراد المختارين من المجتمع الاصلي، وقد دلت كثير من الدراسات و البحوث على ان العينة إذا اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الذي يؤخذ منه، تؤدي إلى كثير من الجهد سواء بالنسبة للباحث او بالنسبة للمبحوثين، و في نفس الوقت تكون النتائج قريبة من النتائج التي نحصل عليها لو اجرينا البحث على جميع مفردات المجتمع.

يضم الـ الاصلي الدراسة الحالية ؛ ع مئة وستة (906) استادا وبعء الاطلاع

الخصائص الاخرى الدراسة حاولنا استغلالها الفروض وهذا

يخص متغير السن، الدرجة العلمية والانتماء حسب الكليات وتأثيرها القيم التنظيمية دراستنا التي كان اختيار عينة الدراسة عشوائيا بالطريقة العشوائية الطبقية.

وقد تم اخذ من الدراسة 30% من المجتمع الاصلي واعتبر

ذلك الحجم لضمان التمثيلية اكثر، وبالتالي تم توزيع 280 استبيانا على العينة وذلك

باحترام المتغيرات الوسيطة، وقد تم الاعتماد في اختيار عينة الدراسة على العينة

العشوائية الطبقية وقد تم استرجاع 252 90% استبيان استرجاع الاستبيانات في

الوقت المحدد للدراسة، لكن بعد الفحص تم استبعاد 28 11.11% استبيانا وذلك

نقص المعلومات في الاستبيان، او لعدم إتمام ملئها كاملة، وتم الاحتفاظ سوى 227

استبيانا صالحا للدراسة بنسبة تقدر 81.07% وهي الممثلة لافراد عينة الدراسة الحالية.

نوجز اهم خصائص العينة التي تم اختياره :

ا. توزيع عينه البحث حسب الجنس:

لقد اعتمدنا في الدراسة الحالية على عينة تتضمن الجنسين وهي تتوزع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يمثل توزيع عينه الدراسة من حيث متغير الجنس

النسبة	المجموع	الجنس		الكليات
		انثى	ذكر	
%13.21	30	16	14	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
%14.09	32	14	18	كلية الاداب واللغات
%14.09	32	08	24	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
%08.37	19	09	10	كلية الحقوق والعلوم السياسية
%15.53	33	17	16	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض
%35.68	81	26	55	كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة
%100	227	90	137	المجموع
	%100	%40	%60	النسبة

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اغلب المستجوبين من الاساتذة من الذكور %60 اما الإناث فتمثلت %40 ونرجع ذلك فقط اننا اكثر الذكور.

ب. توزيع عينه الدراسة حسب الدرجة العلمية: تتميز عينة البحث بانها تتضمن على جميع المستويات المهنية وكذا الكليات المتواجدة على مستوى جامعة سورقلة وتوزيها يتضح كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يمثل توزيع عينة الدراسة من حيث متغيري الدرجة العلمية وكذا التخصص

النسبة %	المجموع	الدرجة العلمية			الكليات
		استاد	ا.محاضر	ا.مساعد	
13.21%	30	01	04	25	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
14.09%	32	02	04	26	كلية الاداب واللغات
14.09%	32	02	06	24	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
08.37%	19	00	02	17	كلية الحقوق والعلوم السياسية
15.53%	33	00	7	26	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض
35.68%	81	03	14	64	كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة
100%	227	08	37	182	المجموع
	100%	04%	16%	80%	النسبة

يلاحظ من الجدول (11) ان عينة الدراسة تتكون من جميع فئات الدرجة العلمية لكن بنسب متفاوتة وذلك حسب نسبة مشاركة كل مستوى مهني، كما نلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة مشاركة هي فئة استاذ مساعد بمجموع 182 استادا بنسبة 80 % تم تليها فئة استاذ محاضر بمجموع 37 استادا بنسبة 16 % وفي الاخير تاتي فئة استاذ بمجموع 8 اساتذة بنسبة 04 %.

كما نلاحظ توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية بالنسبة للكليات المتواجدة في الجامعة وبنسب متفاوتة، ونجد اعلى نسبة هي نسبة فئة كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة بنسبة 36 % بمجموع 81 استادا، تم تليها نسبة فئة كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض بنسبة 15 % بمجموع 33 استادا، وتليها نسبة فئة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الاداب واللغات بنسبة 14 % بمجموع كل على حدى 32 استادا وتليها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة 13 % بمجموع 30 استادا وفي الاخير تاتي فئة كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 8 % بمجموع 19 استادا.

6 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة جمع المعلومات، فقد تم استخدام عدة من الأساليب الإحصائية تم تم إدخالها في الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على الأساليب التالية:

✓ تم ترميز وإدخال البيانات في الحاسب الآلي، لتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) بحيث تم حساب المدى (5 = 1-4) تم تقسيمه على عدد البدائل للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئة :

- من 1 إلى 1.80 "اعراض بشدة" ضعيفة تقع في أعلى درجات السلبية
- أكبر من 1.80 إلى 2.60 "اعراض" تقع في أقل درجات السلبية
- أكبر من 2.60 إلى 3.40 "محايد" متوسطة تقع في الوسط
- أكبر من 3.40 إلى 4.20 "وافق" قوية تقع في أقل درجات الإيجابية
- أكبر من 4.20 إلى 5 "وافق بشدة" قوية تقع في أعلى درجات الإيجابية

✓ النسب المؤويه للتكرارات: لوصف عينة الدراسة وكذا مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة.

✓ "الفا كرونباخ": بهدف حساب معامل ثبات مقياس الدراسة.

✓ التجزئه النصفية: بهدف حساب معامل ثبات مقياس الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي: بهدف تقييم مستوى الاداء وكذا القيم السائدة لدى افراد عينة الدراسة.

✓ الانحراف المعياري: بهدف قياس درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.

✓ ارتباط بيرسون: بهدف معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والاداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

✓ اختبار "ت": للفروق للعينات المستقلة، بهدف حساب الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية باختلاف الجنس.

✓ تحليل التباين الاحادي: حساب الفروق بين افراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية باختلاف الدرجة العلمية وكذا باختلاف التخصص.

:

بعد ان تعرّضنا لخصائص عينة البحث التي طبقنا عليها المقياس و الاستبيان و مع المعطيات المختلفة لموضع البحث تاتي مرحلة عرض النتائج و تحليل المعطيات في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل الفرضيات

تمهيد	
1	عرض وتحليل نتائج الفرضيه الاولى
2	عرض وتحليل نتائج الفرضيه الثانيه
3	عرض وتحليل نتائج الفرضيه الثالثه
4	عرض وتحليل نتائج الفرضيه الرابعه
5	عرض وتحليل نتائج الفرضيه الخامسه
6	عرض وتحليل نتائج الفرضيه السادسه
7	عرض وتحليل نتائج الفرضيه السابعه
8	عرض وتحليل نتائج الفرضيه الثامنه
9	عرض وتحليل نتائج الفرضيه التاسعه
10	عرض وتحليل نتائج الفرضيه العاشره
11	عرض وتحليل نتائج الفرضيه الحاديه عشر

تمهيد:

بعدما تمّ التعرّض في الفصل السابق إلى المجال المكاني والزمني للدراسة الميدانية وكذا وصف عيّنة البحث و خصائصها، الأدوات المستعملة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، سيتم عرض في هذا الفصل النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال هذه الدراسة و ذلك بتحليل و مناقشة نتائج الفرضيات، سنحاول في هذا المجال معرفة وتحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للأساتذة، وكذا معرفة الفروق بين أراء عينة الدراسة في جميع المتغيرات الوسيطة المذكورة في الفرضيات وهي كما يلي..

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

يقول نص الفرضية العامة: هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظومة الجامعية والأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي (انظر الملحق رقم 05)، حيث كانت القيم التنظيمية تمثل المتغير المستقل والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يمثل علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي السائدة لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدلالة
القيم التنظيمية	3.943	0.332	227	0.372	0.01	دالة
الأداء الوظيفي	4.092	0.378				

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أنه هناك علاقة طردية موجبة بين متغيري الدراسة (القيم التنظيمية والأداء الوظيفي) من خلال معامل الارتباط "بيرسون" المقدر بـ (0.372) دال عند مستوى الدلالة 0.01، (أنظر الملحق رقم 05) مما يمكن القول بأن الفرضية الأولى مقبولة القائلة: هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظومة الجامعية و الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: القائلة: هناك علاقة بين قيم إدارة الإدارة

والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (13) يمثل العلاقة بين بعد قيم إدارة الإدارة والأداء الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدلالة
إدارة الإدارة	3.933	0.864	227	0.261	0.01	دالة
الأداء الوظيفي	4.092	0.378				

يوضح الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد قيم إدارة الإدارة والأداء الوظيفي موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.261$ ، وهذا ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 ، (انظر الملحق رقم 06) وعلى ذلك يمكن القول أن هناك علاقة طردية موجبة بين بعد قيم إدارة الإدارة والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي (انظر الملحق رقم 06).

الجدول رقم (14) يبين العلاقة بين قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

قيمة القوة	قيمة الصفوة	قيمة المكافأة	مستوى الدلالة
0.848	0.772	0.769	0.01

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين قيم إدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة) والأداء كلها موجبة، بحيث بلغ معامل الارتباط لكل قيمة على التوالي (القوة، الصفوة، المكافأة): $r = 0.848, 0.772, 0.769$ ، وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ (انظر الملحق رقم 06).

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: القائلة: هناك علاقة بين قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (15) يمثل العلاقة بين بعد قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدلالة
إدارة المهمة	3.927	0.864	227	0.303	0.01	دالة
الأداء الوظيفي	4.092	0.378				

يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.303$ ، وهذا ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 ، (انظر الملحق رقم 06) وعلى ذلك يمكن القول أن هناك علاقة طردية موجبة بين بعد قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة.

الجدول رقم (16) يبين العلاقة بين قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

قيمة الفاعلية	قيمة الكفاءة	قيمة الاقتصاد	مستوى الدلالة
0.242	0.170	0.281	0.01

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين قيم إدارة العلاقات (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد) والأداء كلها موجبة، بحيث بلغ معامل الارتباط لكل قيمة على التوالي (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد): $r = 0.242, 0.170, 0.281$ ، وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ (انظر الملحق رقم 06).

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: القائلة: هناك علاقة بين قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (17) يمثل العلاقة بين بعد قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدلالة
إدارة العلاقات	3.926	0.812	227	0.388	0.01	دالة
الأداء الوظيفي	4.092	0.378				

يوضح الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.388$ ، وهذا ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01، (انظر الملحق رقم 06) وعلى ذلك يمكن القول أن هناك علاقة طردية موجبة بين بعد قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة.

الجدول رقم (18) يبين العلاقة بين قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

الأداء	قيمة القانون والنظام	قيمة فرق العمل	قيمة العدل	مستوى الدلالة
	0.243	0.328	0.345	0.01

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين قيم إدارة العلاقات (القانون والنظام، فرق العمل، العدل) والأداء كلها موجبة، بحيث بلغ معامل الارتباط لكل قيمة على التوالي (العدل، فرق العمل، القانون والنظام): $r = 0.243, 0.328, 0.345$ ، وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ (انظر الملحق رقم 06).

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة: القائلة: هناك علاقة بين إدارة البيئة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (19) يبين العلاقة بين بعد قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدلالة
إدارة البيئة	4.054	0.811	227	0.323	0.01	دالة
الأداء الوظيفي	4.092	0.378				

يوضح الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي موجبة غير شديدة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.388$ ، وهذا ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01، (انظر الملحق رقم 06) وعلى ذلك يمكن القول أن هناك علاقة طردية موجبة بين بعد قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة.

الجدول رقم (20) يبين العلاقة بين قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

الأداء	قيمة الدفاع	قيمة التنافس	قيمة استغلال الفرص	مستوى الدلالة
	0.297	0.252	0.237	0.01

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين قيم إدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) والأداء كلها موجبة، بحيث بلغ معامل الارتباط لكل قيمة على التوالي (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص): $r = 0.297, 0.252, 0.237$ ، وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ (انظر الملحق رقم 06).

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

تقول الفرضية السادسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد الدراسة حسب متغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في القيم التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي في جامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) وفيما يلي نتائج هذا الفرضية:

الجدول رقم (21) يمثل نتائج قيمة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في القيم التنظيمية حسب الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
ذكر	137	3.926	0.317	-0.625	غير دالة
أنثى	90	3.954	0.341		

يوضح الجدول أعلاه اختبائي التجانس ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) للفروق (عبد الفتاح، 2008، ص 587).

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ((انظر الملحق رقم 07)، ويتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة (0.372) وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني أنه هناك تجانس بين الجنسين، مما يستدعي رفض الفرضية الثانية القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة:

تقول الفرضية السابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد الدراسة حسب متغير التخصص.

للإجابة عن هذه الفرضية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في القيم التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي في جامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب متغير التخصص، بحساب مجموع المربعات والمتوسط وقيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية أسلوب لمعرفة الفروق بين

المجموعات الست One Way ANOVA تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22) يمثل نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدالة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	30	3.942	0.323	0.691	غير دالة
كلية الآداب واللغات	32	3.981	0.335		
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	32	3.875	0.378		
كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	33	3.983	0.384		
كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة	81	3.958	3.316		
كلية الحقوق والعلوم السياسية	19	3.947	0.219		

يتضح من الجدول رقم (22) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين أساتذة التعليم العالي بجامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب التخصص (انظر الملحق رقم 08)، ويتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة (0.630) وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني أنه هناك تجانس بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكليات، بحيث كانت اتجاهات الأساتذة حسب الانتماء للكلية إيجابية إزاء الموافقة على ممارسة القيم السائدة في الجامعة، مما يستدعي رفض الفرضية الثالثة القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة حسب التخصص، وقبول الفرضية الصفرية.

8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة:

تقول الفرضية الثامنة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لأساتذة التعليم العالي حسب متغير الدرجة العلمية.

للإجابة عن هذه الفرضية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في القيم التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي في جامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب متغير الدرجة العلمية، بحساب مجموع المربعات والمتوسط وقيمة "ف" ودالاتها الإحصائية أسلوب لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث One Way ANOVA تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (23) يمثل نتائج اختبار التباين الأحادي Anova في القيم التنظيمية حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد	182	3.928	0.327	0.024	5.246	0.01
أستاذ محاضر	37	3.939	0.336	0.055		
أستاذ	8	4.309	0.204	0.072		

يتضح من الجدول (23) الذي يوضح التباين الأحادي ANOVA أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين أساتذة التعليم العالي بجامعة "قاصدي مباح" ورقلة حسب الدرجة العلمية لصالح فئة الأساتذة (انظر الملحق رقم 09)، ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة المقدر بـ (4.309) بانحراف معياري قدره (0.204)، ثم تليها فئة الأساتذة المحاضرين بمتوسط حسابي قدره (3.939) بانحراف معياري قدره (3.336) وفي الأخير تأتي فئة الأساتذة المساعدين بمتوسط حسابي قدره (3.928) بانحراف معياري قدره (0.327) مما يعني أنه ليس هناك تجانس، وهذا ما يدعونا إلى قبول الفرضية الثالثة القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.

9- عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة:

تقول الفرضية التاسعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة حسب متغير الجنس. للإجابة على هذه الفرضية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في جامعة "قاصدي مباح" ورقلة حسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) وفيما يلي نتائج هذه الفرضية:

الجدول رقم (24) يمثل نتائج قيمة اختبار (ت) في الأداء الوظيفي حسب الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	137	4.107	0.398	0.749	0.05
أنثى	90	4.068	0.345		

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس لصالح الذكور بمتوسط حسابي قدره (4.107) بانحراف معياري قدره (0.398)، ثم تلي فئة الإناث بمتوسط حسابي قدره (4.068) بانحراف معياري قدره (0.345)، ويتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة (0.034) وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، (انظر الملحق رقم 10) مما يعني أنه

ليس هناك تجانس بين الجنسين، مما يستدعي قبول الفرضية الخامسة القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

10- عرض وتحليل نتائج الفرضية العاشرة:

تقول الفرضية العاشرة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة حسب متغير التخصص.

للإجابة عن هذه الفرضية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في جامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب متغير التخصص، بحساب مجموع المربعات والمتوسط وقيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية أسلوب لمعرفة الفروق بين المجموعات الست One Way ANOVA تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (25) يمثل نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA في الأداء الوظيفي حسب التخصص

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
غير دالة	0.798	0.421	4.054	30	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
		0.384	4.061	32	كلية الآداب واللغات
		0.395	4.050	32	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
		0.392	4.049	33	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
		0.367	4.159	81	كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة
		0.281	4.061	19	كلية الحقوق والعلوم السياسية

يتضح من الجدول رقم (25) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين أساتذة التعليم العالي بجامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب التخصص، ويتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة (0.552) وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) (انظر الملحق رقم 11) مما يعني أنه هناك تجانس في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بالرغم من اختلاف التخصصات، مما يستدعي رفض الفرضية الثالثة القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة حسب التخصص، وقبول الفرضية الصفرية القائلة: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة حسب التخصص.

11- عرض وتحليل نتائج الفرضية الحادية عشر:

تقول الفرضية السابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.

للإجابة عن هذه الفرضية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في جامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب متغير الدرجة العلمية، بحساب مجموع المربعات والمتوسط وقيمة " ف " ودلالاتها الإحصائية أسلوب لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث One Way ANOVA تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (26) يمثل نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد	182	4.043	0.368	10.591	0.01
أستاذ محاضر	37	4.234	0.344		
أستاذ	8	4.536	0.378		

يتضح من الجدول (27) الذي يوضح التباين الأحادي ANOVA أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين أساتذة التعليم العالي بجامعة "قاصدي مرباح" ورقلة حسب الدرجة العلمية لصالح فئة الأساتذة (انظر الملحق رقم 12)، ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة المقدر بـ (4.309) بانحراف معياري قدره (0.204)، ثم تليها فئة الأساتذة المحاضرين بمتوسط حسابي قدره (3.939) بانحراف معياري قدره (3.336) وفي الأخير تأتي فئة الأساتذة المساعدين بمتوسط حسابي قدره (3.928) بانحراف معياري قدره (0.327) مما يعني أنه ليس هناك تجانس، وهذا ما يدعونا إلى قبول الفرضية الثالثة القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وفقا لفرضيات الدراسة، حيث سيتم مناقشتها وتحليلها في الفصل الموالي انطلاقا من الدراسات السابقة و الإطار النظري للدراسة.

الفصل السادس

مناقشة النتائج

1	مناقشة نتائج الفرضيه الاولى
2	مناقشة نتائج الفرضيه الثانيه
3	مناقشة نتائج الفرضيه الثالثه
4	مناقشة نتائج الفرضيه الرابعه
5	مناقشة نتائج الفرضيه الخامسه
6	مناقشة نتائج الفرضيه السادسه
7	مناقشة نتائج الفرضيه السابعه
8	مناقشة نتائج الفرضيه الثامنه
9	مناقشة نتائج الفرضيه التاسعه
10	مناقشة نتائج الفرضيه العاشرة
11	مناقشة نتائج الفرضيه الحاديه عشر
12	
13	مقترحات وتوصيات
14	خلاصه الدراسه

تمهيد:

بعد عرض و؛ فرضيات الدراسة التي دار فحواها حول معرفة علاقة القيم التنظيمية بالاداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي بجامعة "قاصدي مرباح" -ورقلة تم التوصل إلى التي يتم مناقشتها كل على حدا:

الفرضية الاولى:

هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظومة الجامعية والاداء الوظيفي لدى افراد الدراسة، بحيث ترى غالبية افراد عينة الدراسة انه هناك علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية والاداء الوظيفي في جامعة ورقلة، و يتبين ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (12)، الذي يبين قيم نتائج معامل بيرسون الذي قدر بـ 0.372 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ هذا إن إنما يدل على ان القيم التنظيمية السائدة في جامعة ورقلة إيجابية، وهي قيم مساعدة ومحفزة على الاداء بحيث كانت هذه العلاقة الاكثر ارتباطا هو بعد إدارة العلاقات، يلي بعد ذلك بعد إدارة البيئة، وكذا إدارة المهمة تم ياتي في الاخير بعد الإدارة، لكن كان ترتيب هذه ابعاد القيم داخل الجامعة من طرف افراد عينة الدراسة، التي تعتبر السائدة فيها، بحيث اتى بعد إدارة البيئة في الطليعة تم بعد إدارة البيئة تم ياتي بعد إدارة العلاقات تم في الاخير ياتي بعد إدارة المهمة، ويتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية على التوالي: 4.054، 3.933، 3.927، 3.926 بانحراف معياري قدره 0.811، 0.864، 0.812، 0.864، (انظر الملحق رقم 13) وهذا اتبنته دراسة (مروان محمد النسور، 2012، ص 187) التي توصلت إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية على تحسين اداء العمال في القطاع المصرفي، حيث تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية تحسين اداء العاملين القطاع المصرفي حيث بلغت "ت" (4.296) ووجود اثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية تحسين اداء العاملين القطاع المصرفي حيث بلغت "ت" (3.563) وجميع القيم السابقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، كما ان الدراسة الحالية تتفق مع دراسة "الدويلة" (2007) التي هدفت إلى تعرف اثر الثقافة التنظيمية في اداء العمال في الشركات الكويتية، إذ توصل الباحث إلى ان هناك تاثيرا ذا دلالة إحصائية

لتقافة المنظمة في اداء العمال في هذه الشركات (عبد اللطيف، 2010، ص119) عكس ما توصلت دراسة (عبد وهيبه 2004) بعنوان الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في مصر بحيث توصلت من خلالها إلى عدة من اهم : وجود تنظيمية المؤسسات التعليمية مصر، عدم وجود تنظيمية واضحة المعالم وداعمة لقواعد سلوكية، عدم وجود تنظيمية الإبداع والتطوير إلى عدم وجود تنظيمية تهتم بتوفير الموارد المادية والإمكانات البشرية اللازمة للتطوير، بينت الدراسة الحاجة إلى تحقيق تنظيمية بالمؤسسات التعليمية مصر بينت الدراسة عدم وجود قواعد سلوكية منظمة ضمن تنظيمية مصر، بينت الدراسة عدم وجود قواعد سلوكية وقيم تنظيمية تحكم سلوك العاملين العمل الجامعات المصري (مروان محمد النور، 2012، ص 196)، كما اثبتت دراسة عبد الحفيظ مقدم ان للقيم علاقة قوية بالاداء التنظيمي وان المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم وتؤكد نتائج الدراسة الحالية النتائج التي توصل إليها "عبد الله الحنيطة" 2003، بحيث توصل إلى انه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية بخمسة ابعاد منها بكفاءة الاداء وهي (القانون والنظام، التنافس، القوة والدفاع كما ان الدراسة التي قام بها منصور بن ماجد (2000) تبين ان تفاعل قيم المنافع وُثر المنافع التي المرؤوس من القائد درجة توقف هذه المنافع اداء المرؤوس، تصميم وتوجيه العمل تحديد مستوى اداء المرؤوس، ان سلوك القائد مصدرا تشباعات للمرؤوس، وان توفير القائد لهذه الإشباعات متوقفا مستوى الاداء الذي يقدمه هذا المرؤوس وكذا الدراسة التي قامت بها الزومان 2001 بعنوان اثر القيم التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، بحيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين قيم تنظيمية المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل قيمة من (الكفاءة، الفعالية، واستغلال الفرص)، كما خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الخبرة وكل قيمة من (الصفوة، القانون والنظام، الكفاءة، التنافس، الفعالية فرق العمل، استغلال الفرص والعدالة)، كما توصلت دراسة نجلاء (2000) إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية مجتمعة والاداء الوظيفي للمديرين في الجهاز الحكومي القطري

وكذا اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة إيهاب (2011) التي توصلت إلى هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

الفرضية الثانية:

تبين من خلال نتائج الفرضية الثانية: انه هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة الإدارة والاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة، التي تم قبولها، ويتجلى ذلك من خلال معامل بيرسون الذي قدر بـ (0.261) عند مستوى الدلالة 0.01 حيث كانت العلاقة الاكثر ارتباطا هي قيمة المكافاة وكذا قيمة القوة، التي كانت علاقة منطقية بين هذه القيم التنظيمية مع متغير الاداء، بحيث يمكن عزو هذه العلاقة الإيجابية إلى قوة القرار الإداري الذي تتخذه إدارة الجامعة التي لا تسمح تدني مستوى اداء الاساتذة، بحيث كلما كانت ممارسة هذه القيم إيجابيا كلما زاد اداء الاساتذة، ويتجلى ذلك من خلال اراء افراد العينة نحو ممارسة هذه القيم التي كان ترتيبها حسب درجة الموافقة والمعارضة داخل إدارة الإدارة كما يلي: القوة اي قوة القرار الإداري، المكافاة التي ترفع من دافعية العمال وفي المرتبة الاخيرة الصفوة التي تعني حسن اختيار النخبة التي تمثل الجامعة. لكن بالرغم من ان هناك علاقة بين متغيري الدراسة، لكن مازالت هناك امور يجب إعادة النظر فيها، مثلا طريقة الإشراف الإداري الذي مازال يؤثر سلبا نوعا ما على الاداء، ويتضح ذلك من خلال نتائج العلاقة بين قيمة القوة والاداء التي كانت علاقة موجبة ضعيفة، وهذا إن دل إنما يدل على ان طبيعة الإشراف مازالت كلاسيكية، كما تبين من خلال نتائج الدراسة ان الجامعة لا تعتمد على قيمتي الصفوة والكفاءة، وهذا ما يؤثر ايضا على اداء الاساتذة، وتؤكد نتائج هذه الفرضية، نتائج الدراسة التي اجراها الحنيطة (2003)، بحيث توصل إلى انه هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين قيمة القوة وكفاءة الاداء.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تبين من خلال نتائج الفرضية الثالثة: انه هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة المهمة والاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة، بحيث تم قبول هذه الفرضية، وقد كانت هذه العلاقة بين قيم إدارة المهمة والاداء الوظيفي موجبة، ويدل ذلك

من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون بين هذا البعد والاداء الوظيفي الذي قدر بـ (0.303) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ (انظر الجدول رقم 15) بحيث كلما كانت فناعة الاساتذة بممارسة قيم هذا البعد كلما كان اداء الاساتذة ايجابيا، وقد كان ترتيب علاقة قيم هذا البعد مع الاداء الوظيفي على التوالي: قيمة الاقتصاد، قيمة الفاعلية تم قيمة الكفاءة، ويتجلى ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (16) الذي يبين قيم معامل الارتباط بيرسون، وهي على التوالي: 0.280 0.242 0.170، بحيث يمكن إرجاع ضعف العلاقة بين قيمة الكفاءة مع الاداء الوظيفي، التي لم تكن فعالة في دفع الاداء بالصورة المرجوة وقد يكون ذلك بسبب عدة عوامل نحو: المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة: الجنس والمستوى المهني... الخ إضافة إلى سياسة الإعداد المعتمدة لعضو هيئة التدريس، وتؤيد نتائج الدراسة الحالي: النتائج التي توصلت إليها دراسة مسعودة عجال (2010)، بحيث خلصت إلى وجود علاقة موجبة قوية بين قيم إدارة المهمة وجودة التعليم العالي بجامعة بسكرة، بمعامل بيرسون قدره 0.66، كما ان الدراسة التي اجراها الحنيطة (2003) فقد جاءت مؤيدة للدراسة الحالية، بحيث توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين قيمة الكفاءة وكفاءة الاداء.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تبين من خلال نتائج الفرضية الرابعة: انه هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة العلاقات والاداء الوظيفي لدى افراد عينه الدراسة، حيث الفرضية تحققت، ويتجلى ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (17)، الذي يبين العلاقة بين بعد إدارة العلاقات والاداء الوظيفي التي كانت موجبة، من خلال نتائج معامل بيرسون الذي قدر 0.388 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ بحيث كانت العلاقة الاكثر ارتباطا بالاداء الوظيفي هي على التوالي: بحيث تاتي في اعلى الدرجات قيمة العدل، قيمة فرق العمل تم قيمة القانون والنظام، بمعامل الارتباط بيرسون على التوالي: 0.243 0.328 0.345 بحيث كلما توفرت فناعة الاساتذة بممارسة هذه القيم كلما زاد ادائهم، وقد كان ترتيب العلاقة بين هذه القيم منطقيا، بحيث كلما كانت هناك عدالة في توزيع المهام، والحقوق والواجبات، كلما كان حافزا اكثر لتحسين الاداء الوظيفي، تم تلي بعد ذلك قيمة فرق العمل، بحيث كلما توفر جو ملائم للمناقشة العلمية سواء بين الاساتذة فيما بينهم في جلسات علمية (الندوات والملتقيات...)، او الاساتذة والطلبة كان ذلك حافزا لتحسين

الاداء، اما قيمة القانون والنظام فقد كانت في المرتبة الثالثة، بحيث يمكن عزو ذلك إلى طبيعة القرارات الإدارية التي قد تكون في بعض الاحيان، مما يعزل الاستاد عن تادية مهامه في احسن وجه، وقد ايدت الدراسة الحالية دراسة كل من مسعودة (2010) ودراسة الحنيطة (2003) التي توصلنا إلى وجود علاقة موجبة بين قيم إدارة العلاقات وكل من جودة التعليم وكذا كفاءة التعليم العالي، كما جاءت موافقة مع دراسة احمد النعمي (1997) تتفق دراسة " احمد النعمي " (1997) والتي توصلت إلى ان ضباط الاجهزة الامنية يدركون مجموعة من القيم التنظيمية منها العدالة، فرق العمل، القانون والنظام بدرجة عالية، ولها علاقة وطيدة بين القيم التنظيمية فعالية.

نتائج الفرضية الخامسة:

تبين من خلال نتائج الفرضية الخامسة: انه هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة البيئة والاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة، بحيث تحققت هذه الفرضية، ويتجلى ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (19)، الذي بين العلاقة بين بعد إدارة البيئة والاداء الوظيفي، بحيث كانت علاقة موجبة، ويتجلى ذلك من خلال قيمة معامل بيرسون الذي قدر بـ 0.323 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ حيث كلما كانت ممارسة قيم هذا البعد بطريقة إيجابية كلما تحسن اداء الاساتذة، مما يستدعي الاهتمام بقيم هذا البعد اكثر، وقد كانت العلاقة الاكثر ارتباطا هي على التوالي: قيمة الدفاع، قيمة التنافس تم قيم استغلال الفرص، بقيم معامل الارتباط بيرسون على التوالي: 0.297 0.252 0.237، إذ تعني هذه النتائج ان هناك ممارسة إيجابية لهذه القيم في الوسط الجامعي، حيث ان افراد العائلة الجامعية يعملون في جوّ مليء بالتنافس الإيجابي الذي يؤدي إلى تحسين الاداء، وكذا استغلال الفرص السانحة في التطور العلمي للاستاد بصفة خاصة والجامعة بصفة كما يتبين ان افراد عينة الدراسة واعون بقيمة الدفاع وتأثيرها على الاداء الوظيفي لديهم، كما ان مستوى ادائهم يزداد من حيث الكم والكيف كلما زادت المناقشات والجلسات الجماعية التي تسودها التنافس، مما يزيد من قيمة استغلال الفرص، وجاءت نتائج الدراسة الحالية مؤيدة لما توصلت إليه دراسة من إبراهيم الديلي (2001)، التي ابرزت ان التنافس عامل من عوامل تحسين الاداء، كما ان الدراسة الحالية جاءت مؤيدة لما تول إليه كل من

الحنيطة (2003)، مسعودة (2010)، تومي (2005) الذين توصلوا إلى ان هناك علاقة بين قيم بعد إدارة البيئة.

نتائج الفرضية السادسة:

ن انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى افراد عينه الدراسة في ممارسة القيم التنظيمية حسب متغير الجنس يمكن القول انه ليس وجود فروق بين الذكور والإناث، نظرا لان كلا الجنسين يعملون في نفس ظروف العمل، ويتعرضون لنفس المواقف، ولا يميز المسئولون بين الذكور والإناث، ولهم نفس الحظوظ للالتحاق بمراكز الترقية او التوظيف، ونفس الحظوظ في التكوين، كما ان نفس الجنسين يتعرضون لنفس الحقوق والواجبات تجاه مهنة التعليم العالي بجامعة ورقلة، كما يمكن عزو عدم الفرق بين الجنسين إلى شعور المرأة بانها يجب ان تتساوى مع الرجل في كل شيء. من خلال العرض السابق لنتائج الفرضية الثانية القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لافراد الدراسة حسب متغير الجنس، يتبين عدم صحتها، لذا ترفض الفرضية وتقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لافراد الدراسة حسب متغير الجنس. وهذه الدراسة تتفق مع دراسة مروان محمد النصور (2012) التي من خلالها توصل الباحث إلى إثبات انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى افراد عينه في ممارسة القيم التنظيمية حسب الجنس، عكس ما توصل إليه الباحثان "عبد اللطيف" و"محفوظ" 2010 في دراسة قاما بها على اعضاء التدريس في الجامعات الاردنية حول دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة بالهوية التنظيمية وقد اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس، وكذا الدراسة التي قام بها حسن الطعاني (2010)، بحيث خلصت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيم تعزى إلى الجنس وكذا الدراسة التي قام بها الكردي (1996) بحيث توصل إلى وجود فروق ذات إحصائية في ترتيب القيم التنظيمية للمدير السعودي تعزى إلى متغير الجنس، وقد توصلت دراسة إيهاب (2011) إلى ان لدى افراد الدراسة رؤية نحو دور الثقافة التنظيمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بغض النظر عن الجنس وهذا مؤشر ان الجنس يؤثر

رؤية افراد الدراسة، وهذا دليل إن الثقافة التنظيمية دور مهم التأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الجنسين.

الفرضية الـ :

تبين انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى افراد عينة الدراسة في ممارسة القيم التنظيمية حسب الكلية، بحيث تم قبول الفرضية الثالثة القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية القيم التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص، ويمكن عزو هذا التجانس بين الكليات إلى الانتماء الجماعي تحت راية واحدة وهي جامعة "قاصدي مرباح" كما انهم تحت نظام واحد، كما لهم نفس الابعاء التعليمية ونفس الاهتمامات، ونفس الفرص في الترقية وكذا نفس الحقوق والواجبات، كما ان ممارسة القيم لم يكن في كلية دون الاخرى ليشمل جميعها، مما يتبت على عدم مقاومتها، بل على العكس يدل على انهم متشبثون بها وقد جاءت نتائج هذه الدراسة ، دراسة إيهاب (2011)، التي توصلت إلى ان لدى افراد الدراسة رؤية نحو دور الثقافة التنظيمية تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وبناء ذلك يمكن الاستنتاج بان المستوى الوظيفي يؤثر رؤية افراد الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية تطبق الإدارة الإلكترونية وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، لكن دراسة عكاشة وتختلف هذه النتائج دراسة (2008) والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات استجابة المبحوتين حول اثر الثقافة = α دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 التنظيمية مستوى الاداء الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي، ومع دراسة شبير، (2007) والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة استجابة المبحوتين حول اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية الاستعداد $\alpha=0.05$ لمواجهة الازمات ناصر تعزى الوظيفية.

الفرضية التامنة:

تبين انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى افراد عينة الدراسة في ممارسة القيم التنظيمية حسب المستوى الدرجة العلمية بحيث تحققت الفرضية القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية. مما يدل على وجود فروق بين هذه الفئات في حد ذاتها في تصور القيم التنظيمية فلا

يمكن ان تكون تصورات الاستاد المساعد نفسها عند الاستاد المحاضر او الاستاد، وهذا ربما نظرا للدرجة العلمية التي تحملها كل فئة يمكن للاستاد المساعد ان ينافس استاده في بعض الامور، كما تدل هذه الفروق على مدى اهتمام كل فئة من المستويات المهنية لدى افراد العينة بالقيم التنظيمية السائدة، بحيث عبر كل المستويات بالموافقة على القيم السائدة بالجامعة، لكن كل فئة كان رايها الخاص بمدى ممارستها، كما ان الاساتذة ياتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات، ورغبات، وتوقعات وهذه التوقعات، والمشاعر، والاحاسيس، والقيم البعض؛ تؤدي النهاية إلى اتجاهات نحو المنظمة وقيمتها ونحو العمل وقد تكون او ايجابية، وفي "ورقة" كانت اغلب اتجاهات الاساتذة نحو ممارسة القيم التنظيمية في هذه الجامعة ايجابية، وهذا ما اثبتته الدراسة التي قام بها الباحثان "عبد اللطيف عبد اللطيف" و "محفوظ احمد جودة" حول دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في الجامعات الاردنية بحيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الاكاديمية (عبد اللطيف، 2010، ص119).

الفرضية التاسعة:

تبين من خلال هذه الفرضية القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الوظيفي لدى افراد الدراسة حسب متغير الجنس، بحيث تحققت هذه الفرضية. ويعود هذا الاختلاف بين الجنسين إلى الدور الذي تلعبه المرأة في حياتها الاجتماعية المهنية، بحيث تلعب دورين هما استاذة وربة بيت في البيت، بحيث عليها ان تكون في الجامعة جل ايام الاسبوع، وعندما تكون في البيت عليها ان تكون اما وزوجة ومربية في نفس الوقت، وهذا مما يأخذ مت وقتها للتفرغ لتحسين ادائها، كما الدين الإسلامي يقر ان الرجال قوامون عن النساء.

الفرضية العاشرة:

تبين من خلال هذه الفرضية القائلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الوظيفي لدى افراد الدراسة حسب متغير التخصص، بحيث لم تتحقق هذه الفرضية، وذلك نظرا يكون جميع الكليات تخضع لنفس القوانين الضابطة للاداء، كما ان جميع الكليات

تنتمي إلى نفس الجامعة في نفس الرقعة الجغرافية، كما ان الاستاذ الجامعي رغم اختلاف الكلية التي ينتمي إليها إلا انه يحمل على عاتقه مسؤولية تحسين ادائه نحو الافضل. إضافة إلى ذلك يعود عدم وجود فروق في الاداء الوظيفي لاعتبار ان الاداء لا يرتبط تخصص فقط، فهو مركب من عدة عناصر وتؤثر فيه العديد من العوامل سواء داخل المنظمة مثل الاهتمام بهم وإشباع حاجتهم المادية والمعنوية، الاستماع لشكاويهم ومشاركتهم في الإدارة، او ما يتعلق بالعامل مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها والرغبة تجاه المهنة. وهذا ما يؤيده اتجاه (هورتون) نتيجة الدراسات التي قام بها في الثلاثينات من القرن العشرين، حيث يرى ان عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل والاستماع لشكاويهم وإهمال مشاركتهم في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي انخفاض مستوى الاداء وجودته. (2005، ص16).

كما ان امتلاك المهارات التي يجب ان تتوفر في استاذ العلوم الاقتصادية هي التي يجب ان تتوفر في استاذ اللغات، اذ ان غير مرتبط بنوع الكلية ادبية كانت او علمية، لتشمل بذلك جميع الكليات.

الفرضية الحادية عشر:

تبين من خلال نتائج هذه الفرضية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الوظيفي لدى افراد الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية ويعود هذا الفرق بين المستويات الثلاثة الممتلة لعينة الدراسة، بحيث كان اداء هذا الفرق لصالح الاساتذة الذين يعتبرون اعلى المستويات في جامعة ورقلة، الذين يملكون اكبر خبرة، في النشاط التعليمي وعلاقتهم بالطلبة والنشاط البحثي، من المستويات الاخرى. كما ان الاساتذة لهم اكثر حظوظا في الترقيات في الجامعات الاجنبية مما يكسبهم اكثر خبرة، وذلك باحتكاكهم بهذه الجامعات، كما ان هذه الفئة من الاساتذة هم اكثر استقرارا مما يساعدهم في التفرغ لتحسين ادائهم في الجامعة، وهذا ما اثبتته دراسة بوعطيط (2009)، بحيث خلصت انه هناك فروق في الاداء حسب الدرجة العلمية.

:

هدفت دراستنا للكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والاداء الوظيفي لدى عينة من اساتدة التعليم العالي ورفقه، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي تبين مدى صحة الفرضي الاولي حيث جاءت العلاقة موجبة غير شديدة بمعنى انه كلما كانت القيم التنظيمية إيجابية كلما ارتفع الاداء الوظيفي لدى الاساتدة والعكس صحيح.

اما فيما يخص الفرضية الثانية والثالثة التي توقعنا من خلالها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عينة قيد الدراسة حسب متغيري الجنس والتخصص، بحيث دلت نتائج اختبار (ت) واختبار احادي التباين ANOVA على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة، اي ان القيم التنظيمية لا تختلف عند المجموعتين.

كما ان الفرضية الرابعة التي توقعنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني تحققت، إذ دلت نتائج اختبار احادي التباين ANOVA على وجود الفروق بين الفئات الثلاث، اي ان القيم التنظيمية تتاثر باختلاف المستوى المهني للاستاد.

اما الفرضية الخامسة والسابعة فقد دلت على وجود الفروق في الاداء الوظيفي لدى افراد عينة لدراسة حسب متغيري الجنس والمستوى المهني، اي ان الاداء الوظيفي يتاثر باختلاف هذه المتغيرات عند افراد عينة الدراسة.

واما الفرضية السادسة فقد دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص، اي ان الاداء الوظيفي لا يتاثر باختلاف تخصص الاساتدة.

يعود اختلاف الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة إلى اختلاف البيئات الداخلية لهذه المنظمات حيث منظمة الخاصة التي تميزها ن غيرها، ومن جوانب الاختلاف عمر المنظمة وانماط اتصالاتها والإجراءات وعملية ممارسة السلطة

واسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، بحيث كانت هذه الدراسة كانت في مؤسسة جامعية حكومية في بيئة صحراوية التي تختلف نوعا ما عن البيئات التلية او الساحلية للدولة.

مفترحات وتوصيات:

- البحث اكثر في القيم التنظيمية للـ الجزائرية و هذا لتعزيز العناصر التنظيمية الإيجابية في المنظومة، وكذا محاولة تعديل القيم المتبطة او السلبية في المؤسسة.
- إنشاء دورات تدريبية حول القيم التنظيمية لتطوير القيم التنظيمية في المنظمة الجزائرية عامة والمؤسسة الجامعية خاصة.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الافراد والابتعاد عن اعتبار الاستاذ اله والسماح بالإفصاح عن افكاره وتوفير فرص الإبداع .
- ضرورة إشراك العاملين القرارات وتحديد الاهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية يدعم من قيم الاعتراف والتقدير ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء ويقوي من دافعية الافراد للاداء.
- تسخير جهود لتطوير الاداء البحثي للاستاذ الجامعي.
- تشجيع العلاقات الإنسانية بين الاساتذة.
- استشارة الاساتذة في كل تغيير يطرا في الجامعة كلية او الكلية ذاتها بالاعتماد على طرق اكثر ديمقراطية.
- إشراك الاساتذة في عملية صنع القرار عن طريق الاستفتاء او سبر الاراء.
- ضرورة اهتمام المشرفين كليات الاقتصاد والتسيير بالتوجيه والإرشاد اللازمين للطلبة مساهمتهم المشاكل التي تواجه الاعمال.
- ضرورة التحلي بالقيم الإسلامية السامية التي اتى بها الرسول (ص) التمكن من إنشاء هم النهضة كواهله للحاق بركب المجتمعات المتقدمة.

- إجراء دراسات اخرى في موضوع القيم التنظيمية وربطها بمتغيرات اخرى مثل: الدافعية للإنجاز، الالتزام والولاء، وغيرها من المتغيرات التي لها علاقة بالقيم.
- التوسع في إجراء مثل هذه الدراسات للتحقق من علاقة متغيرات الدراسة (الديموغرافية و الوظيفية) بالقيم التنظيمية لتتضمن اوساط مهنية اخرى كالتعليم الثانوي، المؤسسات الحكومية والخاصة، المؤسسات الخدمائية والاقتصادية.
- الاهتمام اكثر بدعم القيم التنظيمية التي لها علاقة بالاداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي خاصة قيمة القوة، الصفاة، المكافاة، الكفاءة، التي اتبنت ان علاقتها بالاداء كانت ضعيفة.
- تشجيع العلاقات غير الرسمية بين الاساتذة مما يخلق جوا ملائما للعمل في الجامعة.
- الاهتمام اكثر بحياة الاجتماعية النفسية للاستاد الجامعي لضمان جودة ادائه العلمية.
- يجب المؤسسات التعليمية ربط علاقات بمراكز البحوث والجامعات للاستفادة من الإطارات والباحثين ومن بحوثهم العلمية.
- استخدام التقييم الذاتي للاستادة لمعرفة مواطن الضعف وتقاديبها، وكذا مواطن والقوة وتعزيزها.
- ضرورة توفير المناخ الاسري داخل الجامعة مما يحقق للعاملين فيها النماء والإتراء الإيجابي البناء مختلف جوانب الشخصية، والا يكون الجو داخل الـ قائما التسلط والقهر والعقاب المادي والمعنوي
- توفير اخصائي او مرشد في علم النفس العمل والتنظيم بصورة

خلاصة الدراسة:

أبرزت أحدثه المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد الإدارة تحقيق أهدافها و من أجل الاستفادة من قدراته و طاقاته و زيادة كفاءته كان لزاماً المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد، وباعتبار الرضا الوظيفي متغيراً لمجموعة من المتغيرات التي حصرناها القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة، وبمقارنتها بما توصلت إليها الدراسات السابقة، يمكن القول أن الأداء الوظيفي له علاقة وطيدة بالقيم التنظيمية أي كلما كانت القيم التنظيمية السائدة بالمنظومة الجامعية "ورقلة" إيجابية كلما تحسن الأداء.

لذا يمكن القول أن القيم التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام وانظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

وفي الأخير فإن ما تجدر به الإشارة إليه هو أن الدراسة الحالية اشتملت على توطئة نظرية واستعراض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء كان ذلك بالقيم التنظيمية أو الأداء الوظيفي، كما اشتملت هذه الدراسة في الجانب النظري على التراث الأدبي للمتغيرين، أما الجزء الثاني فقد تناول الجانب الميداني والعملي لهذه الدراسة واختبار الفرضيات عملياً، ومنه اتضح العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة "قاصدي مرباح" - ورقلة، وأن القيم التنظيمية عامل هام في الأداء الوظيفي لدى العمال.

بالرغم من هذا إلا أن لهذه الدراسة هفوات و نقائص تحتاج إلى التقييم والإثراء، قصد تطويرها وجعلها ركيزة في الدراسات السابقة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات اللاحقة.

فائمه المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر و التوزيع.
- 2- التركي صالح تركي، 2001، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات الحكومي و الأهلي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، رسالة منشورة.
- 3- انتصار يونس، 1993، السلوك الإنساني، دار المعارف، الإسكندرية، مصر
- 4- ابتسام عبد الرحمان حلواني، 2009، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 5- أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي، 2001 السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 6- أحمد صقر عاشور، 1979، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
- 7- أحمد صقر عاشور، 2003، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت
- 8- آل الشيخ خالد عبد الرحمان، 2001، المتغيرات الشخصية و التنظيمية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، رسالة منشورة.
- 9- الزهراني، حسن بن جمعان، 1998، خصائص الوظيفة و أثرها على أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 10- الوناس مزياني، 2011، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي واستراتيجيات تفعيلهم ، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية لـ: "الجزائر - ورقلة - قسنطينة - وهران"
- 11- إلياس سالم، 2006، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العوم التجارية، رسالة منشورة.
- 12- بن عبد الرحمان الطاهر، 2009، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونالغاز، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 13- باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1 ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 14- بن زاهي منصور، 2007، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، رسالة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة، رسالة منشورة.
- 15- بوحنية قوي، 2003، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة.

- 16- بوفلجة غياث، 2010، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، دار الغرب.
- 17- تركي رابح، 1987، دراسات في التربية الإسلامية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 18- جمال الدين لعويسات، 2003، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.
- 19- جمال الدين محمد المرسي، 2003، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، لبنان.
- 20- حسين حريم، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات، الإدارية، وظائف المنظمة، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- خروف حميد وآخرون، 1999، الإشكالات النظرية والواقع، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 22- حاتم حسن، 2004، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، رسالة منشورة
- 23- حافظ، نبيل عبد الفتاح، 1997 مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهران الشرق، القاهرة، مصر.
- 24- حسن الطعان، 2010، المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة، مجلة جامعة دمشق – المجلد 26 العدد 2+1
- 25- حمد بن فرحان الشلوي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 26- حمد بن فرحان الشلوي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 27- حنا نصر الله، 2001، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع.
- 28- خالد الجمعي، (2011) الثقافة التنظيمية متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي، رسالة الماجستير، رسالة منشورة، جامعة المنصورة.
- 29- خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير من أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 30- خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31- خالد يوسف محمد الزعبي، 2008، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م22، ع1، ص ص 3-59.

- 32- سعيد بن سهلان، 2009، ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- 33- سهيلة برقية، 2006، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 34- سليمان الفارس، 2011، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27 - العدد الأول.
- 35- خليفة عبد اللطيف محمد، 1992، ارتقاء القيم، دراسة نفسية، عالم المعرفة، الكويت.
- 36- عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط(1) 1، دار النهضة العربية، بيروت.
- 37- عبد المعطي عساف، 1999، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن.
- 38- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، 2010، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26 - العدد الثاني.
- 39- عبيدات، ذوقان و آخرون، 2004، البحث العلمي، مفهومه، أدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.
- 40- عز عبد الفتاح، 2008، مقدمة في الإحصاء الاستدلالي في استخدام SPSS، ط1، خوارزم العلمية، السعودية.
- 41- عجال مسعودة، 2010، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، رسالة منشورة، جامعة قسنطينة.
- 42- علي السلمي، 2001 إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجيات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر العربية.
- 43- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، 2002، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر.
- 44- عوض العمري، 2004، القيم الشخصية و علاقتها بالأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 45- ديف فرانسيس، مايك وودكوك، 1995، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإداوة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- 46- فهمي منصور السيد، 1984، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، مجلة الإدارة، عدد 17، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.
- 47- عويضة كامل محمد، 1996، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى بيروت.
- 48- لعمور وردة، 2002، قيم الزواج لدى الطالب الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) فيعلم اجتماع التنمية جامعة قسنطينة.

- 49- مصطفى الباهي، 1996، القيم وتأثيرها على المؤسسة رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، الجزائر.
- 50- عشوي مصطفى، 1992، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 51- مهدي حسن زويلف، 1982، علم النفس الإداري و محدّدات السلوك الإداري، المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي) الأردن .
- 52- محمد عبيدات وآخرون، 1999، مناهج البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن
- 53- مقدم عبد الحفيظ، 1994 علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك : دراسة أمبيريقية، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 22، العدد الأول.
- 54- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن.
- 55- ماجد اللميع حمود السهلي، 2008، الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير منشورة.
- 56- مجدي أحمد محمد عبد الله، 1996، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 57- الليثي، محمد بن علي بن حسن، 2008، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، رسالة منشورة.
- 58- راوية محمد حسن، 2000، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 59- أنور محمد سعيد سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 60- محمد نقازي، علاقة الاتجاهات النفسية بدوافع العمل في إطار نظرية " ماسلو "، رسالة جامعية لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 1991
- 61- مشاعل بنت ذياب العتيبي، 2009، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 62- منصور سعدان، تقييم و ترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1995.
- 63- مهدي حسن زويلف، 1993، إدارة الأفراد في منظور كمي للعلاقات إنسانية، دار مجدلوي للنشر و التوزيع.
- 64- مهدي حسن زويلف، 2001، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان.

- 65- نبيل أرسلان، 1978، الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 66- نظمي شحادة و آخرون، 2000 إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
- 67- نورهان منير، حسن فهمي، 1998، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر.
- 68- وليد شوقي شفيق السيد، 2005، النموذج البنائي للكفاية المدركة و التوجه الدفعي وطلب المساعدة الأكاديمية و التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الزقازيق.
- 69- وفاء بنت ذياب محمد الأحمدى، 2008، اسهام القيم الشخصية و التنظيمية في فاعلية رؤساء بالجامعات الحكومية بالسعودية، رسالة ماجستير في الإدارة لتربوية و التخطيط، رسالة منشورة.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 70-Serge Alécian,2002, Dominique Foucher, Le management dans le secteur public, Edition d'organisation
- 71 -Shimon L. dolant et Salvador Garcia,op. cit.
- 72-BALLICCO.C, 1999,toutes les méthodes d'évaluations enressources humaines, Edition d'organisation, 3eme tirage.
- 73- CADIN.L, F. GURIN, F. PEGEGER, 2002, gestion desressources humaines, pratique et éléments de théories, édition DUNOD, Paris..
- 74- WANG Cai-fong,Une étude empirique de la performance des enseignants de l'Université Basé sur l'organisation,Engagement, le stress au travail, la santé mentale et le désir de réalisation,Canadian sciences sociales Vol.6 No.4, 2010.
- 75- Richard Barret, pas d'année, Building a Vision-Guided, Values-Driven Organization, power project inc. www.power –projects.com.
- 75- Liz dikinson, 2009, An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behaviour, The University of Tennessee at Chattanooga Accounting.

الملاحق

الملاحق رقم (01)

مقياس القيم التنظيمية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبيان هي لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم علم النفس بجامعة قاصدي مرباح بورقلة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة

أمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على الاستبيان وإعادته إلى الباحث، مع ضمان الآتي:

- سرية المعلومات والبيانات من مسؤوليات الباحث.
- استخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم...

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية: ضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة بك:

1- الجنس:

()	ذكر
()	أنثى

2- الدرجة العلمية:

()	أستاذ مساعد (أ، ب)
()	أستاذ محاضر (أ، ب)
()	أستاذ التعليم العالي

3- التخصص:

()	علوم اجتماعية و إنسانية
()	آداب و لغات
()	علوم اقتصادية
()	علوم قانونية و سياسية
()	علوم زراعية وبيولوجية
()	علوم تقنية
()	رياضيات
()	إعلام آلي

الملاحق

ثانياً : البيانات العلمية:

أراء الأساتذة حول القيم التنظيمية السائدة في الجامعة.

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بالقيم التنظيمية. الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة والتي تمثل أحد أو بعض هذه المحددات، وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

الرقم	القيم التنظيمية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

الملاحق

						23
						24
						25
						26
						27
						28
						29
						30
						31
						32
						33
						34
						35
						36
						37
						38
						39
						40
						41
						42
						43
						44
						45
						46
						47
						48

ملحق رقم (02)

مقياس الأداء الوظيفي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبيان هي لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم علم النفس بجامعة قاصدي مرباح بورقلة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة

أمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على الاستبيان وإعادته إلى الباحث، مع ضمان الآتي:

- سرية المعلومات والبيانات من مسؤوليات الباحث.
- استخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم...

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية: ضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة بك:

4- الجنس:

()	
()	

5- الدرجة العلمية:

()	
()	
()	

6- التخصص:

()	
()	
()	
()	
()	
()	
()	
()	

الملاحق

قياس الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم العالي:

رقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
أ-:						
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
ب-:						
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						

الملاحق

						09
						10
						11
						12
						13
						14
						ج:-
						01
						02
						03
						04
						05
						06
						07
						08
						09
						10
						11
						12

الملحق رقم (03)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الجامعة الأصلية	ملاحظة
01	أ.د. مصطفى عشوي	جامعة الكويت	
02	د. محمد صادق حسين حسن	جامعة بلفورد	
03	د. أحمد القوسي	جامعة عبد العزيز	
04	د. خلفان رشيد	جامعة تيزي وزو	
05	د. فاروق جهلان	جامعة صنعاء	
06	أ.د. غياث بوفلجة	جامعة وهران	
07	أ.د. بختي إبراهيم	جامعة ورقلة	
08	د. محمد مقداد	جامعة البحرين	
09	أ.د. أحمد عبد المجيد صمادي	جامعة اليرموك	
10	د. عصام عبد الحليم	م.و.أ.ت الأردن	
11	د. محمد علي عمارة	جامعة سرت	

الملحق رقم (04) معامل الثبات لمقياس القيم التنظيمية والأداء الوظيفي

معامل الثبات

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,796
		N of Items	24 ^a
	Part 2	Value	,824
		N of Items	24 ^b
		Total N of Items	48
		Correlation Between Forms	,821
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	,902
		Unequal Length	,902
		Guttman Split-Half Coefficient	,902

معامل الثبات حسب معامل ألفا كرونباخ للقيم التنظيمية

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,912	,907	48

معامل الثبات حسب معامل ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,935	,949	45

الملحق رقم (05) العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
performance	184,1454	17,02499	227
values	189,2952	15,94421	227

معامل الارتباط بين متغيري القيم التنظيمية كلية والأداء الوظيفي

		performance	Values
performance	Pearson Correlation	1	,372**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	227	227
values	Pearson Correlation	,372**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	227	227

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (06) الارتباط بين أبعاد القيم التنظيمية والأداء الوظيفي

Correlations			
		الإدارة	الأداء
الإدارة	Pearson Correlation	1	,261**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	227	227
الأداء	Pearson Correlation	,261**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	227	227

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		الأداء	المهمة
الأداء	Pearson Correlation	1	,388**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	227	227
المهمة	Pearson Correlation	,388**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	227	227

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		الأداء	العلاقات
الأداء	Pearson Correlation	1	,323**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	227	227
العلاقات	Pearson Correlation	,323**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	227	227

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاداء	البيئة
الأداء	Pearson Correlation	1	,323**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	227	227
البيئة	Pearson Correlation	,323**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	227	227

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط بين قيم إدارة الادارة

		الاداء	القوة	الصفوة	المكافأة
Pearson Correlation	الأداء	1,000	,848	,772	,769
	القوة	,848	1,000	,492	,523
	الصفوة	,772	,492	1,000	,340
	المكافأة	,769	,523	,340	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء		,000	,000	,000
	القوة	,000		,000	,000
	الصفوة	,000	,000		,000
	المكافأة	,000	,000	,000	
N	الأداء	227	227	227	227
	القوة	227	227	227	227
	الصفوة	227	227	227	227
	المكافأة	227	227	227	227

الملاحق

الارتباط بين قيم إدارة المهمة

		الأداء	الفاعلية	الكفاءة	الاقتصاد
Pearson Correlation	الأداء	1,000	,242	,170	,281
	الفاعلية	,242	1,000	,440	,359
	الكفاءة	,170	,440	1,000	,369
	الاقتصاد	,281	,359	,369	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء		,000	,005	,000
	الفاعلية	,000		,000	,000
	الكفاءة	,005	,000		,000
	الاقتصاد	,000	,000	,000	
N	الأداء	227	227	227	227
	الفاعلية	227	227	227	227
	الكفاءة	227	227	227	227
	الاقتصاد	227	227	227	227

الارتباط بين قيم إدارة العلاقات

		الأداء	القانون والنظام	فرق العمل	العدل
Pearson Correlation	الأداء	1,000	,243	,328	,345
	القانون والنظام	,243	1,000	,448	,339
	فرق العمل	,328	,448	1,000	,495
	العدل	,345	,339	,495	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء		,000	,000	,000
	القانون والنظام	,000		,000	,000
	فرق العمل	,000	,000		,000
	العدل	,000	,000	,000	
N	الأداء	227	227	227	227
	القانون والنظام	227	227	227	227
	فرق العمل	227	227	227	227
	العدل	227	227	227	227

الملاحق

الارتباط بين قيم إدارة البيئة

		الأداء	الدفاع	التنافس	استغلال الفرص
Pearson Correlation	الأداء	1,000	,297	,252	,237
	الدفاع	,297	1,000	,485	,334
	التنافس	,252	,485	1,000	,630
	استغلال الفرص	,237	,334	,630	1,000
Sig. (1-tailed)	الأداء		,000	,000	,000
	الدفاع	,000		,000	,000
	التنافس	,000	,000		,000
	استغلال الفرص	,000	,000	,000	
N	الأداء	227	227	227	227
	الدفاع	227	227	227	227
	التنافس	227	227	227	227
	استغلال الفرص	227	227	227	227

الملحق رقم (07) الفروق في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

Group Statistics

SEX	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VALUES MALE	90	188,4778	15,26193	1,60875
FEMELE	137	189,8321	16,40999	1,40200

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
VALUES Equal variances assumed	,801	,372	-,625	225	,532	-1,35434	2,16631	-5,62319	2,91451
Equal variances not assumed			-,635	200,022	,526	-1,35434	2,13393	-5,56223	2,85356

الملحق رقم (08) الفروق في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

Descriptives

VALUE

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
M A	182	188,5659	15,73796	1,16658	186,2641	190,8678	153,00	225,00
M C	37	189,0811	16,14066	2,65351	183,6995	194,4626	166,00	223,00
PHD	8	206,8750	9,80434	3,46636	198,6784	215,0716	194,00	220,00
Total	227	189,2952	15,94421	1,05825	187,2098	191,3805	153,00	225,00

ANOVA

VALUE

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2570,884	2	1285,442	5,246	,006
Within Groups	54882,341	224	245,010		
Total	57453,225	226			

الملحق رقم (09) الفروق في القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

Descriptives

Valeurs

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SHUMAINES	30	189,2333	15,54900	2,83885	183,4272	195,0394	166,00	220,00
LANGUES	32	191,0938	16,08317	2,84313	185,2951	196,8924	153,00	223,00
ECONOMIE	32	186,0313	18,15966	3,21020	179,4840	192,5785	153,00	225,00
AGRONOMIE	33	191,2121	18,45900	3,21330	184,6668	197,7574	153,00	220,00
SC TECHNIQUE	81	190,0123	15,17440	1,68604	186,6570	193,3677	153,00	222,00
DROIT	19	185,4737	10,51649	2,41265	180,4049	190,5425	170,00	205,00
Total	227	189,2952	15,94421	1,05825	187,2098	191,3805	153,00	225,00

ANOVA

valeurs

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	884,931	5	176,986	,691	,630
Within Groups	56568,294	221	255,965		
Total	57453,225	226			

الملحق رقم (10) الفروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

Group Statistics

VAR000		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
16					
sexe	1,00	137	184,8321	17,94623	1,53325
	2,00	90	183,1000	15,55783	1,63994

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
sexe	Equal variances assumed	4,565	,034	,749	225	,455	1,73212	2,31228	-2,82438	6,28861
	Equal variances not assumed			,772	208,394	,441	1,73212	2,24505	-2,69381	6,15804

الملحق رقم (11) الفروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

Descriptives

Performance

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
s h	30	182,4333	18,97309	3,46400	175,3487	189,5180	146,00	222,00
lettre	32	182,7500	17,30747	3,05956	176,5100	188,9900	146,00	216,00
eco	32	182,2813	17,80945	3,14830	175,8603	188,7022	153,00	222,00
agro	33	182,2121	17,65424	3,07321	175,9522	188,4720	146,00	216,00
sc tech	81	187,1728	16,55354	1,83928	183,5126	190,8331	152,00	221,00
droit	19	182,7895	12,67359	2,90752	176,6810	188,8979	152,00	212,00
Total	227	184,1454	17,02499	1,12999	181,9187	186,3720	146,00	222,00

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1162,114	5	232,423	,798	,552
Within Groups	64344,089	221	291,150		
Total	65506,203	226			

الملحق رقم (12) الفروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

Descriptives

الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
استاذ مساعد	182	181,9560	16,58090	1,22906	179,5309	184,3812	146,00	222,00
استاذ محاضر	37	190,5405	15,48044	2,54497	185,3791	195,7020	158,00	221,00
أستاذ	8	204,3750	14,43149	5,10230	192,3100	216,4400	176,00	222,00
Total	227	184,1454	17,02499	1,12999	181,9187	186,3720	146,00	222,00

ANOVA

VAR00022

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5659,490	2	2829,745	10,591	,000
Within Groups	59846,713	224	267,173		
Total	65506,203	226			

الملحق رقم 13 ترتيب أبعاد القيم التنظيمية داخا الجامعة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيم	الرقم
2	0.864	3.933	إدارة الإدارة	01
4	0.864	3.927	إدارة المهمة	02
3	0.812	3.926	إدارة العلاقات	03
1	0.811	4.054	إدارة البيئة	04