

## القيم التنظيمية وأثرها على الأداء

### دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة

فطوم بوزيدي

طالبة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط

RESUME

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيم التنظيمية على الأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة الجلفة ومعرفة مدى استجابة العاملين لنظام القيم التنظيمية المفروض عليهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإستعانة بنموذج الاستبيان المصمم من طرف "فرانسيس و وودكوك" مع إجراء بعض التعديلات بما يخدم الموضوع ووزعت هذه الاستبانة على عينة بلغت 100 عامل وتمت استعادة 77 استبانة أي ما نسبته 77% وخضعت كلها للتحليل الإحصائي باستخدام SPSS. كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة تأثير للمتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية: الإدارة، المهام، العلاقات، البيئة) على المتغير التابع (الأداء)، كما أوصت هذه الدراسة بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال بناء نموذج للقيم يخدم العامل والمنظمة، وكذلك تنمية الوازع الديني من خلال بالتمسك بالقيم الإسلامية والاسترشاد بها في سلوك العاملين، تطوير مقياس للقيم يناسب ثقافة المنظمة الجزائرية والعمل على تطبيقه. كلمات المفتاح: القيم التنظيمية، إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، الأداء.

#### Abstract :

This study aims to determine the impact of organizational values on the performance of administrators at the University of Djelfa employees and see how workers in response to a system imposed on their organizational values, and to achieve the objectives of this study was used a model designed questionnaire by "Francis and Woodcock," with some modifications in order to serve the subject and distributed this resolution on a sample of 100 workers and has been restored to identify any 77 accounted for 77% and underwent whole for statistical analysis using SPSS.

The study also found the following findings that there is the influence of the independent variables (organizational values: administration, functions, relationships, environment) on the dependent variable relationship (performance), as this study recommended attention to the human element, by building a model of values serves the worker and the organization, as well as religious faith development through uphold Islamic values and guide the behavior of workers, the development of the scale of values fits the culture of the Algerian organization and work to implement it.

**Key words:** Organizational values, Administration Management, Task Management, Relationship management, Environmental Management, Performance.

## مقدمة:

تواجه المنظمات في وقتنا الحاضر تحديات ناتجة عن التنافس الدولي مما يتطلب الحاجة للتجديد التنظيمي، واكتساب ميزة إستراتيجية، والاحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية وما أن الفرد يعتبر الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها المختلفة، فهي تبذل كل ما لديها من جهد ومال ووقت، لاختيار وتدريب أفضل الكفاءات، وتوليهم عناية فائقة وتقديم لهم المزيد من الحوافز المادية و المعنوية. كان هذا المنطلق للاهتمام بالقيم التي تسود بين العاملين في المنظمات ، حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساس لثقافة المنظمة، فهي تحكم وتؤثر على تصرفات العاملين وعلى المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل، لذلك نجدها أحد العوامل الأساسية التي تقود إلى نجاح المنظمات.

والنظام الإداري كجزء من الأنظمة في أي مجتمع يستقي مجموعة القيم والمبادئ من ثقافة المجتمع، كما تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد المنتمي لهذا النظام.

## إشكالية الدراسة:

نتيجة للتطورات المختلفة التي شهدتها المنظمات المعاصرة وتحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات، سواء العمومية أو الخاصة لكون كلٍّ من هذه المنظمات لها شخصية تُميّز الواحدة منها عن الأخرى، هذه الشخصية مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمات فالقيم تشكل سلوكياتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات. ولذا فإن كل منظمة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى حيث تسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال الأفراد العاملين بها. وتشير دراسة عبد الرحمن الهيجان<sup>1</sup> أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا بالذات تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل ثقافة منظماتهم ذلك لأن قيم هؤلاء المديرين سواء تلك التي يمثلونها في أقوالهم أو يمارسونها في أعمالهم تمثل شواهد أساسية على مدى تأثيرهم في ثقافة المنظمات التي يديرونها .

وقد توصلت دراسة كلٍّ من "مؤيد السالم وسان الرويح" عن القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، إلى أن قيم المدير الصناعي في العراق تختلف وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، كما أظهر المديرون اهتماماً متبايناً في ترتيب قيمهم الإدارية، إلا أنهم أعطوا القيم الإنسانية الأهمية الأولى ثم تأتي قيم المشاركة الجماعية وبعدها القيم التنظيمية ثم قيم أخلاقيات العمل وقيم الراحة والفرغ.<sup>2</sup>

بناءً على ما سبق، فإن إشكالية هذه الدراسة تدور حول معرفة طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء ومنه يمكن صياغة مشكل الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**"ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية و أداء الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة؟"**

ومن خلال هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية والخصائص الشخصية للموظفين ؟
- 2- هل هناك علاقة ذات تأثير لقيم إدارة الإدارة على كفاءة أداء الموظفين ؟
- 3- هل هناك علاقة ذات تأثير لقيم إدارة المهمة على كفاءة أداء الموظفين ؟
- 4- هل هناك علاقة ذات تأثير لقيم إدارة العلاقات على كفاءة أداء الموظفين ؟
- 5- هل هناك علاقة ذات تأثير لقيم إدارة البيئة على كفاءة أداء الموظفين ؟

فرضيات الدراسة :

- من خلال طرح الأسئلة الفرعية السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :
- ✓ الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لقيم إدارة الإدارة على أداء الموظفين.
  - ✓ الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لقيم إدارة المهمة على أداء الموظفين.
  - ✓ الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لقيم إدارة العلاقات على أداء الموظفين.
  - ✓ الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لقيم إدارة البيئة على أداء الموظفين.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز، إضافة إلى ارتباط القيم التنظيمية بأداء الموظفين في توحيد سلوكياتهم داخل التنظيم بالشكل المطلوب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- \* محاولة تحديد أثر القيم التنظيمية في الأداء المدرك، وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى الموظفين.
- \* التعرف على قيم الموظفين بما يفيد صياغة وتصميم البرامج التدريبية والأنظمة والإجراءات والتعليمات والحوافز وبشكل يساعد في التركيز على الأسس السليمة التي تحسن من مستوى الأداء .
- \* معرفة المدى الذي يصل إليه فهم مختلف القيم التنظيمية لدى الموظفين.
- \* دراسة أثر الخصائص الشخصية على كلٍّ من المتغيرات التابعة (الأداء) والمتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية).
- \* التعرف على رؤية الموظفين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الجامعة .

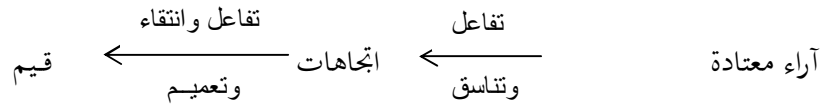
تعريف مصطلحات الدراسةأولا : ماهية القيم

وردت تعريفات متعددة للقيم، حيث عرّفها التقليديون على أنها مجموعة المفاهيم والمعايير التراثية التي تحدد ما يجب أن تكون عليه حياة مثلى للأفراد، ويعرفها القانونيون بأنها كل ما هو جدير بأن يطلب، وبذلك يؤكدون المصدر الخارجي للقيم ويربطونها بالعرف والتقاليد، أو بالقواعد القانونية التي يترتب على مخالفتها نقد الآخريين، أو الجزاء القانوني، أما القيم عند الفلاسفة المعاصرين فقد تباينت تبعاً للمدارس الفكرية والمذهبية التي تخضعها للعلم والمنهج العلمي، وتلك التي تخرجها من دائرة العلم والحقائق وتخضعها للذاتية والنسبية والتطورية، وهكذا تنوعت مفاهيم القيم تبعاً للجوانب الروحية والبيئية أو المجتمعية والتراثية وتلك التي تنبع من ذات الفرد وقناعاته.<sup>3</sup>

كما تشير القيم إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد ويختلف الأفراد في معناها وفي طريقة تطبيقها، كما أنها تعتبر من مكونات الشخصية الأساسية.<sup>4</sup>

أما العميان فيرى أنه من الصعوبة الإمكان بالقول أن هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد، فالأفراد مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم، ويقع الأفراد في خلط مفاهيمي بين مفهوم القيم والاتجاهات وهناك من يدمج بين المفهومين لأنها عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناءً على تقيمه للأمر.

ويقول "ايزنيك" أن ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها وخضوعها لعمليات الانتقاء والتعميم يؤدي في النهاية إلى نتيجة عامة متوافقة ومنسجمة تتحول إلى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية التالية:<sup>5</sup>



ويعرف "القريبوتي" القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ. ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر فهي لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات، لأن القيم قناعات راسخة في أغلب الأحيان.<sup>6</sup>

## 2- أهمية القيم

تكوّن القيم جزءاً لا يستهان به في الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة ومجالاتها المختلفة: دينياً وعلمياً واجتماعياً واقتصادياً.<sup>7</sup> فهي تلعب دوراً هاماً في خلق وتكوين اتجاهات الفرد حيث تعتبر القيم من المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء، وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي حيث يمكن اللجوء إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة.

و القيم مهمة لدراسة السلوك التنظيمي لأنها تضع الأسس لفهم المواقف والدوافع وتؤثر على تصوراتنا وكذلك تحتوي تفسيرات الخطأ والصواب أي أنها محرك ومنظمة للسلوك، كما تعتبر عاملاً موحداً للثقافة العامة وأيضاً كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم<sup>8</sup>.

## 3/ أنواع القيم التنظيمية:

لقد قسم "فرانيسيس وودوكوك" (1995) القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا

رئيسية هي :

### 1- إدارة الإدارة

بما أن كل منظمة هي عبارة عن نظام معقد فإن الإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة، ومن أجل إحراز النجاح فإن المصادر البشرية للإدارة يجب أن تحدد بدقة، وتختار بعناية، وتدريب إتقان، وتحفز بحق، وبناءً على هذه القضية هناك ثلاث قيم تنظيمية:

\* **القوة والنفوذ** : تمتلك المجموعة الإدارية المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تحديد مهمة المنظمة، وامتلاك المصادر واتخاذ القرارات. وبالتالي فهي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة (المديرون يجب أن يديروا).

\* **الصفوة**: إن المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم. (النخبة دائماً في القمة)

\* **المكافأة**: إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمراً مهماً. فالمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه. (الأداء ملك)<sup>9</sup>.

## 2- إدارة المهمة

يعني أن العمل يجب أن يؤدي بإتقان، هذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة والعمل بكفاءة ، إلى جانب توفير المصادر الخاصة بأداء العمل .

وبناء على هذه القضية فإن القيم المنبثقة هي:

\* **الفعالية:** إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج. (عمل الأشياء الصحيحة)<sup>10</sup>.  
\* **الكفاية:** إن المنظمات الناجحة تبحث من دون شك عن أفضل الطرق لعمل الأشياء ، كما أنها باستمرار تبني الاعتزاز على أساس أداء العمل. (عمل الأشياء بطريق صحيحة)

\* **الاقتصاد:** إن غياب الرقابة على التكاليف يعتبر سببا في فشل الأعمال وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي، فالنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة، يزود المشروع الحكيم بالمعيار الأساس للنجاح لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية. (لا شيء مجاناً).<sup>11</sup>

## 3- إدارة العلاقات

يتوقع المديرون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون في المنظمة ، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء والمهارة في الأداء والأمانة ، إلا أن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى أن يُعاملوا بلطف وأن يشعروا بأن لهم قيمتهم وأن يثقوا في عدالة القواعد والأنظمة العادلة ، ومنه فالقيم التابعة هي:

\* **العدالة:** إن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين. والمنظمة الناجحة تدرك وجهات نظر الأفراد. وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية (من يهتم يكسب).

\* **العمل الجماعي (فرق العمل):** الجماعة المنظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة، فالأفراد يستمتعون بالانضمام إلى الآخرين وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعياً بإتقان، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة (العمل معاً بانسجام).

\* **القانون والنظام:** المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات (العدل لا بد أن يسود).<sup>12</sup>

## 4- إدارة البيئة

لكل منظمة بيئة، أحيانا تكون مضطربة، وغالباً غير ودية (عدائية) ومعقدة. وبالتالي فإن الإدارة يجب عليها أن تفهم بيئتها من كل الجوانب: الاجتماعية، والفنية، والاقتصادية والتنافسية، من أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب عليها أن تصوغ إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها. والقيم التابعة هي:

\* **الدفاع:** إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية (اعرف عدوك).

\* **التنافس:** إن القدرة على أن تكون المنظمة منافسة هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها لبقائها. والمنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية ،ومن المعلوم أنه في عالم الأعمال أنّ الأقوى هو الذي يبقى والضعيف يتم تنحيه (البقاء للأصلح).

\* استغلال الفرص: على الرغم من وجود أفضل الخطط المحكمة فإنه من المحتمل وجود فرص وتهديدات سوف تحدث، فالمنظمات لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وبالتالي فإنه من الحكمة العملية أن تبحث عن فرص في الخارج وتستغلها (من يجرؤ يكسب).<sup>13</sup>

ثانياً: الأداء

### 1- تعريف الأداء:<sup>14</sup>

عرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء .

ويرى شوقي أن الأداء عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

وبصفة عامة يشير مصطلح الأداء إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

كما يُعرّف بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد .

### 2- العوامل المؤثرة على الأداء:<sup>15</sup>

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي في المنظمة و يمكن إنجازها في ما يلي :

1. حجم العمل قد يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة التي تمتاز بحجم كبير من العمل، فاحتياجات الوحدة الإدارية قد تزيد أو تقل عن بعض الوحدات الأخرى في المنظمة.
2. إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أسرع من المعتاد يمكن أن يتسبب في سرعة معدل الإنتاج ومثل هذه السرعة يتولد عنها انخفاض في نوعية الأداء.
3. الهيكل التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء الوظيفي، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق العمل وتتابعه، كما أن اختصار خطوات العمل وعملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل.
4. العوامل الفنية: وهي المتابعة والاستمرار في إدخال التكنولوجيا الحديثة المعاصرة من أجهزة ومعدات تقييم و برمجيات، لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها.

### الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيم سواء التنظيمية أو القيم الإدارية، أو الأخلاقية؛ وفيما يلي سنتناول

بعضاً منها:

-دراسة خالد 2003: حيث تناولت هذه الدراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين في الخدمات الطبية بمدينة الرياض؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة .

وخلصت هذه الدراسة إلى أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، كما اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية الوظيفية، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاية. حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد.<sup>16</sup>

- دراسة شاكر وعدنان 2003: تناولت علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين في شركات التأمين الأردنية حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر قيم العمل الإدارية على الخيار الاستراتيجي. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك إيماناً عالياً للمديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية بقيم العمل الإدارية؛ كما أوصت بضرورة الربط والتوفيق بين قيم العمل الإدارية وتأثير الظروف البيئية المحيطة في اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمكن الشركة من تدعيم موقفها التنافسي وتحقيق الأهداف المستقبلية.<sup>17</sup>

- دراسة صلاح الدين 2005: تناولت هذه الدراسة تأثير الاختلافات المتصلة للقيم الثقافية في أداء العاملين مع دراسة ميدانية لالتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيم الفردية والقيم الثقافية التنظيمية في الأداء المدرك لدى العمالة الأردنية، والعمالة الأجنبية الصينية؛ ومعرفة أولويات القيم ومستوى الفروق بينها لدى أفراد عينة الدراسة، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها:

- تأثير المتغيرات المستقلة: القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية، على المتغير التابع الأداء الفردي ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية كما أن هناك فروق إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية الصينية. - وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إعطاء الإدارة الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالقيم الثقافية الفردية والتنظيمية وذلك بإجراء دراسات شخصية ونشر وتشجيع القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات الثقافية بين العاملين وفتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين ورفع مستوى الوعي بإقامة الندوات والدورات المتخصصة.<sup>18</sup>

- دراسة الهيجان 1992: تناولت الدراسة أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين وهدفت إلى التعرف على قيم المديرين ومدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظمتهم؛ و توصلت الدراسة إلى أن أهم القيم التي يركز عليها المديرون في تلك المنظمات هي النفوذ، واحترام الأفراد، والاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل ومراعاة القوانين والأنظمة السائدة في المنظمة. كما توصلت إلى أن ثقافة المنظمتين هما دفاعيتان أكثر من كونهما متنافستين، و أن لقيم المديرين في المنظمتين المبحوثتين أثراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات.<sup>19</sup>

- دراسة محمد رشدي و راتب السعود 2014: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم؛ وأشارت الدراسة إلى أن كلاً من درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل ودرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم كانت مرتفعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها:

ضرورة وضع عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري التربية ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التربية؛ كذلك توفير جو مناسب لرؤساء الأقسام للعمل بكفاءة واطمئنان. وتفعيل نظام المكافآت والحوافز لمديري التربية ورؤساء الأقسام.<sup>20</sup>

### منهجية الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة الجلفة والبالغ عددهم 556 موظف دائم، يتوزعون على: 485 موظف إداري و 71 أستاذاً يشغلون مناصب نوعية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 موظف، وزعت على كل من الإدارة العامة للجامعة، والمكتبة المركزية، وعدد من الكليات هي: كلية الاقتصاد، و كلية العلوم الطبيعية، و كلية الحقوق، و كلية العلوم الإنسانية، أي ما نسبة 17.99% وقد تم استرجاع 77 إستبانة أي ما يعادل 77% وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

### أسلوب جمع البيانات:

قد تم الحصول على البيانات الضرورية من المصادر الثانوية، والمتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات ذات الصلة بالدراسة، أما من أجل الحصول على البيانات الأولية فجمعت من أفراد عينة الدراسة، بواسطة إستبانة اشتملت على ما يلي:

**الجزء الأول:** ويتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية، أي الجنس والمؤهل العلمي ومدة العمل والحالة الاجتماعية.

**الجزء الثاني :** يتكون من 60 عبارة حيث قسمت العبارات التي تعبر عن القيم التنظيمية إلى أربع أبعاد وهي : إدارة الإدارة ، وإدارة المنظمة ، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة كما خصصت مجموعة من العبارات للأداء، حيث قامت الباحثة بترجمة تلك الأبعاد من المقياس الذي قدمه في الأصل كل من مؤلفي كتاب القيم التنظيمية لـ"ديف فرانسيس و"مايك وودكوك" (1995). وذلك بعد أن أجريت التعديلات عليه لكي يصبح ملائماً لطبيعة الدراسة وبيئتها. وبغرض الإجابة عن عبارات الإستبانة، استخدمت الباحثة مقياس "ليكرت الخماسي، حيث طلبت من أفراد العينة تحديد مدى موافقة وعدم الموافقة كل منهم على كل عبارة من عبارات الإستبانة، كما أعطي الوزن (5) إلى موافق بشدة و (4) موافق ، (3) غير متأكد ، (2) و (1) غير موافق إطلاقاً .

### صدق الأداة وثباتها :

بهدف التأكد من ثبات الأداة، تم إخضاع عبارات الإستبانة لاختبار معامل الثبات والجدول التالي يظهر هذه النتائج:

جدول رقم (1) :يبين حساب معاملات ألفا كرونباخ لمنغيرات الدراسة

المحور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الإدارة	1 2 3 4 5 6 7 8 9 15	0.919
إدارة المهمة	17 18 19 20 21 22 23 25 26 27 28 29 30	0.925
إدارة العلاقات	31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45	0.927
إدارة البيئة	46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60	0.927
الأداء	10 11 12 13	0.860
المجموع	77	0.976

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS



نظرا إلى أن معامل الثبات للعبارات المكونة لكل محور أعلاه كانت أكبر من 70% فإنه يمكن التأكد من وجود خاصية الثبات في أداة الدراسة.

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

#### 1/ خصائص العينة:

يمكن وصف خصائص المبحوثين من خلال استعراض الأرقام في الجدول رقم (2)

جدول رقم(2): النسبة المئوية حسب خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية %	العدد	تفاصيل الخصائص الشخصية	الخصائص
62.3	48	ذكر	الجنس
37.7	29	أنثى	
51.9	40	متزوج	الحالة الاجتماعية
48.1	37	غير متزوج	
48.1	37	ليسانس	المؤهل العلمي
5.2	04	مهندس دولة	
9.1	07	ماجستير	
6.5	05	دكتوراه	
31.2	24	آخر يتم ذكره	
63.4	28	أقل من 05 سنوات	سنوات العمل
39.0	30	من 05-أقل من 10 سنة	
14.3	11	من 10-أقل من 15 سنة	
6.5	05	من 15-أقل من 20 سنة	
3.9	03	20 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور المبحوثين أكبر من الإناث، حيث بلغت 62.3%، أما توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية، فقد كانت النسبتان متقاربتين حيث بلغت 51.9% للمتزوجين و 48.1% لغير المتزوجين. أما التوزيع حسب المؤهل العلمي لعينة الدراسة، فقد أخذت نسبة مستوى الليسانس والمؤهل العلمي الآخر القسط الأكبر وكانت النسبة 48.1% و 31.2% على التوالي، أما بالنسبة للتوزيع المئوي لسنوات العمل في الجامعة، فقد كان عدد الموظفين الذين مدة عملهم تقل عن خمس سنوات 28 من أصل 77 أي ما يقارب 36.4%، ونسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات قدرت بـ 39.0%، وهي النسبة الأكبر. في حين قدر عدد الموظفين الذين فاقت مدة عملهم 20 سنة 03 موظفين وهو ما يمثل نسبة 3.9%.

#### ثانيا : تحليل محاور الاستبيان

نتناول في مايلي نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العينة المبحوثة:

جدول رقم (3): يبين نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

و ترتيبها

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانتماء
المحور الأول: إدارة الإدارة	77	3.288	0.955	1	غير متأكد
المحور الثاني: إدارة المهمة	77	3.111	0.755	3	غير متأكد
المحور الثالث: إدارة العلاقات	77	3.088	0.758	4	غير متأكد
المحور الرابع: إدارة البيئة	77	3.195	0.735	2	غير متأكد
المحور الخامس: الأداء	77	2.909	0.877	5	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) مايلي :

- \* بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول إدارة الإدارة 3.288، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.955.
- \* كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني إدارة المهمة 3.111، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 0.755.
- \* أما المحور الثالث إدارة العلاقات، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.088 بانحراف معياري 0.758.
- \* كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع إدارة البيئة 3.195 الانحراف المعياري فقد كانت قيمته 0.735.
- \* أما المحور الخامس، الأداء، والذي يمثل المتغير التابع فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.909 وبانحراف معياري 0.877.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم الإدارة على كفاءة أداء العاملين.

$H_1$ : يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم الإدارة على كفاءة أداء العاملين

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل إدارة الإدارة على الأداء

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T الحسوبة	مستوى دلالة T
إدارة الإدارة	0.803	0.074	0.782	*10.87	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (إدارة الإدارة) في المتغير التابع (الأداء) بدلالة قيمة (T) الحسوبة (10.87)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ودرجات حرية (75)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (إدارة الإدارة) في المتغير التابع (الأداء). كما أظهر متغير إدارة الإدارة علاقة طردية معنوية واضحة مع الأداء؛ إذ بلغت قيم معامل الارتباط R ومعامل التفسير  $R^2$  (0.612 و 0.782) على التوالي، وتعتبر العلاقة

متوسطة كون قيمة معامل الارتباط بلغت (0.612) في حين أن (المتغير المستقل) إدارة الإدارة يفسر 78.2 % من التغير في المتغير التابع (الأداء) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

#### الفرضية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم إدارة المهمة على كفاءة أداء العاملين.

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم إدارة المهمة على كفاءة أداء العاملين

الجدول رقم(5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل إدارة المهمة على الأداء

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
إدارة المهمة	0.828	0.094	0.714	*8.823	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (إدارة المهمة) في المتغير التابع (الأداء) بدلالة قيمة (T) المحسوبة (8.823)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ودرجات حرية (75)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (إدارة المهمة) في المتغير التابع (الأداء). كما أظهر متغير إدارة المهمة علاقة طردية معنوية واضحة مع الأداء؛ إذ بلغت قيم معامل الارتباط R ومعامل التفسير R<sup>2</sup> (0.714 و 0.509)، على التوالي وتعتبر العلاقة قوية كون قيمة معامل الارتباط بلغت (0.714)، في حين أن (المتغير المستقل) إدارة المهمة يفسر 50.9 % من التغير، في المتغير التابع (الأداء) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

#### الفرضية الثالثة:

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم إدارة العلاقات على كفاءة أداء العاملين.

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم إدارة العلاقات على كفاءة أداء العاملين

الجدول رقم(6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل إدارة العلاقات على الأداء

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
إدارة العلاقات	0.699	0.106	0.605	*6.573	.00

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (6) إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (إدارة العلاقات) في المتغير التابع (الأداء) بدلالة قيمة (T) المحسوبة (6.573)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ودرجات حرية (75)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (إدارة العلاقات) في المتغير التابع (الأداء). كما أظهر متغير إدارة العلاقات علاقة طردية معنوية

واضحة مع الأداء؛ إذ بلغت قيم معامل الارتباط  $R$  ومعامل التفسير  $R^2$  (0.605 و 0.366) على التوالي وتعتبر العلاقة متوسطة، كون قيمة معامل الارتباط بلغت (0.605) في حين أن (المتغير المستقل) إدارة العلاقات يفسر 36.6% من التغير في المتغير التابع (الأداء) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

#### الفرضية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم إدارة البيئة على كفاءة أداء العاملين.

$H_1$ : يوجد تأثير دال إحصائياً لقيم إدارة البيئة على كفاءة أداء العاملين.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل إدارة البيئة على الأداء

المتغير الفرعي المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
إدارة البيئة	0.819	0.100	0.686	*8.174	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (إدارة البيئة) في المتغير التابع (الأداء) بدلالة قيمة (T) المحسوبة (8.174)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ودرجات حرية (75)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الفرعي المستقل (إدارة البيئة) في المتغير التابع (الأداء). كما أظهر متغير إدارة البيئة علاقة طردية معنوية واضحة مع الأداء؛ إذ بلغت قيم معامل الارتباط  $R$  ومعامل التفسير  $R^2$  (0.686 و 0.471) على التوالي، وتعتبر العلاقة متوسطة، كون قيمة معامل الارتباط بلغت (0.686) في حين أن (المتغير المستقل) إدارة الأداء يفسر 47.1% من التغير في المتغير التابع (الأداء) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاً: النتائج

بعد أن قامت الباحثة بمراجعة التحليل الإحصائي تم التوصل للنتائج التالية:

- 1- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك قلة في تناول موضوع القيم التنظيمية في مختلف القطاعات سواء الخدمية أو الصناعية في الجزائر وقد يعود هذا الأمر إلى صعوبة تطبيق وتبني منظومة قيم خاصة سواء كانت تنظيمية أو ثقافية أي قيم يتبناها الموظف من نفسه أو يفرضها عليه النظام.
- 2- رغم أهمية موضوع القيم التنظيمية في مجال تنمية الموارد البشرية في مختلف القطاعات في الجزائر لوحظ أن هناك اهتمام ضعيف جدا من قبل الموظفين والمسيرين.
- 3- رغم إدراك الموظفين لأهمية موضوع القيم التنظيمية، إلا أنه لوحظ عدم إدراك أهمية القيم التنظيمية المفروضة في الجامعة، كما أنّ هناك عدم دراية لأهم القيم التنظيمية المسطرة من طرف إدارة الوظيف العمومي في الجزائر.
- 4- لوحظ عدم وجود اهتمام من قبل الموظفين الإداريين في جامعة الجلفة، باستعمال أهم القيم التنظيمية سواء التي تخص المديرين، أو العلاقات، أو البيئة، أو المهمة.

- 5- كما لوحظ غياب الدعم، والتشجيع لتبني قيم تنظيمية تخدم الموظفين والإدارة.
- 6- بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تمثل قيم الإدارة لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجلفة (3.288)، وهذا يشير أن أغلب أفراد العينة في حالة عدم التأكد بالرجوع إلى قيمة الوسط الحسابي المرجح، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم دراية الموظفين بأهم القيم التنظيمية التي تمس إدارة الإدارة.
- ومع ذلك نجد أن معظم أفراد العينة موافقون على القيمة التنظيمية (يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع للمسؤولية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01 وبانحراف معياري 0.896، كما نجد أن القيمة التنظيمية التي حازت على أقل درجات الموافقة بين أفراد العينة هي (يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الأعمال).
- 7- بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تمثل إدارة المهمة 3.111، مما يبين أن أفراد العينة يميلون إلى عدم التأكد، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الموظفين لا يعتقدون بوجود قيم تنظيمية تدل على فعالية وكفاية إدارتهم .
- ومن خلال ذلك نجد أن القيمة التنظيمية التي تخص إدارة المهمة قد حازت على أقل درجات الموافقة بين أفراد العينة، وهي (يتلقى المديرون تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.33.
- 8- بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تمثل إدارة العلاقات 3.088 وهذا ما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تُجاء هذا البند، كانت كذلك في حالة عدم التأكد، وقد يرجع تفسير ذلك إلى العلاقات داخل الجامعة تتميز بنوع من عدم العدالة ولا توجد روح لفرق العمل داخل إدارات الجامعة.
- ورغم ذلك أعطت أفراد العينة العبارة (تعتبر الجامعة مكان عمل جيد) أعلى درجة موافقة مقارنة مع البنود الأخرى بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.187.
- 9- بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تمثل إدارة البيئة لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجلفة 3.137، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تُجاء هذا البند كانت كذلك في حالة عدم التأكد وقد يعود سبب ذلك إلى أن طبيعة المهام والوظائف بالجامعة محل الدراسة لا يدفع على التنافس، كما لا يوفر فرصاً للموظفين، يحرصون على استغلالها، والدفاع عنها .
- ورغم ذلك فقد نالت عبارتي " تدافع الجامعة عن مصالحها بقوة" و "تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء" أعلى درجة موافقة في عبارات هذا البند بمتوسط حسابي 3.48.
- 10- وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تمثل الأداء لدى الموظفين في جامعة الجلفة 2.909، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت تميل إلى عدم الموافقة، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الموظفين غير راضين عن أساليب الأداء وتقييمه، ونظام مكافآته في الجامعة محل الدراسة.
- 11- بالعودة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (3)، نجد أن أكثر محور حاز على موافقة الموظفين بمتوسط حسابي 3.288. ورغم ذلك نجد أنه لم يصل إلى درجة موافقة باحتساب الوسط الحسابي المرجح، حيث أن كل محاور الاستبيان الخاصة بالقيم التنظيمية، كانت كلها عند درجة عدم التأكد، قد يرجع سبب ذلك لعدم المعرفة والإقتناع بوجود نظام للقيم التنظيمية داخل الجامعة، إذ إنّ غالبية الموظفين يدركون بأن قوانين ولوائح الوظيف العمومي هي السائدة.
- 12- من خلال اختبار فرضيات الدراسة أمكننا الإشارة إلى ما يلي:
- ✓ إن طبيعة العلاقات القائمة بين عناصر القيم التنظيمية، وأداء الموظفين بالجامعة محل الدراسة، جميعها موجبة.
  - ✓ أقوى علاقة للتأثير هي علاقة القيم التنظيمية الخاصة بالمهام على الأداء.

✓ علاقة تأثير كل من قيم الإدارة وقيم العلاقات، وقيم البيئة على الأداء متوسطة. مما يدل على أن الموظفين بالجامعة محل الدراسة مدركون لأهمية القيم المتعلقة بشخصياتهم وآثارها الايجابية أثناء تأدية وظائفهم.

### ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة:

- 1- بناء نموذج للقيم التنظيمية من أجل توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات وذلك من خلال إعطاء صورة لأهم القيم التنظيمية التي تخدم المنظمة سواءً كانت هذه القيم تمس الإدارة أو الموظف.
- 2- ينبغي النظر إلى القيم التنظيمية في إطار علاقة التأثير المتبادل بين مختلف العوامل، فبدون النظرة التكاملية لهذه العلاقة، لا يمكن أن يحقق نظام القيم التنظيمية الغايات المرجوة منه، كالوصول إلى أعلى مستويات الأداء مع رضا الموظفين على مختلف القيم التنظيمية، سواءً كانت تمس الإدارة، أو بيئة المنظمة، أو هدف المنظمة أو علاقات الموظفين.
- 3- يجب التقيد بنظام القيم التنظيمية، سواء التي يفرضها نظام المنظمة أو التي يتحلى بها الموظف حتى يتحقق هدف المنظمة ويتحقق الهدف من تطبيق نموذج القيم التنظيمية.
- 4- نظراً لوجود حالة عدم التأكد من إجابات أفراد العينة حول تأثير القيم التنظيمية على الأداء فإنه على المديرين أن :
  - ✓ يتبنوا منهجاً مقارناً كما يجب أن يدرسوا المنافسين الناجحين وغير الناجحين من أجل أن يكتشفوا القيم التي تبين أنها ناجحة في منظماتهم .
  - ✓ يدرسوا مجموعة القيم التي يعايشونها، كما يجب عليهم أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنها متناسقة فكرياً وسلوكياً .
  - ✓ يتعرفوا على قيم منظماتهم، ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم، ومن ثم فإنه يمكن لأي موظف في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله.
  - ✓ من الأهمية أن تلامس قيم المنظمة عواطف الموظفين في كل المستويات.
  - ✓ ينبغي أن يكون هناك اتصال بين المديرين والموظفين لذلك فإن تصرفاتهم يجب أن تعزز بيئانهم أو تعبيراتهم عن القيم.
  - ✓ ينبغي الالتزام بالقيم داخل المنظمة بطريقة خطية (في شكل لوائح وقوانين مكتوبة) حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي.
- 5- يجب الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز، كبنود من بنود القيم التنظيمية والتي قد تساهم في زيادة معدلات الأداء بين الموظفين .
- 6- العمل على تنمية الوازع الديني من خلال التمسك بالقيم الإسلامية والاسترشاد بها في سلوك العاملين.
- 7- تطوير مقياس للقيم التنظيمية يناسب ثقافة المنظمة الجزائرية والعمل على تطبيقه.
- 8- كما توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية للتعرف على مدى تأثير القيم التنظيمية على متغيرات تابعة أخرى مثل القرارات الإستراتيجية، والالتزام الوظيفي، والمواطنة التنظيمية.

## قائمة الهوامش

- 1- عبد الرحمان الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض، السعودية، ص 20.
- 2- السالم والرويح، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق. دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15 العدد الأول، 1999، ص 9
- 3- صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الأول، العدد الأول، 2005، ص 24.
- 4- شاكركار الله وعدنان كاظم، علاقة القيم الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين. ص 25
- 5- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن الطبعة (4)، 2008، ص: 107.
- 6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة (5)، 2009، ص: 177.
- 7- فاروق عبده غاليه، السلوك التنظيمي، 2005، ص: 156.
- 8 - Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, United States, edition 9th, 2001 .p 63.
- 9- فرانسيس و وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبدالرحمن الهيجان، معهد الإدارة العامة الرياض، 1995، ص ص 41، 40
- 10- مرجع سابق، ص 41
- 11- مرجع سابق، ص 42.
- 12- مرجع سابق، ص: 43/42
- 13- مرجع سابق، ص: 43 - 44
- 14- عبدالله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2007، ص 78 .
- 15- فاتح سلامة اللوزي، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة فلسفة التخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
- 16- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين للخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 06.
- 17- شاكركار جابر، عدنان كاظم جواد، علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6 العدد الثاني، 2003، ص 24.
- 18- صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 20
- 19- عبد الرحمان الهيجان، مرجع سابق، ص ص 20، 21
- 20- محمد رشدي، راتب السعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 01، 2014، ص 494.