

## أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة

The impact of organizational values on the performance of human resources in the organization

بدران دليلة<sup>1</sup> ، برويس وردة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر dalilamouh@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر Ber.wd07@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2021/04/25 تاريخ القبول: 2021/05/23 تاريخ النشر: 2021/06/06

### الملخص:

يهدف هذا المقال إلى التعرف على القيم السائدة داخل المؤسسة، وعلى توضيح أهميتها وتأثيرها على أداء الموارد البشرية هذه الأخيرة التي تعد ركيزة أساسية للمؤسسة يتوقف عليها سير العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز، وجاء تركيزنا في هذا المقال على القيم التنظيمية باعتبارها الموجه الأساسي لكل أفراد المؤسسة في تحديد اختياراتهم وضبط سلوكياتهم وأداء وظائفهم. كما أن معرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فكري ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أفعال ومواقف واتخاذ لقرارات حاسمة. وعليه ارتأينا في هذه المداخلة تناول عرضا للقيم التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، حيث سنتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية كمفهوم القيم والقيم التنظيمية وأيضا مفهوم الموارد البشرية، ثم نتطرق إلى ماهية القيم التنظيمية من خلال عرض شروطها وتصنيفاتها حسب بعض العلماء، كما سنعرض لدخول حول الموارد البشرية لنصل إلى مدى تأثير القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، العمل الجماعي

## **Abstract:**

This article aims to identify the prevailing values within the institution and to clarify their importance and impact on the performance of human resources, this latter which is a fundamental pillar of the organization upon which the workflow and achievement of goals depend in a distinctive way. Our focus in this article is on organizational values as they are the main guide for all members of the organization. In determining their choices, controlling their behaviors and performing their jobs also knowing the organizational values has become one of the requirements for a successful organization, as values are not just an intellectual belief, but rather a confirmation of the actions and attitudes that characterize the individual and take decisive decisions. In this intervention, we considered a presentation of organizational values and their impact on the performance of human resources. The most important basic concepts such as the concept of organizational values and values and also the concept of human resources. Then we touch on what organizational values are by presenting their conditions and classifications according to some scholars. We will also turn around human resources to reach the extent of the influence of organizational values on the performance of human resources in the institution

**Key words :organizational values human resours management teamwork**

## **مقدمة:**

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة وخاصة في مجال منظمات الأعمال، والتي تعد جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالإنسان أصبح اليوم يعيش داخل منظمات كبيرة تتفرع منها منظمات أصغر تشمل مختلف نواحي حياة الإنسان.

كما أن الأفراد في التنظيم يعتبرون الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافه المختلفة وقد أخذت هذه المؤسسات تبذل كل ما لديها من جهد ومال ووقت لاختيار وتدريب أفضل الكفاءات وتوليهم عناية فائقة وتقدم لهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالقيم التي تسود بين العاملين في المنظمات حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة وذلك من خلال القيم التي يؤمنون بها وبالذات في مجال العمل.

### أولا: تحديد الإطار المفاهيمي :

1. القيم: تعددت التعاريف لمفهوم القيم فيرى البدري بأنها الجانب غير الملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظماتهم.

وهي تمثل اعتقادات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) شخصيا واجتماعيا مقارنة بسلوك آخر متناقض، وتتضمن القيم عنصرا حكيما كونها تعكس أفكار (رأي) الفرد حول ما هو صحيح جيد أو مرغوب فيه<sup>1</sup>.

### 2- القيم التنظيمية:

يعرف زحلوق وطفة القيم التنظيمية بأنها تتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة فالقيم يعتبرها تأثير بينما يعرفها السالم الروحي: المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد أو المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو الوسائل أو الأهداف المتاحة<sup>2</sup>.

1- ماهية الموارد البشرية: تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية تتحدد في الأرض والمباني ورأس المال والتكنولوجيا والأفراد.

وهناك من الخبراء من يحصرها في ثلاثة عناصر، وهي: الأفراد والمال والمهمات. ومهما تعددت العناصر عند هذا الفريق أو ذاك يمكننا القول إن أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية. والسؤال الذي يطرح نفسه هو أي العناصر يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة؟<sup>3</sup>

ففي الوقت الراهن يبدو إجماع الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية، وهذا لسبب بديهي أن أي شيء آخر يعتمد اعتمادا كاملا على كيفية أداء هذه المهمة (الأفراد) بكفاءة<sup>4</sup>.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة. والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثا وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائدا، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات. وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي<sup>5</sup>.

### ثانيا: ماهية القيم التنظيمية:

أ: درس العالم "هوفستيد Ig,hodestid" (1974) القيم المنظمة بفروع شركة متعددة الجنسيات تعمل في أكثر من 40 بلدا، وفي تحديده لعناصر الثقافة المنظمة وجد أن الخصائص الأساسية للثقافة الفرعية ربما تفسر بأنها القيم المسيطرة للثقافة الوطنية، بالرغم من التداخل بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية إلا أن الثقافة العامة أبعد ما تكون هي إلى تحرر أساسا نوع و ماهية الثقافة التنظيمية، بل هي واحدة من ثلاث مجالات رئيسية تؤثر عليها:

ونشير إلى أن ثقافة المجتمع بدورها تتأثر بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، نظام السياسي، الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام للثقافة المجتمعية، حيث تؤثر على استراتيجيتها ورسالتها وأهدافها ومعتقداتها ومعاييرها، فاستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها وسماتها الثقافية يجب أن تتوافق مع ثقافة المجتمع حيث تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتنجح في تحقيق رسالته<sup>6</sup>:

كما قدم مجموعة من النقاط الأساسية التي تبين مدى أهمية القيم بالمنظمة وحددها في النقاط التالية:

- القيم تحدد ما يعده الفرد صوابا أو خيرا أو أخلاقيا أو جماليا.
- للقيم تأثير على إدراك الأفراد كونها معيارا يرشد ويوجه الأفراد بشكل يومي.
- القيم تربط الأفراد بعضهم ببعض من خلال القيم المشتركة.
- للقيم أثر كبير في تكوين المبادئ والأفكار والمفاهيم التي يتعلمها الفرد ويستوعبها والتي تمارس تأثيرا في قراراته ونوعيته.
- تحدد القيم نوع المبادئ والأخلاقيات التي يستخدمها الفرد ويحتكم إليها.
- القيم تؤثر في مستوى الدافعية للعمل من خلال تحديد مستوى الانجاز المتوقع للفرد.
- كما أشار أيضا<sup>6</sup> إلى أهمية القيم التنظيمية يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:
- أن القيم التنظيمية تقع في المرتبة الأولى عند تصنيف عناصر الثقافة التنظيمية التي تمارس تأثيرا على السلوك:
- للقيم التنظيمية تأثير على تصرفات أفراد العاملين في المنظمة.
- تؤثر الإدارة العليا وتتأثر بالأفراد العاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.
- وعليه فكل القيم الايجابية تعمل على تدعيم المنظمة وتزيد من كفاءتها وفعاليتها وبالتالي تحقيق أهدافها.

شروط القيم التنظيمية: بما أن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة، وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، لذا فإن القيم الواضحة يجب أن تتوافر على الشروط التالية:

أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيتها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة .
- أن تكون محدود العدد وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلواقع لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.
- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

## 1- تصنيفات القيمة:

نستطيع القول إن العديد من المفكرين الذين تناولوا موضوع القيم ربما قادتهم الاختلافات إلى تبني أقسام وتصنيفات عديدة للقيم، إلا أنهم قد اتفقوا على أهمية القيم الاجتماعية في حياة الجماعة، ومدى تأثيرها في تكوين سلوك الأفراد باعتبارها تشكل الدافعية للتعاون وتوجيه فعاليات الأفراد وتنظيم العلاقات فيها بين الزمان والمكان. على اعتبار أن المقصود بتصنيف القيم هو توزيعها في فئات أو مجموعات وفقا لبعد معين أو عدة أبعاد باعتبار أن كل فئة أو مجموعة تربطها معا خصائص أو سمات مشتركة، يمكن أن نلخصها كما يلي<sup>7</sup>:

أ- تصنيف وايت: يحتوي هذا التصنيف على ثمان فئات هي:

\* القيم الاجتماعية \* القيم الأخلاقية والدينية \* القيم الترويجية \* القيم الجسمانية

\* القيم الوطنية \* القيم المعرفية \* تكامل الشخصية \* القيم العملية الاقتصادية

ب- تصنيف ألبرت وفرنونوليدزني: وضع العالمان قاعدة نظرية لتصنيف القيم، إذ يرتبط بسلم المنفعة "لهولندا" والمنفعة "الستروني"، يقيس هذا في الشخصية ست مواقف هي:

- القيمة النظرية: وتعني البحث عن الحقيقة عن طريق اكتساب المعرفة.
- القيمة الاقتصادية: وتعني الميل إلى المصلحة، إذ يتخذ الفرد المجتمع مجالا للحصول على منفعه.
- القيمة السياسية: وتعني اهتمام الفرد بالمسؤولية والسيطرة.
- القيمة الاجتماعية: وتعني الارتباط بالجماعة والعمل على مساعدة الناس والتحلي بالإيثار.
- القيمة الجمالية: وتعني ميل الفرد إلى جمال الأشياء وإظهار الارتياح والبهجة لكل ما يسره في الأشياء والطبيعة.
- القيمة الدينية: الاهتمام بأصل الوجود، ومصيره، التشبث بمبدأ ديني يطمئن نفس الفرد في الحياة<sup>8</sup>.

ج- تصنيف ريتشر: العالم ريتشر من خلال نظرة شاملة للقيم قام بتصنيفها وفق عدة منظورات حددها كالتالي:

- المنظور الأول (مجال القيمة): وتنقسم القيمة فيه إلى: قيم شيعية، قيم بيئية، قيم ذاتية، قيم جماعية وقيم مجتمعية.

المنظور الثاني (موضوع القيمة): وفقا لهذا المنظور قسمت القيم إلى: قيم أخلاقية، قيم اقتصادية، قيم جمالية، قيم سياسية، قيم دينية، قيم عقلية، قيم عاطفية، قيم مهنية وقيم اجتماعية.

المنظور الثالث (التصنيف وفق مجموعة من المعايير): في هذا المنظور تصنف القيم إتباعا لمجموعة من المعايير هي: معيار الذاتية والموضوعية، معيار العمومية والخصوصية، معيار النهائية والوسطية، معيار العلاقة بين مختص القيمة والمستفيد منها، معيار المضمون.

ويميز سبرا نجر بين ستة أنواع للقيم هي: قيماقتصادية قيمجمالية قيماجتماعية قيمسياسية وقيم دينية<sup>9</sup>.

د- القيم التنظيمية حسب Dave Francis و Mike Wood coc يعتبر التقسيم الذي جاء به الباحثان في كتابهما Unblocking organisation values تجسيدا للنظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة وصنفاها في أربع مجموعات رئيسية هي<sup>10</sup>:

- **قيم إدارة الإدارة:** ويستمدتها المسؤولون الإداريون من سلطتها، وهي
  - **قيمة القوة (المدير):** التي يمتلكها المدير ومن امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي واتخاذ القرارات.
  - **قيمة الصفوة (النخبة دائما في القمة):** التي يكتسبها المدير ونبحكم عملهم الإداري المعقد والمهم فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد.
  - **قيمة المكافأة (الأداء ملك):** وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يُسيرون المؤسسة فمكافأتهما تعتبر أمراً مهماً.
- **قيم إدارة المهمة:** من الاهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف تنبثق:
  - **قيمة الفعالية (أعمل الأشياء الصحيحة):** تمكّن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالتأج.
  - **قيمة الكفاية (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة):** وتعتبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.
  - **قيمة الاقتصادي (لاشيء مجانا):** إن فشل الأعمال التجارية غالبا مايكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.



● **قيم إدارة العلاقات**: هدفها الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي وهي:

- **قيمة العدل**(من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوها، حيث تعزز لديها الثقة في الإدارة، والولاء للمؤسسة.

- **قيمة العمل الجماعي** ( العمل معاً بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضها في العمل، الأمر الذي يضمن الإلتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.

- **قيمة القانون والنظام** (العدل لا بد أن يسود): نخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيتها بدون إعطائها حقاً لرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

د- **قيم إدارة البيئة**: تأتي من معرفة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها، وهي:

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

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

- **قيمة استغلال الفرص** ( منيجر كسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.

ثالثاً: أداء الموارد البشرية وأدائها:

### 1- أهمية الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة والقادرة على الأداء والعطاء المتميز، حيث ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، الذي يعتبر العنصر المهم والرئيس في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

ويرى سلطان<sup>11</sup> كما ورد في كتاب محمد عثمان، إسماعيل حميدة،<sup>12</sup> بأن أهمية الموارد البشرية تظهر فيما يلي:

- وظيفة أساسية من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- الموارد البشرية من إهمال عناصر الرئيسية في الإنتاج.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي.
- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت. طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفاعلية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

### 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات أهم ثروة تمتلكها المؤسسة، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو، ويتوقف ذلك على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكن تحديد أهدافها العامة والمتمثلة فيما يلي<sup>13</sup>:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: حيث يتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفتها، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ماتقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: حيث يرى<sup>14</sup> محمد حسين عيسب أن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، وعليه يجب أن يكون الإنتاج بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة، ويلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومعاملتهم معاملة حسنة، ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بجملة من أنشطة لتوعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة ورضا الزبائن وأهمية ذلك، وإن هذه المسؤولية تقع على عاتق كل من يعمل في المؤسسة، كون بقائها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة زبائن المنظمة.

وبالتالي فإن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تستطيع المؤسسة من تحقيق رضا عملائها، الأمر الذي يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرارية.

أما الأهداف الخاصة التي تهدف إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية فتتمثل فيما يلي<sup>15</sup>:

اجتذاب الطاقات البشرية الكفؤة والفعالة.

- المحافظة على الموارد البشرية أطول فترة ممكنة.
- المساهمة في النشاطات التي لها علاقة بتطوير الموارد البشرية.
- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

**الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:** تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل وتحقيق الميزة التنافسية... وهذه الأهداف كما يصورها أحد الكتاب تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة .

إن تعددية الأهداف تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية للأسباب التالية:

- كونها مركز الجذب إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الوظائف بالمؤسسة.
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المؤسسة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- أن إنتاجية الموارد البشرية قد تتأثر مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى<sup>16</sup>.

**أداء العاملين:**

### **1- مكونات الأداء:**

باعتباره الدعامة الأساسية داخل المؤسسة، ويطلق عليه اسم الأداء الوظيفي وله مكونات عدة تنتج عن علاقة متداخلة بين كل من الجهد الإنساني والقدرات وإدراك الدور، ومن هذه المكونات نذكر منها<sup>17</sup>:

## أ- الجهد:

يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم "الحوافز" إلى طاقة جسمانية وعقلية التي يبذلها الفرد.

## ب- القدرات:

وهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة الناتجة من الجهود التي يبذلها الفرد في عمله " ليس كل القدرات والمهارات " فالقدرات ذاتية أما المهارات فهي نظرية ، علم تطبيقي ميداني .

## ج- إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم بالأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه .

## 2- العوامل المتحكمة في أداء الأفراد:

باعتبار القدرة على الأداء والرغبة في الأداء تعد من محددات إنتاجية العنصر البشري فإنها تتحكم فيها مجموعة من الصفات، وهي<sup>18</sup> :

أ- القدرة على الأداء: تتحكم فيها ثلاث مجموعات من الصفات ، وهي:

- الصفات الطبيعية : وتشمل :

\*السن. \*الجنس (ذكر/أنثى). \*الموطن البيئي الجغرافي للمنطقة.

- صفات المقدرة : وتشمل:

\*المعرفة والخبرات السابقة. \*القدرة على التعلم. \*صفات وراثية مثل : الذكاء والقدرة على تحمل الإجهاد. \*مستوى المهارة.

- صفات نفسية: وتشمل:

\*القيم. \*الاتجاهات. \*الشخصية.

ب-الرغبة في الأداء :

ويقصد بالرغبة في الأداء القوة الدافعة التي تتحكم في مستوى الأداء ومقداره ودرجة استمراره، والرغبة بين الجهد المبذول وبين جودة العمل المنفذ ويتوقف مقدار الجهد المبذول في العمل على:

- الحاجات غير المشبعة للعامل ومدى توقعه للعلاقة بين الجهد المبذول وتحقيق الإشباع لهذه الحاجات.

- جماعات العمل الرسمية وما تمارسه من ضغط على العامل.

- ظروف العمل المادية مثل درجة الإضاءة والتهوية وساعات الراحة:

تحليل اثر القيم التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة:

لكي تتحرك مؤشرات الأداء الوظيفي بمداهما الصحيح ووقعها الفاعل لابد أن تطعم بالقيم التنظيمية الهادفة إلى إثراء الأداء وتحديد مساراته بحيث أن عملية الأداء وإدارته تنمو في إطار المنظمة القيمة التي تمثل جوهر البقاء وديمومة الاستمرار، أي أن القيم هي المؤشر للفضائل من الرذائل والايجابيات من السلبيات وحالات الصح من الخطأ، ومادام الأمر على هذا القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمة القيمة عليه يبدو لنا أن مؤشرات الإدارة يجب أن تعد برؤية قيمة تحتضن الحقيقة والواقع وتتجاوز مادونه، فالالتزام بالعمل يؤشر القيمة والأخذ بالمعايير يعكس حالات الضبط واحترام الوقت يجلي إدارته وإمكانية استثماره نري أن كل مؤشر لابد من تنظيمه وتنفيذه برؤية قيمة. أن القيم هي المرآة العاكسة بحيث تتضح الانحرافات وتؤشر حالات الشطط مما يعني أن إدارة القيم يعني إدارة الأداء بحيث أن قوة النظم القيمة تتضح في إمكانية الوصول إلى مصاف الأداء العالي وهنا مدخلا للقول إن مستويات الأداء محددة بنوع وطبيعة القيم فالقيم القوية فعلها يتأجج في ميدان العمل قياسا بالقيم الضعيفة وهذا ما يمكن رؤيته بشكل واضح في الشركات

اليابانية التي اعتمدت نظاما قيما يرسخ الارتباط ويدعم العلاقات ويؤشر حالات المودة التي حددت المنظمة أشبه بالعائلة يسودها الولاء المطلق ويحكمها الالتزام بنظم العمل الأمر الذي وضع لتلك الشركات خطوات باتجاه الارتقاء والنمو ومن ثم اختراق الأسواق.

فالمنظمة المالكة لقيم قوية والمستثمرة لمعاييرها هي الأقرب فعلا إلى التميز وبالتالي إشغال أكبر مساحة في السوق المحلية وحتى العالمية أي أن حركة المنظمة الممغنطة بالقيم القوية تفوق مثيلاتها وتتقدم خطوات قياسا بغيرها لأن فعلها مستمد من حركتها وحركتها محكومة بقيمها وقيمها مسترشدة بالضمير الحي والإيمان ووازع الإخلاص والوفاء في إطار الإرادة الالهية أي أن القيم الصافية هي المجال الواسع لكل حالات النجاح في المنظمات وبغياب القيم تندني كافة الطاقات وربما تتدهور الإمكانيات<sup>19</sup>.

كما تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة.

حيث يرى سومري بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عددا من الفوائد الهامة وتحقق اقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين. ويذكر مقدم أن تأثير القيم في السلوك يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها.

ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة تملئها عليه الظروف الخاصة المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك التصرفات، ويرى عامر أن الوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال<sup>20</sup>:

#### 1- تحديد الأهداف:

حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه.

**2- تحليل المعطيات:** تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.

**3- وضع البدائل:** يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.

**4- تنفيذ القرار:** تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار.

**5- التقييم والمتابعة:** يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.

نلخص مما سبق أن نسق القيم هو مجموعة من المعايير التي يصبح بها السلوك القيمي معقولا، وذا معنى، إنه مجموعة من المبادئ التي تساعد الفرد على الأفعال المجتمعية في إطار ثقافة المجتمع، فهي تربط الفرد بهويته الاجتماعية والمهنية،<sup>21</sup> كما يقولون آخرون أن المجتمع هو مصدر القيم فهو يخلقها ويحافظ عليها، وعلى الأفراد أن يلزموا بما طالما أن جماعتهم ارتضوها لأنفسهم<sup>22</sup>.

وبما أن القيم يختلف تأثيرها على الأفراد باختلاف الثقافات فالقيم العربية والإسلامية تختلف عن القيم الغربية، حيث النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القيم المستمدة من شريعتنا الإسلامية هدفه بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا والتي تحرص على تنشئة الإنسان وفق مجموعة من الخصائص، تلائم مع خصائص الطبيعة البشرية فهي تتصف بالإنسانية والاجتماعية والواقعية، وهي صالحة لكل زمان ومكان.

### الهوامش:

<sup>1</sup> - نهاية عبد الهادي التلباني، محمد جودت فارس رافع يوسف الوحيددي، حيزران، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي-دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني المجلد الأول، فلسطين 2014، ص55.



- <sup>2</sup> - نوال يونس آل مراد وآخرون نوال يونس آل مراد أمثار عبد الرزاق محمد، م.م أنوار هادي، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد 29، المجلد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2013، ص 34
- <sup>3</sup> - بخناف هشام ،وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات الجزائر-عنايه-، قسم علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011، ص 25.
- <sup>4</sup> - علي غربي وآخرون تنمية الموارد البشري ، عين مليلة ، دار الهدى، 2002، ص - ص 16-17.
- <sup>5</sup> - علي غربي ، المرجع السابق ، ص 17.
- <sup>6</sup> - عدنان عزيز جيايد ، الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي -دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. العراق ، 2019 ، ص - ص 115، 116.
- <sup>7</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل التحقيق للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2005، ص ص 112-113.
- <sup>8</sup> - أسماء بن تركي :النظام السياسي الجزائري ودوره في تفعيل قيم المواطنة والانتماء لدى الشباب-دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر-بسكرة-، قسم العلوم الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تربية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تربية، 2013، ص 143.
- <sup>9</sup> - اسماء بن تركي، المرجع السابق، ص-ص 143-144.
- <sup>10</sup> - عبد القادر شلاي، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية العدد 14، السنة الثامنة جوان 2013، ص - ص 154-155.
- <sup>11</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة، ص 45.
- <sup>12</sup> - محمد عثمان، إسماعيل حميدة، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 33.
- <sup>13</sup> - مجدي انور محمود حرز الله، فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي رسالة ماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، عمادة جامعة القدس الدراسات العليا، 2017، صص، ص 12-13.
- <sup>14</sup> - محمد حسين عيسى، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المؤسسة <http://www.alukh.net/articles/2/992.asp> cid=85 2021/03/26 على الساعة
- 17 :20
- <sup>15</sup> - مجدي انور محمود حرز الله، (فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي رسالة ماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، عمادة جامعة القدس الدراسات العليا، 2017، صص، ص 12-13.
- <sup>16</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ،عمان دار وائل ، 2005، ص-ص 34-35.

- 17- راوية حسن،، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث.1999،ص210.
- 18- أنس شكسك، ،علم النفس الاداري ( علم الادارة - نظريات الادارة - ادارة الجودة- ادارة الأفراد ادارة المميزون- إدارة الوقت - إدارة ذاتك) ،ط1، سوريا، حلب، دار النهج. 2009 :ص ص 90-91.
- 19- نوال يونس آل مراد وآخرون نوال يونس آل مراد أثمار عبد الرزاق محمد،م.م أنوار هادي،،أثر القيم التنظيمية في الاداء الوظيفي-دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الادارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نيوي-،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية العدد 29،المجلد9، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت.ص-ص44-45.
- 20- خالد بن عبد الله الحنظلية، خالد بن عبد الله الحنظلة، هاني يوسف خاشقجي: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء - دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض-،دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية،قسم العلوم الادارية،كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ،200،صص27-28.
- 21- بدران شبل، البومي فاروق، محفوظ فاروق، الأصول الفلسفية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 204.
- 22- غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع التربوي، مطبعة النقطة، الجزائر، 2008، ص 73.