

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -



الموضوع

## القيم التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي

### في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري  
بمدينة الجلفة ( المديرية العامة )

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب :

- زوزو رشيد

- يونس مختار

- أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا  
مشرفا و مقرا  
عضوا مناقشا  
عضوا مناقشا  
عضوا مناقشا  
عضوا مناقشا

أستاذ بجامعة بسكرة  
أستاذ بجامعة بسكرة  
أستاذ بجامعة باتنة  
أستاذ بجامعة باتنة  
أستاذ بجامعة بسكرة  
أستاذ بجامعة ورقلة

- لعقبي لزهر  
- زوزو رشيد  
- زرارة لخضر  
- عوفي مصطفى  
- عصمان بوبكر  
- عريف عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

« وَلَوْلا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلاَّ أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا  
« (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

## إهداء

---

إلى أُمي الغالية حفظها الله وأدامها لنا

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى زوجتي وإخوتي وأخواتي

إلى كل عائلة يونسي وعاشوري

إلى كل الزملاء والأصدقاء

أهدي ثمرة جهدي هذه

# شكر وتقدير

---

أشكر المولى عز وجل على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف

الأستاذ الدكتور "زوزو رشيد" على توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذه الرسالة

وأتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة

أطروحتي،

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الاساتذة والزملاء الذين ساهموا من بعيد أو قريب في

إنجازي لهذه الدراسة،

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	- الإهداء والشكر والتقدير
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول والأشكال
	- قائمة الملاحق
أ-ب	- مقدمة.
<b>الفصل الاول:</b>	
<b>موضوع الدراسة:</b>	
1	- تمهيد
2	1-1- الإشكالية .
4	2-1- تحديد مفاهيم الدراسة.
10	3-1- أسباب اختيار الموضوع.
11	4-1- أهمية الدراسة.
12	5-1- أهداف الدراسة.
12	6-1- المقاربة النظرية.
14	7-1- الدراسات السابقة.
28	- خلاصة
<b>الفصل الثاني:</b>	
<b>القيم التنظيمية</b>	
30	- تمهيد.
32-31	2 ± - أهمية القيم و خصائصها.
33	2-2- تكوين القيم ومصادرها.
36	2 3 - تصنيف القيم التنظيمية.
44-43	2-4- أهمية القيم التنظيمية ووظائفها.

45	2 5 -مراحل تطور القيم التنظيمية.
48	2-6- خصائص القيم التنظيمية.
50	2 7 -مصادر و شروط القيم التنظيمية.
53	2 8 -أساليب تكوين القيم التنظيمية ومستوياتها.
54	2 9 - قياس القيم التنظيمية .
57	2 10 - أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.
59	-خلاصة
<b>الفصل الثالث:</b>	
<b>التطوير التنظيمي</b>	
61	- تمهيد.
62	3 1 -أهداف التطوير التنظيمي.
65	3 2 -خصائص التطوير التنظيمي.
66	3 3 -مراحل التطوير التنظيمي.
69	3 4 - عناصر التطوير التنظيمي وأساليبه.
73	3 5 -أنواع التطوير التنظيمي.
75	3 6 -نظريات التطوير التنظيمي.
79	3 7 -مقومات نجاح التطوير التنظيمي ومعوقاته.
82	3 8 -مبررات التطوير التنظيمي.
83	3 9 -محاور ومجالات التطوير التنظيمي
85	3 10 - علاقة القيم بالتطوير التنظيمي .
88	- خلاصة
<b>الفصل الرابع:</b>	
<b>الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
90	- تمهيد
91	4-1- فرضيات الدراسة

94	4-2- مجالات الدراسة
94	4-2-1- المجال المكاني
95	4-2-2- المجال الزمني
95	4-2-3- المجال البشري
95	4-3- مجتمع الدراسة
96	4-4- المنهج المستخدم في الدراسة
97	4-5- أدوات الدراسة
102	4-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
104	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس:</b>	
<b>نتائج الدراسة</b>	
106	- تمهيد
107	5-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.
107	5-1-1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية.
126	5-1-2- عرض وتحليل وتفسير نتائج القيم التنظيمية.
132	5-1-3- عرض وتحليل وتفسير نتائج التطوير التنظيمي.
140	5 2 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
153	5 3 - الاستنتاج العام.
155	- خلاصة الفصل
157	- خاتمة
160	- قائمة المراجع
	- الملاحق
	- ملخص الدراسة



## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح ماهية التطوير التنظيمي من حيث الهدف والأساليب المتبعة لتحقيقه ومحتوى عملية التغيير .	64
02	يوضح أنواع التطوير التنظيمي .	75
03	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	98
04	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الاول	98
05	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	98
06	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث	100
07	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الرابع	100
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	108
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	109
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	110
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	111
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	112
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	113
14	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتطوير التنظيمي لمحور إدارة الادارة .	117
15	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتطوير التنظيمي لمحور ادارة المهمة	122
16	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتطوير التنظيمي لمحور ادارة العلاقات	126
17	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتطوير التنظيمي لمحور التطوير التنظيمي	130
18	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين ادارة الادارة والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة .	141
19	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين ادارة المهمة والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة	142

	محل الدراسة.	
143	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.	20
144	نتائج اختبار t.test تبعا لمتغير الجنس	21
145	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير السن	22
146	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الحالة العائلية	23
147	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة	24
151	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي	25
152	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية	26

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
53	يوضح تكوين القيم التنظيمية	01
69	مراحل عملية التطوير التنظيمي	02
76	العناصر الأساسية للنظرية التقنية الاجتماعية	03
87	علاقة التطوير التنظيمي بالقيم التنظيمية	04
107	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	05
109	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .	06
110	أعمدة بيانية تمثل بين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .	07
112	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة الحالة العائلية .	08
114	أعمدة بيانية تمثل بين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	09
116	أعمدة بيانية تمثل بين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية .	10

### فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
قائمة محكمي الاستمارة.	01
استمارة البحث	02

مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة في شتى المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية... الخ، وخاصة في مجال التنظيم والتنظيمات، أين يعد التنظيم سمة من سمات العصر الحديث ، فالإنسان حينما يولد تتولاه تنظيمات معينة ، كالأسرة ، المدرسة ، الجامعة ، ... الخ .

و قد أدى التطور المتسارع للتكنولوجيا الى تعقد التنظيمات ، لذلك كان من الضروري ولزاما على المنظمات أن تهتم بالموارد البشري لما له من أهمية ودور فعال فيها وذلك لما يحمله من قيم تسود وتنتشر بين العاملين داخل المنظمة ، ومدى تمسكهم وایمانهم القوي بها ، حيث يشكلون دعامة أساسية وجوهرية لبقاء المنظمات واستمرارها من حيث التأثير على سلوكيات الأفراد وتقويم اتجاهاتهم ، وتحديد كذلك الأهداف والسياسات العامة للمنظمة من خلال توافقها مع قيم الأفراد داخل المنظمة وبالتالي فالمنظمات اليوم تهدف وتسعى الى تحقيق قيم ايجابية للعاملين فيها قصد مواكبة ومسايرة التطورات والتغيرات الكبيرة في هذا المجال ، مما يؤدي الى تحقيق ما يسمى بالتطوير التنظيمي ، الذي يعتبر حلقة وصل بين الادارة والعمال فهو عملية مهمة للمنظمات وذلك بما يوفره من وسائل وتقنيات جديدة للرقى بالمنظمات الى مصاف الدول المتقدمة .

كما أن توافق قيم العمال مع قيم المنظمة يدفع هذه الأخيرة الى تحقيق أهدافها المرجوة وبالتالي تطويرها .

وقد جاءت دراستنا هاته لمعالجة موضوع القيم التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي .

حيث تناولنا هذا الموضوع من خطة بحث احتوت على مقدمة وقسمين الأول : جانب منهجي ونظري ، اما الثاني : جانب ميداني وخاتمة ، فابتداء بالمقدمة التي جاءت لثقيمهيد وتقديم للموضوع ، وقد احتوى الجانب المنهجي على اشكالية الدراسة ، وتحديد المفاهيم ، أهمية وأهداف الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، و المقاربة النظرية ، و أخيرا الدراسات السابقة .

أما الجانب النظري فقد اشتمل على فصلين : تناول الفصل الاول القيم التنظيمية من خلال : تعريف القيم، وخصائصها و أهميتها وتكوينها وتصنيفها ومصادرها والقيم و أخلاقيات العمل ، ثم القيم التنظيمية : من خلال تعريفها ، مراحلها ، وخصائصها ، مصادرها ، شروطها ، أنواعها ، أساليب تكوينها ، أهميتها ووظائفها ، تصنيفها ، مستوياتها ، القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمة ، خلاصة الفصل .

اما الفصل الثاني احتوى على : تعريف التطوير التنظيمي ، مميزاته وفلسفته ، أهدافه ، استراتيجياته ، الأسباب الدافعة له ، خصائصه ، مراحل وعناصره ، أساليبه ومبرراته ، محاوره ومجالاته ، أنواعه ، نظرياته ، مقومات نجاحه ومعوقاته ، خلاصة الفصل .

وبعد استكمال كل من الجانب المنهجي والنظري ، جاء الجانب الميداني الذي احتوى على فصلين : فصل تناول : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، اما الفصل الأخير : فيستعرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات ، والاستنتاج العام ، و أخيرا الخاتمة .

# الفصل الأول : الاطار التمهيدي

---

-تمهي

1 ± الاشكالية.

1 2 تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

1 2 أسباب اختيار الموضوع.

1 3 أهمية الدراسة.

1 4 أهداف الدراسة

1 5 المقاربة النظرية .

1 6 الدراسات السابقة.

-ملخص الفصل.

## - تمهيد :

ينطلق البحث العلمي من الاشكالية التي يطرح فيها جملة من التساؤلات و يسعى لإيجاد إجابات علمية وموضوعية لسؤال الانطلاق كلما ، ثم تتحدد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة ،بالإضافة إلى تحديد الأهمية و الأهداف المرجوة من الدراسة و الأسباب المؤدية لاختيار الموضوع ، بالإضافة إلى تحديد الخلفية النظرية للدراسة وفي الأخير الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة مع التعقيب عليها.

## 1 1 - الإشكالية:

إن أهم ما يتميز به عصرنا الحديث هو التطور الكبير في جميع المجالات ، خاصة في مجال التنظيم و المنظمات، حيث أصبحت كل مؤسسة تسعى الى تحقيق تميزها عن غيرها ، فالمؤسسات الناجحة تدرك كيفية الحفاظ على مواردها البشرية باعتبارها تحمل مجموعة من القيم تساهم في تحقيق أهدافها ،والاهتمام بهم وما يحملونه من قيم تنظيمية التي تعد جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ،لذلك فإن دراستها قد تفضي إلى فهم وتفسير العديد من الظواهر الاجتماعية والتنظيمية ، وما تحمله من أهمية في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي ، إن المؤسسة الناجحة تعمل على تحقيق قيم ايجابية تحقق على ضوئها أهدافها واستمراريتها ومسايرة التطور ، وخلق الدافعية لدى الافراد العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء و الفعالية . وتحقيق ذلك يؤدي بالضرورة الى نتائج ايجابية فترفع من الروح المعنوية لهم وشعورهم بالولاء والانتماء مما يخلق الابداع والابتكار لديهم .

يعتبر التطوير التنظيمي عملية مهمة و أساسية لأي مؤسسة، تتم في التنظيم الناجح الذي تسود فيه روح الابتكار والابداع وروح الفريق و الزمالة والثقة والاحترام المتبادل وتندفق فيه المعلومات بشكل انسيابي مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته ، وبالتالي يؤدي الى تطور واستمرار والنمو للمؤسسة ، ومواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المؤسسة .

على ضوء ما سبق من إدراك لأهمية القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي ،تأتي دراستنا هاته لتقصي دور القيم التنظيمية في التطوير التنظيمي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة ) ، من خلال الإجابة على التساؤل المطروح :

- ماهو دور ا لقيم التنظيمية في التطوير التنظيمي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة ؟



وتأتي السؤالات الفرعية :

- هل لقيمة ادارة الادارة دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل لقيمة ادارة المهمة دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل لقيمة ادارة العلاقات دور التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الجنس لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير السن لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الحالة العائلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير سنوات الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الدرجة الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

## 1 2 تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات المستعملة في البحث أحد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور

واضح حول البحث لذلك سنركز على المفاهيم ذات الأهمية في البحث :

➤ **التنظيم :**

- لغة: مجموعة مؤلفة من أجزاء متآزرة، توجيهه، فرض نظام معين. (المنجد في اللغة العربية

المعاصرة، 2000، ص323).

- اصطلاحا : يعرفه ستيفان روبنس على أنه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة

المعالم و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف (Robbins (s),

(New Jersey, 1990, p30).

و يعرفه أميتاي اتزيوني على أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين . (

كعباش ، 2006 ، ص 28 ) .

- تعريف إجرائي : من خلال ما سبق فالتنظيم هو عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد

يعملون معا وهو إطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومترابط

داخل المؤسسة.

➤ **المؤسسة:**

- لغة : إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ Entrepreneur والتي تعني التعهد والالتزام

بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول

الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة l'Entreprise وكذا المصطلح المرافق له وهو المقاول

l'entrepreneur في القرن 15 (فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص285)

- اصطلاحا : يعتبر هيربرت سايمون أن المؤسسة أو المنظمة نظام متوازن يتلقى مساهمات

في صورة رأسمال و جهد و يقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات و من بين العائدات و

الفوائد صنف عدد من الحوافز المادية و غير المادية بدءا من الأجر إلى المراكز أو

المناصب و منها الترقية و غيرها . ( عدون ، 2003 ، ص 126).

- **تعريف إجرائي** : ومنه يمكن إعطاء مفهوم المؤسسة على أنها عبارة عن منظمة تجمع فيما

بينها مختلف عوامل الإنتاج، العمل ، الرأسمال ، الآلات ، الخبرات ، مواد أولية بطريقة

مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

➤ **القيم :**

- **لغة** : يعبر عن القيم بالاستقامة والحديث الشريف يعبر عن ذلك يقول الرسول صلى الله

عليه وسلم : قل امنتم بالله ثم استقم ، تم تفسيره ا على وجهين ، الوجه الأول الاستقامة على

الطاعة أما الوجه الثاني ترك الشرك والاستقامة اعتدال الشيء واستوائه .

والقيم مفهوم يعبر عن الأشياء المادية كالثمن والمعنوية كقيمة الأفعال الاخلاقية والسلوكية

والمبادئ السامية كالعدالة، الاحترام ، التقبل.

- **اصطلاحا:**

هي مجموع الأهداف الاجتماعية والنماذج المتضمنة في ثقافة ما تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ

منها قيم الحرية والعدالة والتضامن .

وهي درجة اشباع أي نشاط يقوم به أعضاء التنظيم لخدمة أهدافه . (قاسمي ، 2011، ص 106 )

وتشير القيم الى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد الى ما يجب أن يكون

عليه سلوكه وسلوك الاخرون ، وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد ، والناس تنظر الى

الأشياء التالية كقيم أساسية : الأمانة ، الصراحة ، المساواة ، العمل ، وفي نظرهم الى هذه القيم

يختلفون في معناها وفي طريقة تطبيقها عمليا . ( أحمد ماهر ، 2017، ص 187) .

والقيم حسب " توفيق نبيل السمالوطي " هي الخصائص المرغوب فيها التي توجه السلوك الاجتماعي

على أساس أن يحكم السلوك والعلاقات وهي ما يتوقعه الناس طبقا لنظام القيم أو موجبات

السلوك.

كما تعرف بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها .

كذلك تعرف بأنها اعتقاد ضمني وصريح يعبر عما يعتقد فرد او جماعة معينة بأنه المسلك

المفضل ، ويؤثر في اختيارهم لطرق و أساليب وغايات التصرف .

وتعرف أيضا بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه من

المغامرة والمعدل والشجاعة وغيرها من الصفات. والقيم هي "العناصر الثقافية التي تجعل الثقافات

الآخري عسيرة الفهم ،أو بمعنى آخر هي عي موضوع الرغبة الانسانية والتقدير " .( غيث ،غريب ،

1978، ص162)

وتعرف القيم حسب "بارادي paradi " على أنها نتاج حكم تقديري أي إنها تؤكد القابل للرغبة في

مقابل ما يرغب ،وهي أكثر من ذلك البريق الذي يصحب العقل ويوجهه أثناء الوقت الذي يتم فيه .(

سناء خضر ،2009،ص55)

**القيم من المنظور السوسولوجي :** " احتلت القيم أهمية خاصة في الرواد الأوائل في علم

الإجتماع

( كونت ، دوركايم ، فيبر ) إذ تصوروا القيم بمثابة موجبات للفعل بغض النظر عن مصدرها

الخارجي مع دوركايم أو داخلي مع ماكس فيبر أو داخلي وخارجي مع بارسونز ، ولكن علماء

الإجتماع يجمعون على أهمية القيم ودورها المحدد للسلوك البشري حيث يلعب المجتمع عبر

التنشئة الإجتماعية و الثقافة في تزويد الفرد بالقيم والمعايير التي يتبناها . (دبلة ، 2011 ، ص

91).

**-تعريف إجرائي :** من خلال ما سبق فالقيم هي تلك المعاني والمعتقدات والصفات التي يعتقد بها

أصحابها لتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف .

➤ **القيم التنظيمية:**

عرفت ( 1988 ENZ ) القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة ، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وانجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف . ( العميان ، 2005 ، ص 112 ) .

وتعتبر القيم التنظيمية من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية بحيث أنها تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد ويشمل تأثيرها على سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم وهي بذلك توفر أطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات (عوض ، 2008، ص )

والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .( العميان ، 2005 ، ص 314 )

كما تعرف القيم التنظيمية بأنها الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك .(مقدم 1994 ص 156 )

و أشار العدلوني الى أن القيم التنظيمية هي مجموعة من الاحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما ، وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال و الممارسات المعنوية والمادية ، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة ، بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية ، و أي خروج عليها أو الانحراف عنها ، يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة .( عاطف عبد الرحيم ، 2014 ، ص 307 – 308 )

والقيم التنظيمية هي الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة .( فرانسيس و وودكوك 1990 ص 5)

ويعرف جانس أرسن وبيير هلفر القيم التنظيمية بأنها مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها ، تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم .

وترى أمل مصطفى عصفور : أن هناك مستويين في القيم التي تسود أي منظمة

القيم التنظيمية التي تسود المنظمة ككل : وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهي نواة الثقافة التنظيمية ، وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في ترسيخها .

قيم ومعتقدات العاملين : والتي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء . وهي أكثر مرونة ويمكن تغييرها لتتنفق مع القيم التنظيمية ( أمل عصفور ، 2008، ص99).

وحسب ناصر قاسمي القيم التنظيمية هي ما اتفقت عليه الجماعة من قواعد ومعايير تضبط السلوك اليومي لأعضائها وتوجه علاقاتها المختلفة ، فتصبح مرجعا لكل أفرادها في التفكير والسلوك والتفاعل مع الآخرين .

- **تعريف إجرائي** : يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعتقدات و الاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها و تحدد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم و إدارتهم لمنظماتهم و اتخاذهم لقراراتهم. ( وائل ادريسي ، طاهر الغالبي ، 2009 ، ص 68 )

### ➤ التطوير :

- **لغة** : طور - يطور - تطورا - تطورا - يتطور - يتطورا - تطورا أي جدد - حسن

وهو التجديد والتحديث والتعديل، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه. اي حوله من طور الى طور وهو مشتق من الطور(منجد المعاني للغة العربية ، [www.almaany.com](http://www.almaany.com))

- اصطلاحا :

العملية المستمرة التي يتلقاها الانسان من خلال المساندة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل الأحوال ضرورية من أجل نجاح الانسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية . (العنزي 2011 ، ص 7) .

-تعريف إجرائي :فالتطوير هو التحسين وصولا الى تحقيق الاهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

### ➤ التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين ، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم ، وإنماء سلوكهم ، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية ، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا . (القيوتي، 2000 ، ص 322 )

- أما "وارن بينز" الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدات التغيير المتسارعة . (كافي ، 2015 )

- كما يعرف "الدهان" التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة تهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل المشكلات وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات . (العميان ، 2005 ، ص344 )

- يعرف "العميان" التطوير التنظيمي على انه عملية مخططة ومقصودة تهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها ، وذلك بإحداث تغيير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات.

- وعرف "بشارد" التطوير على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بهدف زيادة فاعلية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التطوير وذلك باستخدام العلوم السلوكية. (هيشور محمد أمين، 2017، ص 228)
- **تعريف إجرائي :** ومن خلال ما سبق فالتطوير التنظيمي هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق أهداف التنظيم والمؤسسة ككل .

### 1 3 أسباب اختيار الموضوع :

- تعتبر هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل .
- رغبة الباحث في معالجة موضوع الدراسة.
- نجاح المنظمات باعتماد قيم تنظيمية فعالة وناجعة لتحقيق أهداف المنظمة .
- أهمية الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية بالنسبة للمنظمات في نجاحها أو فشلها لتحقيق التطوير التنظيمي لها.

### 1 4 أهمية الدراسة:

#### ❖ الأهمية العلمية للدراسة:

- الإثراء المعرفي بمثل هذه المواضيع في العلوم الإجتماعية .



- تعزيز التراكم المعرفي لأجل الإسهام في الدراسات السابقة للباحثين والدارسين في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية... الخ.

- يمكن اعتبارها نقطة انطلاق لعدة دراسات في التخصص أو في التخصصات الأخرى .

#### ❖ الأهمية العملية للدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها ،حيث إن للقيم دور رئيس في تقدم المؤسسات واستمرارها ، فهي تزيد من تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين ، والالتزام والضبط الداخلي ، ودراسة القيم التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ودورها في التطوير التنظيمي ، و تكمن في أنها:

- تفيد الباحثين والمهتمين بمجال القيم التنظيمية للوقوف على مدى توافر القيم التنظيمية ومدى تأثيرها في الممارسات السلوكية والمجالات المستقبلية التي يمكن أن تتجه إليها بحوث القيم التنظيمية.

- تعد عنصرا مشتركا يدخل في تركيب البناء الاجتماعي وتكوين بناء الشخصية الفردية وبالتالي مواكبة المؤسسات للتطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة.

- تسهم القيم التنظيمية في تكامل شخصية الفرد واتزان سلوكه وقدرته على مقاومة الانحرافات و التوازن بين مصالحه الشخصية ومصالح المؤسسة التي يعمل بها .

- تحدد القيم التنظيمية مسارات الفرد و سلوكياته في الحياة.

- للقيم التنظيمية دور حيوي في كفاءة الأداء.

- الكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، ومعرفة دورها في التطوير التنظيمي .

## 1 5 أهداف الدراسة:

- 1 التعرف على القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بقيم تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته .
- 2 التعرف على دور ادارة الادارة في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- 3 التعرف على دور ادارة المهمة في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- 4 التعرف على دور ادارة العلاقات في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- 5 الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي لدى المبحوثين ومتغيرات البيانات الشخصية (الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية)

## 1 6 المقاربة النظرية :

في بداية أي بحث لابد من المقاربة السوسولوجية للموضوع للتمكن من جمع جزئياته والفهم النسبي للموضوع والتفسير المنهجي ، و المقاربة تعد المنهج والتقنية بدون حدود لا يطبقان بالجملة، وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة ،بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير المتوقعة .(مادلين غروايتز،1993، ص12).

وهو ما اعتمد عليه الباحث في دراسته ، حيث اعتمد الباحث في هاته الدراسة على مدخل البنائية الوظيفية لبارسونز حول القيم التنظيمية ، حيث يعتبر بارسونز من بين أهم علماء الاجتماع الذين وضعوا للقيم مكانة خاصة في نظريتهم حول الفعل والنسق ، يقول بارسونز " ان القيم والمعايير هي موجهة للفعل وعلى أي مجتمع اذا أراد البقاء أن يجدد قيمه ،وأشار في كتابه "النسق الاجتماعي" للقيمة على أنها عنصر في نسق رمزي مشترك تعتبر معيار أو مستوى بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف ، والقيمة هنا معايير عامة أو أساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع

وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء (كعباش ، طباع ، 2017 ، ص 472) ، فالمجتمع

يعتبر كنسق من القيم والمعايير والفاعلين الاجتماعيين لهم مواقف وتصرفات تحدد من خلالها

معايير وقيم المجتمع .(دبلة عبد العالي ، 2010 ، ص 93 )، ويرى بارسونز ان عملية التنشئة

الاجتماعية بالاسرة ومؤسسات المجتمع تقوم بتلقين الطفل قيم المجتمع وثقافته بحيث يكون لديه

في النهاية مكونا ثقافيا وقيميا داخل بناء الشخصية يوجهه الى طبيعة بعض السلوكيات التي ينبغي

انجازها في السياق الاجتماعي أي أن القيم تتكون لدى الفرد من جراء التجارب التي يخوضها في

حياته وتفاعله مع البيئة التي يعيش فيها ، وبالتالي فإن تفاعل أفراد المجتمع يؤدي الى رسوخ القيم

الدينية والثقافية والاجتماعية والسياسية.( بلعباس عبد الوهاب ، 2016/2015، ص 42)

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية

الحديثة حول نظره الجديدة للإنسان الفرد ، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة

التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي ، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني واعتبرته

الاساس في العمليات الانتاجية . وبالتالي فان جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطه أساسيه

تدور حول أهميه البعد الإنساني في العمليات التنظيمية ، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه " يتضمن

إشارة الى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمه لتوجه المنظمات الإداري ة نحو الانفتاح

والصدق." كما يعرف التطوير التنظيمي "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الادارة

العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم

مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن ايجاد الحلول الملائمة لها

فقد سارع العديد من رواد الى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني وما

قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي وتوصلوا الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاج

العاملين و خلاصة القول أن الانسان ليس ماديا كما رأته المرحلة الكلاسيكية بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولا بد من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الافراد إذا كان هدفها تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما :

### - أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي :

اسلوب التدريب المخبري له دور بارز في التطوير التنظيمي وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات ، وكان له أثر واضح على التطوير التنظيمي . أما أسلوب البحث الاجرائي وهو أسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت (جامعة متشيغان) تركز عليه ، وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.(أحمد عيسى ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)

### 1 7 -الدراسات السابقة :

#### 1-7-1-الدراسات العربية :

➤ الدراسة الاولى : خالد بن عبد الله الحنيطة بعنوان «القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء»

دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض <<.(رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية -الرياض ، السعودية - 2003 ) .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الاداء في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران .

حيث طرح الباحث الاشكال التالي : ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران ؟

ومن بين أهداف الدراسة معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

اضافة الى التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب ادارة الادارة و ادارة المهام و ادارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية .

أما تساؤلات الدراسة فهي كما يلي:

- 1 - ماهي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟
- 2 - ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟
- 3 - هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية ؟

- منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

- نتائج الدراسة :خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- 1 - أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- 2 يصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع .
- 3 -تضح أن هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية .
- 4 -تضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية 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 احصائية على كفاءة الأداء .

➤ **الدراسة الثانية: خنشور جمال وخير الدين جمعة وعنوانها >> دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية <<** (مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، دراسة منشورة ، العدد السابع عشر ، جوان ، 2015 ) .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبار أن القيم التنظيمية أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة ،اذ تسعى المؤسسات اليوم لمحاربة القيم السلبية كعدم الاهتمام بأوقات العمل ، التزوير ، والرشوة ، ... الخ وغرس القيم الايجابية كجماعية العمل ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الابداع وقيمة الالتزام واحترام الوقت ، وتوصلت الدراسة الى أنه للقيم التنظيمية دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية ، كما أظهرت الدراسة أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية وبالتالي تحسين أدائهم .

➤ **الدراسة الثالثة: عجال مسعودة وعنوانها >>القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة <<** (رسالة ماجستير،دراسة غيرمنشورة،جامعة بسكرة - 2009)

والتي من خلالها تسعى الباحثة الى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة ، والممارسة من طرف الاطارات المسؤولة المكونة من الهيئة التعليمية المسؤولة عن التعليم والإدارة ، وعلاقتها بتحقيق الجودة وهنا تطرح التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها ؟  
وقد طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي اراء الاطارت المسؤولة ( أساتذة ، أساتذة اداريين ) في التعليم السائد في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الادارة ، ادارة المهمة ، ادارة العلاقات ، ادارة البيئة ؟
- ماهي اراء الاطارات المسؤولة ( أساتذة ، أساتذة اداريين ) في جودة التعليم العالي ؟
- ماهي طبيعة العلاقات بين اراء الاطارات المسؤولة ( أساتذة ، أساتذة اداريين ) في هذه القيم وأرائهم نحو جودة التعليم العالي ؟
- ✓ **المنهج المتبع في الدراسة:** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، لأنه الأكثر استعمالا من طرف الباحثين في هذه الدراسات الميدانية .
- أما أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة بحث .
- ✓ **نتائج الدراسة:** من النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي :
- أن درجة ممارسة الجودة داخل الجامعة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وتنخفض بانخفاضها .
- وجود علاقة طردية بين اراء عينة الدراسة نحو قيم ادارة الادارة وجودة التعليم العالي ، بارتباط قوي مقداره 0.66 .
- وجود علاقة موجبة بين اراء عينة الدراسة نحو قيم ادارة المهام وأرائهم نحو جودة التعليم العالي ، بارتباط قوي مقداره 0.65 .
- وجود علاقة طردية موجبة بارتباط قوي بين قيم ادارة العلاقات وجودة التعليم العالي ، معامل الارتباط يساوي 0.61 .
- وجود علاقة موجبة بارتباط قوي بين قيم ادارة البيئة وجودة التعليم العالي ، معامل الارتباط يساوي 0.60 .

- اتضح من نتائج الفرضيات الأربعة وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقيق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط سييرمان والذي تساوي قيمته 067 وهو ما يدل على تحقق الفرضية مما يؤكد الارتباط الكبير بين مستوى ممارسة القيم التنظيمية ومستوى الجودة في العمل داخل مؤسسات التعليم العالي .

وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي باستعمال الدراسة الاستطلاعية ، أم مجتمع الدراسة فيحتوي على 3154 موظف ينتمون إلى 28 مديرية ولائية ، وتم اختيار 220 موظف كعينة للدراسة .  
وتم في الأخير التوصل إلى : أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .

➤ **الدراسة الرابعة: دراسة أسماء بن تركي وعنوانها <<القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة >> .** (رسالة ماجستير،دراسة غير منشورة،2008).

تهدف من خلالها الباحثة الى تحديد علاقة القيم التنظيمية ( قيمة الانضباط ، قيمة الاتقان ، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة ، قيمة المشاركة الجماعية ) بفعالية الادارة المدرسية ، وذلك من خلال الكشف عن درجة ممارسة هذه القيم التنظيمية في الادارات المدرسية ، ثم الكشف عن مستوى الفعالية في ظل القيم التنظيمية السائدة .

ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استمارة استبيان وزعت على أعضاء الادارات المدرسية لبلدية بسكرة والبالغ عددهم 115 اداري ، وعينة من الأساتذة بنسبة 10 %، من العدد الاجمالي للإداريين والمقدر عددهم ب 48 أستاذا .



✓ **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي :

- درجة ممارسة القيم التنظيمية المعنية بالدراسة " قيمة الانضباط ، قيم الائتقان ، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة ، وقيمة المشاركة الجماعية " هي موجودة بدرجة فوق متوسطة .

- ترتبت درجة ممارسة قيمة الانضباط في المرتبة الأولى ، ثم تليها في المرتبة الثانية درجة ممارسة قيمة الائتقان ، وفي المرتبة الثالثة درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة ، أما في الترتيب الرابع و الأخير فالقيمة الأقل ممارسة بين القيم المدروسة هي قيمة المشاركة الجماعية

- مستوى فعالية الادارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة .  
- كما تبين من خلال النتائج ، أن للقيم التنظيمية علاقة بتحقيق الادارة المدرسية لفعاليتها ، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط لسبيرمان والدادل على وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية وتحقيق فعاليتها ، والمقدرة ب : 0.60

➤ **الدراسة الخامسة:** دراسة عبد المجيد بكاي وعنوانها <<التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم

التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر : دراسة ميدانية بمستشفى طب

العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة" >> (أطروحة دكتوراه،دراسة غير منشورة، جامعة بوزريعة 2012).

تهدف هذه الدراسة الى معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بادراك القيم التنظيمية من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستيد والفروق في ادراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس

وودكوك بين الجنسيات العاملة في هذه المنظمات ومدى وجود علاقة بين مختلف أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك القيم التنظيمية ، ومدى تأثير تفاعل جنسية الموظفين مع أبعاد ثقافتهم الوطنية في ادراكهم للقيم التنظيمية ولتحقيق أهداف البحث تم انجاز دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون الصداقة الجزائر - كوبا بمدينة الجلفة .

وطبقت الدراسة على 64 موظف ، 26 موظف جزائري ، و 38 موظف كوبي من الجنسين ، من خلال استبيان للثقافة الوطنية واستبيان للقيم التنظيمية باللغتين العربية والاسبانية . اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي .

#### ✓ نتائج الدراسة :

- بينت نتائج الدراسة وجود فرق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي ادراكهم للقيم التنظيمية داخل التنظيم .
- كما بينت نتائج الدراسة أيضا وجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد ادراك القيم التنظيمية .
- و أخيرا أكدت النتائج وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في ادراكهم لعدد من أبعاد القيم التنظيمية .

➤ الدراسة السادسة :دراسة نوال يونس وعنوانها >> أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي :

دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى << . (رسالة ماجستير،دراسة غيرمنشورة، جامعة الأردن 2009).

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من المديرين في المستشفيات في محافظة نينوى ( مستشفى الخنساء ،

المستشفى الجمهوري ، مستشفى السلام) البالغ عددهم 35 مديرا من مختلف الأقسام والتخصصات ، وقد بنيت الدراسة على فرضية مفادها : هناك علاقة ارتباط و أثر بين القيم التنظيمية و الأداء الوظيفي ، وقد تم اختيار مخطط البحث وفرضياته باستخدام أساليب احصائية متعددة كالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن استخدام الارتباط والانحدار المتعدد لوصف وتشخيص المتغيرات .

تم توزيع الاستمارة على مديري الادارات الوسطى البالغ عددهم 35 ، كما اعتمد الباحث في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

✓ نتائج الدراسة : بينت نتائج الدراسة ما يلي :

- أن هناك اهتمام جدي بموضوع معايير القيم التنظيمية في ظل الأبعاد المعبر عنها ( القوة ،الصفوة )

- هناك توجه ايجابي لدى المبحوثين بشأن التخطيط لأداء العمل دون صعوبات

- هناك علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي .

➤ الدراسة السابعة: دراسة فراس محمود الدعجة وعنوانها >> أثر التطوير التنظيمي في تحسين

الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز

الأداء الحكومي والشفافية << ( أطروحة دكتوراء ، دراسة غير منشورة ، جامعة تلمسان ،

الجزائر ، 2015 ) .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك

عبد الله الثاني على تحسين الأداء المؤسسي ، وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدة امتيازات منها

السعي الحثيث و المركز نحو تحسين أداء الجهات المشاركة في الجائزة وبيان التطوير التنظيمي و

أثره في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة والفائدة التي تقدمها لمتخذي القرار في تبني السياسات الواضحة واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحسين الأداء .

ويتكون مجتمع الدراسة بعد الاطلاع على دليل الجائزة للدورة السادسة ( 2012 - 2013 ) من جميع الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المنسقة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والبالغ عددهم ( 90 جهة ) وتم توزيع ( 357 استبانة ) .

✓ **نتائج الدراسة :** وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أسهمت في حل المشكلة والإجابة

عن تساؤلاتها وفرضياتها ومنها مايلي:

- يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الأهداف والاستراتيجيات ، الأنظمة والتشريعات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية وتطوير المورد البشري ، استخدام التكنولوجيا ) ، في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة .
- هناك تأثير هام وايجابي لبعده ( الأهداف والاستراتيجيات ) واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.46 ، يليه بعد ( الأنظمة والتشريعات ) واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.42 .
- ويليه بعد ( الهيكل التنظيمي ) واحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره 4.41 .
- ويليه بعد ( تنمية وتطوير المورد البشري واحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.12 .
- يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الأهداف والاستراتيجيات والأنظمة والتشريعات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية وتطوير المورد البشري ، استخدام التكنولوجيا ) في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي .

- يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الأهداف والاستراتيجيات ،

الأنظمة والتشريعات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية وتطوير المورد البشري ، استخدام

التكنولوجيا في بعد ملتقى الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي .

الدراسة الثامنة: دراسة عصام محمد حمدان مطر وعنوانها >> التطوير التنظيمي و أثره على فعالية

القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة << .(رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة،

جامعة غزة، فلسطين، 2005) .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الادارية في

المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، كما تهدف أيضا الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة

احصائية في اجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، أي محاولة

الاجابة على الاشكال المطروح :

ماهو أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في

قطاع غزة؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كميا وكيفيا .

ويضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم

اختيار عينة من 160 منظمة بعد التأكد من استيفائها للشروط وهي أن تضم المنظمة 10 عاملين

دائمين فأكثر أو تضم 10 متطوعين فأكثر ان كان عدد العاملين بها يقل عن 10 .

استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 160

استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام 153 فردا بالإجابة عليها وإرجاعها ، وتم استخدام

البرنامج الاحصائي spss لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات .

✓ نتائج الدراسة : من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي :

1 -وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات

الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

2 -وجود بعض الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي

تعود للمتغيرات الشخصية مثل : العمر ، المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة .

الدراسة التاسعة: سمير يوسف محمد عبد الإله وعنوانها >> واقع الثقافة التنظيمية السائدة في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة

<< .(رسالة ماجستير،دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة 2006) .

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة

الأزهر وجامعة الأقصى وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات ، أي الإجابة على التساؤل

التالي:

ما اثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على

التطوير التنظيمي للجامعات ؟

كما صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة

الأزهر وجامعة الأقصى .

تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان ، أما عينة الدراسة فتضم 340 موظف

من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة : إن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تتمثل في ثقافة الانجاز ، أما الثقافة التنظيمية السائدة في كل من جامعة الأزهر و جامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار .

كما أظهرت الدراسة أن 71% من المبحوثين يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة .

## 1 7 2 -الدراسات الأجنبية:

➤ الدراسة العاشرة: دراسة بارنيل واخرون " Alexander ، ting yu ، John a parnell

« Assessing Work Values Among : بعنوان " king tian،nai chi chen

stu – dents in American and Taiwanese Buisness Schools

» 2011.

استهدفت هذه الدراسة معرفة الفروق الجوهرية ،في قيم العمل بين طلاب الادارة في تايوان وأمريكا ،وعرفت قيم العمل على انها متغيرات هامة في عمليات تطوير المهن وذات تأثير على حياة الوظيفة ( أي مدتها ) ،وضمت عينة الدراسة ( 518 ) طالبا منهم ( 192 ) تايوانيا ينتمون الى جامعات تايوان و( 326 ) طالبا ينتمون الى اربعة جامعات حكومية امريكية ، تبين ان الطلاب الامريكيون يهتمون أكثر بقيم الكفاءة والتطوير ، مقارنة بالطلاب مع الطلاب التايوانيين لكن ليس هناك فرق بينهم بخصوص قيم وسائل الراحة والفراغ والأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والاستقلال الذاتي . ( عاطف جابر طه عبد الرحيم ، 2014 ، ص319 )

- الدراسة الحادية عشر : دراسة "روزا شان Rosa Chan بعنوان : Ethical

Valuse and Environ–montalism in china Employees from Stat –

Owned and private firms ».

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القيم الاخلاقية عند الموظف تجاه البيئة ، ومدى تأثيرها على التلوث البيئي ، اذ يشكل التلوث الصناعي مصدر قلق دائم على الصعيد المحلي والعالمي ، وقد شملت الدراسة (472) عاملا في سبعة شركات صناعية في مقاطعة شانكس الصينية ، التي تعد من أكبر مناطق التعدين والمناجم وخاصة لما لها من تأثير من ناحية التلوث ، وقد توصلت الباحثة الى ما ياتي :

- توجد علاقة ايجابية بين الموظفين واتجاهاتهم نحو البيئة ، والذي يجسد تصورهم عن

المواطنة الجيدة للعاملين في المنظمة

- لم يكن هناك تباين في اتجاهات العاملين البيئة في ضوء ملكية المصنع أي ان العمال

كانت لديهم اتجاهات ايجابية نحو عدم تلوث البيئة بغض النظر عن كونهم يعملون في

مصنع حكومي او خاص .

وقد اوصت الباحثة بضرورة توجيه العاملين واستمرار توعيتهم بالاهتمام بالبيئة ، والعمل

على نشر هذه القيم بين المؤسسات الصينية التي تعمل في مجال صناعة الطاقة وهي

ترى ان هذه الاجراءات مسؤولية الحكومة وواضعي السياسات العامة . ( عاطف جابر طه

عبد الرحيم ، 2014 ، ص319)

### 1 7 3 - تقييم الدراسات السابقة:

يتبين لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي من حيث أثر القيم التنظيمية في التطوير التنظيمي ، إضافة إلى العلاقة بينهما ، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث إضافة إلى الاستبيان المطبق وكذا النتائج المتحصل عليها ، كما تختلف



عنها في تناول مجتمع البحث و ميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة ، غير أننا سنستفيد من هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري ، وفي تصميم ووضع الاستبيان لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا.

### خلاصة الفصل :

إذا وبعد ما تم ذكره في هذا الفصل من عرض للإشكالية مرورا بأهمية وأهداف الدراسة إلى تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية والدراسات السابقة التي تدور كلها حول القيم التنظيمية ودورها الفعال بالنسبة للمنظمات باعتبارها العصب الرئيسي لها في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء و الاستمرار وهو ما سنعرض عليه في الفصل اللاحق والذي يحدد ويوضح القيم التنظيمية .

## الفصل الثاني : القيم التنظيمية

---

- تمهيد.

1-2- أهمية القيم و خصائصها.

2 2 - تكوين القيم ومصادرها.

3 2 - تصنيف القيم التنظيمية.

4 2 - أهمية القيم التنظيمية ووظائفها.

5 2 -مراحل تطور القيم التنظيمية.

6 2 - خصائص القيم التنظيمية.

7 2 -مصادر و شروط القيم التنظيمية.

8 2 -أساليب القيم التنظيمية ومستوياتها .

9 2 قياس القيم التنظيمية .

10-2- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعتبر القيم التنظيمية العصب الرئيسي للمنظمات حيث أنها تشكل اطار ارشادي للعاملين في المنظمة ، وتتمثل في المعايير التنظيمية كالانضباط ، الصرامة ، المعتقدات السائدة في أذهان المنظمة،...الخ والتي تحقق أهداف التنظيم بصفة عامة ، وسنتناول في هذا الفصل: أهمية القيم و خصائصها، تكوين القيم ومصادرها، تصنيف القيم ، أهمية القيم التنظيمية ووظائفها ، مراحل تطور القيم التنظيمية ، خصائص القيم التنظيمية ، مصادر و شروط القيم التنظيمية ، أنواع القيم التنظيمية و أساليب تكوينها ، تصنيف القيم التنظيمية و مستوياتها ، القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات ، وأخيرا خلاصة الفصل .

## 2-1 - أهمية القيم و خصائصها:

## 2-1-1- أهمية القيم :

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك الى أنها تتشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع ، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم ، فهي تؤدي وظيفة تنظيمية ترتب حاجيات وأولويات المجتمع بتخليصه من الفوضى التي يعيشها أفرادها ( عبد العليم محمد 2003 ص136).

وفي الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها ذلك أنها تعتبر بمثابة تصور صحيح وموضوعي للأفراد العاملين وماهية توجهاتهم نحو الآخرين حيث يقول ماكس شيلر " على مبدأ موضوعية القيم حيث أن الوعي بقيمة الأشياء هو بمثابة رد فعل انساني " ( اسماعيل قباري ، 1988 ، ص 450 ) ، وتشمل هذه القيم الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية ، وقيم مهنية تشمل المهارة ، التعاون ، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة .

بالإضافة إلى أنها:

- تعتبر كمحركات أساسية للسلوك ، وكموجهات توجه السلوك حسب مقتضياتها .
- اعتبارها بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية والمفاضلة بينها.
- اعتبارها بمثابة العامل الأساسي الذي يؤدي الى وحدة وتماسك الثقافة العامة ، ووحدة تماسك الجماعات و المنظمات .

- اعتبارها بمثابة المحدد والإطار الرئيس الذي يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوءه ، حيث يمنع التعارض مع القيم أو الاختلاف معها (القيوتي ، 2009 ، ص118).
- توحيد القيم داخل الجماعات والمنظمات والتقاء جميع الأفراد فيها على قاعدة موحدة يؤدي الى تقويض اسباب التنافس أو الصراع . ( عساف ، 1999 ، ص144) .
- القيم تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة.
- القيم حماية للفرد من الانحراف والانجراف وراء شهوات النفس وغرائزها . ( حداد صونية ، 2010-2011 ، ص120).
- القيم تحفظ للمجتمع هويته وتميزه : إن مدى تجذر القيم في الأفراد هو الذي يحافظ على هوية الفرد والمجتمع ، فهي عبارة عن بناء ثقافي يخلق التمايز بين المجتمعات، فهي بمثابة شواهد واضحة على هوية المجتمع" (محمد بن عزوزي ، 2011 - 2012 ، ص 41 )

## 2-1-2- خصائص القيم:

- يقصد بالقيم المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها ، (القيوتي ، 2004 ، ص 179) و هناك عدة خصائص تتميز بها والتي نذكر منها :
- ✓ انسانية : لا يمكن قياسها كالموجودات.
- ✓ صعوبة الدراسة: دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- ✓ نسبية : تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته ومن زمن الى زمن ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى .
- ✓ تخضع للترتيب الهرمي.
- ✓ تؤثر القيم في الاتجاهات والاراء والأنماط السلوكية بين الأفراد .
- ✓ مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعيا : لأنها تشبع حاجات الناس.

✓ انها ملزمة وأمرة : لأنها تعاقب وتثيب ، كما أنها تحرم وتفرض . (الرحاطة ، و عزام ، 2011 ، ص 123 ) .

كما للقيم مجموعة من الخصائص الأخرى وهي :

- القيم نتاج اجتماعي يتم اكتسابها وتعلم موضوعاتها من خلال البيئة التي يعيش فيها الانسان ، وهي ليست موروثه أو فطرية بل تنطلق من اطار اجتماعي
- القيم مرتبة ترتيبا هرميا حيث أن هنالك قيما لها الأولوية أكثر من غيرها في حياة الفرد مما ينتج عنه مصفوفة القيم .
- تتسم القيم بالثبات العالي ولكنها ليست مطلقة .
- تتأثر القيم بالبيئة الثقافية التي يعيش فيها الفرد .
- تشكل القيم عنصرا هاما من الاطار المرجعي للفرد وطريقته في التفكير .
- تحدد شكل سلوك الفرد في المجتمع وتجعله قابلا للتنبؤ .
- يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة تهيمن على جل وقتهم ونشاطاتهم ودوافعهم وسلوكهم . (العتوم ، 2009 ، ص ص 220، 221 )

## 2-2- تكوين القيم ومصادرها :

### 2-2-1 - تكوين القيم :

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة السوسولوجية والنفسية والاجتماعية ، والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين : الأول : غريزي ، والثاني : مكتسب ، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم واشباع هذه الحاجات ، ويؤكد مندل وجوردن أن . (العميان ، 2010 ، ص 110) قوة القيمة لدى الانسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة حيث يوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي :

- القيم باقية : وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخيا واجتماعيا وثقافيا.
- صعوبة تغييرها : لأنها متصلة بالفرد عاطفيا .
- التشابه في قيم الافراد : الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة.
- الاختلاف في القيم : يعود الى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرفية .
- تحقيق الانسجام والتناسق بين الافراد : فيما يخص قيمهم وقيم الجماعة التي ينتمون اليها.
- التشابه في القيم الى حد كبير : وذلك عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية اكثر انسجاما.

- احتمال تعارض القيم مع السلوك : عندما يتصل الوضع بالأخلاق.
- تعتبر القيم الشخصية : نتيجة لتجارب عاطفية مهمة ( العميان ، 2010 ، ص 111 ) .

## 2-2-2- مصادر القيم :

القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت من فراغ و انما لها مصادر أساسية وتتمثل بالتالي : ( العميان ، 2010 ، ص 112 - 113 )

### - التعاليم الدينية:

يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي : الحديث الشريف الذي يحث على اتقان العمل ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » . وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله : « من غشنا فليس منا » . ( الخزاعلة ، 2009 ، ص 74 ) .

- **التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة ، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي الى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته ، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع .
  - **الخبرة السابقة :** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء .
  - **الجماعة التي ينتمي اليها الفرد :** ان انتماء الفرد الى جماعة معينة يعتبر مصدرا اخر للقيم ، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه .
- القيم و أخلاقيات العمل:** توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها . وهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل قيم اجتماعية وقيم تنظيمية وقيم مهنية ، اذ أن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال ترغب بأن يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ، ولكن الوصول الى الوضع الأمثل غاية صعبة الادراك ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي الى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها : (العميان ، 2010 ، ص 118 )
- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
  - وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين .
  - تعقد الاجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بانجاز المعاملات .
  - عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه .
  - تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين .
  - ضعف الهياكل التنظيمية وضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة .
  - ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاق العمل .



## 2-3 - تصنيف القيم التنظيمية:

أشار سورلي (Sorley) بأنه من المستحيل أن تكون هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم و الواقع أنه مهما يكن في تصنيف القيم من قصور عن الإحاطة بكل أنواعها فإن التصنيف أمر ضروري لدراستها ، و مما لا شك فيه أن تصنيف القيم يساعد كثيرا في التخفيف و التقليل من الخلط و البلبلة الملحوظين دائما في مناقشتها (محمود سليمان حنفي ، بيون سنة ، ص88) .

و فيما يأتي عرض لأهم التصنيفات في مجال القيم و هي :

أ. من حيث بعد المقصد: تنقسم القيم من ناحية مقصدها إلى قسمين :

- قيم وسائلية :وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة وبالتالي فهي السلوك المرغوب الذي ترغب المنظمة في نشره بين العاملين مثل الجدية في العمل احترام السلطة وتقاليد العمل الأمانة تحمل المخاطرة (مؤيد سعيد سالم ، 2002، ص 170) ، هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد و الجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل: الترقى، الإخلاص .
- قيم غائية هدفية : (وهي الأهداف و الفضائل التي تضعها الجماعات و الأفراد لأنفسها فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية ، لأنها وسيلة تكسبه الترقى في المنصب و الفخر و الشرف بنجاحه وجهده و الترقى في هذا الموقف بالذات قيمة غائية و هدفية ، كما أن العملية الجراحية ذات قيمة وسائلية للمريض ، فهي وسيلة لحفظ حياته أو إطالة بقائه و المعروف أن الصحة في حد ذاتها غاية و هدف كذلك حب البقاء قيمة في حد ذاتها أي قيمة غائي ، و يصعب التمييز بين القيم الواسئلية و الغائية و ذلك نظرا لتداخلها و امتزاجها بعضا ببعض ، وتبعا للظروف و الزمان الذي ينظر إليها فيه ، فمثلا : تحصيل العلم في الجامعة يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق العمل و السعادة في الحياة ، و لكنه في الوقت نفسه غاية يسعى الطالب لتحقيقها في

مرحلته الجامعية .(فلجھ فاروق عبده و عبد المجيد السيد محمد ،، ص 112). وقد تتبنى منظمة الريح كقيمة نهائية بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول الى قيمة اخرى للنمو والتطور.(فايزة أنور شكري ، 2005، ص 57)

#### ب. من حيث الشدة :

- قيم ملزمة : يؤكد المجتمع عليها من خلال الأعراف والتقاليد مثل : حق الحياة، حق العمل .
- قيم مثالية : يؤمن بها الناس ويتمسكون بها مثل : الخير ، العدالة ، ... الخ .

#### ج. من حيث العمومية : يمكن تقسيمها الى نوعين :

- القيم العامة : وهي القيم التي تنتشر عند جميع أفراد المجتمع بغض النظر عن طوائفهم أو طبقاتهم.

- القيم الخاصة : وهي التي تراعى عند أفراد المجتمع في مناسبات معينة كالاحتفالات بالمولد النبوي الشريف مثلا . ( محمد شحاتة ربيع ، 2011 ، ص 319 ) .

#### د. من حيث درجة مرونتها :

- قيم مرنة : تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة ،مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء واهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي الى تغيير مفيد في المنظمة مثل المبادرة القيادية (مصطفى محمود أبو بكر ، 2004، ص113) ، والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها ، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل .

- قيم جامدة : وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة ، توصف المنظمة

على انها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة ، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرنة والنظام المغلق الجمود. (عجال ، 2010/2009 ، ص54)

هـ . تصنيف جوردن و ألبرت وفيليب فرنون ، قسما القيم الى ستة قيم أساسية كما يلي : (العميان ، 2010 ، ص ص 111 - 112 ) .

#### -القيم الاقتصادية: Économique values :

ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة ويقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

#### -القيم السياسية: Political values :

أساس هذه القيم هو القوة فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى الى السيطرة والتحكم في الاخرين بحيث يكون قادرا على التأثير فيهم يقول SPRANGER ان الرجل السياسي هو الرجل الذي يحاول أن يملئ ارادته ويحكم سيطرته على أفكار و أفعال ومعتقدات الاخرين ، أي يسعى الى القوة بأي شكل من الأشكال . (الرحاطة ، عزام ، 2011 ، ص 132).

#### -القيم الاجتماعية social values :

ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للاخرين والمقدرة على اقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الاخرين في مشاعرهم ومسؤولياتهم ومناسباتهم ، لذلك فان الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضا بخدمة الغير والاحساس بالمسؤولية (فلية ، عبد المجيد ، 2009 ، ص 192 ) .

#### -القيم الدينية Religieuse values :

وهي أرفع القيم و أعلاها تعكس ايمان الفرد بديانة معينة وتتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة وإتباع أوامرها وتجنب نواهيها .

### - القيم الفكرية (النظرية) Cognitive values :

وتشير هذه القيم الى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة واتخاذها من العالم المحيط به اتجاها معرفيا ومنطلقا الى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر ويتسم بهذه القيم الأشخاص ذو النظرة الموضوعية النقدية ( محمد اسماعيل بلال ، 2008 ص191)

### - القيم الجمالية Anesthésiques values

وتعني الحدس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول .

#### - القيم المحلية و المستوردة:

- القيم المحلية :هي نتاج تفاعل العناصر الداخلية و التي ظهرت و تطورت محليا (داخليا)

تماشيا مع واقع المجتمع و مشاغله و اهتماماته و طموحاته .

- القيم المستوردة: هي تلك التي تظهر و تتطور في أوساط حضارية أجنبية ثم نقلت إلى

مجتمعنا رغم الاختلاف الكبير بين الحضارتين و تتمثل في عدة ميادين مثل: طرق الإدارة

و التسيير المستوردة مع التكنولوجيا .

و . تصنيف ( كوين و رورباخ ) : يحتوي هذا التصنيف على ثمان قيم موزعة على أربع

مجاميع وهي :

- قيم الهدف الرشيد : والتي تعتمد على مبادئ النظريات الكلاسيكية وتشتمل على قيم

التخطيط والإنتاجية .

- **قيم العلاقات الانسانية:** والتي تعتمد على مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية وتشتمل على قيم التسامح وتنمية الموارد البشرية.
- **قيم النظام المفتوح:** والتي ترى أن المنظمة كنظام مفتوح وتتفاعل مع البيئة وتتأثر وتتأثر فيها وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد .
- **قيم العمليات الداخلية:** والتي تركز على الاهتمام بالعمليات والأنشطة التي تحصل في المنظمة وتشتمل على قيم إدارة المعلومات والضبط. (بلعباس عبد الوهاب ، 2016/2015، ص70)
- ز. **تصنيف فرانسيس وودكوك :** قام كل فرانسيس وودكوك بتقسيم القيم التنظيمية الى 12 قيمة تنظيمية ، صنفت تحت 04 قضايا رئيسية وهي :
- **قيم ادارة الادارة :** 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 ان تحدد بدقة و تختار بعناية وتدريب بإتقان ، و تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ ( القوة ) والقيم التي تتبع هذه الادارة هي : القوة ، الصفة ، والمكافأة .
- القوة والنفوذ :** تمتلك المجموعة الادارية المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تحديد مهمة المنظمة وامتلاك المصادر واتخاذ القرارات ، وبالتالي فهي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة .
- **الصفة :** إن المنظمة الناجحة تدرك الاهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الاعمال الادارية وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم. (فرانسيس و وودكوك ، 1995 ، ص ص ، 40 ، 41 ،

- **المكافأة:** إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمراً مهماً فالمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه.

- **قيم ادارة المهمة :** يعني أن العمل يجب أن يؤدي بإتقان هذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة والعمل بكفاءة الى جانب توفير المصادر الخاصة بأداء العمل ، أي اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف ، والقيم التي تتبع لادارة المهمة هي : الفعالية ، الكفاية ، والاقتصاد.

-**الفعالية :** إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.

-**الكفاية :** إن المنظمة الناجحة تبحث من دون شك عن أفضل الطرق لعمل الاشياء ، كما أنها باستمرار تبني الاعتزاز على أساس أداء العمل.

-**الاقتصاد :** إن غياب الرقابة على التكاليف يعتبر سبباً في فشل الأعمال و كذا الإسراف أو الهدر التنظيمي ، فالنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع الحكيم بالمعيار الاساس للنجاح ، لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك اهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية .  
(فرانسييس و وودكوك ، 1995 ، ص ص ، 41 ، 42)

- **قيم ادارة العلاقات :**

وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل اسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه من دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لادارة العلاقات هي : العدالة ، فرق العمل ، والقانون ، والنظام .

-**العدالة :** إن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي الى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين ، والمنظمة الناجحة تدرك وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية .

- فرق العمل (العمل الجماعي): الجماعة المنظمة والمحفزة جيدا تستطيع ان تنجز أكثر

، فالأفراد يستمتعون ويعملون بإتقان وتصبح فريق عمل فاعل وتؤدي لنجاح المنظمة.

-القانون والنظام : المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد

والاجراءات . (فرانسييس و وودكوك ، 1995 ، ص ص ، 42 ، 43)

- قيم ادارة البيئة : لكل منظمة بيئة أحيانا تكون مضطربة وغالبا غير ودية ، ومعقدة وبالتالي

فإن على الادارة ان تفهم بيئتها من كل جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والفنية و.. الخ ، من

أجل استمرار المنظمة ونجاحها و يجب عليها حماية مصالحها ، كما تعني أنه يجب على

المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها ، وكيفية التأثير على هذه البيئة .

(القيوتي،2004،ص180)

والقيم التي تتبع إدارة البيئة هي : الدفاع ، التنافس ، واستغلال الفرص .

-الدفاع: إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك

خطة دفاعية قوية.

-التنافس: إن القدرة على ان تكون المنظمة منافسة هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها لبقائها

، والمنظمة الناجحة هي التي تتخذ الخطوات الضرورية من أجل ان تكون تنافسية ومن

المعلوم انه في عالم الأعمال أن الأقوى هو الذي يبقى والضعيف يتم تنحيته .

- استغلال الفرص : على الرغم من وجود أفضل الخطط المحكمة فإن من المحتمل وجود

فرص وتهديدات سوف تحدث فالمنظمات لا يمكنها ان تتجاهل الامور الفجائية و لا بد لها ان

تبحث عن فرص في الخارج وتستغلها. (فرانسييس و وودكوك ، 1995 ، ص ص ، 43 ، 44)

## 2-4- أهمية القيم التنظيمية ووظائفها :

### 2-4-1- أهمية القيم التنظيمية :

تحتل القيم التنظيمية مكانة أساسية في المجتمعات وذلك لما لها من أهمية على المجتمعات والمنظمات حيث أنها :

- تعتبر العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة داخل التنظيم. (عساف 1999،

ص144)

- تساهم في استقرار المنظمة. (عبد الحميد المغربي، 1999، ص24)

- تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة .

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة .

- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على ادراكاتنا .

- تحدد الأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.

- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح .

- تحتكم إليها المنظمة في تقييم سلوكيات العاملين .

- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الايجابية التي توجه السلوك.

- تعتبر أساس ارساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي .

كما للقيم التنظيمية مجموعة من الأهميةات نذكرها فيما يلي :

- تعتبر بمثابة المحرك الأساسي لسلوك العمال و توجه حسب مقتضياتها وتعطيه المعنى

والنوعية ( أحمد قطامين ، 1996 ، ص78 ) .

- تؤدي الى التقارب والتفاعل بين المراكز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف

فرص الثقة والمشاركة وانجاز الأهداف المرسومة بفعالية .



- تنمية وعي الموظفين والتزاماتهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي انحرافات مما ينعكس على فعاليتهم في العمل.
- تعتبر كبديل تساعد على الاختيار بين المرغوب وغير المرغوب .
- تخلق نوع من الولاء للمؤسسة .
- تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتطورها .
- تساعد على تماسك وانسجام الأفراد في التنظيم .
- تخلق الدافعية لدى الموظفين وتحفزهم على تحسين الفعالية و تطوير الأداء .

( القريوتي، 2000، ص161)

#### 2-4-2- وظائف القيم التنظيمية :

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهم كل من الفرد والجماعة فقد أشار لذلك كل من زاهر وأبو العينين كما يلي :

#### ✓ وظائف القيم على المستوى الفردي :

- تهيئ للفرد تحديد سلوكه وبالتالي توجهه نحو الأداءات المطلوبة منه وتمنحه القدرة على الرضا الوظيفي والتوافق مع الآخرين .
- تسهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال تحقيق الذات .
- تسهم في تحديد وفهم الرؤية التي ينشدها من خلال فهم العالم والمساهمة في اصلاحه نفسيا وخلقيا .

#### ✓ وظائف القيم على المستوى الاجتماعي :

- المساهمة في حفظ تماسك المجتمع حيث تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.
- المساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا.

- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها وتقيه من الأنانية المفرطة والنزاعات في العمل.

### ✓ وظائف القيم على مستوى المؤسسة :

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف

المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها المؤسسة بناء على قيمها التنظيمية .

- تدريب العاملين على اليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم ، لأن المؤسسة

تتبع اسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية . ( العتيبي، بدون سنة نشر ، ص17)

بالإضافة الى وظائف القيم التنظيمية فهي تعتبر مرجعا للحكم على سلوك الأفراد إذ أنها الأساس

الذي يعتمد على قياس سلوكهم وتقدير أفعالهم إذا ما كانت صالحة أم سيئة . (غيث عاطف ، محمد محمد

، 1980، ص187)

## 2-5- مراحل تطور القيم التنظيمية:

تمثل القيم التنظيمية القيم في مكان أوبئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك

العاملين ضمن الظروف التنظيمية ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت

، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (القريوتي ، 2004، ص178).

وضع ديف فرانسيس ومايك وودكوك Dave Francis , Mike woodcock

سبعة مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية كما يأتي :

**المرحلة الأولى:** وهي أن الانسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه آلة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب

المادية ومن أهم روادها ( فريدريك تايلور ، وماكس ويبر ) ( فرانسيس ديف، و وود كوك ، مرجع سابق ،

ص 20)

**المرحلة الثانية :** بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ،وتعد محاولات التون مايو في تجارب الهاوثورن في شركة الواسترن الكتريك في شيكاغو لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية والرطوبة وفترات الراحة و الاجور ..الخ على الكفاية الانتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة لوجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعامل ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعنى بالسلوك التنظيمي ، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر على السلوك والاداء ، كما أكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية والروح المعنوية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي (القيوتي ، 2004، ص178)

**المرحلة الثالثة :** في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات ، وتوصلت الادارة الى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوء خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل .

**المرحلة الرابعة :** وفي هذه المرحلة اصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل حيث نشر سنة 1960 دوجلاس ماكريجور كتابه الجانب الانساني في المنظمة The humain side of Enterprise وفيه أوضح أهمية القيم وقسمها الى نظريتين :

**نظرية x السلبية :** التي تعتبر الانسان الة ويجب أن تمارس عليه الرقابة والسيطرة وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية .

**نظرية y الايجابية :** التي ترى أن الانسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب واللهو ، وفي ظل الظروف الطبيعية ، وتوفر الحرية والاحترام في العمل ، وترى أن العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الاقناع والترغيب والمعاملة الحسنة ، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي .

## - المرحلة الخامسة:

في هذه المرحلة ظهر ما يسمى بالإدارة بالأهداف وترتبط هذه النظرية باسم ادوين لوك Locke (1968 ، وكانت استجابة للوضع السابق وهي تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية ) فرانسيس و وودكوك ، مرجع سابق ، ص 23).

وتؤكد هذه النظرية على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الأفراد وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتقانيه في تحقيقها ، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل .

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليما ، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة ، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية .

## - المرحلة السادسة:

أبرز هروادها هيرزبرغ Herzberg الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعور ايجابي لدى الأفراد ، وتعطيهم فرصا لدوافعهم لمزيد من العمل وتحسين الانتاجية.

وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة العمل الجماعي وصار بالإمكان تطبيق تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطور الذاتي .

المرحلة السابعة : هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة ولكن أهم

القيم فيها هي البقاء للأصلح وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج ادارة الجودة

الكلية Total quality management

ويعد نموذجا مثاليا يركز على الاداء المتخصص والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة التفاعل

والعمل بروح الفريق الواحد . ( محمد قاسم القريوتي، 2004، ص179)

## 2-6- خصائص القيم التنظيمية :

- تحتل القيم مركزا رئيسيا في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي وتحديد سلوكه .
- يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية في موافقة الاختيار والمفاضلة .
- تعتبر القيم التنظيمية عاملا إنسانيا يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية ويجعله فردا مسؤولا عن قراراته في التنظيم ومطيعا للإجراءات الرسمية فيه (القريوتي، 2004، ص178).
- تعد القيم معيارا للحكم ، بحيث لا تتوقف على الذاتية ، بل على أساس من التعقل والتذوق والتقدير الخلقى بعيدا عن الفردية والمصلحة الخاصة(العنبي، بدون سنة نشر ، ص 10) .
- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة بها . ( الطيب داودي ، 2004 ، ص 25)
- كما يتضح أن القيم التنظيمية أصبحت مقوما أساسيا للشخصية ، وبالتالي كلما كانت القيم سوية كلما كانت الشخصية الإنسانية كذلك والعكس .
- هي سلوك مكتسب في الغالب ، وبما أنها كذلك فهي اختيارية ، ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع ، وهي سمة شخصية وفي الوقت نفسه معيارا للحكم على بعض الأشياء والموضوعات وموجه لاتخاذ القرارات.

أشارت الأدبيات التربوية إلى أن القيم التنظيمية نسبية في حين يرى آخرون بأنها متغيرة ، والبعض الآخر يراها ثابتة ، في حين أنها تجمع بين المتغيرات [ التناسب ، الثبات ، التغير ] في آن واحد وذلك وفقاً للاعتبارات الآتية:

- نوعية القيمة من حيث مصدرها وأهميتها فكلما كانت القيمة نابعة من الدين كلما كانت أكثر ثباتاً واستمراراً، عدا ذلك يدخل في الإطار النسبي والمتغير .

- نوعية التربية وطبيعة الثقافة يحددان درجات التناسب والدوام والثبات والتغير للقيمة.

( منصور نايف العتيبي، بدون سنة نشر ، ص 10 )

أشار الطجم و السواط أن من خصائص القيم ما يلي :

- تمثل القيم معياراً للمفاضلة بين خيارات عدة ، لأن الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه ،

- للقيم من القوة والتأثير على الجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام .

- البعد القيمي للإنسان ليس جامد في جميع مكوناته ، بل إن القيم رغم تأصلها في النفس

البشرية تبقى في إطار النسبية (عاطف عبد الرحيم ، 2014 ، ص ص309،308)

## 2-7- مصادر و شروط القيم التنظيمية :

### 2-7-1- مصادر القيم التنظيمية :

تتعدد مصادر القيم التي يكتسبها الأفراد و تبعاً لذلك سوف تتعدد مصادر القيم التنظيمية

وذلك نظراً لتعدد مصادر التلقي التربوية والثقافية والاجتماعية ، كما تتباين المصادر في قوة تأثيرها

تبعاً لأهمية المصدر بالنسبة للفرد .

من بين المصادر التي تناولتها اغلب الدراسات والأبحاث هي:

- الدين الذي يؤمن به الأفراد يولد لديهم قيما تنبع من توجهات ذلك الدين ولا شك أن لكل مجتمع عقيدة يؤمن بها وبالتالي تتباين القيم من مجتمع لآخر (القيوتي، 2000، ص160).
- الاطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد ويتأثرون بمتغيراته .
- العادات والخبرات التي تتبلور لدى الأفراد .
- الممارسات السلوكية المتكررة التي تتحول الى قيم .
- الاحتياجات الفردية والاجتماعية المتغيرة تفرض متطلبات حياتية جديدة وبالتالي تتبلور قيم جديدة.
- المجتمع بما يفرضه من سمات على الأفراد تتبلور في النهاية على شكل قيم مجتمعية للأفراد ، حيث تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي حيث يمكنه التأثير إيجابا أو سلبا على المنظمة ، ولهذا اولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وبقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع فعليها ان ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف (سعاد البونوطي، ، 2004، ص98 )
- الأسرة بصفتها اللبنة الأولى في بناء قيم الأفراد التي على ضوءها يتعلم الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض (العتيبي، بدون سنة نشر ، ص11) .
- التعليم : يتم اكتساب القيم والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة ،نتيجة المرور بعدد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة ،وعن طريق التعلم يمكن تحسين اداء العمل مما يزيد الانتاج وكفايته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني .(فوزي جبل ، 2005 ، ص280)
- جماعة العمل : أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد ،( سيزلاجي ، ولاس ، 1991، ص 201 )،وكما تؤثر الجماعة على العامل يتأثر هو بها

- ، وهكذا فإن علاقة التأثير و التأثير هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة (طارق كمال ، 2007، ص198 ) ، وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد ، علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم ببعض ،وبين جماعات العمل المختلفة وبين العاملين ونقابات العاملين،وتقوم هذه العلاقات الانسانية على مبدأ التفاهم والتعاون والاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة .(عزت أحمد راجح ، 1965، ص397).
- الاعلام : يدعم القيم التي تخدم التطور ، حيث يلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي ،ويستطيع أن يقدم النماذج التي يحتذى بها ويضع النماذج المختلفة في إطار منفر أو غير مرغوب فيه.(زكريا محمد ، 2002، ص ص، 40، 41)
- القيادة: القائد الناجح هو من يستطيع ايجاد الحماس والدافعية والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامثال لرغبات القائد ، وتبرز اهمية القيادة كمصدر من مصادر القيم للنسق القيمي الذي يتبعه القائد والذي يتبناه حيث يحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.(عجال ، 2010/2009، ص 52).

## 2-7-2- شروط القيم التنظيمية :

- للقيم التنظيمية مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر منها ما أوضحه فرانسيس و ودكوك كما يلي :
- تختار من بين عدة بدائل .
  - تكون متسقة فيما بينها .
  - تكون محدودة العدد .
  - تكون عملية .



- تعزز الأداء .
  - تكون جذابة .
  - تكون قابلة للتوصيل .
  - تدون حتى يتم الالتزام بها .
- ويرى الطجم والسواط أن للقيم التنظيمية عدة شروط منها :
- تكون من اختيار الفرد نفسه و أن تختار من عدة بدائل .
  - تختار بعد تفكير عميق ويكون اختيارها عن قناعة .
  - تجعل الفرد يستمر في التأكيد على أهميتها والدفاع عنها بصورة تنعكس على سلوكه وتفاعله مع الآخرين (القيوتي، 2004، ص177) .

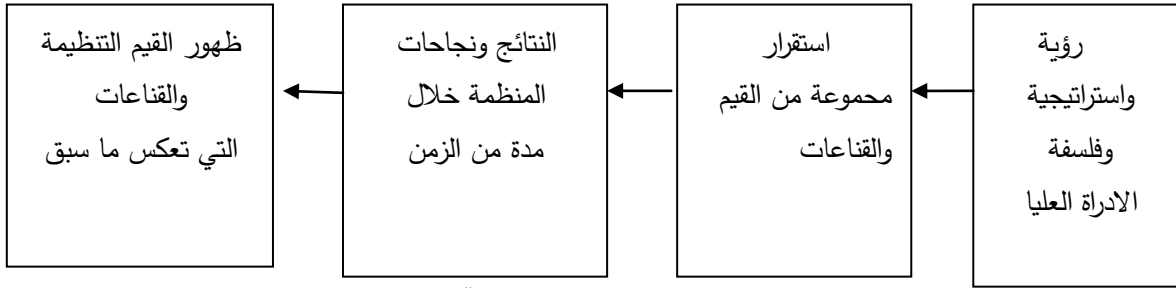
## 2 8 أساليب تكوين القيم التنظيمية ومستوياتها :

### 2-8-2 - أساليب تكوين القيم التنظيمية:

- توجد عدة مراحل هامة لتكوين القيمة عمليا كما يلي :
- جذب انتباه العمال نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والإمكانيات في سبيل عرض القيمة على انتباه المتعلم وإثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة ومن ثمة الاستجابة مما يؤدي الى ظهور القيمة من خلال سلوكه .
  - تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكه ثابتا .
  - تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب نحوها .

- الالتزام والافتتاع الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما ، ويكون على درجة عالية من الالتزام والإخلاص والولاء لهذه القيمة وإقناع الآخرين بها .
- تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمى حتى يساعد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد والمنظمة التي يعمل بها .
- تميز المتعلم في هذه المرحلة لأن تنظيمه للقيم قد وصل الى الحد الذي يحكم سلوكه طبقا للقيم التي يحملها فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن للآخرين حتى التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة .

يمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية من خلال الشكل رقم (01)



شكل رقم (01) يوضح تكوين القيم التنظيمية

المصدر : ( نجاه القرشي ، 2007 ، ص 51 )

- يتضح من خلال هذا الشكل ان قيم وفلسفة الادارة العليا بعد أن تستقر في المنظمة وتؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة تصبح قيما تنظيمية ، على كل فرد من أفراد المنظمة أن يعمل وفقها ويتجنب ما يخالفها وبالتالي تصبح القيم هي الموجهات الأساسية للسلوك التنظيمي ، (نجاه القرشي ، 2007 ، ص 51)

## 2 8 2 - مستويات القيم التنظيمية :

أشار العدلوني الى أن للقيم التنظيمية أربعة مستويات هي

- القيم الجوهرية : هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم .
- القيم الأساسية : تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها .
- القيم البنائية : هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل : الفعالية والكفاءة والإنتاجية والمسؤولية والالتزام .
- القيم المميزة: هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاث السابقة وتتمثل هذه القيم في : التجديد ، وتطوير الأداء ، والانجاز والتعلم الدائم (العتيبي، بدون سنة نشر ، ص15)

## 2-9 - قياس القيم التنظيمية :

تقاس القيم بعدة تقنيات منها تحليل محتوى القصص والمجالات والكتب والمذكرات ،والاختبارات السيكولوجية المقننة ، والاستبيانات كاستبيان روكايتش للقيم ، دراسة القيم لألبرت وزملائه ، اختبار سوبر للقيم وغير ذلك ، وبما أن هذه الدراسة تركز على القيم داخل التنظيم فسيتم عرض مقياسين الأول هو اختبار سوبر لقيم العمل والثاني هو مقياس القيم التنظيمية لكلا الباحثين " ديف فرانسيس ومايك وود كوك" .

### - اختبار سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد داخل العمل ، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا من جوانب العمل (قيم العمل) والتي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي : الإبداع ، الإنجاز ، محيط العمل ، علاقات الإشراف ، نمط الحياة ، الأمن ، الإشراف على الآخرين ،

الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة.

وتتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية: مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما.

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل (قيم العمل)، حيث نجد ان مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و 15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتمام كبير بها، وإذا كانت تتراوح بين 5 و 9 فهذا يعني أن هناك اهتمام معتدل بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يدل على عدم الاهتمام بها.

يساعد اختبار سوبر في توضيح الاختلافات بين الأفراد حول العمل وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم، فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع، وآخر يعطي أهمية للإدارة وهناك من يهتم بالمكانة... الخ، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين وبالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

#### – مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين ديف فرانسيس ومايك وود كوك :

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل اليها الباحثان من خلال اجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزيلندا، الولايات المتحدة الامريكية، ولقد اتضح لهم وجود تشابه في القيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات، ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة اليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين وتشمل هذه

الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية) وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاثة

قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي :

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة الصفوة المكافأة.
- إدارة المهمة: وتشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: وتشمل قيم العدل، القانون، النظام، فرق العمل.
- إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وتضم الاستبانة 60 عبارة تتم الاجابة عنها كالتالي: صحيحة كلياً ( 04 ) ، صحيحة الى حد كبير (03) ، ليست صحيحة وليست خاطئة ( 02 ) ، غير صحيحة الى حد كبير ( 01 ) ، غير صحيحة كلياً (0) .

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية) والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .( نجاة القرشي ، 2007 ، ص 66،67)

## 2-10 - أثر القيم التنظيمية على المنظمات:

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 ، ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين فهناك يسعى كل فرد في عمله اليها ، ويرى Somers سوميرس بأن القيم التنظيمية التي تسعى الى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق

أقل الأخطاء في العمل ، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح هي المبادئ السلوكية للعامل .

و الوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال :

- تحديد الأهداف : عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه
- تحليل البيانات : نوع المعلومات
- وضع البدائل : ولا تتناقض مع القيم التي يؤمن بها الفرد
- تنفيذ القرار : يتوقف على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار
- التقييم والمتابعة : تقويم درجة فعالية القيم وقياس الأخطاء والفروق .

ويؤكد **مندل وجوردن** أن للقيم تأثير في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبيا أو إيجابيا ،وينظر للقيم

على النحو التالي :

- القيمة ليست رأيا أو موضوعا تجاه موضوع أو مكان او شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية ،أما الموقف فهو الميل نحو شيء معين.
- القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.
- القيمة ليست فعلا إلا انه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله .(عجال

،2010/2009، ص ص 61،62)

- **أثر اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة:**

يؤدي اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة الى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك التنظيمي بالمنظمة ،حي أكد الشوافي أن الاختلاف يؤدي الى نتائج سلبية منها تعقد الاتصال بين المستويات الادارية ، وزيادة الصراع بين الموظفين ، وارتفاع مقاومة التغيير ، كما

أن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي لعدم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية، أما الاختلاف في القيم بين القيادات وأعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم، ويؤثر على درجة التماسك بين فريق العمل وروح الفريق وتقاوم العاملين فيما بينهم، كما يؤدي الى زيادة ضغوط العمل والإحباط والتوتر وكلها عوامل تزيد من عدم الرغبة في تحقيق الاهداف وبالتالي مقاومة التغيير والتطوير. (عجال، 2009 / 2010، ص ص 64، 65)

### خلاصة الفصل :

يعتبر موضوع القيم التنظيمية في المؤسسة موضوعاً حساساً، تتحدد على ضوءه الصورة النموذجية للمؤسسة، في ضوء المتغيرات الحاصلة سواء اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً و المؤثرة على البيئة الداخلية للمؤسسة، كما أن حدة المنافسة التي تعيشها المؤسسات في القرن الواحد والعشرين، جعلتها تتجاهل القيم الأخلاقية في نشاطاتها في كثير من الأحيان، سواء على الصعيد الخارجي أو الداخلي للتنظيم، فهي تلبي للمجتمع احتياجات ورغبات أفرادها، في إطار القيم الإنسانية التي تحكمهم، وهو الأمر الذي يجعلها تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية، كما تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وهو الأمر الذي يلزم المؤسسة بأن تعطي لتعاملها مع العاملين بعداً أخلاقياً.

## الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

---

- تمهيد.

1-3- أهداف التطوير التنظيمي.

2-3- خصائص التطوير التنظيمي.

3-3- مراحل التطوير التنظيمي.

4-3- عناصر التطوير التنظيمي وأساليبه.

5-3- أنواع التطوير التنظيمي

6-3- نظريات التطوير التنظيمي .

7-3- مقومات نجاح عملية التطوير التنظيمي ومعوقاته.

8-3- مبررات التطوير التنظيمي

9 3- محاور ومجالات التطوير التنظيمي .

10-3- علاقة القيم بالتطوير التنظيمي .

خلاصة الفصل.



تمهيد:

يعد التطوير التنظيمي أحد أهم انشغالات الدارسين والباحثين في مجال التنظيم وكذلك المختصين في الإدارة و علم السلوك حيث يعد من المفاهيم الأساسية في الدراسات المعنية بالموارد البشرية ، لما له من تأثير على فعالية المنظمات ، ويعد من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير ، وذلك بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على القيم التنظيمية ، السلوك التنظيمي ، وإجراءات وطرق العمل.

وسنتطرق في هذا الفصل الى التطوير التنظيمي من خلال ابراز : أهدافه ، خصائصه ، مراحلہ ، وعناصره ، أنواعه ، نظرياته ، مقومات نجاحه ومعوقاته ، مبرراته ، محاوره و مجالاته ، وعلاقة القيم بالتطوير التنظيمي ، وأخيرا خلاصة الفصل .

### 3 1 أهداف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي تطبيق واسع ومنظم مبني على علم المعرفة السلوكية ويهدف الى التطوير المخطط لتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة .

وسنوجز فيما يلي أهداف التطوير التنظيمي :

يقول "القيوتي": بشأن أهداف التطوير التنظيمي بأن : تعديل السلوك التنظيمي موجهها بالأخص لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين لذلك فالتطوير التنظيمي يعتبر بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي ، سعيا الى زيادة فاعلية التنظيم ، بزيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات ، ويلزم صحة التنظيم الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بجانب الجوانب الجسدية ، فالتنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المع لومات بشكل انسيابي تسود فيه روح الفريق الزمالة والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته .

وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي في اجراءات تتعلق بالأفراد و أخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة وهي في مجملها تؤدي الى احداث تغيير في المناخ التنظيمي السائد ، وفي النواحي الادارية والتنظيمية ، وفي المنشآت ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي ، وعمليات التفاعل الانساني داخل التنظيم .

( مصطفى يوسف كافي، 2015،ص127)

ويلخص "جون شيروود" أهداف التطوير التنظيمي فيمايلي :

-إشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم

-إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها

التنظيم بشكل صريح .

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه
- العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية و أهدافها (محمد قاسم القريوتي، 2012، ص340)
- ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق ،مما يزيد من فاعلية الجماعات .
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات و أسبابها .
- مساعدة المشرفين على تبني ادارة ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف Management by objective ، بدل الادارة بالأزمات Management by crisis.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس ، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة . ( أنس عبد الباسط عباس ، 2011 ، ص 192 )
- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها . ( خضير كاظم حمود ، 2008 ، ص 183 )
- كما أن للتطوير التنظيمي الأهداف التالية : ( بلال خلف السكارنه ، 2009 ، ص 27 )
- التطوير التنظيمي جهد لايجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى .
- التطوير التنظيمي جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك .
- يحرص التطوير التنظيمي على ايجاد مناخ ملائم يستطيع الأفراد من خلاله تحقيق ذواتهم وبالتالي التأثير على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم .

- يرمي التطوير التنظيمي الى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات ، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين ، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد .
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الانسانية ، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الالية .
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل ، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيمي قيمهم و معاييرهم .

كما يبين الجدول :

جدول رقم (01) يوضح ماهية التطوير التنظيمي من حيث الهدف والأساليب المتبعة

لتحقيقه ومحتوى عملية التغيير

المكون الرئيسي لبرنامج التغيير نواحي معرفية أو سلوكية	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	لهدف من عملية التغيير
معرفة	تغيير في البرامج والميزانيات و أنظمة الاتصالات وطرق العمل برامج ادارية تدريبية تغيير في نمط السلطة نظام تقسيم جديد للعمل تعديلات في المهام الموكلة للعاملين تغيير نظام المكافآت اتباع أساليب جديدة في القيادة تغيير الأساليب القديمة للاتصالات اتباع معايير جديدة في تعيين وترقية العاملين تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة	تغيير سلوكي بسيط تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في التنظيم تغيير في التوقعات التي عليها الدور الوظيفي تغيير في القيم والاتجاهات تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور كالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة تغيير رئيسي في السلوك
سلوكيات		

المصدر : ( القريوتي ، 2012 ، ص 341 )

### 3 2 خصائص التطوير التنظيمي :

يتميز التطوير التنظيمي بالخصائص التالية (محمد الصيرفي، 2006، ص ص 32،33)

- برنامج مخطط للتغيير .
  - جهد بعيد المدى.
  - يتعلق بمهمة التنظيم.
  - موجه الى حل المشاكل.
  - ذو طبيعة عملية .
  - مجهوداته موجهة نحو المجموعات.
  - يركز على تغيير الاتجاهات والسلوك .
  - يركز على مفاهيم التجربة في التعلم الاستمرارية والمشاركة.
- كما يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي : (العميان،2005، ص ص 345، 346)
- الاستهدافية : أي أنه لا يحدث عشوائيا بل يتم في حركة منظمة لتحقيق أهداف محددة .
  - الواقعية : يجب أن يرتبط التطوير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة .
  - التوافقية : بين التطوير وبين رغبات واحتياجات المنظمة .
  - الفاعلية : أي تكون له القدرة على الحركة بحرية وتملك القدرة على التأثير على الآخرين
  - المشاركة .

كما حدد "نيو ستورم وديفس" الخصائص التالية للتطوير التنظيمي :

- القيم الانسانية : رغبة الفرد على النمو والتطور من خلال إتاحة الفرصة للاتصال المفتوح والتعاون ، الثقة .. ; الاهتمام بالمنظمة ; التأكيد على حل المشكلات من خلال تدريب الافراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها ; التغذية الراجعة ; الاتجاه الموقفي إذ يتصف التطوير

بالمرونة حيث يتم تكييف استراتيجيات ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة ; التعلم  
عن طريق الخبرة أي التدريب على حل المشكلات أثناء العمل (سومية، 2017 ، ص82)

### 3 3 مراحل التطوير التنظيمي :

تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا ان تكون برنامجا محددًا بمدة  
زمنية محددة ،لذا كان لابد ان يمر برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية لتحقيق الهدف  
التي صمم من أجلها ،وقد تعرض العديد من الباحثين للتطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل  
المراحل المختلفة فقد ميز "Lawerense and Lorsch" أربع مراحل لبرنامج التطوير  
التنظيمي وهي:

-مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج  
المرغوبة .

-مرحلة التخطيط: ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات  
والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف .

-مرحلة التنفيذ: وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة الى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة .

-التقويم : تتم فيها مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب  
ومصادر الانحرافات .( عبد الحليم حمزة ، بدون سنة نشر ، ص 426)

على ضوء استراتيجيات التطوير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير التنظيمي والمتمثلة  
في :

-مرحلة البدء : وهي أهم المراحل في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى  
استعداده لممارسة التطوير التنظيمي .

-مرحلة التحول : وهذه المرحلة تحتاج الى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين .

- مرحلة الصيانة والعناية : ويتطلب ذلك توافر فريق من المختصين من داخل النظام يعملون

كفريق تشيطي يدعم جهود مستشاري التطوير التنظيمي .

- مرحلة النتائج أو الأثر : ان الاثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي في النظام

الاداري بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها .

ويقترح "الغمري" نموذجاً للتطوير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية ، على اعتبار أن

التطوير التنظيمي يؤكد على النظرة الشمولية وفيما يلي باختصار هذه المراحل :

- المرحلة الأولى:

الشعور بالحاجة الى احداث التغيير ، يؤكد الغمري على الشعور الحقيقي بالحاجة الى التغيير

حيث أن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات .

-المرحلة الثانية: بداية عمل خبير التغيير:

تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير على أن يكون هؤلاء

الخبراء على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية.

ويلخص الغمري الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي :

- الفهم الواضح لطبيعة و أهداف برنامج التطوير التنظيمي .

- تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة .

- الاستطلاع الأولي من جانب خبراء التغيير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

- التعرف الأولي من جانب المنظمة على خبير التغيير و أسلوبه في العمل .

- الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة . ( صلاح الدين محمد عبد

الباقي ، 2005 ، ص ص ، 420 - 421 )

- المرحلة الثالثة : وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة :

لتبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما فيهم بالخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة ، وترتكز المنظمة على المضمون الفعلي و الأداء وعلى مسؤوليتهم الكاملة عنهما .

- المرحلة الرابعة : جمع المعلومات :تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات الدقيقة حول

منظمة العمل ، ويقوم الخبير بتصوير المناخ السائد في المنظمة ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة .

- المرحلة الخامسة : التشخيص وتحديد المشكلات : تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة جمع

المعلومات ، وفيها يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما :

- الأنظمة الفرعية : التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثل : الادارات ،

الأقسام ، المنتجات ، العلاقات التنظيمية ، ... الخ

- الأساليب والعمليات : كالاتصالات و أسلوب حل المشكلات في الجماعات وصنع

القرارات و أنماط القيادة ، وصور السلطة .

- المرحلة السادسة : وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج

التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والتي تعمل على زيادة فعالية المنظمة .

( صلاح الدين ، 2005 ، ص 422 - 423 )

- المرحلة السابعة : المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير : وهي مرحلة مراجعة ومتابعة

النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه وتتعلق هذه المرحلة كما يرى الغمري بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه .

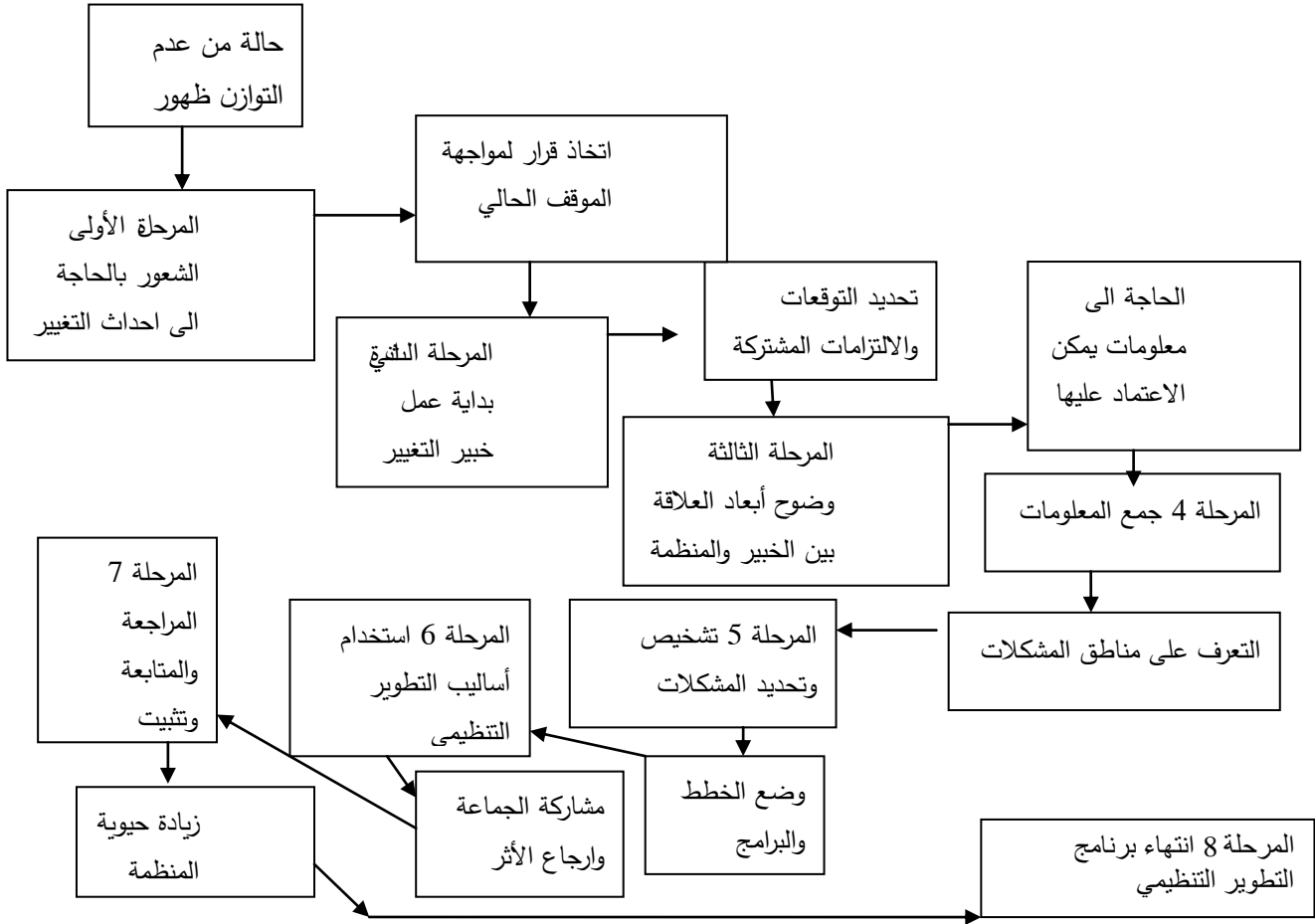
- المرحلة الثامنة: انتهاء برنامج التطوير التنظيمي: وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء

علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي تم معاونتها في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي .



( صلاح الدين ، 2005 ، ص 424 )

ويوضح الشكل التالي نموذج مراحل عملية التطوير التنظيمي



شكل رقم (02) مراحل عملية التطوير التنظيمي

المصدر: (صلاح الدين ، 2005 ، ص425)

3-4- عناصر التطوير التنظيمي وأساليبه :

3-4-1- عناصر التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة هي : التغيير المخطط ، الاستشارة، تثقيف

التتظيم.

- أولاً التغيير المخطط: بغية التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة.
- ثانياً الاستشارة: حيث تساهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغيير، وهناك عدة أساليب للاستشارة .
- الاسلوب الأول : موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني .
- الأسلوب الثاني : موجه نحو أداء العمل يستخدم غالباً كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل .
- ثالثاً تثقيف التنظيم :
- حيث يتضمن التطوير التنظيمي تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك . ( نورة الرشدي ، بدون سنة ، ص 16- 17 )
- كما يشمل التطوير التنظيمي على العناصر التالية :
- التطوير التنظيمي عملية مخططة طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل ،ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها وتوفير الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف .
- تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي كتغيير الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية ونظام المكافآت والأهداف والإجراءات .
- تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة من مستشارين من داخل المنظمة وخارجها .

- يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التهيؤ

للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة. ( عبد الحليم حمزة ، بدون سنة نشر ، ص

ص 425، 426)

### 3-4-2- أساليب التطوير التنظيمي :

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي ومنها :

1- تدريب الحساسية **Sensitivité training** : يهدف الى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم

ودوافعهم واتجاهاتهم والعمل على تنمية مهاراتهم ، ويعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الفعالة

في تنمية العلاقات الانسانية بين أعضاء المجموعة داخل التنظيم . ( عبوي ، 2007 ، ص 169)

2- بناء الفريق **Team building** : ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على

جماعات العمل بدلا من الفرد ، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات

العمل ، وتوضيح أدوار العاملين .

وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين . ( عبد الوهاب ، 2000 ، ص 336 )

- الافتراض الأول : زيادة انتاج الجماعة ، فان على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في

العمل ، نحو انجاز المهام الموكلة اليهم .

- الافتراض الثاني : لزيادة انتاج الجماعة لابد من اشباع الحاجات المادية وال نفسية لأفرادها .

الاستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة

القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد ، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي

لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل .

3- الأثر الوظيفي **Job en richement**: يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى

الفرد بالوظيفة المنوطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته ، بحيث لا يكون عمله سطحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

4- الدراسات الميدانية وبحوث العمل **Action research**: تعد الدراسات الميدانية أحد

الأساليب الضرورية لاجتثاث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة ، أو من خلال تحليل النظم .

5 - شبكة التطوير التنظيمي:

الشبكة الادارية : لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين روبرت بليك وزميله جين متون ، ويقوم أسلوب الشبكة الادارية على افتراض امكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما : زيادة الانتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الانسانية من ناحية أخرى ودون أن يكون بينهما تعارض ، و يأخذ أسلوب الشبكة الادارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الاداري مؤسسة على متغيرين هما : الاهتمام بالانتاج أو العمل الاهتمام بالعاملين

6- الادارة بالأهداف **Management by objectives**: الادارة بالأهداف من أوائل الأساليب

التي أستخدمت في التطوير التنظيمي ، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الادارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الادارية التي تواجه التنظيم .

7- التدريب المخبري : يهدف هذا النمط من التدريب الى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج

كثير من المشكلات الادارية ذات الطبيعة السلوكية .

- 8- ادارة الجودة الشاملة : ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم ادوارد دمنج منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً أسهم في تغيير تفكير ممارسة الاداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الانتاجية في القطاعين الخاص والعام .
- 9- معالجة الصراع : تتعرض المؤسسات في حياتها اليومية الى أنواع عديدة من الصراعات ،تتفاوت حدة الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية و الانتاجية بصفة عامة ، ويعود منشأ الصراع على الاختلاف بين الافراد داخل المؤسسة أو الاختلاف بين المجموعات أو إدارة أخرى . (عقون ، بوحديد ، 2017 ، ص 354)

### 3-5- أنواع التطوير التنظيمي :

- 1 - حسب مدى التغطية :
- تطوير كلي : وهو يشمل نظاماً بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو فرد وهو بهذا الشكل عبارة عن التطوير التنظيمي ،كالجوء إلى التخصص أو الاندماج ،أو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي. (الدعجة ، 2016/2015 ، ص97)
- تطوير جزئي: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعضها ( أحمد ماهر ، 2007 ، ص 25-26-27 ) ، وهو بهذا الشكل يمثل التغيير التنظيمي ، فمحاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام ،أو جراء حركة تنقلات داخل الإدارة ،أو تحديث التكنولوجيا داخل الادارات هو نوع التطوير الجزئي. (الدعجة ، ، 2016/2015 ، ص97)
- 2 - حسب ما يتم تغطيته :
- كل المنظمة : مثل الاندماج ، الاستحواذ ، ادارة الجودة الكلية ،و إعادة الهيكلة الكلية في شتى المجالات.

- ادارة / قسم : عندما تعاني احدى الادارات فشلا مثل ( ادارة الانتاج ) يعاد النظر اليها كليا .
- مصنع : بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه ويعاد بناؤه.
- أفراد : كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين .  
( الدعجة ، ، 2015/2016 ، ص97 )
- 3 - حسب درجة الهيكلية :
- تطوير هيكلية : أي محدد الشكل ومحدد النتائج ، ومحدد في التداخلات وفي باقي عناصر التطوير ، أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات ، وموزعة في مسؤولياتها ، على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف .
- تطوير عفوي : هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ، ويحدث دون تدخل يذكر ويتم بأنه يحدث من داخل المنظمة لوجود رغبة لبعض المسؤولين بشكل غير رسمي تقريبا .
- 4 - حسب سرعة التطوير :
- تطوير تدريجي : وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا ، وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد ، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة .
- تطوير فجائي وثورى : وهو تطوير سريع ومتلاحق وفجائي .
- 5 - حسب الشكل أو المضمون :

- تطوير شكلي : ويهتم بالإجراءات والشكل ، حيث يركز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها ، بشكل سليم فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكليا أو إجرائيا ويبقى الحال كما هو عليه .

- تطوير المضمون : ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الانسانية وجوهر الشيء فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها الى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لديها ويتابعون تنفيذها مما يجعل الأمر كله متجها الى نتائج حقيقية تهتم بالموضوع . ( الدعجة ، ، 2015/2016 ، ص98)

- جدول رقم(02) يوضح أنواع التطوير التنظيمي

أنواع التطوير التنظيمي				
مدى التغطية	ما يتم تغطيته	درجة الهيكلية	السرعة	الشكل أم المضمون
تطوير كلي	كل المنظمة	هيكلية	تدرجي	الشكل
تطوير جزئي	ادارة	عضوي	فجائي	المضمون
	مصنع			
	أفراد			

المصدر: ( أحمد ماهر ، 2007 ، ص 25 )

### 3 6 -نظريات التطوير التنظيمي ومداخله واستراتيجياته:

#### 3-6-1- نظريات التطوير التنظيمي:

➤ نظرية البحث العملي :

وتعتمد هذه النظرية على أن أي مشكلة في التطوير التنظيمي يجب أن تخضع للبحث ، وتشمل

خطوات البحث العملي العناصر التالية :

-تحديد المشكلة

-التشخيص الأولي

-جمع البيانات من المجموعة المستفيدة

-التغذية العكسية للمجموعة المستفيدة

-التقييم المشترك للبيانات

-التخطيط المشترك للعمل

-تنفيذ المقترحات من أجل التغيير

- تكرار الدورة

➤ نظرية التقنية الاجتماعية: (الغالبي ، صالح ، 2010 ، ص 31 )

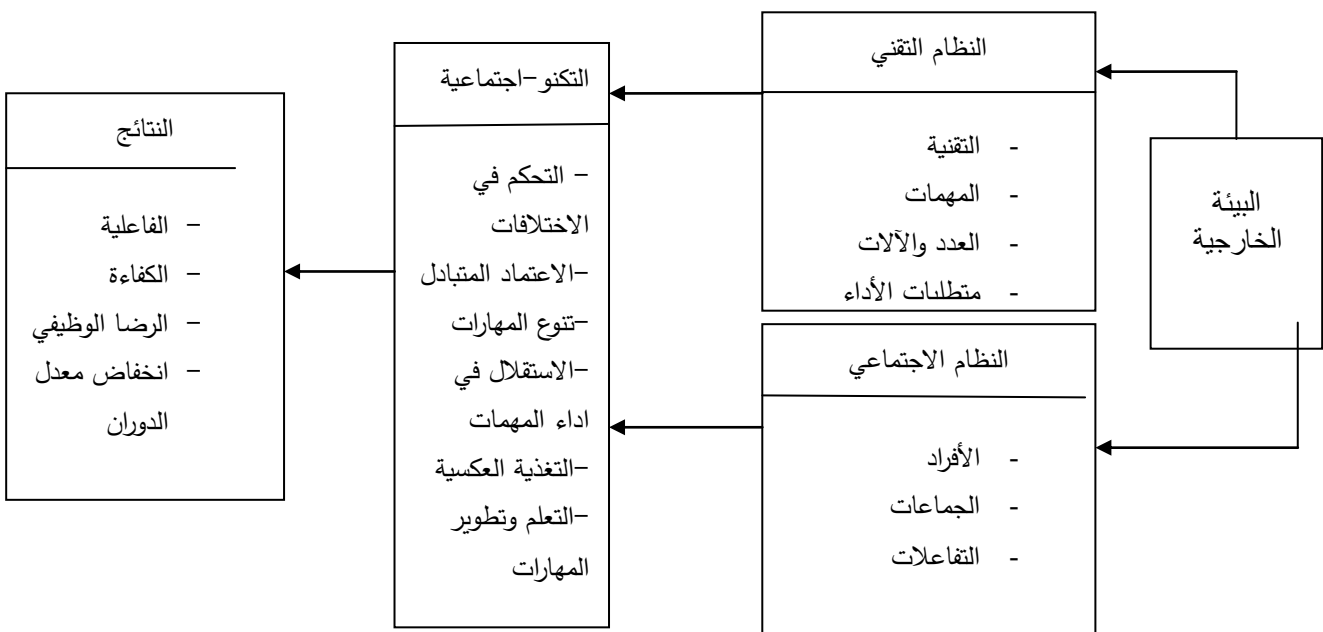
ظهرت هذه النظرية في بريطانيا ، وترتكز على تحليل المنظمة على أنها نظام ( اجتماعي - تقني

( يتفاعل مع البيئة الخارجية ، ويشمل النظام الاجتماعي للمنظمة على شبكة من العلاقات بين

الأفراد ، أما النظام التقني يتألف من المهمات والنشاطات والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف

المنظمة ، والنظامين مترابطين ويعتمد كل منهما على الآخر ، بوجود التغذية العكسية بين الأنظمة

الفرعية المتعددة المكونة لها .





شكل رقم (03) يوضح العناصر الأساسية للنظرية التقنية الاجتماعية (الغالبى و صالح ،

2010 ، ص 31 ) .

➤ نظرية جودة حياة العمل :

وتركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيمي وتدفق اجراءات

العمل ، وساعات العمل ، وخصائص العمل ذاته ، حيث تضمن حياة داخل

العمل ذات جودة عالية تحقق اداء ورضا عاليين

➤ نظرية ادارة الجودة الشاملة :

وترى هذه النظرية أن للتطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف الى زيادة

انتاجية المنظمة وكفاءتها وقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى ادارة الجودة

الشاملة الى الاسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال الولاء ورضا

الموظفين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة

وتتمية قدرات الأفراد العاملين .

➤ نظرية الادارة الاستراتيجية :

والتي ترى أن التزام المنظمة بتحديد رسالتها ورؤيتها و أهدافها واستراتيجياتها

وخططها هو السبيل الى التطوير التنظيمي

➤ نظرية المنظمة المتعلمة :

ترى أن المنظمة كائن حي يتعلم من أخطائه ، ومنه فالمنظمة القادرة على التعلم

هي منظمة قادرة على التطوير التنظيمي

➤ نظرية الثقافة التنظيمية :

وترى هذه النظرية أن التطوير التنظيمي يمر بالخطوات التالية :

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الوضع الحالي
- التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة في الوضع المفضل
- التعرف على الفجوة بين الوضع المفضل والوضع الحالي
- بناء على الفجوة السابقة يتم تحديد أولوية التطوير
- و أخيرا تتم عملية التنفيذ والمتابعة . (الفضلية ، 2008 ، ص 23 )

### 3-6-2- مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتكون المنظمات من منظور التطوير التنظيمي من العنصر البشري ، العنصر التكنولوجي ، الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والأهداف ، وتعرف استراتيجية التطوير التنظيمي على انها التخطيط الكلي الذي يحاول أن يوحد بين مختلف الأنشطة التطويرية الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنموية خلال فترة زمنية محددة ، وتمثل مداخل التغيير في استراتيجيات التطوير التنظيمي في الآتي:

- مدخل التغيير للهياكل التنظيمية : تحسين كفاءة التطوير عن طريق تحديد السلطات رأسيا والمسؤوليات أفقيا ، وينصب التركيز الاساسي في عمليات تفسير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية ، وقد ينصب على اعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية والعملية الاجرائية وتصميم الوظائف وهو ما يعرف بالإثراء الوظيفي .

- مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية : إن ما نعايشه من تطور تكنولوجي ومحاولات استخدامه يؤدي الى فاعلية التنظيم ، لذا فاستراتيجيات التطوير التنظيمي تحاول التركيز على الجوانب التكنولوجية لذا فمستشار التطوير التنظيمي مهمته ترتكز على اكتشاف الخلل الذي قد يكون سببه الجوانب التقنية ويوصي على تنمية وتطوير ذلك الجانب .

- مدخل التغيير للجوانب السلوكية: اهدف منها الحصول على زيادة كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من العناصر البشرية والادارية ، والاستخدام الافضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم كما يحاول هذا المدخل ترسيخ قيم التعاون و روح الفريق والالتزام والثقة والإبداع. (الصقية ، بدون سنة نشر ، ص ص ، 17 ، 18) .

### 3 7 مقومات نجاح عملية التطوير التنظيمي ومعوقاته :

#### 3 7 1 - مقومات نجاح عملية التطوير التنظيمي

والتي تتحدد في العناصر التالية :

- دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود عملية التطوير مما يضمن الاستمرارية وتحقيق النتائج .
- وجود خبراء يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتطوير من داخل المنظمة أو خارجها .
- اشراك الافراد والجماعات في رسم أهداف التطوير والتخطيط له وتنفيذه .
- استخدام أسلوب العمل الجماعي .
- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد . ( العميان ، 2010 ، ص 360 )

- إن نجاح المؤسسة في تجسيد برامج التطوير التنظيمي يتوقف على توافر بعض العوامل

نبرزها في العناصر التالية:

- دعم وتأييد القادة الإداريين في المؤسسة لجهود التطوير التنظيمي ، مما يحفز الأفراد العاملين في المؤسسة على قبول التغيير ويضمن الاستمرارية في العمل والنجاح.

- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته ،وذلك من خلال تشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والابداعية داخل المؤسسة ،وتقبل مثل هذه الجهود ودراساتها ومكافأتها مما يعطي الأفراد العاملين فرصة المشاركة في تطوير مؤسستهم .
- وجود قادة تطوير أو وكلاء تطوير من مستشارين ومختصين من داخل المؤسسة أو خارجها يمتلكون المهارات الفنية والانسانية اللازمة للتطوير فعليا مع جهود الاقناع والتوضيح للعاملين لتهيئتهم وتدريبهم .
- لابد من مشاركة العاملين خاصة الذين سيتأثرون من التطوير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته ،وأن تتوافر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التطوير وفوائده ونتائجه المتوقعة مما قد يقلل من مقاومتهم له .
- التركيز على المجموعات من الأفراد ،إذ أن قيم المجموعة في المؤسسة لها تأثير واضح على سلوك أفرادها ،وبالتالي لابد من العمل مع المجموعات بمهارة لدعم التطوير .
- معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الأفراد العاملين أو مقاومة التطوير مما يساعد على تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي وواقعي لدعم التطوير .
- توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيأ للتطوير وتساعد على تنفيذه وبلوغ أهدافه .
- لابد من دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمؤسسة والعاملين والبيئة من أجل وضع التوقيت المناسب وكذلك الخطة المناسبة للتطوير .
- لابد من وجود نظام معلومات كفو وفعال يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم وشعورهم ومشاكلهم من التطوير .
- انفتاح المؤسسة على تجارب الاخرين ومحاولة الاستفادة منها مما يجعلها أكثر قربا واستعدادا لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى ومتطلبات بيئة ديناميكية .

- اختبار الاسلوب المناسب لتنفيذ عملية التطوير حيث يفضل التدرج في تطبيقها ، بالإضافة الى التقييم المستمر للنتائج ، والتعرف على ردود الافعال وتذليل العقبات بالأسلوب الملائم .  
إن فقدان عنصر من العناصر السابقة سيؤثر على نجاح جهود التطوير التنظيمي.(عماري ، كافي ، بدون سنة نشر ، ص ص ، 20،21)

### 3 7 2 - معوقات التطوير التنظيمي :

يخاف بعض العاملين على مراكزهم وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج التغيير أو احتمال الغاء الاعمال الحالية التي يقومون بها حتى وإن لم يحدث ذلك ،فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التطوير والتغيير نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير يشعر العاملون بالقلق ،ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم ، وبالتالي فإن مقامة والتطوير تصبح أمرا حتميا ، وعليه تتحدد معوقات التطوير التنظيمي كالتالي (سومية، 2017 ، ص ص 80 ، 81)

#### ✓ المعوقات التنظيمية :

والتي تتعلق بالمنظمة و أسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية

السائدة في التنظيم الاداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار و أهم

المعوقات التنظيمية هي :

- عدم وضوح أهداف المنظمة

- المركزية والتسلط

- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الادارية

- الافتقار الى العمل الجماعي

- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء دون مناقشة أوامرهم وتعليماتهم

## ✓ المعوقات الادارية :

وتندرج من ضعف العلاقات والتنسيق بين كل من برامج التدريب والحوافز وتبسيط الاجراءات الى مقاومة التغيير من قبل الموظفين وتقشي الفساد والمحسوبية وتدني مستوى الدخل الفردي يؤدي الى ضعف الأداء .

## ✓ المعوقات القانونية:

وهي من أهم المعوقات لأن قدم القوانين والإجراءات وعدم تضافرها يؤدي الى صعوبة اجراء عمليات التطوير التنظيمي ، وبالتالي لا بد من مراجعة القوانين والإجراءات لكي تساعد في اعداد خطط التطوير وتطبيقاتها

## ✓ المعوقات الخارجية:

وتتضمن المشكلات المرتبطة الى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية ، والمعوقات المالية ، والمعوقات الهيكلية

## ✓ المعوقات السلوكية:

وهي المعوقات المرتبطة بالقيم و الأنماط السلوكية السلبية في المنظمة ، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السائدة (القحطاني ، 2007 ، ص42 ) .

## 3 8 مبررات التطوير التنظيمي :

عملية التطوير لا تحدث تلقائيا وانما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها الا بالتطوير وقد قسم ماهر هذه الأسباب الدافعية للتطوير الى نوعين : اما خارجية أو داخلية وهي كالتالي :

- التغيرات الخارجية : وهي ما يحصل من تغييرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها مايلي :

- زيادة حدة المنافسة وتطور أسلوب المنافسين .

- الثورة التكنولوجية الهائلة

- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة

- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية ثقافة المجتمع .

- التغيرات الداخلية :

- تغير في الانتاج والالات والمنتجات

- التغير في الاجراءات وأساليب العمل

- التغير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل

- تغيرات في وظائف التسويق والانتاج والتمويل والأفراد

- تغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة

تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمراكز والنفوذ . (كافي ، 2015 ص 126)

### 3 9 محاور ومجالات التطوير التنظيمي :

يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي :

الأفراد ، والجماعة ، والتنظيم نفسه ، وسوف نتناول كل واحد من هذه المجالات :

- الأفراد : وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي ، ويتم تطوير سلوكهم و اتجاهاتهم بما يلائم أهداف

ومتطلبات المنظمة ، ومن الجوانب التي تسعى الادارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم ، وقدراتهم ،

واتجاهاتهم ، ومواقفهم ، وتنمية شخصياتهم . (كافي ، 2015 ، ص 129 ) .

- الجماعة : يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل ، فيسعى التطوير الى ارساء قواعد الثقة ، والتعاون ، والاحترام بين الأفراد ويحل النزاعات داخل الجماعة .

- التنظيم : ويتمثل في بعدين أساسيين وهما :

- الوحدات التنظيمية الرئيسية : تكون أقسام ، ادرات ويكون التطوير في هذه الادارات على نطاق الوظائف.

- العمليات التنظيمية المختلفة :اتخاذ القرارات ، أنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات .

وبناء على المحاور الثلاثة السابقة يمكننا تحديد مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي:

- الأهداف والاستراتيجيات : تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة .

- سياسات وقواعد العمل : يتطلب التطوير احداث تطوير في سياسات وقواعد العمل لتكون أكثر مرونة و أقل مركزية .

- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة : عن طريق استحداث أعمال جديدة .

- الهيكل التنظيمي : تعد من أكثر المجالات تعرضا للتغيير ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير اعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا .

-التقنيات المستخدمة : تهدف الى رفع الفعالية التنظيمية ، وتنمية جوانب القوة في التنظيم ، وتحفيز ومساعدة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل المشاكل .



- نظم العمل : وذلك بتطوير اجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات أنظمة

المتابعة و التقييم ونظام التحفيز وغيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة .

(الطجم ، 2009 ، ص 198 )

- التطوير على مستوى جماعات العمل : تلعب جماعات العمل دورا أساسيا في الربط بين

أفراد العمل من جهة ، والمنظمة من جهة أخرى ، حيث يعرفها **Davis** عدد من الأفراد

تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ، كما يمكن التفاعل الدائم فيما بينهم

خلال اللقاءات المباشرة من التجاوب النفسي والك من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية

جماعة عمل واحدة . ( سومية ، 2017 ، ص 83 )

### 3 10 - علاقة القيم بالتطوير التنظيمي :

إن علاقة القيم بالتطوير التنظيمي وترابطهما هي علاقة الرئة بالجسد ، فالقيم تعد بمثابة الرئة التي

تتنفس منها برامج التطوير التنظيمي فوجود قيم صحيحة وملتزم بها ستجعل برامج التطوير تتنفس

الهواء النقي ، لأنها ستحكم وتنظم اليات هذه البرامج وتحدد تصرفات وسلوكيات مسؤولو ومهنيو

التطوير التنظيمي تجاه الأطراف المتأثرة بتلك البرامج ، ومسؤوليات الأطراف المذكورة تجاه

المسؤولين عن هذه البرامج .

ومنه فان العاملين يفترض بهم العمل وفق نظام قيم سليم كأفراد أو مجموعات أو نظم فرعية

كادارات تتكون منها المنظمة لتحقيق أهدافها . (الغالي ، صالح ، 2010 ، 146)

وقد هدف البحث المسحي للقيم الذي قام به الباحثين روبرت هيرلي والان شيرش ووارنر بيرك

ودونالد ايند في عام 1992 ، وطبق على عينة مكونة من 1000 ممارس للتطوير التنظيمي ،

استجاب له 289 من المجموع الكلي أي بنسبة 29 % للإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية هي :

- ما جذبك للتطوير التنظيمي ؟

- مالقيم التي تعتقد أنها متلازمة مع عمل التطوير التنظيمي اليوم ؟

- ما القيم التي يفترض أن تكون ملازمة لعمل التطوير التنظيمي اليوم؟

ففي الاجابة عن السؤال الأول كانت أكثر خمس اجابات متكررة هي :

- الاحداث للتغيير

- التأثير الايجابي على الناس والمنظمات

- تعزيز الفاعلية للمنظمات

- التعلم والنمو

- ممارسة النفوذ والتأثير

أما في الاجابة على سؤال القيم صنف المبحوثين 31 قيمة معبر عنها بعبارات مقياس ليكرت

الخماسي ، فكانت القيم الغالبة التي تعتبر مهمة للتطوير التنظيمي كما يلي :

- تحقيق الكفاءة والفاعلية

- الانفتاح على الاتصالات

- تمكين العاملين من التنفيذ

- تعزيز الانتاجية

- تشجيع المشاركة التنظيمية

وبصدد الاجابة عن القيم التي يفترض أن تكون ملازمة للتطوير التنظيمي فكانت القيم الثلاثة

الأكثر تكرارا هي :

- توفير مستلزمات ابداع العملية والمنتج

- تشجيع الثقافة التعاونية

- تشجيع البحث والعمل المستمر . ( الغالبي ، صالح ، 2010 ، 147 )

والشكل التالي يوضح علاقة القيم بالتطوير التنظيمي



شكل رقم ( 04 ) يوضح علاقة القيم بالتطوير التنظيمي

المصدر ( الغالبي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 148 )

### خلاصة الفصل :

وفي الأخير ومن خلال ماتم ذكره في هذا الفصل عن التطوير التنظيمي يتبين لنا بأن للقيم التنظيمية دور في التطوير التنظيمي وذلك من خلال قيم الثقافة التعاونية وهي مستمدة من قيم العلاقات والتي تساهم في تطوير المنظمة و أيضا قيم تشجيع المشاركة وهي كلها قيم تنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تطويرها التنظيمي ، وقصد التحقق من ذلك سنعرض في الفصل اللاحق والذي يمثل الجانب الميداني للدراسة والذي نختبر فيه صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد

4-1- فرضيات الدراسة.

4-2- مجالات الدراسة .

4 2 1 المجال المكاني.

4 2 2 المجال الزمني.

4 2 3 المجال البشري.

4 2 4 مجتمع وعينة الدراسة.

4 3 - منهج الدراسة.

4 4 - ادوات الدراسة.

4 5 - الأساليب الاحصائية للدراسة.

- خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، بهدف إعطاء الصفة العلمية والموضوعية للدراسة ، وبناء على ذلك تم التطرق الى التعريف بميدان الدراسة ، فرضيات الدراسة ، مجالات الدراسة ، ثم المنهج المعتمد في الدراسة ، والأدوات المستخدمة في الدراسة ، مجتمع الدراسة ( وذلك بالاعتماد على اسلوب الحصر الشامل ) ، أساليب المعالجة الاحصائية ، ثم خلاصة الفصل .

## 4-1- فرضيات الدراسة :

بناء على التساؤلات التي طرحت في الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

## ✓ الفرضية الرئيسية:

لقيم التنظيمية دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

## ✓ الفرضيات الجزئية:

- 2 - لقيمة إدارة الادارة دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- 3 - لقيمة إدارة المهمة دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- 4 - لقيمة إدارة العلاقات دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- 5 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الجنس لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- 6 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير السن لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- 7 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الحالة العائلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- 8 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير سنوات الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- 9 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

10 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير

الدرجة الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

#### 2-4- مجالات الدراسة

##### 4 2 1 - المجال المكاني:

##### - التعريف بالديوان :

ديوان الترقية و التسيير العقاري : أنشأ هذا الديوان سنة 1974 مكان " الديوان العمومي للسكنات ذات الإيجار المتوسط "، تحت وصاية وزارة السكن و القطاع الحضري، فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و بعد وطني، مكلف بتشغيل السياسة الاجتماعية للدولة في مجال السكن دون أن تكون هذه العلاقة مقننة بدفتر النفقات، و هو مسير من قبل مجلس إداري و يديرها مدير عام و توجد على مستوى كل ولاية وكالة عقارية باستثناء الجزائر العاصمة التي توجد فيها ثلاث وكالات أي توجد 51 وكالة على مستوى الوطن، و تكمن مهامها الأساسية في:

1- الترقية العقارية عن طريق تنفيذ برامج السكن بالإيجار و لبرامج السكن الاجتماعي و

برامج السكن الاشتراكي و الترقية العقارية التجارية.

2- التحكم في العمل لحساب مسيرين آخرين.

3- الحفاظ على التراث العقاري.

4- التسيير العقاري: إيجار، تحديد الإيجار.

##### - لمحة تاريخية عن ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة

تم إنشاء مكاتب ديوان الترقية والتسيير العقاري للولاية بموجب المرسوم رقم: 76- 143



المؤرخ في 29 شوال عام 1396 الموافق لـ 02 أكتوبر 1976 بالجريدة الرسمية وفي عام 1991 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 27 شوال 1414 الموافق لـ: 12 ماي 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري ، وتحديد كيفية تنظيمها وعملها لتصبح ذات صفة صناعية تجارية ووضع الديوان في اطار اجتماعي لترقية المصالح العامة لتوفير السكنات والمساحات القابلة للسكن وكذلك :

- الترقية العمرانية .

- الترقية المالية لميزانية الدولة .

- كل العمليات التي تقوم بها مصالح الخدمات لحفظ ومعالجة المواد السكنية.

والديوان يدار من طرف مجلس إداري يوجه من طرف المدير العام ويضم المصالح التالية: مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة الموارد البشرية ، مصلحة المحاسبة ، المصلحة المالية ، مصلحة استغلال الحضيرة ، مصلحة التنازل و البيع ، مصلحة الصيانة و المحافظة على الحضيرة ، مصلحة الدراسة و البرمجة ، مصلحة الأسعار و الصفقات ، مصلحة سير العمليات ، مصلحة الترقية العقارية و العقار ، مصلحة الاستثمار ، مصلحة التحصيلات المصلحة التجارية.

- مهام الديوان : ديوان الترقية والتسيير العقاري عبارة عن مؤسسة اقتصادية متخصصة

تحت إشراف وزارة السكن يديرها مجلس مسير من طرف المدير العام يتكفل الديوان

ببناء ومتابعة السكنات الاجتماعية و التساهمية ومن مهامه:

- بناء ومتابعة السكنات الاجتماعية و التساهمية .
- إيجار وبيع السكنات التساهمية .

- صيانة العقارات و ترقيتها.

- متابعة جرد الممتلكات وطبيعة استغلالها من طرف المستفيد.

- تحصيل إيرادات السكن الاجتماعي.

**الطبيعة القانونية لديوان الترقية و التسيير العقاري :** كان ديوان الترقية و التسيير العقاري

في بادئ الأمر عبارة عن مكتب للترقية و التسيير العقاري حيث يوجد بالمركز الرئيسي

بالولاية و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي 143/76 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 .

و يعتبر إنشاء هذه المكاتب إلغاء ضمنى للمكاتب العمومية للسكن المعد للكراء و التي تم

إلغائها صراحة بصدور المرسوم التنفيذي 144/76 و المتضمن حل المكاتب العمومية

للسكن المخصص للكراء و في سنة 1985 تم تغيير طبيعة مكاتب الترقية و التسيير

العقاري إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري و ذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي

270/85. و بصدور المرسوم التنفيذي رقم 141/91 المؤرخ في 12 مايو 1991 تغيرت

الطبيعة القانونية لديوان الترقية و التسيير العقاري حيث أصبحت منذ ذلك الوقت مؤسسة

عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و منه

تخضع لقواعد القانون الإداري في علاقاتها مع الإدارة و يخضع لقواعد القانون التجاري في

علاقاته مع الغير ( لاكتسابه صفة التاجر ).

#### 4 2 2 -المجال الزمني:

وهي المدة أو الفترة المستغرقة لانجاز هذه الأطروحة والتي نوجزها في العناصر التالية:

-في بداية الدراسة الميدانية قمنا بزيارة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة ) ، وكان ذلك في ديسمبر 2017 ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو قبولنا لاجراء التبرص والدراسة الميدانية هناك حيث تم منحنا الموافقة على ذلك .

ثم تلتها زيارة ثانية للمؤسسة محل الدراسة وكان ذلك في مارس 2018، حيث

كان الهدف من هذه الزيارة هو أخذ فكرة عن المؤسسة فيما يخص:

-لمحة عن المؤسسة وتقديمها، مع الهيكل التنظيمي لها.

-العدد الاجمالي للمستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة .

-التصنيف السوسيو مهني للعمال وتوزيعهم حسب المصالح .

وكل العناصر السالفة الذكر نحتاجها في اعداد وتصميم استمارة البحث .

-كما تم في شهر أفريل توزيع استمارة تجريبية على المبحوثين لتحديد وضبط

الأسئلة .

بعد ذلك تم توزيع الاستمارات على المبحوثين 160 استمارة ، و تم استرجاع

جميع الاستمارات .

4 2 3 -المجال البشري:

والمتمثل في عدد العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

(المديرية العامة) والمقدر عددهم ب : 180 عاملا يشغلون الرتب التالية : اطار سامي

، اطار ، تحكم ، تنفيذ .

4 3 - مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات سامون ، اطارات ، تحكم ، تنفيذ

الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة ،  
 والبالغ عددهم 180 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل ، ولأن موضوعنا يتعلق  
 بدراسة دور القيم التنظيمية في التطوير التنظيمي ، فإنه كان لزاما علينا التعرض إلى جميع الفئات  
 السوسيو مهنية التي تشكل مجتمع الدراسة كآلاتي : إطلاللقون ، اطارات ، تحكم ، تنفيذ ، وبالمنظر  
 إلى توزيع مختلف العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية بالجلفة على العديد من المصالح ونظرا  
 حجم مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية ديوان الترقية بالجلفة قوسط ، فقد تم أخذ مجتمع البحث  
 كاملا معتمدين على طريقة المسح الشاملو تم توزيع 180 استمارة على العاملين من مختلف الفئات  
 السوسيو مهنية بالمؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 160 استمارة

#### 4 4 - منهج الدراسة :

إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية حتى نكون على إدراك و  
 اقتناع تام بالنتائج التي تم التوصل إليها وكيفية ذلك ودلالة المعلومات والأرقام فصدق  
 النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في  
 دراسته ، يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، و أما  
 المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات  
 معترف بها للتحقق في الواقع .(موريس أنجرس ، 2004 ، ص 98) ، ونظرا لطبيعة الموضوع  
 ومحاولة تشخيص الظاهرة وتحديد العلاقة بين عناصرها ، فقد تم الاعتماد على المنهج  
 الوصفي ، إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد  
 خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها ، بهدف الوصول إلى وصف علمي

متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها (خالد حامد: 2007، ص43) .

#### 4 5 أدوات الدراسة :

#### 4 5 1 - الاستمارة:

بالإضافة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة لتغطية الجانب النظري فقد تم استخدام استمارة خاصة تخدم فرضيات البحث كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة وذلك لتغطية الجانب الميداني للبحث وتعرف الاستمارة بأنها "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة " (رشيد زرواتي، ص154) .

وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، إن وظيفة الاستمارة هي تمكين الباحث وإعطائه قدرة كبيرة على الفحص (Jean Claude combessie، p33)، وسيتم تناول هذه الاداة على النحو الآتي :

#### ➤ بناء اداة الدراسة :

ان اداة الدراسة هي الوسيلة او الطريقة التي بواسطتها يتمكن الباحث من الاجابة على التساؤلات التي طرحها ومن بين الأدوات التي تم استخدامها في هاته الدراسة ، حيث اشتملت الاستمارة على ثلاثة أجزاء تناول الجزء الاول منها البيانات الشخصية للمبحوثين ثم الجزء الثاني من الاستمارة والذي تعلق بالقيم التنظيمية وجاء فيه ثلاثة محاور ،المحور الاول تناول بعد قيم ادارة الادارة في المؤسسة محل الدراسة ، اما المحور الثاني اشتمل على بعد قيم ادارة المهمة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، أما المحور الثالث فقد احتوى على

اسئلة تتعلق بقيم ادارة العلاقات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة). أما ثالث فتناول محور التطوير التنظيمي.

### ➤ الصدق والثبات :

لقياس مدى ثبات الاستمارة استخدم الباحث ( معامل ألفا كرونباخ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية من ( 20 مفردة )، وقد تم استبعادها من العينة الكلية ، والجدول رقم ( 03 ) وضح معاملات ثبات أداة الدراسة .

جدول رقم ( 03 ) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	05	0.929
المحور الثاني	05	0.968
المحور الثالث	05	0.969
المحور الرابع	14	0.989
الثبات العام للاستبيان	29	0.992

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 03 ) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ ( 0.992 ) لإجمالي فقرات الاستمارة التسعة و العشرين، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.929 كحد أدنى وبين كحد أعلى 0.989، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات .

## ➤ صدق الاتساق الداخلي

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستمارة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين

درجات كل فقرة من فقرات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك

باستخدام البرنامج spss إصدار 23 .

- الجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور

والدرجة الكلية للمحور .

-

جدول رقم ( 04 ) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0.755	0.003
2	**0.918	0.000
3	**0.918	0.000
4	**0.942	0.000
5	**0.871	0.000

\*\* عند مستوى دلالة 0.01

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات المحور

الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد

الأدنى لمعاملات الارتباط 0.755 فيما كان الحد الأعلى 0.942 .

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت

الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول .

جدول رقم ( 05 ) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	**0.933	0.000
02	**0.950	0.000
03	**0.933	0.000
04	**0.934	0.000
05	**0.936	0.000

\*\* عند مستوى دلالة 0.01

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.933 فيما كان الحد الأعلى 0.950 .

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما

يثبت الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني .

جدول رقم ( 06 ) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	**0.932	0.000
02	**0.958	0.000
03	**0.951	0.000
04	**0.923	0.000
05	**0.942	0.000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات

المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان



الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.923 فيما كان الحد الأعلى 0.958 .

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت

الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث .

جدول رقم ( 07 ) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الرابع

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	**0.911	0.000
02	**0.925	0.000
03	**0.915	0.000
04	**0.943	0.00
05	**0.934	0.000
06	**0.933	0.000
07	**0.930	0.000
08	**0.954	0.000
09	**0.956	0.000
10	**0.908	0.000
11	**0.876	0.000
12	**0.879	0.000
13	**0.954	0.000
14	**0.864	0.000
15	**0.874	0.000

\*\* عند مستوى دلالة 0.01

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات

المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور الرابع دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث

كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.864 فيما كان الحد الأعلى 0.956 .

وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت

الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع .

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجدول السابق يتضح لنا ثبات أداة الدراسة ( الاستمارة ) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة ، كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي ( موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق ) بالشكل التالي :

**1 : موافق**

**2 : موافق لحد ما**

**3 : غير موافق**

واعتمدنا على المتوسط الحسابي على انه العتبة الفاصلة بين مستويات الاستجابة، وتتمثل هذه المستويات في: مرتفعة- متوسطة- ضعيفة.

➤ **اجراءات تطبيق أداة الدراسة :**

بعد الموافقة من طرف مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة على طلب القيام بالبحث، وبعد ضبط اداة الدراسة تم توزيع نسخ من الاستبيان عل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 160 حيث طلب منهم ملئها ، ووضع البيانات الشخصية في مدة سبعة أيام ، وبعد المتابعة تم استرجاع جميع استمارات البحث 160 قابلة للدراسة و التحليل.

**4 5 2 - المقابلة:**

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات ، كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات

الموضوعية. (طلعت لظفي، 1995، ص85) وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقضي عنه او عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر وهي عبارة عن تفاعل حوارى بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم ،( خضير ، اللوزي، 2008، ص97) وقد اعتمد الباحث على المقابلة غير المقننة واعتمد عليها كأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستنا.

#### 4 6 - أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من فرضيات الدراسة المقترحة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان - ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss "، ودراستنا هاته تتطلب استخدام الأساليب الإحصائية التالية : التوزيع التكراري ، النسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين وكذلك التعرف على مواقفهم نحو عبارات المحاور الرئيسية للدراسة .

➤ **المدى:** يتم حساب المدى بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة من درجات المقياس كما يلي:

$(3 - 1 = 2)$  و تم تقسيم المدى على عدد الخلايا وذلك لتحديد الطول الفعلي لكل خلية

أي:  $(0.66 = 3 \div 2)$ . و لأن درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 تم تحديد

مستويات الاستجابة بأدنى درجة (1)، إضافة لمستوى المدى الكلي للاستجابة (0.66)، وعليه

تحصلنا على المتوسط الحسابي بالشكل التالي :

من 1 الى 1.66 ← منخفض

من 1.67 الى 2.33 ← متوسط

من 2.34 الى 3.00 ← مرتفع.

➤ **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة وأكثره استخداما في وصف وتحليل البيانات.

➤ **الانحراف المعياري:** يعتبر من بين أهم مقاييس التشتت المطلق وأدقها، حيث يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات المبحوثين نحو كل بُعد ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فذلك يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها، إضافة الى أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

### خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل الى فرضيات الدراسة ومجالات الدراسة و مجتمع ومنهج الدراسة والأدوات التي استعان بها الباحث في دراسته وأخيرا الاساليب الاحصائية التي استخدمها الباحث في دراسته.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة

---

- تمهيد

1 5 - عرض وتحليل وتفسير نتائج البيانات الشخصية.

2 5 - عرض وتحليل وتفسير نتائج محور القيم التنظيمية.

3 5 - عرض وتحليل وتفسير نتائج التطوير التنظيمي.

4 5 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

5 5 - الاستنتاج العام.

- خلاصة

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل الى عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها على ضوء الإطار النظري والفرضيات التي اعتمدنا عليها ، ثم نتطرق إلى الاستنتاج العام للدراسة لنعرض فيه أهم النتائج التي تم التوصل اليها .

### 5-1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

يوضح هذا الفصل عرض و مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام اداة الدراسة وبعد تفرغ البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي " SPSS " وفقا لأسئلة الدراسة وفرضياتها ، بهدف التعمق في الدراسة ومعرفة مواقف الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة سيتم عرض الاجابات التفصيلية للمبحوثين على الفقرات المكونة لكل من " القيم التنظيمية " و"التطوير التنظيمي " .

#### 5-1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية للدراسة :

✓ توزيع مجتمع البحث حسب الجنس :

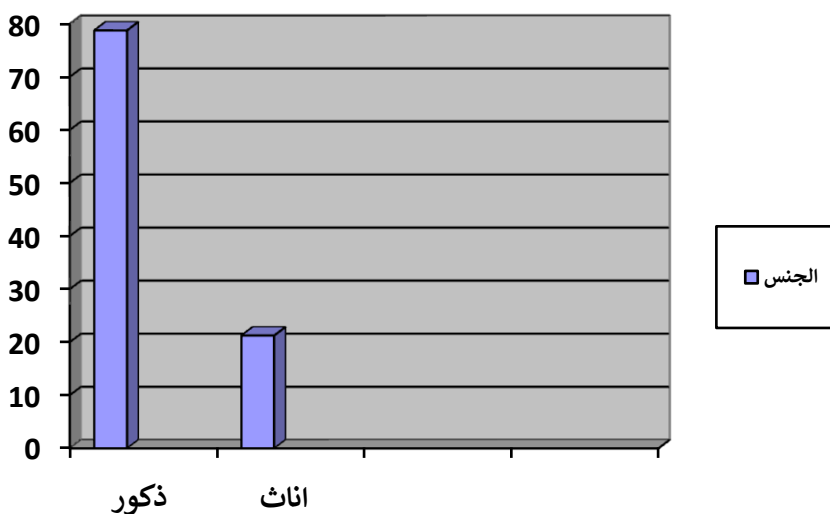
الجدول رقم (08) : يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	126	78.75
أنثى	34	21.25
المجموع	160	100

المصدر : من إعداد

الباحث بالاعتماد على

مخرجات spss



شكل رقم (05) أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس .

من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 78.75% من أفراد مجتمع البحث هم ذكور بينما نسبة الإناث فهي تمثل 21.25 % .

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور مرتفعة ، وذلك لأن بيئة العمل تتطلب العمل الميداني

ومعاينة وانجاز المشاريع يتطلب رجال لهم خبرة وكفاءة مكتسبة في المؤسسة محل الدراسة .

أما نسبة الاناث فهي منخفضة وذلك لأن بيئة وظروف العمل لاتسمح للمرأة بالعمل في المؤسسة

محل الدراسة .

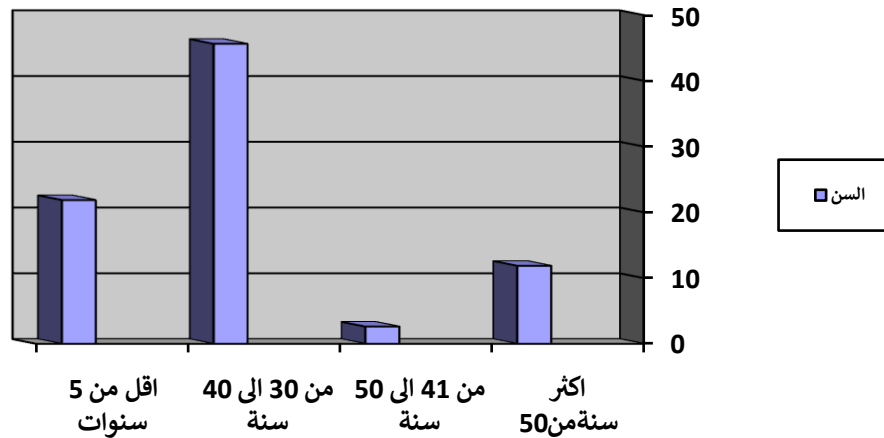
توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن:

الجدول رقم ( 09 ) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن .

النسبة المئوية %	التكرار	السن
21.87	35	اقل من 30 سنة
45.62	73	من 30 الى 40 سنة
20.62	33	من 41 الى 50 سنة
11.87	19	أكثر من 50 سنة
100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات sps





شكل رقم (06) أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن .

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 45.62% من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة تليها نسبة 21.87% من أفراد مجتمع البحث تقل أعمارهم عن 30 سنة، ثم نسبة 20.62% من أفراد مجتمع البحث تنحصر أعمارهم ما بين : 41 إلى 50 سنة ، و أخيرا نسبة 11.87% من أفراد مجتمع البحث سنهم يفوق 50 سنة .

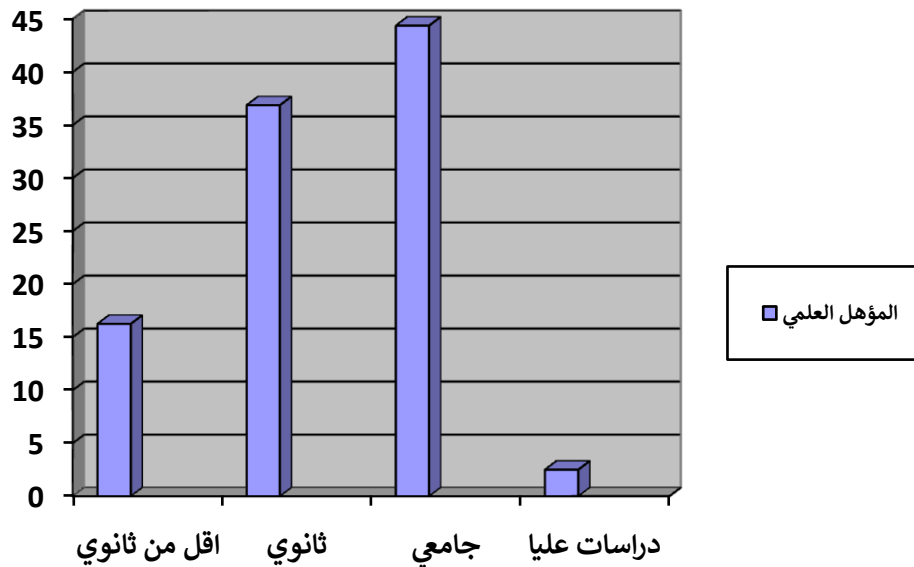
يبين لنا الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من مجتمع البحث سنهم يتراوح من 30- 40 سنة . أي هم شباب في تمام النضج، يعكس نشاطهم وحيويتهم في مجال العمل، كما يعكس خبرتهم وكفاءتهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي:

✓ الجدول رقم (10) : يبين توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي .

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
16.25	26	أقل من ثانوي
36.87	59	ثانوي
44.37	71	جامعي
2.5	04	دراسات عليا
100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss



شكل رقم (07) أعمدة بيانية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

يتبين لنا من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 44.37 % من مجموع أفراد مجتمع البحث لهم مؤهل علمي جامعي تليها نسبة 36.87 % لهم مؤهل ثانوي، ثم نسبة 16.25 % لهم مؤهل أقل من ثانوي وأخيرا نسبة 2.5 % من أفراد مجتمع البحث لديهم مؤهل دراسات عليا .

نلاحظ من خلال البيانات أن أكبر نسبة من مجتمع البحث لها مؤهل علمي جامعي وتتمثل في الاطارات وذلك لتلقي هذه الفئة من مجتمع البحث تكويناً عالياً في التنظيم والتسيير الإداري وكذا حملهم لمجموعة من القيم التنظيمية وحرصها في أعضاء التنظيم بغية تحقيق أهدافه وتطويره .

تليها الفئة الثانية والتي لها مؤهل ثانوي وهم الذين قد توقفوا عن الدراسة في مرحلة الثانوية وهم الذين ينفذون التعليمات والأوامر الصادرة من الاطارات وهم يمثلون اليد العاملة التي يتوقف عليها الانتاج فهم يحملون قيماً تنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

ثم الفئة الثالثة والتي لها مؤهل أقل من ثانوي وتمثل هذه الفئة باقي العمال الذين لهم مستوى محدود من التعليم فيقومون بتنفيذ الأوامر والمهام الموكلة اليهم وتحسين الخدمة لتحقيق أهداف التنظيم .

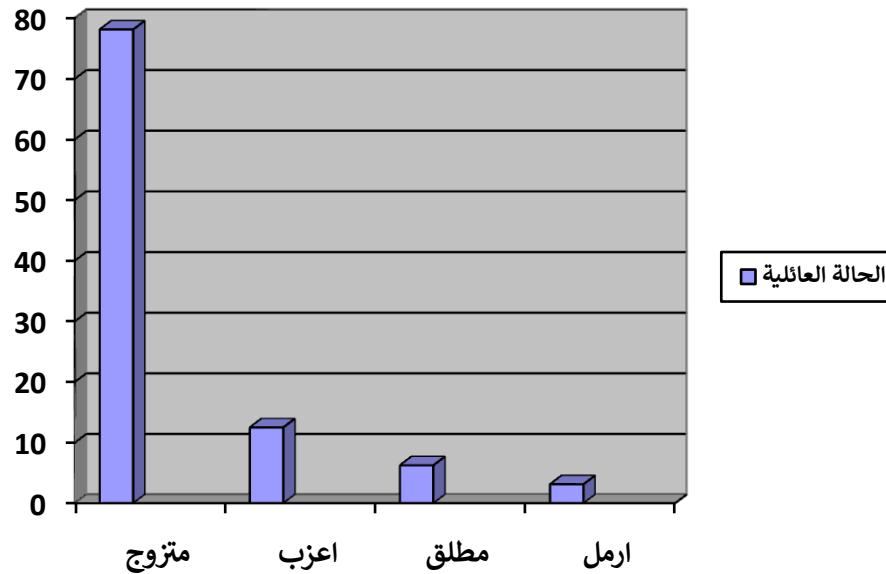
و أخيراً الفئة الرابعة والمتمثلة في الفئة التي لها دراسات عليا وهي الفئة التي استمرت بالتكوين فيما بعد التدرج ( ماستر ، دكتوراء ) وتتمثل هذه الفئة في الاطارات المسيرة وهي التي تصدر الأوامر والتعليمات ، وتصدر هذه الفئة الانضباط والصرامة في العمل بقيم تنظيمية من شأنها تعزيز التطوير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .

#### ✓ توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية

الجدول رقم ( 11 ) : يبين توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
78.12	125	متزوج
12.5	20	أعزب
6.25	10	مطلق
3.12	05	أرمل
100	160	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل رقم (08) يمثل أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية .

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 78.12 % من أفراد مجتمع البحث هم متزوجين ، تليها نسبة 12.5 % من أفراد مجتمع البحث عزاب ثم نسبة 10% من أفراد مجتمع البحث مطلقين و أخيرا نسبة الارامل تمثل 05 % من مجتمع البحث .

نلاحظ من بيانات الجدول رقم 04 أن أعلى نسبة لأفراد مجتمع البحث هم متزوجين وذلك لإحساس هذه الفئة من مجتمع البحث بروح المسؤولية فيتولد لديهم دافع وحافز حول بذل كل طاقاتهم لإنجاح العمل وذلك لما لهم من قيم مكتسبة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها .

تليها فئة العزاب وتمثل نسبة قليلة من مجتمع البحث وذلك لعدم استقرار هذ هالفئة اجتماعيا وذلك باختلاف وتفاوت الظروف الاجتماعية للعمال ، وهذا لايعني عدم تمكنهم من العمل بل على العكس فربما الخبرة من المؤسسة تمكنهم من اكتساب قيم تنظيمية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

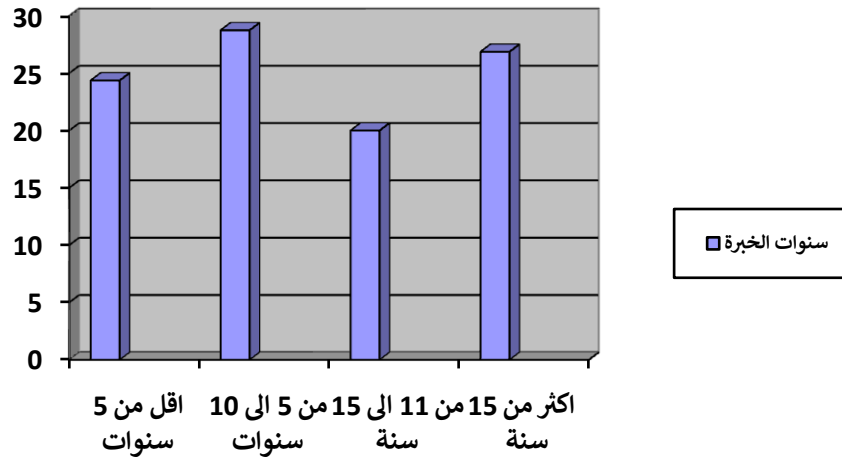
ثم فئة المطلقين وهي فئة قليلة من مجتمع البحث وتعاني هذه الفئة من مشكل عدم الاستقرار الاجتماعي بسبب الطلاق اما يكون تأثيره سلبي أو اجتماعي يولد للعامل حافز ايجابي نحو العمل. و أخيرا فئة الأرامل وهي قليلة جدا ولها تأثيرات نفسية واجتماعية تجعل العامل يمر بفترات صعبة لتجاوز هذه المرحلة التي و ان كانت لها أضرار إلا أنها تدفع العامل بشكل ايجابي نحو العمل بفضل القيم الاجتماعية التي يحملها والقيم التنظيمية المكتسبة داخل التنظيم نفسه تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تطويرها .

#### ✓ توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): يبين توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة .

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
24.37	39	أقل من 05 سنوات
28.75	46	من 05 الى 10 سنوات
20	32	من 11 الى 15 سنة
26.87	43	أكثر من 15 سنة
100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss



شكل رقم (09) يمثل أعمدة بيانية لتوزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة .

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 28.75 % من مجتمع البحث هي الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 05 - 10 سنوات تليها نسبة 26.87 % من مجتمع البحث من الفئة التي تفوق سنوات خبرتها ال 15 سنة ثم تأتي نسبة 24.37 % من مجتمع البحث ممثلة في الفئة الأقل من 05 سنوات ، وأخيرا نسبة 20 % من مجتمع البحث ممثلون ضمن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 11 - 15 سنة .

من بيانات الجدول رقم 05 نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين الذين يملكون من الخبرة ما بين 05 الى 10 سنوات عمل وهم حديثو العهد بالمؤسسة أي لهم خبرة متوسطة تعكس جديتهم في العمل من خلال التعاون المتبادل الذي يساهم في تطوير المؤسسة .

تليها الفئة الى تفوق سنوات خبرتها ال 15 سنة وهي الفئة التي لها خبرة طويلة في العمل ، أي لها من المؤهلات والقدرات المكتسبة في العمل ما يؤهلها ويجعلها قادرة على تولي المسؤولية وذلك بفضل الالتزام والانضباط الذي يبذونه في العمل ، اضافة الى العلاقات القائمة بينهم المبنية على

أساس الاحترام المتبادل والقيم التي أساسها روح التعاون لتحقيق الهدف المشترك وهو تطوير المؤسسة .

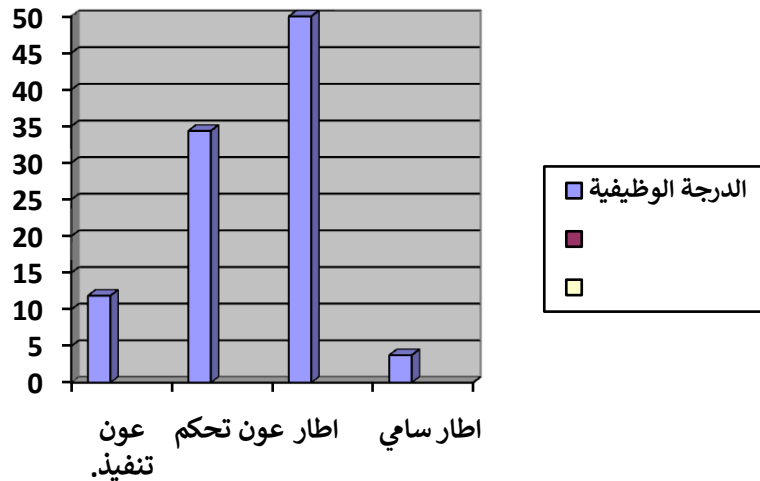
ثم تأتي الفئة التي تقل سنوات خبرتها عن 05 سنوات وتتمثل هذه الفئة في الموظفين الجدد الذين لم يكتسبوا الخبرة اللازمة لتولي المسؤولية فهذه الفئة تقوم بتنفيذ المعلومات والأوامر في المؤسسة .  
و اخيرا تأتي الفئة التي تنحصر سنوات خبرتها ما بين 11-15 سنة وهي الفئة التي لها خبرة كبيرة في العمل جعلتهم مؤهلين لإصدار الأوامر والتعليمات ويقوم العمال بتنفيذها .

#### ✓ توزيع مجتمع البحث حسب الدرجة الوظيفية"

الجدول رقم (13): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرار	الدرجة الوظيفية
11.87	19	عون تنفيذ
34.37	55	عون تحكم
50	80	إطار
3.75	06	اطار سامي
100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss



شكل رقم (10) يمثل اعمدة بيانية لتوزيع مجتمع البحث حسب الدرجة الوظيفية يظهر لنا من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 50% من مجتمع البحث هم اطارات، تليها نسبة 34.37% ممثلة في أعوان التحكم، ثم نسبة 11.87% يمثلون أعوان التنفيذ، وأخيرا نسبة 03.75% والتي تمثل الاطارات المسيرة .

من بيانات الجدول رقم 06 نلاحظ أن أعلى نسبة هي الاطارات وهي الفئة من الدرجة الوظيفية التي تملك المؤهلات والقدرات التي اكتسبها من التكوين في الجامعة من خلال اكتسابهم لجملة من القيم التنظيمية كالانضباط والصرامة والجدية في العمل التي تساعدهم على اصدار الأوامر والقرارات والتعليمات التي تعطى للعمال لتنفيذها وتطبيقها .

تليها فئة أعوان التحكم وهي الفئة التي تقوم بالسهر على معالجة الأوامر والتعليمات وتوضيح القوانين والقرارات التي تصدر من الطبقة العليا للإدارة .

ثم فئة أعوان التنفيذ وهي الفئة التي تقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات واللوائح التنظيمية والقرارات التي تصدر من المديرين في الإدارة بغية تحقيق أهداف التنظيم والمؤسسة بصفة عامة .



و أخيرا فئة الاطارات المسيرة وتتمثل في الطبقة العليا للإدارة ممثلة في المدير ومساعدته أو نائبه وهي الفئة التي تصدر الأوامر والتعليمات وتتخذ القرارات داخل المؤسسة وتشارك هذه الفئة العمال من خلال اللقاءات والندوات لاتخاذ الاقتراحات التي من شأنها تطوير أهداف المؤسسة .

#### 5-1-2- عرض نتائج القيم التنظيمية:

✓ عرض النتائج لمحور قيمة ادارة الادارة :

✓ جدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور

قيمة ادارة الادارة :

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	موافق ما	غير موافق	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تتميز الادارة بقدرتها على التأثير في الموظفين	التكرار	82	50	28	160	2.34	0.760	مرتفع
		النسبة المئوية	51.3	31.3	17.5	100			
2	تبذل الإدارة جهودا كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.	التكرار	63	47	50	160	2.08	0.839	متوسط
		النسبة المئوية	39.4	29.4	31.3	100			
3	تحظى الادارة بالاحترام والتقدير لدى الموظفين .	التكرار	57	50	53	160	2.03	0.831	متوسط
		النسبة المئوية	35.6	31.3	33.1	100			
4	تتوفر ادارة المؤسسة على أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة .	التكرار	69	41	50	160	2.12	0.857	متوسط
		النسبة المئوية	43.1	25.6	31.3	100			
	تكافئ الادارة الموظفين	التكرار	60	39	61	160	1.99	0.872	متوسط

			100	38.1	24.4	37.5	النسبة المئوية	الذين يساهمون في نجاح العمل ,	5
			100				النسبة المئوية		
متوسط	0.75	2.06	محور قيمة ادارة الادارة						

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تبينه لنا النتائج المسجلة في الجدول أعلاه ، فإننا نلاحظ المتوسط الحسابي وكذا مستوى الاستجابة مرتفع و متوسط في مختلف العبارات الخاصة بمحور قيمة ادارة الادارة .

حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة رقم 01 القائلة بأن الادارة تتميز بقدرتها على التأثير في الموظفين بمتوسط حسابي قدره 2.34 و انحراف معياري قيمته 0.760 ، إذ بلغت نسبة الموافقة حول هذه العبارة 51.3 % ، أما نسبة 31.3 % فيوافقون الى حدما فيما يخص هذه العبارة ، أما غير الموافقين عليها من المبحوثين بنسبة 17.5 % .

أما من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.99 ، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.872 ، مع نسبة 37.5 % يوافقون على العبارة ، و 24.4 % يوافقون الى حدما ، و 38.1 % لا يوافقون عليها .

وستنطلق فيما يلي الى كل العبارات الخاصة بهذا المحور :

بالنسبة للعبارة الأولى << تتميز الادارة بقدرتها على التأثير في الموظفين >> التي بلغ متوسطها الحسابي 2.34 وانحراف معياري 0.760 فحسب النتائج التي أظهرت أن 51.3 % من المبحوثين يبدون موافقتهم حول أن الادارة ( الاطارات ) تتميز بقدرتها على التأثير في الموظفين ، وذلك راجع حسب اجابات المبحوثين في كون أن الادارة ممثلة في الاطارات وهم حسب مركزهم الوظيفي في أعلى السلم الاداري في الادارة ، ولهم سلطة على أعضاء التنظيم ( الموظفين ) والتي

يستمدونها في اصدار الأوامر والقرارات، حيث يعمل هؤلاء على تعديل وتطوير القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما ينتج عنه تأثيرهم على الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم والمؤسسة بصفة عامة .

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه عجال مسعودة في دراستها >> القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي << فيما يخص تميز الادارة ( الاطارات ) بقدرتها على التأثير في الموظفين ، وحسب هذه الطالبة فإن القوة الرسمية هي عبارة عن السلطة التي يستمدها الشخص من مكانته في التنظيم ، وبالتالي فإن الاطارات داخل الادارة يستمدون قوتهم منها وذلك من خلال مجموعة القوانين والأوامر والتعليمات التي تعطى للموظفين بغية تنفيذها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة ، أما 31.3 % فيوافقون الى حدما فيما يخص تميز الادارة بقدرتها على التأثير في الموظفين أي يوافقون في حدود معينة أي بالاعتدال في تطبيق القوانين واتخاذ الاجراءات وعدم تهميش الموظفين بشكل يخل بالتنظيم ويحيده عن تطبيق أهدافه المنشودة ، بينما نجد أن نسبة 17.5 % من المبحوثين لا يوافقون على أن الادارة تتميز بقدرتها على التأثير في الموظفين ويعود السبب حولهم في كونهم يشعرون بنوع من الإقصاء والتهميش ونوع من الصرامة في اتخاذ القرارات من الاطارات وتطبيق القوانين بصرامة شديدة داخل المؤسسة تجعلهم يتعرضون للقلق المتزايد وبالتالي يزداد الضغط عليهم من قبل المسؤولين فلا يتجاوبون معهم وبالتالي لا تتحقق أهداف التنظيم التي من أجلها وجد .

بالنسبة للعبارة الثانية >> تبذل الادارة جهودا كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم << والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.08 ، وانحراف معياري 0.839، وهو ما يعني أن نسبة 39.4 % يوافقون على أن الادارة تبذل جهودا كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.

وذلك من خلال ما توفره المؤسسة من وسائل و برامج توضع خصيصا لتقييم أداء الموظفين إضافة الى الترقيات التي توفرها المؤسسة لهم لزيادة أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، أما نسبة 31.3 % فهم لا يوافقون على هذه العبارة كون هذه الفئة من مجتمع البحث لاتهتم بهم المؤسسة من حيث عدم اتاحة الفرصة لهم بعدم توفر التكوين اللازم لهم وتدريبهم على الالات المستعملة وعدم ترفيتهم في مناصب عملهم وبالتالي يدفعهم هذا الى عدم تحقيق أهداف المؤسسة ، ونسبة 29.4 % يوافقون الى حدما حول هذه العبارة فهؤلاء لهم نسبة موافقة جد معتبرة وذلك كون المؤسسة توفر لهم الوسائل والإمكانيات المتاحة في حدود معينة، إضافة الى الترقيات التي يتحصلون عليها كل ذلك يولد لهم حافز ايجابي في العمل .

بالنسبة للعبارة الثالثة << تحضى الادارة بالاحترام والتقدير لدى الموظفين >> .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.03 وانحراف معياري قيمته 0.831 ، مما يعني أن نسبة 35.6 % يبدون موافقتهم في أن الادارة تحضى بالاحترام والتقدير لدى الموظفين ، وذلك من خلال الاهتمام بالجانب الانساني في العمل ، كما تمنح الموظفين كامل الحرية في المشاركة في كل ما من شأنه مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويتجلى كذلك الاحترام والتقدير من خلال سيادة روح التعاون والمودة وبذلك يحقق التنظيم أهدافه المرجوة .

ونسبة 33.1 % من المبحوثين لا يوافقون على أن الإدارة تحضى بالاحترام والتقدير لدى

الموظفين ، ويرجع السبب حسبهم في مدى شعورهم بعدم معاملة مسؤوليهم لهم بالاحترام فهم ينظرون إليهم و كأنهم آلات ولا يفكرون إلا في العمل والانضباط والصرامة في التعامل كل هذا أدى بحسبهم الى عدم تحقيق أهداف التنظيم و المؤسسة بصفة عامة .

بالنسبة للعبارة الرابعة << تتوفر إدارة المؤسسة على أنظمة واضحة و محددة لتقييم العاملين >>.

والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.12 و إنحراف معياري قيمته 0.857 ، ويعني ذلك أن نسبة 43.1% يوافقون على أن إدارة المؤسسة تتوفر على أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخلها ، من خلال نظام الإدارة بالأهداف ، أي مشاركة الموظفين في وضع الأهداف التي تقوم بتحقيقها ، و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، عن طريق عقد لقاءات متعددة بين الإدارة والموظفين ، بهدف تحديد العناصر المهمة التي تحتاج الى تقييم ، لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة ، أما نسبة 31.3% غير موافقين حول أن إدارة المؤسسة تتوفر على أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين فهم يعتبرون أن المؤسسة لا تتوفر عليها حيث أنهم يتم تقييمه عشوائيا دون مراعاة و اهتمام الى مدى جديتهم في العمل وانضباطهم أي عدم إهتمام الإدارة بنتائج عملهم وحسبهم لا تحقق المؤسسة أهدافها .

بالنسبة للعبارة الخامسة << تكافئ الإدارة الموظفين الذين يساهمون في نجاح العمل >> . بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.99 و الانحراف المعياري 0.872 وذلك يعني أن 38.1% لا يوافقون على هذه العبارة أي أن الإدارة لا تكافئ الموظفين الذين يساهمون في نجاح العمل ، وذلك من خلال عدم الاهتمام بهم فيتم النظر إليهم على أنهم آلات فقط مهمتها تحقيق فعالية الأداء وما يطلب منهم دون مكافأتهم أو تقديرهم وهو ما يتجلى من خلال تهميشهم وإقصائهم من أي مكافآت أو تحفيزات ممكنة . أما نسبة 37.5% فهم يوافقون على أن الإدارة تكافئ الموظفين الذين يساهمون في نجاح العمل ، وحسبهم يتم ذلك من خلال تقديم علاوات تحفيزية وتشجيعية لهم تكون مادية و معنوية تقديرا منها على تميزهم ويكون ذلك حافزا لهم في تطوير أهداف المؤسسة التي يعملون فيها .

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن محور قيمة إدارة الإدارة جاء متوسطه المرجح بقيمة 2.06 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.75 بمستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما .

✓ عرض النتائج لمحور قيمة ادارة المهمة:

جدول رقم ( 15 ) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمحور قيمة ادارة المهمة

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تلقى القرارات الادارية بالمؤسسة احتراما وقبولا لدى الموظفين .	التكرار	65	46	49	160	2.10	0.841	متوسط
		النسبة المئوية	40.6	28.8	30.6	100			
02	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات للموظفين بشكل واضح .	التكرار	63	40	57	160	2.04	0.868	متوسط
		النسبة المئوية	39.4	25	35.6	100			
03	تستخدم الموارد المالية للمؤسسة بكفاءة في العمل .	التكرار	64	43	53	160	2.07	0.855	متوسط
		النسبة المئوية	40	26.9	33.1	100			
04	تساهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة في تطوير ونجاح العمل .	التكرار	59	50	51	160	2.05	0.830	متوسط
		النسبة المئوية	36.9	31.3	31.9	100			
05	تحرص ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال .	التكرار	60	50	50	160	2.06	0.829	متوسط
		النسبة المئوية	37.5	31.3	31.3	100			
متوسط	محور قيمة ادارة المهمة								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تبينه لنا النتائج المسجلة في الجدول أعلاه ، فإننا نلاحظ المتوسط الحسابي وكذا مستوى الاستجابة متوسط في مختلف العبارات الخاصة بمحور قيمة ادارة المهمة.

حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة رقم 01 القائلة بأن القرارات الإدارية بالمؤسسة تلقى احتراماً وقبولاً لدى الموظفين بمتوسط حسابي قدره **2.10** و انحراف معياري قيمته **0.841** ، إذ بلغت نسبة الموافقة حول هذه العبارة **40.6 %** ، أما نسبة **30.6 %** فهم غير موافقين على هذه العبارة ، أما نسبة **28.8 %** فيوافقون الى حد ما حول هذه العبارة .

أما من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته **2.06** ، وانحراف معياري بلغت قيمته **0.829** ، مع نسبة **37.5 %** يوافقون على العبارة ، و **31.3 %** يوافقون الى حد ما ، و **31.3 %** لا يوافقون .

وستنطرق فيما يلي الى كل العبارات الخاصة بهذا المحور بالشرح والتحليل :

بالنسبة للعبارة الأولى **تلقى القرارات الإدارية بالمؤسسة إحتراماً وقبولاً لدى الموظفين** << التي بلغ متوسطها الحسابي **2.10** وانحراف معياري **0.841** فحسب النتائج التي أظهرت أن **40.6 %** من المبحوثين يبدون موافقتهم حول أن القرارات الإدارية بالمؤسسة تلقى إحتراماً وقبولاً لدى الموظفين ، ويرجع السبب في ذلك حسب هذه الفئة من مجتمع البحث في كون الادارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتطبيقها وبالتالي يتم قبولها واحترامها من طرف الموظفين وهو ما يؤدي الى تحقيق أهداف التنظيم .

أما **30.6 %** من المبحوثين فهم غير موافقين على أن القرارات الإدارية بالمؤسسة تلقى احتراماً وقبولاً لدى الموظفين فحسب هؤلاء المبحوثين فان الادارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة لاتقوم

بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فهي تتعامل معهم بصرامة ، وبالتالي فهم لايقبلون هاته

القرارات وبالتالي يحدد التنظيم عن تحقيق أهدافه ، بينما نجد أن نسبة 28.8 % من المبحوثين يوافقون الى حد ما حول أن القرارات الادارية بالمؤسسة تلقى احتراما وقبولا لدى الموظفين ، يتبين لنا أن هؤلاء المبحوثين مترددين في الاجابة فهم تارة يوافقون على هذه العبارة ويرون بأن القرارات الادارية التي تصدرها الادارة العليا تحضى بقبول وموافقة الموظفين ، وتارة أخرى لا يوافقون بالنسبة للعبارة الثانية << يتم تحديد الأدوار والمسئوليات للموظفين بشكل واضح >> .

والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.04 ، وانحراف معياري 0.868 ، وهو ما يعني أن نسبة 39.4 % يوافقون على أنه يتم تحديد الأدوار والمسئوليات للموظفين بشكل واضح.

وذلك من خلال اطلاع الموظفين على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوضيح لهم التدرج في الأدوار والمسئوليات داخل المؤسسة ، باشتراكهم في كل ذلك وكل ما من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة أما نسبة 35.6% فهم لا يوافقون على هذه العبارة وذلك راجع حسبهم في كون المؤسسة لا تطلعهم على الهيكل التنظيمي ولا تقوم بتحديد الأدوار بصفة واضحة وكل ذلك يعيق التنظيم عن تحقيق أهدافه ، ونسبة 25 % يوافقون الى حد ما حول هذه العبارة فهؤلاء لهم نسبة موافقة جد معتبرة كون المؤسسة تقوم بإطلاعهم على الهيكل التنظيمي وتحديد الأدوار لهم من خلال المناصب الوظيفية في مكان العمل وما ينجر عن ذلك المنصب من مسؤوليات لمقاة على عاتق الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

بالنسبة للعبارة الثالثة << تستخدم الموارد المالية للمؤسسة بكفاءة في العمل >> .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.07 وانحراف معياري قيمته 0.855 ، مما يعني أن نسبة 40 % يبدون موافقتهم في أنه تستخدم الموارد المالية للمؤسسة بكفاءة في العمل ، وذلك من خلال التسيير الناجع والفعال للموارد المالية ( الميزانية ، الرواتب ، ..... الخ ) ومشاركة العمال في ذلك للرفع من كفاءة العمال وتحقيق أهداف المؤسسة، ونسبة 33.1 %



من المبحوثين لا يوافقون على أنه تستخدم الموارد المالية للمؤسسة بكفاءة في العمل ، ويرجع

السبب حسب هؤلاء في كون المؤسسة لا تقوم بالتنسيق الفعال والناجع للموارد المالية

الميزانية ، الرواتب ) بشكل يجعل العمال لا يبدون استعدادهم برفع الكفاءة في العمل .

بالنسبة للعبارة الرابعة >> تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة في تطوير ونجاح

العمل << ،

والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.05 و إنحراف معياري قيمته 0.830 ، ويعني ذلك أن نسبة

36.9 % يوافقون على أن القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة تساهم في تطوير ونجاح

العمل ، وذلك من خلال مشاركة العمال فيها عن طريق عقد لقاءات ووضع الخطط المناسبة والتي

تضمن للعمال حقوقهم ما يزيدهم دعما معنويا في تطوير المؤسسة ، أما نسبة 31.9 % غير

موافقين على أن القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة تساهم في تطوير ونجاح العمل ويرجع

السبب حولهم في كون الادارة لاتشارك العمال في اتخاذاته القرارات بل يتم تتخذ وتطبق بصرامة

الأمر الذي يجعل العمال متذمرين منها وبالتالي قد يكون لها تأثير على تحقيق أهدافها .

بالنسبة للعبارة الخامسة >> تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال <<

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.06 والانحراف المعياري 0.829 وذلك يعني أن 37.5%

يوافقون على هذه العبارة أي أن ادارة المؤسسة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال ،

وذلك من خلال برمجة فترات تدريبية فيما يخص الالات والوسائل المستعملة في المؤسسة . أما

نسبة 31.3% فهم لا يوافقون على أن ادارة المؤسسة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية

للعمال، وحسبهم فان ادارة المؤسسة لاتقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية فيما يخص الالات التي

تتوفر عليها المؤسسة .

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن محور قيمة إدارة المهمة جاء متوسطه المرجح بقيمة 2.06 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.79 بمستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما في اجابات المبحوثين.

✓ عرض النتائج لمحور قيمة ادارة العلاقات:

جدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور

قيمة ادارة العلاقات:

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تتعاطف ادارة المؤسسة مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم .	التكرار	65	50	45	160	2.13	0.822	متوسط
		النسبة المئوية	40.6	31.3	28.1	100			
02	تعزز القواعد والاجراءات التنظيمية في العمل .	التكرار	65	48	47	160	2.11	0.832	متوسط
		النسبة المئوية	40.6	30	29.4	100			
03	تعمل المؤسسة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية .	التكرار	56	58	46	160	2.06	0.798	متوسط
		النسبة المئوية	35	36.3	28.8	100			
04	يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام ودوائر العمل.	التكرار	58	51	51	160	2.04	0.827	متوسط
		النسبة المئوية	36.3	31.9	31.9	100			
05	تعمل مؤسستك على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين .	التكرار	60	51	49	160	2.07	0.825	متوسط
		النسبة المئوية	37.5	31.9	30.6	100			

متوسط	0.771	2.09	محور قيمة ادارة العلاقات
-------	-------	------	--------------------------

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تبينه لنا النتائج المسجلة في الجدول أعلاه ، فإننا نلاحظ المتوسط الحسابي وكذا مستوى الاستجابة متوسط في مختلف العبارات الخاصة بمحور قيمة ادارة العلاقات .

حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة رقم 01 القائلة بأن ادارة المؤسسة تتعاطف مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم بمتوسط حسابي قدره 2.13 و انحراف معياري قيمته 0.822 ، إذ بلغت نسبة الموافقة حول هذه العبارة 40.6% ، أما نسبة 31.3% فهم يوافقون الى حد ما على هذه العبارة ، أما نسبة 28.1% فهم غير موافقين على هذه العبارة .  
أما من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 2.07 ، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.825 ، مع نسبة 37.5% يوافقون على العبارة ، و 31.9% يوافقون الى حد ما ، و 30.6% غير موافقين .

وسنتطرق فيما يلي الى كل العبارات الخاصة بهذا المحور بالشرح والتحليل :

<< تتعاطف ادارة المؤسسة مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم >>

التي بلغ متوسطها الحسابي 2.13 وانحراف معياري 0.822 فحسب النتائج التي أظهرت أن 40.6%

من المبحوثين يبدون موافقتهم حول أن ادارة المؤسسة تتعاطف مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية

عملهم ، ويرجع السبب حسب اجابات المبحوثين في كون ادارة المؤسسة تستعمل نوع من العلاقات

الانسانية كالتعاطف وعدم تطبيق الصرامة في التعامل مع الموظفين الجدد الذين ليس لهم خبرة في

العمل ، ونسبة 31.3% من مجتمع البحث يوافقون الى حد ما حول تعاطف ادارة المؤسسة مع

الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم ، وهي نسبة جد معتبرة وتعتبر حسب هؤلاء المبحوثين عن

دور العلاقات الانسانية كالتعاطف في العمل مع الموظفين الجدد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

وتطويرها ، أما نسبة 28.1% من المبحوثين لايوافقون على العبارة وذلك راجع حسبهم في كون ادارة المؤسسة لاينبغي عليها التعاطف والاهتمام بالعلاقات الانسانية في التعامل مع العمال بغية الحفاظ على أهداف المؤسسة والعمل على تطويرها .

بالنسبة للعبارة الثانية << تعزز القواعد و الاجراءات التنظيمية في العمل >>

والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.11 ، وانحراف معياري 0.832 ، وهو ما يعني أن نسبة 40.6 % يوافقون على أنه يتم تعزيز القواعد و الاجراءات التنظيمية في العمل .

ويتم ذلك من خلال بعض الوسائل والتي منها الرقابة وتطبيق القوانين التي تضمن الحقوق للمؤسسة والعمالين لتحقيق أهداف المؤسسة أما نسبة 30% فهم يوافقون الى حدما على هذه العبارة ، ونسبة 29.4 % غير موافقين على هذه العبارة كون أن المؤسسة لاتعزز القواعد والاجراءات التنظيمية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة .

بالنسبة للعبارة الثالثة << تعمل المؤسسة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية >>

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.06 وانحراف معياري قيمته 0.798 ، مما يعني أن نسبة 35 % يبدون موافقتهم في أن المؤسسة تعمل على حل النزاعات فيها بروح ايجابية ، وذلك من خلال تخفيف حدة الصراع وذلك عن طريق سيادة الروح المعنوية والحوار ومشاركة العمال في كل ما من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة .

ونسبة 36.3 % من المبحوثين يوافقون الى حدما على أن المؤسسة تعمل على حل النزاعات فيها بروح ايجابية ، وهي نسبة جد معتبرة من مجتمع البحث الذين يبدون تارة الموافقة وتارة أخرى عدم الموافقة ، ونسبة 28.8 % غير موافقين على العبارة لأنه برأيهم توجد هناك صراعات ومشاكل يصعب حلها تعيق التنظيم عن بلوغ أهدافه .

بالنسبة للعبارة الرابعة >> يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام ودوائر العمل << .

والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.04 و انحراف معياري قيمته 0.827 ، ويعني ذلك أن نسبة 36.3% يبدون موافقتهم في أنه يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام ودوائر العمل ، وذلك من خلال العمل الجماعي أي تشكيل جماعات عمل مصغرة داخل المؤسسة لتزيد من فاعلية وكفاءة العمال في العمل .

ونسبة 31.9% من المبحوثين يوافقون الى حدما على أنه يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام ودوائر العمل ، وهي نسبة جد معتبرة من مجتمع البحث . ونسبة 31.9% غير موافقين على العبارة ذلك أن جماعات العمل وحدها غير كافية لتحقيق أهداف التنظيم .

بالنسبة للعبارة الخامسة >> تعمل مؤسستك على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين << .

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.07 و الانحراف المعياري 0.825 وذلك يعني أن 37.5% يوافقون على هذه العبارة أي أن المؤسسة تعمل على تطوير العمال بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين ، ويرجع السبب في كون المؤسسة تحاول وتجعل مبدأ العلاقات الانسانية في العمل من أهم المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال ما توفره العلاقات الانسانية من تكريس مبدأ العمل الجماعي الهادف الى التعاون عن طريق جماعات عمل ضمن المؤسسة الواحدة ليتحقق في الأخير هدف المؤسسة ، أما نسبة 31.9% فهم يوافقون الى حدما على هذه العبارة وهي نسبة جد معتبرة من مجتمع البحث ، و نسبة 30.6% غير موافقين على العبارة .

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن محور قيمة إدارة العلاقات جاء متوسطه المرجح بقيمة 2.09 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.77 بمستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما.

### 5-1-3- عرض نتائج محور التطوير التنظيمي :

جدول رقم (17) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### للتطوير التنظيمي :

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	الأنظمة والسياسات الادارية المتوفرة في مؤسستك تسهل احداث عملية التطوير التنظيمي.	التكرار	57	49	54	160	2.02	0.835	متوسط
		النسبة المئوية %	33.8	30.6	35.6	100			
02	يتم تطوير الأنظمة وسياسات العمل حتى ثلاثم متغيرات البيئة.	التكرار	55	48	57	160	1.99	0.839	متوسط
		النسبة المئوية %	35.6	30	34.4	100			
03	تحرص ادارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل .	التكرار	56	47	57	160	1.99	0.843	متوسط
		النسبة المئوية %	35	29.4	35.6	100			
04	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الادارية في مؤسستك عند اجراء عملية التطوير التنظيمي.	التكرار	56	51	53	160	2.02	0.828	متوسط
		النسبة المئوية %	35	31.9	33.1	100			
05	تخصص ادارة المؤسسة جزء من	التكرار	62	45	53	160	2.06	0.849	متوسط

								ميزانيتها لتطوير العاملين	
								النسبة المئوية %	
			100	33.1	28.1	38.8			
متوسط	0.849	1.99	160	58	46	56	التكرار	تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة لتطوير العاملين .	06
			100	36.3	28.8	35	النسبة المئوية %		
متوسط	0.847	2.08	160	51	45	64	التكرار	برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي .	07
			100	31.9	28.1	40	النسبة المئوية %		
متوسط	0.825	2.02	160	52	51	55	التكرار	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل .	08
			100	32.5	31.9	34.4	النسبة المئوية %		
متوسط	0.806	2.06	160	47	56	57	التكرار	تساهم عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم و أفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي .	09
			100	29.4	35	35.6	النسبة المئوية %		
متوسط	0.816	2.04	160	50	54	56	التكرار	تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين في المؤسسة .	10
			100	31.3	33.8	35	النسبة المئوية %		
متوسط	0.824	2.08	160	48	51	61	التكرار	تساعد عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل .	11
			100	30	31.9	38.1	النسبة المئوية %		
متوسط	0.818	2.06	160	49	53	58	التكرار	يساعد التطوير التنظيمي في المؤسسة على زيادة التعاون والاحترام بين الموظفين .	12
			100	30.6	33.1	36.3	النسبة المئوية %		

							%		
متوسط	0.832	2.03	160	52	49	56	التكرار	يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل .	13
			100	32.5	30.6	35	النسبة المئوية %		
متوسط	0.809	2.08	160	46	55	59	التكرار	يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة .	14
			100	28.8	34.4	36.9	النسبة المئوية %		
متوسط	0.771	2.04	<b>محور التطوير التنظيمي</b>						

المصدر من اعداد الباحث الاعتماد على مخرجات spss

من خلال ما تبينه لنا النتائج المسجلة في الجدول أعلاه، فإننا نلاحظ المتوسط الحسابي وكذا

مستوى الاستجابة متوسط في مختلف العبارات الخاصة بمحور التطوير التنظيمي.

حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة الأولى القائلة بأن الأنظمة

والسياسات الادارية المتوفرة في مؤسستك تسهل احداث عملية التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي

قدره **2.02** و انحراف معياري قيمته **0.835** ، إذ بلغت نسبة الموافقة حول هذه العبارة **33.8**

%، أما نسبة **30.6** % فهم يوافقون الى حد ما على هذه العبارة ، أما نسبة **35.6** % فهم غير

موافقين على هذه العبارة .

أما من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته **2.08** ،

وانحراف معياري بلغت قيمته **0.809** ، مع نسبة **36.9** % يوافقون على العبارة ، و **34.4** %

يوافقون الى حد ما ، و **28.8** % غير موافقين .

وستنظر فيما يلي الى كل العبارات الخاصة بهذا المحور بالشرح والتحليل



بالنسبة للعبارة الأولى >> الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في مؤسستك تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي << .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 2.02 والانحراف المعياري 0.835 وهو ما يعني أن نسبة 35.6 % لا يوافقون على أن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في المؤسسة تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي وذلك راجع حسبهم لعدم مسابرتها للتطور الحاصل في مجال التنظيمات ، أما نسبة 33.8 % من المبحوثين يوافقون على أن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في المؤسسة تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي ، حيث تشمل الأنظمة والسياسات الإدارية نظم المعلومات والاتصالات بين مختلف المصالح الإدارية وكذلك مركزية اتخاذ القرارات فالتطوير التنظيمي يشمل مرونة تطبيق نظم المعلومات ومركزي ة تنفيذ وتطبيق للقرارات و الأوامر الصادرة من الإطارات والتي يقوم الموظفون بتنفيذها .

بالنسبة للعبارة الثانية >> يتم تطوير الأنظمة وسياسات العمل حتى تلائم متغيرات البيئة << . بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.99 والانحراف المعياري 0.839 ، أي أن 35.6 % من مجتمع البحث يوافقون على هذه العبارة، أي أن الأنظمة وسياسات العمل المتمثلة في القرارات ونظم الاتصالات والأوامر والتعليمات التي تعطى للموظفين تتدخل فيها متغيرات البيئة والمتمثلة في البيئة الخارجية والداخلية للتنظيم أي أن التطوير التنظيمي يخضع لها .

أما نسبة 34.4 % من المبحوثين فهم لا يوافقون على أنه يتم تطوير الأنظمة وسياسات العمل حتى تلائم متغيرات البيئة وذلك من خلال أن الأنظمة وسياسات العمل والمتمثلة في مجموعة القوانين والتعليمات والأوامر والقرارات التي تعطى للموظفين قصد تطبيقها تخضع كلها الى متغيرات البيئة وضرورة الموازنة بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة لتطويرها .

حيث يقول بيتش في هذه الصدد: >> ان التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة و أنظمتها << .

بالنسبة للعبارة الثالثة >> تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة و لوائح العمل << .

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 1.99 و الانحراف المعياري 0.843 ، ما يعني ذلك أن نسبة 35.6 % من المبحوثين لا يوافقون على أن إدارة المؤسسة تحرص على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل ، والسبب راجع حسبهم في اللامركزية في اتخاذ القرارات والأوامر والتعليمات وكذلك لوائح العمل فيما يخص القوانين الخاصة بالعمل ، أي عدم مشاركة العاملين في كل ماسبق ذكره ، وهو ما ينعكس سلبا عن التنظيم في بلوغ أهدافه وبالتالي لا تتحقق أهداف المؤسسة بصفة عامة ، أما نسبة 35 % من مجتمع البحث يوافقون على هذه العبارة ، فهم يرون بأن ادارة المؤسسة تشارك العمال في نظم المعلومات وتطوير لوائح العمل أي هناك مركزية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال عقد لقاءات وندوات واجتماعات دورية بين الادارة والموظفين فيما يخص كل المسائل المتعلقة بالعمل وحل المشاكل العالقة بالسعي الى اتفاق يرضي جميع الأطراف وبالتالي تحقيق تطوير المنظمة .

وفي هذا الصدد توصل رنسيس ليكرت إلى النتيجة التالية : >> ضرورة ممارسة العمال لنوع من التأثير على أهداف التنظيم وقراراته وهذا أمر لا يتحقق إلا بتشجيع العمال على تحمل المسؤولية و إشراكهم في صنع القرارات و إتاحة الفرصة لكي يندمجوا في جماعات عمل متماسكة << .

بالنسبة للعبارة الرابعة >> يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في مؤسستك عند اجراء عملية التطوير التنظيمي << .

والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.02 و الانحراف المعياري 0.828 ، ما يعني ذلك أن نسبة 35 % من مجتمع البحث يوافقون على هذه العبارة أي أنه يتم تعديل الأنظمة والسياسات الادارية في المؤسسة عند اجراء عملية التطوير التنظيمي ، أي أن التعديل يخص الهيكل التنظيمي و نظم المعلومات كالأوامر والقرارات والقوانين التي تخص الادارة والموظفين ونظم الاتصالات ومنه فكل الأمور سالفة الذكر يتم عرضها على الموظفين بغية تنفيذها والعمل بها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها ، حيث يرى ثوماسون >> أن عملية التطوير التنظيمي تهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية و أكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين ، وتحسين عملية إتخاذ القرار وتشجيع العاملين على قبول القرارات ، وتحسين أداء الأفراد والجماعات في المؤسسة<<

أما نسبة 33.1 % من المبحوثين لا يوافقون على هذه العبارة ذلك أنهم يرون بأن الأنظمة والسياسات الادارية كاتخاذ القرارات ومجموعة القوانين والأوامر والتعليمات التي تعطى للموظفين لا يتم فيها اشراك الموظفين بل يتم اتخاذها بطريقة فردية ولا مركزية وكل ما سبق ذكره لا يؤدي بالضرورة الى التطوير التنظيمي .

بالنسبة للعبارة الخامسة >> تخصص ادارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين<<. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 2.06 و الانحراف المعياري 0.849 وهو ما يعني أن نسبة 38.8 % يوافقون على أن ادارة المؤسسة تخصص جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين ، وذلك يشمل الالات والوسائل والتي منها الحواسيب الالية التي تتوفر على البرمجيات والتطبيقات التي تساهم في تطوير العاملين بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ، أما نسبة 33.1% من المبحوثين لا يبدون موافقتهم على أن ادارة المؤسسة تخصص جزء من ميزانيتها لتطوير

العاملين ، والسبب يرجع حسب هؤلاء في كون المؤسسة لا تقوم بالتسيير الفعال لميزانياتها عن طريق عدم اقتناء الآلات والوسائل التي تساهم في تطوير المؤسسة .

بالنسبة للعبارة السادسة >> تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة لتطوير العاملين <<.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.99 والانحراف المعياري 0.849 ، أي أن 36.3 % من مجتمع البحث لا يوافقون على هذه العبارة، أي أن المؤسسة لا تقوم بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة لتطوير العاملين ، ويتجلى ذلك حسبهم في كون المؤسسة لا تهتم بالعمال وذلك بحرمانهم من الأنشطة والبرامج التي تساهم في تطوير المؤسسة ، أما نسبة 35% من المبحوثين فهم يوافقون على أن المؤسسة تقوم بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة لتطوير العاملين وذلك من خلال اعداد برامج و أنشطة تساهم في تطوير العاملين كالتطبيقات المتطورة التي تتوفر عليها أجهزة الحاسوب المتطورة والتي تساهم في تطوير المؤسسة.

بالنسبة للعبارة السابعة >> برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي << .

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 2.08 و الانحراف المعياري 0.847 ، ما يعني ذلك أن نسبة 40 % من المبحوثين يوافقون على أن برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي ، ويرجع السبب حسب هؤلاء في كون البرامج التي تتوفر عليها المؤسسة عن طريق الوسائل والأجهزة ( كالحواسيب ) والتي تساهم في التطوير التنظيمي للمؤسسة ، أما نسبة 31.9 % من مجتمع البحث لا يوافقون على هذه العبارة ، فهم يرون بأن المؤسسة لا تتوفر على البرامج والأنشطة التي تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة .

بالنسبة للعبارة الثامنة >> يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل << .

والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.02 و الانحراف المعياري 0.825، ما يعني ذلك أن نسبة 34.4 % من مجتمع البحث يوافقون على هذه العبارة أي أنه يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل ، ويتم ذلك عن طريق وتكوينهم بمراكز تكوين تابعة للمؤسسات التي يعملون بها قصد الرفع من كفاءاتهم لمواجهة التغيرات والتحديات في بيئة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة << .

أما نسبة 32.5 % من المبحوثين لا يوافقون على هذه العبارة ذلك أنهم يرون بأن الأنظمة والسياسات الادارية كاتخاذ القرارات ومجموعة القوانين والأوامر والتعليمات التي تعطى للموظفين لا يتم فيها اشراك الموظفين بل يتم اتخاذها بطريقة فردية ولا مركزية وكل ما سبق ذكره لا يؤدي بالضرورة الى التطوير التنظيمي .

بالنسبة للعبارة التاسعة: >> تساهم عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم و أفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي. << .

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.06 و الانحراف المعياري 0.806 وذلك يعني أن 35.6% يوافقون على هذه العبارة أي أنه تساهم عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي ، ذلك أن العمل الجماعي له دور في تطوير المؤسسة من خلال ما يحمله من علاقات انسانية تسودها الروح المعنوية وروح التعاون والمشاركة الهادفة ويحقق تضامن العمال فيما بينهم فيصبح الهدف مشترك وهو تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها ، أما نسبة 35% فهم يوافقون الى حد ما على هذه العبارة وهي نسبة جد معتبرة من مجتمع البحث ، و نسبة 29.4% غير موافقين على أنه تساهم عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم

وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي ، فهم لا يرون بأن عملية التطوير التنظيمي تساهم في مؤسستك على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي .

بالنسبة للعبارة العاشرة: >> تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين في المؤسسة << .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 2.04 و الانحراف المعياري 0.816 وهو ما يعني أن نسبة 35% يوافقون على أنه تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال ما توفره المؤسسة من أجهزة ووسائل تؤدي الى تطويرها ذلك يجعل العامل يحس بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها و أنه جزء منها لا يستطيع الانفصال عنها يجعله ذلك يحس بالانتماء لها ، أما نسبة 33.8% من المبحوثين يوافقون الى حد ما حول هذه العبارة .ونسبة 31.3% من مجتمع البحث غير موافقين على العبارة .

بالنسبة للعبارة الحادي عشرة : >> تساعد عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل . << .

التي بلغ متوسطها الحسابي 2.08 وانحرافها المعياري 0.824 وهو ما يعني أن نسبة 38.1% من مجتمع البحث يوافقون على أن عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة تساعد على زيادة الثقة بين جماعات العمل. ويتجلى ذلك من خلال دور العمل الجماعي في غرس الثقة عن طريق العلاقات الانسانية المبنية على أساس الاحترام المتبادل والروح المعنوية في العمل وتضامن العمال فيما بينهم لتحقيق أهداف التنظيم العامة .

أما نسبة 31.9% من المبحوثين فهم يوافقون الى حد ما حول هذه العبارة ، ونسبة 30% من المبحوثين لا يوافقون على هذه العبارة وبالتالي فهم يرون بأن التطوير التنظيمي داخل المؤسسة لا يساعد على زيادة الثقة بين جماعات العمل لأن العمل الجماعي حسب هؤلاء المبحوثين يؤدي في

بعض الأحيان الى تضييع الوقت والجهد عن طريق العلاقات غير الرسمية في العمل وكل ذلك يعيق التنظيم حول بلوغ أهدافه .

بالنسبة للعبارة الثانية عشرة : >> يساعد التطوير التنظيمي في المؤسسة على زيادة التعاون والاحترام بين الموظفين . << .

التي بلغ متوسطها الحسابي 2.06 وانحرافها المعياري 0.818 وهو ما يعني أن نسبة 36.3 % من مجتمع البحث يوافقون على أن عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة تساعد على زيادة التعاون والاحترام بين الموظفين ، وذلك عن طريق مجموعة العلاقات الانسانية المبينة على أساس الاحترام المتبادل ومنح العمال فرصة لبعضهم البعض للتعاون المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة . أما نسبة 33.1 % من المبحوثين فهم يوافقون الى حد ما حول هذه العبارة ، ونسبة 30.6 % من المبحوثين لا يوافقون على هذه العبارة وبالتالي فهم يرون بأن التطوير التنظيمي داخل المؤسسة لا يساعد على زيادة التعاون والاحترام بين الموظفين لأنها قد تحيد التنظيم عن بلوغ أهدافه بل يلزم الصرامة في التعامل بين الادارة والعمال لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تطويرها .

بالنسبة للعبارة الثالثة عشرة: >> يساعد التطوير التنظيمي على تخفيف الصراعات داخل جماعات العمل << .

التي بلغ متوسطها الحسابي 2.03 وانحرافها المعياري 0.832 وهو ما يعني أن نسبة 35 % من مجتمع البحث يوافقون على أن التطوير التنظيمي يساعد على تخفيف الصراعات داخل جماعات العمل ، وذلك عن طريق حصر دائرة الصراع للتحكم فيه ومعرفة دوافعه قصد ايجاد حلول له . أما نسبة 30.6 % من المبحوثين فهم يوافقون الى حد ما حول هذه العبارة ، ونسبة 32.5 % من المبحوثين لا يوافقون على هذه العبارة وبالتالي فهم يرون بأن التطوير التنظيمي لا يساعد على تخفيف الصراعات داخل جماعات العمل لأن هناك صراع يصعب حله كمطالبه العامل في

المؤسسة لبعض الحقوق وعدم تلبيةها يؤدي الى صراع تتسع دائرته ويصعب حله وبالتالي يكون عائقا للمؤسسة لتحقيق أهدافها .

بالنسبة للعبارة الرابعة عشرة : >> يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة . << .

التي بلغ متوسطها الحسابي 2.08 وانحرافها المعياري 0.809 وهو ما يعني أن نسبة 36.9 % من مجتمع البحث يوافقون على أن التطوير التنظيمي يساعد على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة وذلك عن طريق شبكة العلاقات الانسانية الرسمية وغير الرسمية والاتصال والتواصل بمختلف الأجهزة المتوفرة والمتاحة والتي تساعد على تحقيق أهداف التنظيم بصفة عامة .

أما نسبة 34.4 % من المبحوثين فهم يوافقون الى حد ما حول هذه العبارة ، ونسبة 28.8 % من المبحوثين لا يوافقون على هذه العبارة وبالتالي فهم يرون بأن التطوير التنظيمي لا يساعد على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة فهم يرون بأن التطوير التنظيمي لا يحقق أهداف المؤسسة وذلك لعدم تماشيه مع مؤسساتنا

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن محور قيمة التطوير التنظيمي جاء متوسطه المرجح بقيمة 2.04 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.77 بمستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما



## 5-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

✓ الفرضية الجزئية الأولى:

✓ لقيمة ادارة الادارة دور في التطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان للرتب الذي يحدد قوة واتجاه

العلاقة بين المتغيرين :

✓ جدول رقم (18): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين قيمة ادارة الادارة و التطوير

التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	قيمة الارتباط سبيرمان	الدالة المعنوية Sig	مستوى الدالة	الدالة الاحصائية
قيمة ادارة الادارة	0.94	0.00	0.01	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط سبيرمان بين قيمة ادارة الادارة والتطوير التنظيمي

بالمؤسسة محل الدراسة والذي بلغت قيمته 0.94 وقيمة دلالة معنوية 0.00 أي اقل من

مستوى الدلالة 0.01 و هي قيمة دالة احصائيا وبالتالي قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.94

وهي قيمة أكبر من الصفر تبين أن العلاقة طردية قوية جدا بين قيمة ادارة الادارة والتطوير

التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 ومنه فإن أي تغير في أحد متغيرات الدراسة يتبعه الآخر في اتجاه واحد .

وعليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين قيمة ادارة الادارة والتطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

ومنه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على لقيمة ادارة الادارة دور في التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

وهو ما يدل على أن قيمة ادارة الادارة السائدة بالمؤسسة والتي تتجلى في علاقات الاحترام والتعاون بين العمال وذلك من خلال الاهتمام بالجانب الانساني في العمل ، كما تمنح العمال كامل الحرية في المشاركة في كل ما من شأنه مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويتجلى كذلك الاحترام والتقدير من خلال سيادة روح التعاون والمودة يؤدي ذلك الى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تطويرها .

✓ الفرضية الجزئية الثانية:

✓ لقيمة ادارة المهمة دور في التطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان للرتب الذي يحدد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين :

✓ جدول رقم (19): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين قيمة ادارة المهمة والتطوير

التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:

التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	قيمة الارتباط سبيرمان	الدلالة المعنوية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
قيمة ادارة المهمة	0.93	0.00	0.01	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط سبيرمان بين قيمة ادارة المهمة والتطوير التنظيمي والذي بلغت قيمته 0.93 و قيمة دلالة معنوية 0.00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي دالة إحصائيا ومنه قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.93 هي قيمة أكبر من الصفر ، تبين أن العلاقة طردية قوية جدا بين قيمة ادارة المهمة والتطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 ومنه فان أي تغير في أحد متغيرات الدراسة يتبعه الاخر في اتجاه واحد

وعليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين قيمة ادارة المهمة والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة:

ومن خلال ماسبق من نتائج فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على لقيمة ادارة المهمة دور في التطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة. وجود علاقة طردية موجبة قوية بين قيمة ادارة المهمة والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة . وذلك من خلال ما توفره قيمة ادارة المهمة للعامل من احترام وقبول للقرارات التي تتخذها الادارة ومشاركة العاملين فيها اضافة الى الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات بين العمال بشكل

عادل لا يخل بين أعضاء التنظيم و أخيرا فان مشاركة العمال في القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة يساعد في تطوير المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها .

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

✓ **لقيمة ادارة العلاقات دور في التطوير التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة:**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان للرتب الذي يحدد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين :

✓ **جدول رقم (20): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين قيمة ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:**

التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	قيمة الارتباط سبيرمان	الدلالة المعنوية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
قيمة ادارة العلاقات	0.94	0.00	0.01	دالة احصائيا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط سبيرمان بين قيمة ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي والذي بلغت قيمته 0.94 بقيمة دلالة معنوية 0.01 أي أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي دالة إحصائيا ومنه قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.94 هي قيمة أكبر من الصفر ، وبالتالي العلاقة طردية موجبة وقوية بين قيمة ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 ومنه فان أي تغير في أحد المتغيرات يتبعه الاخر في نفس الاتجاه .

وعليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين قيمة

ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة

الجلفة:

ومنه فإننا نقبل الفرضية القائلة بقيمة ادارة العلاقات دور في التطوير التنظيمي للعاملين

بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة:

وجود علاقة طردية قوية بين قيمة ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي وذلك من خلال سيادة

العلاقات الانسانية في العمل بالتعاون والتفاهم وحل النزاعات بطرق سلمية اضافة الى التعاون

المشترك بين جميع العمال لتحقيق تطوير المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم بصفة عامة .

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات

المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير

الجنس :

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار t.test للعينات المستقلة لإجراء المقارنة بين

متوسطي مجموعتين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (21) : نتائج اختبار t.test تبعا لمتغير الجنس

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة ت ( t )	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
غير دال احصائيا	0.05	0.58	0.56	0.77	2.06	ذكر الجنس

				0.76	1.97	انثى	
--	--	--	--	------	------	------	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للتطوير التنظيمي لدى الذكور الذي بلغت قيمته 2.06 بانحراف معياري 0.77 أعلى من المتوسط الحسابي للتطوير التنظيمي لدى الاناث الذي بلغت قيمته 1.97 بانحراف معياري قيمته 0.76 ، كما جاءت نتيجة اختبار t.test 0.56 وقيمة دلالة معنوية sig 0.58 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 .

وعليه ومن خلال ما سبق من نتائج نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في اتجاهات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

نلاحظ أن كلا الجنسين يسعى الى تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة وذلك من خلال التقاهم المشترك بين العمال بسيادة روح التعاون والعلاقات الانسانية في العمل المبنية على الاحترام المتبادل وهو ماينعكس بالايجاب على المؤسسة في تحقيق تطويرها .

الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في اتجاهات

المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن:

تم إجراء تحليل التباين الحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ومتغير السن ، ويوضح الجدول رقم

(25) نتائج الاختبار والدلالة الاحصائية:

جدول رقم(22): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير السن

التطوير التنظيمي محل الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف ( F )	الدلالة المعنوية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
السن	1.80	0.92	2.51	0.01	0.05	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 1.80 وقيمة الانحراف المعياري 0.92 كما يوضح

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير

التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن حيث جاءت قيمة (f)

2.51 وقيمة الدلالة المعنوية ( sig ) 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد

فروق ذات دلالة إحصائية .

وعليه من خلال ماسبق من نتائج فإننا نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) في اتجاهات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين

بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين

بالمؤسسة محل الدراسة مع متغير السن ، أي أن السن له تأثير على التطوير التنظيمي لدى

العاملين فالعمال الأكبر سنا يعتبرون في أوج عطائهم ولهم من الامكانيات ما يسمح لهم بتحقيق

تطوير المؤسسة على عكس العمال الأقل سنا وهم الذين لم يكتسبوا بعد المؤهلات التي تجعلهم

ينافسون العمال الأكبر سنا ومنه فان العمال مهما كان سنهم يسعون دائما الى تحقيق التطوير

التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .

✓ الفرضية الفرعية السادسة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات

المبحوثين حول التطوير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن، ويوضح الجدول رقم

(26) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية .

جدول رقم(23): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الحالة العائلية

التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف ( F )	الدلالة المعنوية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الحالة العائلية	1.53	0.73	1.47	0.98	0.05	غير دال إحصائياً

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 1.53 وقيمة الانحراف المعياري 0.73 كما يوضح

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير

التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير الحالة العائلية حيث جاءت قيمة

ف(f) 1.47 وقيمة الدلالة المعنوية (sig) 0.98 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا

لمتغير الحالة العائلية.



وعليه من خلال ماسبق من نتائج فإننا نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى

العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والحالة العائلية يدل على أن الحالة

العائلية ليس لها تأثير على التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث أن

العامل المتزوج أو الأعزب أو المطلق أو الأرملة كلهم يشتركون في هدف واحد من خلال تكاتفهم

واشترآكهم في العمل الجماعي كأسرة واحدة ويتجلى ذلك من خلال ما يبديه العمال بينهم من

علاقات إنسانية واحترام متبادل يسوده التعاون لتحقيق أهداف التنظيم وبالتالي تحقيق التطوير

التنظيمي

✓ الفرضية الفرعية السابعة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات

المبحوثين حول التطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات

الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ،ويوضح

الجدول رقم (27) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

جدول رقم(24): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة

التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف ( F )	الدلالة المعنوية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	2.49	1.13	3.25	0.00	0.05	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 2.49 وقيمة الانحراف المعياري 1.13 ، كما يوضح

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير

التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة ف (f)

3.25 وقيمة الدلالة المعنوية ( sig ) 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد

فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير

سنوات الخبرة.

وعليه من خلال ما سبق من نتائج فإننا نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) في اتجاهات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين

بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي و متغير سنوات الخبرة يدل على أن متغير

سنوات الخبرة له تأثير على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة فالعمال الذين لهم أقدمية في العمل اكتسبوا من المؤهلات والإمكانيات ما

يجعلهم قادرين على تسيير المؤسسة بشكل يجعلها تحقق أهدافها وبالتالي تطويرها .

✓ الفرضية الثامنة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في اتجاهات

المبحوثين حول التطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة ف ( F )	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
دال احصائيا	0.05	0.00	2.83	0.77	2.33	المؤهل العلمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 2.33 وقيمة الانحراف المعياري 0.77، كما يوضح

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير

التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة

ف (f) 2.83 وقيمة الدلالة المعنوية ( sig ) 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ،وبالتالي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا

لمتغير المؤهل العلمي.

وعليه من خلال ما سبق من نتائج فإننا نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي و متغير سنوات الخبرة يدل على أن متغير سنوات الخبرة له تأثير على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة فالعمال الذين لهم أقدمية في العمل اكتسبوا من المؤهلات والإمكانات ما يجعلهم قادرين على تسيير المؤسسة بشكل يجعلها تحقق أهدافها وبالتالي تطويرها .

✓ الفرضية التاسعة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في اتجاهات

المبحوثين حول التطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية:

جدول رقم(26): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة ف ( F )	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
دال احصائيا	0.05	0.02	1.77	0.75	2.46	الدرجة الوظيفية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 2.46 وقيمة الانحراف المعياري 0.75 ، كما يوضح

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير

التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية حيث جاءت قيمة

ف (f) 1.77 وقيمة الدلالة المعنوي (sig) 0.02 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تبعا

لمتغير الدرجة الوظيفية.

وعليه من خلال ما سبق من نتائج فإننا نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين

بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي و الدرجة الوظيفية يدل على أن الدرجة

الوظيفية لها تأثير على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

بمدينة الجلفة فالعمال الذين لهم أقدمية في العمل اكتسبوا من المؤهلات والإمكانيات ما يجعلهم

قادرين على تسيير المؤسسة بشكل يجعلها تحقق أهدافها وبالتالي تطويرها .

- الاستنتاج العام : يتبين لنا وحسب النتائج السابقة أن :

✓ قيمة معامل الارتباط بين محور إدارة الادارة والتطوير التنظيمي بلغت 0.94 بمستوى دلالة

0.01 مما يعني وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين ومنه نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01=\alpha$ ) بين قيمة ادارة الادارة والتطوير التنظيمي للعاملين

بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وبالتالي لقيمة ادارة الادارة دور في

التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ قيمة معامل الارتباط بين محور إدارة المهمة والتطوير التنظيمي بلغت قيمتها 0.93 بمستوى دلالة 0.01 مما يعني وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01=\alpha$ ) بين قيمة ادارة المهمة والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وبالتالي لقيمة ادارة المهمة دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ قيمة معامل الارتباط بين محور إدارة العلاقات والتطوير التنظيمي تساوي 0.94 عند مستوى دلالة 0.01 يدل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01=\alpha$ ) بين قيمة ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، ومنه لقيمة ادارة العلاقات دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما أن معامل الارتباط سبيرمان الخاص بالقيم التنظيمية بأبعادها الثلاثة والتطوير التنظيمي بلغت قيمته 0.96 بمستوى دلالة 0.01 مما يعني ذلك وجود علاقة قوية جدا بين القيم التنظيمية و التطوير التنظيمي وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01=\alpha$ ) بين قيمة القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة . ومنه للقيم التنظيمية دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الجنس لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير السن لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الحالة العائلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير سنوات الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير الدرجة الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة تم التطرق الى القيم التنظيمية ودورها بالتطوير التنظيمي، والتي تم الاعتماد فيها على حصر شامل لمجتمع البحث الذي بلغ 160 فردا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى استخدام الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة والتي قسمت الى ثلاثة أقسام: قسم البيانات الشخصية وقسم القيم التنظيمية والذي تناول ثلاثة محاور: المحور الاول قيمة ادارة الادارة والمحور الثاني قيمة ادارة المهمة والمحور الثالث قيمة ادارة العلاقات اما القسم الثالث فتناول التطوير التنظيمي وتم استخدام المقابلة كأداة ثانوية للدراسة وتم استخدام الاساليب الاحصائية: معامل الفا كرونباخ لثبات الاستمارة والارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي، كما تم استخدام النسب المئوية والتكرارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين المتغير التابع و ابعاد المتغير المستقل وفي الاخير تم استخدام معامل t. test

وanova أحادي الاتجاه لقياس الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين التطوير التنظيمي ومتغيرات البيانات الشخصية ،وفي الأخير تم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات واستخراج الاستنتاج العام للدراسة الميدانية .



خاتمة

يسمح تبني المنظمات للتطوير التنظيمي برسم الخطط المستقبلية، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي لا بد عليها أن تتكيف معها ، وذلك لبقائها وتطورها وتلبية حاجاتها ، فالتطوير التنظيمي هو تحول من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي حيث تتم هذه العملية وفق مناهج ومراحل محددة ، مما يؤدي إلى الاستغلال الأنسب للفرص والاستفادة من نقاط القوة ، وتجنب المخاطر وتحسين أداء الأفراد العاملين وتطوير قدراتهم وطاقاتها وتنميتها وتشجيع قيم التشارك في المعرفة داخل المنظمة ، وهذا ما يؤدي بها إلى تحقيقها لأهدافها وغاياتها والنجاح.

من خلال الدراسة النظرية يظهر دور القيم التنظيمية بالتطوير التنظيمي في الترابط و العلاقة الوطيدة ، فالقيم تعد أساس التطوير التنظيمي ، لأنها تحكم وتنظم آليات برامجه وتحدد تصرفات وسلوكيات مسؤولي ومهنيي التطوير التنظيمي تجاه الأطراف المتأثرة بتلك البرامج ، ومسؤوليات الأطراف المذكورة تجاه المسؤولين عن هذه البرامج .

ومنه فان العاملين يفترض بهم العمل وفق نظام قيم سليم وصحيح كأفراد أو مجموعات أو نظم فرعية تتكون منها المنظمة لتحقيق أهدافها ولتحقيق النجاح والتطور .

كما توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج وهي :

✓ وجود علاقة ودور ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين قيمة ادارة

الادارة والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

✓ وجود علاقة ودور ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين قيمة ادارة

المهمة والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

✓ وجود علاقة ودور ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين قيمة ادارة

العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة

الجلفة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي

ومتغير الجنس لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير

السن لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي

ومتغير الحالة العائلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير

سنوات الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير

المؤهل العلمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير التنظيمي ومتغير

الدرجة الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

يوصي الباحث إلى تعزيز دور القيم التنظيمية بالمؤسسة وذلك من خلال قيم الانضبا ط

والصرامة والجدية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تطورها ، كذلك تعزيز مبدأ

المشاركة الجماعية في العمل وذلك بتحقيق قيمة إدارة العلاقات من خلال التعاون بين

مختلف المصالح والعمل ككتلة واحدة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الوسائل

المستخدمة في العمل بما يتماشى وللحاق بمصاف الدول المتقدمة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### ❖ المصادر و القواميس

1 - القرآن الكريم : الاية 113 من سورة النساء

2 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، الطبعة 2 ، 2000 .

### ❖ الكتب باللغة العربية

1 - إسماعيل قباري محمد، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم الإداري والعلوم

السلوكية ، منشأة المعارف، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 1988

2- أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ،

دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، بدون طبعة ، 1996 .

3 - أحمد ماهر : تطوير المنظمات الدليل العملي لاعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير

، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط 3 ، 2017 .

4 - أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي ، منشورات

المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة، بدون طبعة ، 2008.

5 - أندرودي سيزلاجي ، مارك جي ولاس : السلوك التنظيمي والأداء ، الإدارة العامة للبحوث ،

ترجمة جعفر أبو القاسم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ط 4 ، 1991 .

6 - أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الميسرة ، عمان ،

الأردن ، ط 1 ، 2011 .

7 - بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط 1 ،

2009 .

- 8 - خالد حامد :منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ،دار جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر، ط1، 2007 .
- 9 - خضير كاظم حمود ،موسى سلامة اللوزي :منهجية البحث العلمي ،دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان ،الطبعة الاولى ،2008
- 10 - رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة ،الجزائر، ط1 ، 2008
- 11 - زكريا عبد العزيز محمد ، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر،، بدون طبعة ، 2002.
- 12 - زيد منير عبوي :ادارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة ، الجزائر ، ط1 ، 2007.
- 13 - سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للطباعة والنشر،عمان ، الاردن ، بدون طبعة،2004.
- 14 - سناء خضر ، الفلسفة الخلقية والعلم نظرة نقدية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،ط9،الاسكندرية،2009.
- 15 - صلاح الدين عبد الباقي :السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية ، بدون طبعة، 2004 .
- 16 - عاطف غيث محمد ،غريب سيد أحمد :علم الاجتماع العام ،دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1978 ،
- 17 - عاطف غيث محمد ،محمد علي محمد ، دراسات في التنمية والتخطيط ، دار النهضة العربية ،بيروت ،1980.

- 18 - عبد العالي دبله : مدخل الى التحليل السوسيولوجي ، دار الخلدونية ، الجزائر ، ط 1 ، 2011 .
- 19 - عبد الحفيظ مقدم : المديرون ، دراسات فنية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، مركز البحث في الاعلام العلمي والنسقي ، بن عكنون ، الجزائر ، 1994 .
- 20 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية "مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين" ، مجموعة النيل العربية ، بدون طبعة ، القاهرة ، 1999 .
- 21 - عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، زكرياء أحمد محمد عزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 .
- 22 - عبد الله الخزاعلة عقلة مجلي ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، الأردن ، ط 1 ، 2009 .
- 23 - عبد الله عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي ( المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات ) دار الحافظ ، جدة ، السعودية ، ط 5 ، 2009 .
- 24 - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، بدون طبعة ، 1999 .
- 25 - عبد الوهاب أحمد جاد : السلوك التنظيمي : دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، دار الوفاء ، المنصورة ، مصر ، 2000 .
- 26 - عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ، اثناء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2009 .
- 27 - فوزي محمد جبل ، علم النفس العام ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، بدون طبعة ، 2005 .

- 28 - عزت أحمد راجح ، علم النفس الصناعي ، "المواءمة المهنية ، الهندسة البشرية ،العلاقات الإنسانية" ، الدار القومية للطباعة والنشر ، ط2 ، 1965.
- 29 - عوض عامر :السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، ط1 ، 2008 .
- 30 - صلاح الدين عبد الباقي:مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، بدون طبعة 2005،
- 31 - طارق كمال: علم النفس المهني الصناعي ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2007،
- 32 - طاهر محسن الغالبي و أحمد علي صالح : التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات - الاستراتيجيات والعمليات - المناهج والتقنيات ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2010 .
- 33 - طلعت إبراهيم لطفي ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، مصر ، بدون طبعة،1995.
- 34 - فاروق عبد فليه، السيد محمد عبد المجيد:السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005.
- 35 - فايزة أنور شكري ،القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلم ، الاسكندرية دار المعرفة الجامعية ، بدون طبعة، 2005 .
- 36 - فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ،القيم التنظيمية ،ترجمة عبد الرحمان الهيجان ، معهد الادارة العامة للبحوث ، الرياض، بدون طبعة ، 1995.



- 37 - لعباش رابع، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال قسم علم الاجتماع جامعة قسنطينة ، الجزائر ، ط1 ، 2006
- 38 - مادلين غروايتز: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ج2، ط1، دمشق، 1993
- 39 - مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات "دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام " ،عالم الكتاب الحديث ، عمان، بدون طبعة ، 2002
- 40 - محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، بدون طبعة ، 2008
- 41 - محمد شحاتة ربيع ، علم النفس الاجتماعي \_ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 .
- 42 - محمد صالح القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000 .
- 43 - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار الشروق ، عمان ، ط4 ، 2000
- 46- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي،الدار الجامعية، الإسكندرية،(2004)
- 47- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، ط 5 ، 2009 ،
- 48- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2006
- 49- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ،دار وائل للنشر ،الأردن،عمان،.2005 ، بدون طبعة .

50- محمود سليمان حنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة ، دون  
طبعة، دون سنة ، ص 88 .

51- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الاسكندرية الدار  
الجامعية ، 2004.

52- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ( مدخل تطبيقي)، الدار  
الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.

53- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، دار الحامد ، عمان الأردن ، ط 1 ،  
2015

54- مورييس أنجريس :منهجية البحث في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2 2004-  
2006.

55- ناصر عدون دادي ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين .، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط2  
، بدون سنة .

56- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية  
، الجزائر، 2011.

57- وائل محمد صبحي ادريسي ، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي  
المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، جزء 2، عمان ، ط 1 ، 2009 .

#### ❖ الدراسات والأبحاث والمداخلات :

1- الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، الملتقى الدولي حول

التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ،

كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2004 ، ص 25 .

2- خنشور جمال وخير الدين جمعة : دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية  
بالمؤسسة الاقتصادية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، دراسة منشورة ، العدد السابع عشر ، جوان ،  
2015.

2 سمال سومية ، صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الاغواط ،  
مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، مجلد 1، عدد 10، 2017 .

3- شراف عقون ، ليلي بوحديد ، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في  
بالمؤسسة الخدمية ، دراسة حالة ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والادارية، العدد 7،  
2017 .

4 عاطف جابر طه عبد الرحيم ، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم  
العمل دراسة كمية على عدد من المديرين ، دراسة منشورة ،مجلة جامعة القدس المفتوحة  
للأبحاث والدراسات ،العدد 33، 2014.

5- عبد الحليم حمزة ، التطوير التنظيمي لهيئات ادارة المياه لتحقيق الأمن المائي دراسة  
ميدانية للجزائرية للمياه وحدة تبسة، دراسة منشورة ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،  
العدد 15 ، بدون سنة نشر .

6 - منصور نايف العتيبي : القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة  
نجران من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،المجلة التربوية العدد 34 ، بدون  
سنة نشر ،مصر .

7 - عماري سمير ، كافي عبد الكريم ، متطلبات إنجاز التطوير التنظيمي في المؤسسة  
الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة ،مجلة البديل الاقتصادي العدد 2  
، بدون سنة نشر .

8 عبد العليم محمد ، دور المثقف في عالم متغير ، في : مجلة دراسات إستراتيجية ، مركز الدراسات

والبحوث الإستراتيجية ، دمشق ، 2003

9 - نورة محمد الرشيدى : التغيير والتطوير لإدارة المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء

لمجلس أبو ظبي ، الامارات العربية المتحدة ، دراسة ميدانية ، بدون سنة نشر .

10 - هيشور محمد لمين : دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت ، مجلة دراسات وأبحاث ،

العدد 28 ، 2017 ،

د - الرسائل الجامعية باللغة العربية:

1 - أسماء بن تركي : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الادارة المدرسية : دراسة ميدانية دراسة

ميدانية بثانويات بلدية بسكرة ، رسالة ماجستير ، بسكرة جامعة ، غير منشورة ، 2008.

2 - بلعباس عبد الوهاب ، القيم الادارية والسلوك التنظيمي في الادارة الجزائرية ، دراسة ميدانية

بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية ورقلة اطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم

العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خير بسكرة ، الجزائر

2016/2015،

3 - حداد صونية ، علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل ، رسالة دكتوراه ، ( غير منشورة ) ،

، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،

2011-2010 ،

4 - خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على

العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، أكاديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، السعودية - 2003.

- 5 سمير يوسف محمد عبد الإله : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية  
بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة 2006.
- 6 - عبد المجيد بكاي : التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر : دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة" ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة بوزريعة 2012 .
- 7 - فراس محمود الدعجة ، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2016/2015.
- 8 - فهد ابراهيم حمد الصقية : التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، بدون سنة.
- 9 - عجال مسعودة وعنوانها : القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة بسكرة - الجزائر - 2009.
- 10 - عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2005.
- 11 - محمد بن حمود العنزي : فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 ،

12 - محمد بن عزوزي ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة

الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع ، قسم علم

الإجتماع ، جامعة الأغواط ، 2011 - 2012.

13- محمد بن عبد الله الفضلية ، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات

نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في

العلوم الادارية ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية

،2008.

14 - نجاة القرشي ،القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي- دراسة

مقارنة- ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، بدون سنة.

15 - نوال يونس ، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية لاراء عينة من

مديري الادارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى ، رسالة ماجستير،

غير منشورة ، جامعة الأردن 2009.

—الكتب باللغة الأجنبية:

1- Jean Claude combessie: **la méthode en sociologie**, casba,Alger

ROBBINS Stephen, **Organization theory,structuredesigns,and** - 2

**applications** . third ed. Prentice Hall, New Jersey , 1990.

❖ مواقع الانترنت:

1- منجد المعاني للغة العربية ، [www.almaany.com](http://www.almaany.com) ، 2019/02/21 ، 21:06.

2 - احمد عيسى :التطوير التنظيمي المفهوم والمراحل ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية :

<https://hrdiscussion.com/hr114213.html> ، 2019/03/06 ، 14:47.

الملاحق

## قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	صفة المحكمين
بلقواس زرفة	أستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة محمد خيضر بسكرة -
بوبكر عصمان	أستاذ محاضر ب- بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة تيبازة-
بتقة ليلي	أستاذة محاضرة ب- بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف المسيلة -
بن سليم حسين	أستاذة محاضرة أ- بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة الأغواط-



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة حول موضوع :

## القيم التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل نرجو منكم التعاون معنا والإجابة على أسئلة الإستبيان ، وذلك بوضع العلامة ( X ) في الخانة المناسبة .

ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في السرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي .

ولكم منا جزيل الشكر

إشراف الأستاذ : زوزو رشيد

من إعداد :  
يونس مختار

ملاحظة :يتم وضع (x) أمام الإجابة المناسبة

أولا -البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى   
السن : أقل من 30  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50   
أكثر من 51

المؤهل العلمي :أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي   
دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15  من 15 سنة فأكثر

الدرجة الوظيفية :عون تنفيذ  عون تحكم  إطار   
إطار سامي

ثانيا : فقرات الاستبيان الخاصة بالقيم التنظيمية

المحور الاول : قيمة ادارة الادارة			
الرقم	العبارة	موافق	موافق لحد ما
1	تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تبذل الإدارة جهودا كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير لدى الموظفين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	تتوفر ادارة المؤسسة على أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	تكافئ الإدارة الموظفين الذين يساهمون في نجاح العمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني :قيمة ادارة المهمة

غير موافق	موافق لحد ما	موافق	العبارة	الرقم
			تلقى القرارات الادارية بالمؤسسة احتراماً وقبولاً لدى كل الموظفين .	01
			يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات للموظفين بشكل واضح.	02
			تستخدم الموارد المالية للمؤسسة بكفاءة في العمل .	03
			تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة في تطوير ونجاح العمل .	04
			تحرص ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها .	05

### ثالثاً: قيمة ادارة العلاقات

غير موافق	موافق لحد ما	موافق	العبارة	الرقم
			تتعاطف ادارة المؤسسة مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم.	01
			تعزز القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل .	02
			تعمل المؤسسة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية .	03
			يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام و دوائر العمل.	04
			تعمل مؤسستك على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين.	05

### ثالثاً: التطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
01	الأنظمة والسياسات الادارية المتوفرة في مؤسستك تسهل احداث التطوير التنظيمي .			
02	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل حتى ثلاثم متغيرات البيئة			
03	تحرص ادارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل			
04	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الادارية في مؤسستك عند اجراء عملية التطوير التنظيمي .			
05	تخصص ادارة المؤسسة جزء من ميزانية المؤسسة لتطوير العاملين .			
06	تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير العاملين			
07	برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي			
08	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل .			
09	تساعد عملية التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم و أفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي.			
10	تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين في مؤسستك.			
11	تساعد عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل .			

			يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستك على زيادة التعاون والاحترام بين الموظفين .	12
			يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل .	13
			يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات و العلاقات بين جماعات العمل المختلفة.	14

مع تحيات الطالب

## ملخص الدراسة

### القيم التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)  
دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

إعداد

يونس مختار

إشراف

الأستاذ زوزو رشيد

هدفت الدراسة الى معرفة دور القيم التنظيمية في إحداث التطوير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ،وانطلقت من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ماهو دور القيم التنظيمية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟ ومن هذا التساؤل انبثقت الفرضية الرئيسية: للقيم التنظيمية دور في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية تم الاعتماد على أداة الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة ، ويكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات سامون ، اطارات ، تحكم ، تنفيذ ،الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 160 عامل ، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وتم استخدام المنهج الوصفي ، وبعض الأساليب الاحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- ✓ وجود علاقة ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين قيمة ادارة الادارة والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- ✓ وجود علاقة ودور ذو ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين قيمة ادارة المهمة والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- ✓ وجود علاقة ودور ذو ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين قيمة ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الجنس لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير السن لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الحالة العائلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير سنوات الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين التطوير التنظيمي ومتغير الدرجة الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

**الكلمات المفتاحية:** القيم ، القيم التنظيمية ، التطوير ، التطوير التنظيمي ، التطوير ، المؤسسة.

### **Abstract**

The objective of the study was to know the role of organizational values in the organizational development of the Office of Modernization and Property Management in Djelfa, and was initiated from the main question: What is the role of organizational values in the organizational development of the institution in question From this question the main premise was: Organizational values have a role in the organizational development of the institution in question, and to ensure that the main assumptions and partial assumptions are true, the Questionnaire tool was used as the main tool in the study. The study was carried out on the basis of a comprehensive survey, as the study community is made up of all 160 workers from the Department of Real Estate Promotion and Development in Djelfa State and the descriptive approach has been used. Some statistical methods, such as arithmetic means, standard deviations, and other methods, have achieved a range of results:

- There is a statistically significant relationship and role in terms of importance ( $\alpha = 0.01$ ) between the value of management and organizational development of employees of the institution studied
- There is a statistically significant relationship and role ( $\alpha = 0.01$ ) between the value of task management and the organizational development of staff

of Office of Valuation and Real Estate Management in djelfa (General Directorate)

- There is a statistically significant relationship and role at the Importance level ( $\alpha = 0.01$ ) between the value of relationship management and organizational development for employees of an organization Study subject

- There are no statistically significant differences in significance (0.05) between the organizational development and variables (gender, family situation) of the staff of the establishment in question.

- There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between organizational development and variables (age, years of experience, qualifications, degree of employment) of the staff of the establishment in question( .

Finally, the researcher recommends strengthening the role of organizational values in the organization and the principle of collective participation in the workplace to achieve the institution's objectives and thus their development.

**Keywords:** values, organizational values, development, organizational development, development, organization.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ