



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



**دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية  
بالمؤسسات العمومية**

- دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية الجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

- شداد عبد الرحمان

إعداد الطالب:

- مزوز يوسف

السنة الجامعية 2025-2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



**دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية  
بالمؤسسات العمومية**

- دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية الجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

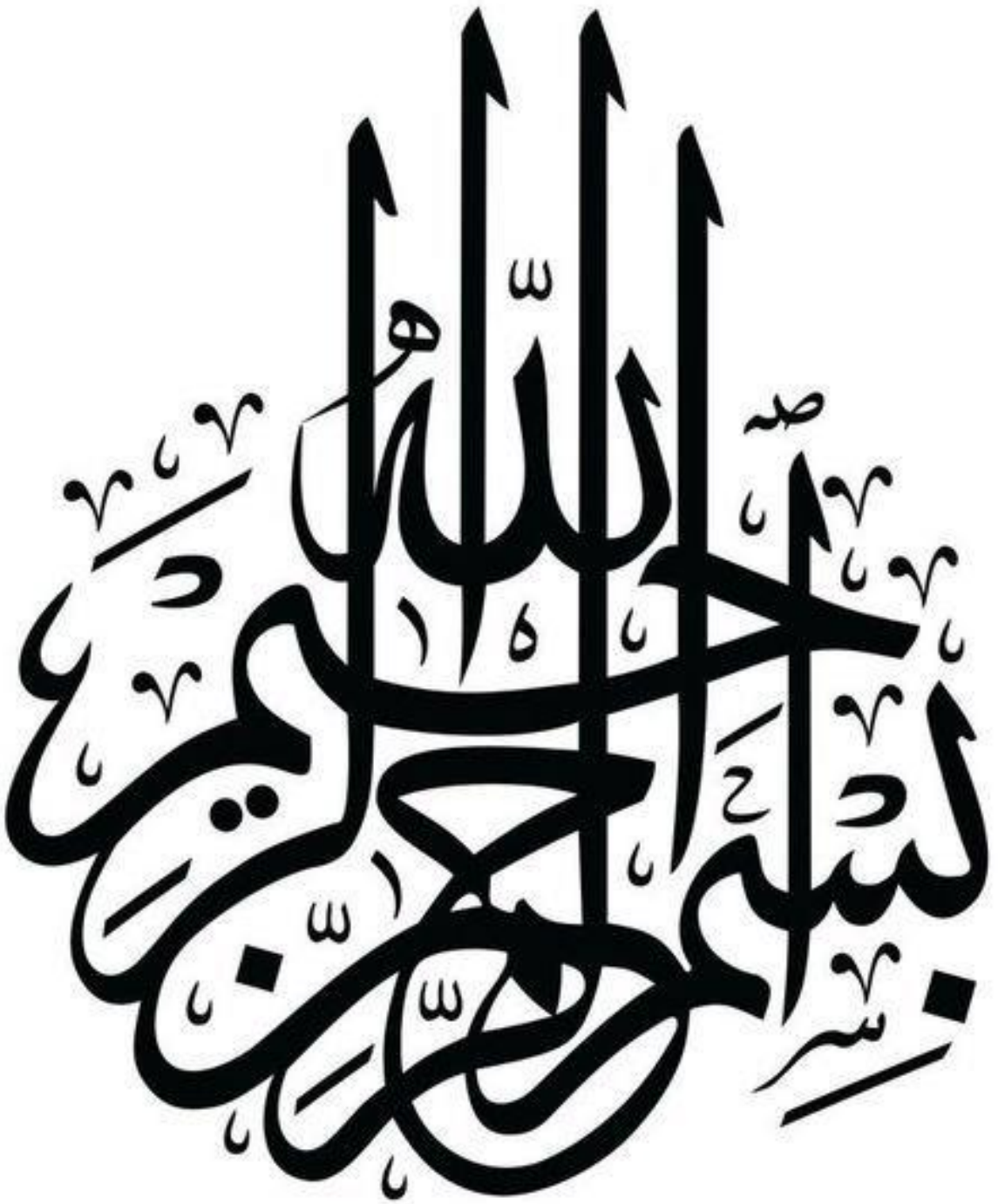
إشراف الأستاذ:

- شداد عبد الرحمان

إعداد الطالب:

- مزوز يوسف

السنة الجامعية 2025-2026



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، وأسدى إليّ من فضله  
وكرمه ما مكنتني من إنجاز هذا البحث.

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم  
الدائم في كل مراحل حياتي العلمية، وإلى أسرتي الكريمة التي صبرت  
معني وشجعتني، وأمدتني بالقوة والصبر لإتمام هذا البحث، وخاصة  
أختي العزيزة الكبرى.

وأهدي هذا العمل إلى كل من كان له دور مباشر أو غير مباشر  
في إنجاز هذه المذكرة، من أساتذة ومشرفين، وزملاء وأصدقاء، ممن  
قدموا لي النصيحة والمساعدة ووقفوا بجانبني في لحظات التعب والشك،  
وشاركوا معي أفكارهم ومعرفتهم، ورفعوا من معنوياتي في كل مرحلة  
من مراحل البحث.

وأخص بالذكر المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور: شداد  
عبدالرحمن، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة،  
وصبره اللامحدود، فكان خير مرشد ومعلم وفتح أمامي آفاقاً علمية  
جديدة جعلت من هذا العمل تجربة تعليمية غنية وثرية.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضلہ وكرمه تمكنت من إنجاز هذا البحث، وأسأله أن يجعل عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به القارئ والباحثين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور: **شداد عبد الرحمن**، الذي صاغ من توجيهاته وإرشاداته تجربة علمية ثرية، ورافقني في كل خطوة من خطوات البحث بصبره واهتمامه العميق، فكان دليلي ومعلمي ومرشدي الأكاديمي الذي أضاء لي الطريق حتى أتممت هذا العمل..

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل في الجامعة، على ما قدموه من علم ومعرفة، وما منحوني إياه من نصائح وإرشادات أثرت مسيرتي العلمية، وأسهمت في صقل قدراتي البحثية والمعرفية.

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني العميق لأسرتي الكريمة، والديّ العزيزين، إخوتي وأقاربي وخاصة أختي العزيزة الكبرى، الذين شكلوا الدعم المعنوي والروحي الأساسي لي، ووقفوا إلى جانبي في كل لحظة تعب أو إحباط، وشجعوني على الاستمرار والمثابرة دون كلل أو ملل.



ملخص



الدراسة

هدفت الدراسة لإظهار دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية وذلك بمديرية الري بولاية الجلفة، وقد توصلت الدراسة لوجود دور للأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، كما أوصت الدراسة بضرورة ربط تقييم الأداء الوظيفي بمدى التزام العاملين بالقيم التنظيمية للمؤسسة واعتماد نظام حوافز ومكافآت عادل يثمن الأداء الجيد والسلوكيات الإيجابية التي تعكس القيم التنظيمية، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على الإبداع وتحفزهم على تحسين الأداء الوظيفي.

The study aimed to demonstrate the role of job performance in consolidating organizational values within public institutions in the Irrigation Directorate of Djelfa Province. The study concluded that there is a role for job performance in consolidating organizational values within public institutions. The study also recommended the need to link job performance evaluation to the extent of employees' commitment to the institution's organizational values and to adopt a fair incentive and reward system that values good performance and positive behaviors that reflect organizational values, and to provide a suitable work environment that helps employees to be creative and motivates them to improve job performance.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
04	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
05	تمهيد
06	1- الإشكالية
09	2- الفرضيات
10	3- أهداف الدراسة
11	4- أهمية الدراسة
11	5- أسباب اختيار الموضوع
12	6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
13	7- المقاربة النظرية
15	8- الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
18	تمهيد

## قائمة المحتويات

19	1- ماهية الأداء الوظيفي
20	- مفهوم الأداء الوظيفي
24	- محددات الأداء الوظيفي
28	- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
33	2- أبعاد الأداء الوظيفي
34	- الكفاءة الوظيفية
38	- الالتزام والانضباط الوظيفي
42	- التحفيز والرضا الوظيفي
46	3- تقييم الأداء الوظيفي
47	- مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي
51	- أساليب تقييم الأداء الوظيفي
56	- معايير تقييم الأداء الوظيفي
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثالث: القيم التنظيمية
62	تمهيد
63	1- ماهية القيم التنظيمية
64	- مفهوم القيم التنظيمية
68	- خصائص القيم التنظيمية
73	- مصادر القيم التنظيمية
79	2- تصنيف القيم التنظيمية وأهميتها
80	- أنواع القيم التنظيمية
84	- أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية
89	- دور الإدارة في ترسيخ القيم التنظيمية

98	3- قياس القيم التنظيمية داخل المؤسسة
98	- مؤشرات قياس القيم التنظيمية
99	- صعوبات قياس القيم التنظيمية
104	خلاصة الفصل
105	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
106	تمهيد
107	1- منهج الدراسة
107	2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
107	3- مجالات الدراسة
107	- المجال المكاني
107	- المجال البشري
107	- المجال الزماني
108	4- التعريف بالمؤسسة
109	5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
110	خلاصة الفصل
111	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات استخلاص النتائج
112	1- طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجراءها.
113	2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة
119	3- التحليل الاحصائي للاستبيان
129	4- اختبار الفرضيات
129	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
131	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

132	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
133	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
134	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
135	الاستنتاج العام
خاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
115	جدول رقم 01: مقياس ليكرت الخماسي	01
115	جدول رقم 02: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	02
117	جدول رقم 03: معاملات الثبات لمحاور الثبات الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	03
119	جدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
120	جدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب السن	05
122	جدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
124	جدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	07
125	جدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	08
127	جدول رقم 09: التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة حول دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.	09

## قائمة المحتويات

130	جدول رقم 10: يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي وأبعادها وترسيخ القيم التنظيمية	10
131	الجدول رقم 11: يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لمستوى النتائج الملموسة	11
132	الجدول رقم 12: يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لمستوى النتائج السلوكيات العملية	12
133	جدول رقم 13: يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة حول القدرات والمعارف	13
134	جدول رقم 14: يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة حول المساندة والتدعيم والإخلاص	14

## فهرس الأشكال

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الشكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	120
02	الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب السن	121
03	الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	123
04	الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	124
05	الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	126



حَقِّقْ



تعد المؤسسات العمومية الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتنفيذ السياسات العمومية، حيث تضطلع بمسؤولية تقديم الخدمات العامة للمواطنين وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ومع التحولات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات الحديثة أصبح تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وتعزيز القيم التنظيمية داخل هذه المؤسسات مطلباً ضرورياً لضمان فعالية العمل الإداري ونجاح السياسات العامة.

إن الأداء الوظيفي يمثل إحدى الركائز الأساسية التي تعكس قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بشكل فعال ومنتقن، فهو ليس مجرد كمية الأعمال المنجزة، وإنما يشمل جودة الأداء والالتزام بالمعايير التنظيمية، والكفاءة في اتخاذ القرارات، والقدرة على التعاون والعمل الجماعي. ويعتبر الأداء الوظيفي المؤشر الأهم على مدى استثمار المؤسسة لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وهو أيضاً أداة لترسيخ القيم التنظيمية من خلال التطبيق العملي للسلوكيات المهنية والقواعد الأخلاقية التي تحكم العمل بالمؤسسة.

ومن جانب آخر، تُعد القيم التنظيمية أساساً لثقافة المؤسسة، فهي تمثل مجموعة المبادئ والمعايير التي توجه سلوك الأفراد وتحدد أنماط تعاملهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل. وتشمل هذه القيم النزاهة، والشفافية، والانضباط، والمسؤولية، والعدالة، والعمل الجماعي. كما تسهم القيم التنظيمية في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الانتماء المؤسسي وتحفيز الموظفين على الالتزام بمعايير الأداء المهني، ما يجعلها أداة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وبناءً على ذلك، فإن ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية لا يتحقق بمجرد إصدار القوانين والتعليمات، وإنما يتطلب أداء وظيفياً فعالاً من الموظفين، قادراً على نقل هذه القيم من المستوى النظري إلى الواقع العملي. ويبرز هنا الدور الحاسم للأداء

الوظيفي كأداة لترسيخ القيم التنظيمية، حيث ينعكس التزام الموظف بالقيم على جودة الخدمات المقدمة، وعلى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق المؤسسات العمومية الجزائرية، التي تواجه تحديات متعددة تتعلق بتحسين الأداء الإداري وتعزيز الحوكمة والشفافية، وفي ظل الحاجة الماسة إلى استثمار الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية. ويأتي اختيار مديرية الموارد المائية بالجلفة كميدان تطبيقي للدراسة، نظرًا لدورها الحيوي في إدارة الموارد المائية وضمان استدامتها، وهو ما يستلزم وجود أداء وظيفي عال وقيم تنظيمية راسخة لضمان حسن تنفيذ البرامج والسياسات المتعلقة بالمياه.

وتهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، مع التركيز على مديرية الموارد المائية بالجلفة. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن واقع الأداء الوظيفي ومستوى القيم التنظيمية السائدة، وتحليل العلاقة بينهما، وتقديم توصيات عملية تعزز من فعالية الأداء وترسخ القيم التنظيمية بالمؤسسة، بما يخدم الصالح العام ويحقق أهداف التنمية المحلية والوطنية.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة محاولة علمية لإبراز العلاقة التكاملية بين الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية، وإظهار كيفية مساهمة الأداء الوظيفي في نقل القيم التنظيمية من المستوى النظري إلى مستوى الممارسة العملية، مما يساهم في بناء مؤسسات عمومية أكثر فاعلية ونجاعة، ويعزز من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويضمن تحقيق أهداف السياسات العمومية بفاعلية واستدامة.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أسباب اختيار الموضوع

6- تحديد المفاهيم

7- المقاربة النظرية

8- الدراسات السابقة

## تمهيد:

يمثل الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة على اعتباره الركيزة الأساسية التي تساعد الباحث على إعداد بحث مميز في الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال اتباع منهجية واضحة. ويتناول هذا الفصل عرضاً للإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، وأهميتها، وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم واستعراض المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

## 1- إشكالية الدراسة:

تُعدّ إشكالية الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، كونها تمثل الأساس الذي ينطلق منه الباحث لفهم الظاهرة المدروسة والكشف عن أبعادها المختلفة، فهي لا تقتصر فقط على طرح سؤال علمي، بل تعكس أيضًا طبيعة المشكلة الواقعية التي تستدعي الدراسة والتحليل والتفسير. كما تساعد الإشكالية على توجيه مسار البحث، من خلال تحديد المتغيرات الأساسية والعلاقات القائمة بينها، وبناء الفرضيات التي يسعى الباحث إلى اختبارها ميدانيًا. وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، باعتباره من المواضيع الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في الدراسات السوسولوجية والتنظيمية، خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها الإدارة العمومية من حيث أساليب التسيير ومتطلبات تحسين الأداء وجودة الخدمات.

وتُعتبر المؤسسات العمومية من أهم التنظيمات الاجتماعية التي تقوم على مجموعة من القواعد والقيم والمعايير التي تنظم العلاقات المهنية بين العاملين، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. غير أن نجاح هذه المؤسسات لا يرتبط فقط بالإمكانات المادية أو الوسائل التقنية، بل يتوقف بدرجة كبيرة على العنصر البشري، باعتباره الفاعل الأساسي داخل التنظيم، حيث يلعب الموظف دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسة وتجسيد قيمها التنظيمية من خلال سلوكه المهني اليومي. ومن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي باعتباره مؤشرًا أساسيًا لقياس مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

ويُقصد بالأداء الوظيفي ذلك المستوى الذي يحققه الموظف أثناء ممارسته لمهامه ومسؤولياته داخل المؤسسة، من خلال مدى التزامه بالعمل، واحترامه للقوانين والتنظيمات، وقدرته على الإنجاز والتفاعل الإيجابي مع محيطه المهني. كما يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية، منها ظروف العمل، والتحفيز، والعلاقات المهنية، والرضا

الوظيفي، بالإضافة إلى القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. وتُعد القيم التنظيمية من بين العناصر الأساسية التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، لأنها تعمل على توجيه سلوك الموظفين وتعزيز روح المسؤولية والانتماء والانضباط والشفافية والتعاون. غير أن واقع بعض المؤسسات العمومية يكشف عن وجود اختلالات تنظيمية تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، حيث يلاحظ في بعض الأحيان ضعف الالتزام المهني، وانتشار بعض السلوكيات السلبية مثل اللامبالاة والتسيب الإداري وضعف روح المبادرة، إضافة إلى تراجع الشعور بالانتماء للمؤسسة. وهذه المظاهر تعكس بدرجة كبيرة ضعف تجسيد القيم التنظيمية داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على فعالية المؤسسة وجودة الخدمات التي تقدمها للمجتمع. كما أن التحولات الاجتماعية والإدارية التي عرفت المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة فرضت تحديات جديدة تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز القيم التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية داخل المؤسسة العمومية، باعتبار أن الأداء الجيد لا يتحقق بمعزل عن وجود منظومة قيمية تنظم سلوك العاملين وتدفعهم نحو الالتزام وتحقيق أهداف التنظيم. فكلما كان الموظف متشبهاً بقيم العمل الجماعي والانضباط والمسؤولية، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائه وإنتاجيته، بينما يؤدي ضعف هذه القيم إلى تراجع المردودية المهنية وظهور العديد من المشكلات التنظيمية. كما أن ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة لا يتم فقط من خلال القوانين والتعليمات الرسمية، بل من خلال الممارسات اليومية والتفاعل المستمر بين الموظفين والإدارة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة الميدانية بمديرية الموارد المائية بالجلفة، باعتبارها مؤسسة عمومية تعتمد في سير عملها على التنسيق والتنظيم والتفاعل المهني بين مختلف الموظفين، الأمر الذي يجعل موضوع الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية ذا أهمية كبيرة

داخلها. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وترسيخ القيم التنظيمية، وفهم مدى مساهمة الأداء المهني للموظفين في تعزيز قيم الانضباط والالتزام والانتماء داخل المؤسسة وعليه، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يساهم الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة في ترسيخ القيم التنظيمية بالمؤسسة؟ كما ترتبط الإشكالية بعدة نقاط فرعية تشكل محور البحث:

1. وجود تفاوت في مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية بين الموظفين بالمؤسسة الواحدة.
2. تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية على قدرة الأداء الوظيفي في تعزيز القيم التنظيمية.
3. العلاقة بين كفاءة الموظف في أداء مهامه اليومية ودرجة استيعابه وتطبيقه للقيم التنظيمية.

4. إمكانية استخدام الأداء الوظيفي كأداة عملية لترسيخ هذه القيم داخل بيئة العمل بشكل مستمر وفعال.

وبالتالي، فإن الإشكالية تنطلق من واقع ملموس، وتستهدف دراسة مدى قدرة الأداء الوظيفي على نقل القيم التنظيمية من المستوى النظري إلى الممارسة اليومية داخل المؤسسات العمومية. وهذا يجعل البحث ذا قيمة علمية وعملية في الوقت نفسه، إذ لا يقتصر على الجانب النظري بل يشمل أيضا الدراسة تطبيقية ميدانية يمكن من خلالها استخلاص توصيات عملية لتحسين الأداء وترسيخ القيم.

## 2- تساؤلات الدراسة:

تنبثق تساؤلات الدراسة مباشرة من إشكالية البحث، وتهدف إلى توجيه مسار الدراسة وتحليل العلاقة بين الأداء الوظيفي وترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، مع التركيز على مديرية الموارد المائية بالجلفة كمجال تطبيقي.

وتتمثل التساؤلات الفرعية للدراسة فيما يلي:

1. كيف تؤثر المخرجات والنتائج الملموسة للأداء الوظيفي احصائياً في تجسيد وتحقيق القيم التنظيمية بالمؤسسة؟
2. إلى أي مدى تسهم الممارسات والسلوكيات العملية للموظفين في تحويل القيم التنظيمية إلى ممارسات معيارية بالمؤسسة؟
3. ما هو الأثر الاحصائي للرصيد المعرفي والقدرات المهارية للموظفين في استيعاب وتبني القيم التنظيمية المعمول بها.
4. كيف يفسر الولاء الوظيفي وسلوكيات المساندة والإخلاص مستويات تمسك الموظفين بالقيم التنظيمية والدفاع عنها؟

تساؤلات الدراسة تمثل مرجعاً رئيسياً لتصميم أدوات البحث، مثل الاستبيانات والمقابلات وتحديد أساليب التحليل الإحصائي، بما يضمن جمع بيانات دقيقة وموضوعية، وتمكن الباحث من اختبار الفرضيات البحثية بدقة كما أنها تساعد على ربط الجانب النظري بالجانب الميداني، وإبراز العلاقة بين الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية بشكل عملي وواضح.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

هناك دور ذو أثر احصائي للأداء الوظيفي للموظفين في ترسيخ القيم التنظيمية بالمؤسسة.

**- الفرضيات الفرعية:**

تنبثق تساؤلات الدراسة مباشرة من إشكالية البحث، وتهدف إلى توجيه مسار الدراسة وتحليل العلاقة بين الأداء الوظيفي وترسيخ القيم التنظيمية بالمؤسسات العمومية، مع التركيز على مديرية الموارد المائية بالجلفة كمجال تطبيقي.

- 1- هناك دور ذو أثر احصائي للنتائج الملموسة في ترسيخ القيم التنظيمية بالمؤسسة.
- 2- هناك دور ذو أثر احصائي للسلوكيات العملية في ترسيخ القيم التنظيمية بالمؤسسة.
- 3- هناك دور ذو أثر احصائي للقدرات والمعارف في ترسيخ القيم التنظيمية بالمؤسسة.
- 4- هناك دور ذو أثر احصائي للمساندة والتدعيم والاحلاص في ترسيخ القيم التنظيمية بالمؤسسة.

وتتيح هذه الفرضيات للباحث تصميم أدوات البحث الميداني، مثل الاستبيانات والمقابلات بما يضمن اختبار العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي وقياس أثر الأداء الوظيفي على ترسيخ القيم التنظيمية بدقة. كما تساعد على ربط الجانب النظري بالدراسة الميدانية، وتحديد الإجراءات العملية التي يمكن اقتراحها لتحسين الأداء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.

### 3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لمجموعة من العناصر وهي:

- تسليط الضوء على المفاهيم النظرية حول كل من الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية داخل المؤسسة.
- اظهار أبعاد المتغيرات الدراسة وعلى وجه الخصوص الأداء الوظيفي.
- إبراز دور الأداء الوظيفي للموظفين ودرجة ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة.
- معرفة مواطن القوة والضعف للقيم التنظيمية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية وتطبيقها داخل المؤسسات الجزائرية.

#### 4- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة إلى:

- فهم العلاقة بين الأداء والقيم التنظيمية يساعد في وضع برامج تدريبية وتطويرية للموظفين وتعزيز روح الانتماء المؤسسي، وتحقيق الاستقرار الإداري داخل المؤسسة.
- تعزيز الدراسة من فهم العلاقة بين الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية مما يمكن الإدارة من تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء ووضع استراتيجيات فعالة لترسيخ القيم التنظيمية التي تحافظ على الانضباط والشفافية والنزاهة وهذا بدوره يسهم في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة والمواطنين على حد سواء.
- إثراء البحث العلمي وزيادة المعارف والمعلومات.
- يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع دفعني إلى محاولة البحث فيه بعمق.
- ارتباط الموضوع بمجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث الميداني.
- موضوع الأداء يعتبر من المواضيع المهمة لما يخطر به من مكانه في مختلف المؤسسات.

#### 6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- لضمان وضوح الرؤية العلمية وتجنب أي لبس في فهم مصطلحات الدراسة، عمل الباحث على تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وهي كما يلي:

• الأداء الوظيفي:

هو قدرة الموظف على إنجاز مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية، وفق المعايير المحددة في الوظيفة، مع الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، وتحقيق أهداف المؤسسة. ويشمل الأداء الوظيفي جوانب كمية تتعلق بكمية العمل، وجودة تتعلق بدقة الإنجاز، وسلوكية تتعلق بالالتزام والانضباط، وتفاعلية تتعلق بالقدرة على العمل الجماعي والتعاون مع الزملاء والمستفيدين.

• القيم التنظيمية:

هي مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية والسلوكية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتحدد الطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل. وتشمل القيم التنظيمية النزاهة، والشفافية، والانضباط، والمسؤولية، والعمل الجماعي، وهي الأساس في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأداء الفعال وتحافظ على استقرار المؤسسة.

• الترسخ التنظيمي للقيم:

هو العملية التي يتم من خلالها تعزيز القيم التنظيمية وجعلها جزءًا من السلوك اليومي للموظفين، بحيث تتجسد في الممارسات العملية داخل بيئة العمل وتصبح معيارًا ثابتًا يلتزم به الجميع.

• المؤسسات العمومية:

هي الجهات الحكومية التي تقدم خدمات عامة للمواطنين، وتدار وفق قواعد الإدارة العامة، وتخضع للرقابة القانونية والإدارية، ويكون هدفها الأساسي تحقيق الصالح العام وليس الربح المالي.

7- المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مقاربتين كإطار نظري لمعالجة الإشكالية، وذلك انطلاقًا من التصور الذي قدمه عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز في النظرية الوظيفية نظر إلى

التنظيمات بأنها أنظمة اجتماعية متكاملة تتكون من وظائف مترابطة يؤدي كل عنصر فيها دوراً محدداً يسهم في تحقيق التوازن والاستقرار العام.

يعد الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية مديرية الموارد المائية نتاجاً لتفاعل مجموعة من الوظائف التنظيمية. النظرية البيروقراطية تنسب لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، فهي تدعو إلى تحديد أسس واضحة مستندة إلى القوانين والتعليمات كما تؤكد على ضرورة تقسيم العمل والتخصص فيه لزيادة وتطوير مهارات الأفراد في العمل مع تحديد السلطات والمسؤوليات وفق تسلسل هرمي من أجل زيادة الفعالية التنظيمية، كما أن هذه النظرية تركز مبدأ العدالة التنظيمية كقيمة أساسية داخل التنظيم وذلك من خلال معايير التعيين والترقية المتمثلة في الخبرة والكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية أي أن التنظيم يقوم على أساس قيم تنظيمية مشتركة معترف بها وهذا لتأدية المهام في أحسن صورة.

#### تعريف الفعل الاجتماعي

حسب ماكس فيبر، الفعل الاجتماعي هو:

أي سلوك إنساني (سواء كان ظاهراً أو باطناً، إيجابياً أو سلبياً) يضيف عليه الفاعل معنى ذاتياً، ويأخذ في اعتباره سلوك الآخرين، ويكون موجهاً تبعاً لذلك السلوك.

#### شروط اعتبار الفعل اجتماعياً:

لكي يتحول أي تصرف تقوم به إلى "فعل اجتماعي" حسب فيبر، يجب أن تتوفر فيه

ثلاثة شروط:

- المعنى الذاتي: أن يكون للشخص هدف أو نية واضحة من وراء تصرفه
- التوجه نحو الآخرين: أن يضع الفاعل في حسابه وجود الآخرين (سواء كانوا أفراداً، جماعات، أو حتى أشخاصاً مجهولين في المستقبل).

- التأثير والتأثير: أن يتأثر سلوك الفاعل بسلوك هؤلاء الآخرين ويوجه تصرفه بناءً على ذلك.  
قسم فيبر الفعل الاجتماعي إلى أربعة أنواع: هذا ما يسميه بالنماذج المثالية، وتتدرج من الأكثر عقلانية إلى الأقل عقلانية

أولاً: الفعل العقلاني ذو الهدف (الوسيلة والغاية)

ثانياً: الفعل العقلاني ذو القيمة

ثالثاً: الفعل العاطفي (الانفعالي)

رابعاً: الفعل التقليدي

يرى ماكس فيبر إلى ضرورة "الفهم التفسيري" للأفعال؛ أي أننا لا يجب أن نكتفي بملامسة السلوك من الخارج، بل يجب أن نغوص في "النيات والمعاني" التي يحملها الأفراد في عقولهم لفهم لماذا يتصرف المجتمع بهذه الطريقة.

مقاربة عالم الاجتماع والباحث الفرنسي كلود دوبار:

اشتهر بمقاربتة السوسولوجية المعمقة حول "الهوية المهنية" وعلاقتها ب الأداء الوظيفي، والاندماج، والمسارات المهنية لم يربط دوبار الأداء الوظيفي بمجرد مهارات تقنية يمتلكها العامل، بل اعتبره نتاجاً لعملية ديناميكية معقدة تُبنى من خلالها هوية الفرد داخل المؤسسة.

إليك تفصيل مقاربة كلود دوبار حول الأداء والهوية الوظيفية:

**فلسفة المقاربة: الأداء كترجمة للهوية**

يرى دوبار أن الأداء الوظيفي المتميز أو المتعثر ليس مجرد نتاج لـ "نظام الحوافز" أو "الرقابة"، بل هو انعكاس لمدى التوافق بين هوية العامل الشخصية والهوية التي تفرضها عليه الوظيفة.

عندما يجد العامل قواسم مشتركة بين قيم الذاتية وتطلعاته وبين ما تطلبه منه المؤسسة، يتحول الأداء من مجرد "واجب مفروض" إلى "تعبير عن الذات"، مما يرفع كفاءة الإنتاجية. ثنائية بناء الهوية والأداء، يميز دوبار بين آليتين متداخلتين تحددان كيف يتصرف الموظف ويؤدي عمله:

- الهوية من أجل الآخر (الاعتراف المؤسسي): هي الصورة التي تمنحها المؤسسة للموظف بناءً على المسميات الوظيفية، التصنيفات الإدارية، ونظام التقييم. (كيف يراك المديرون والزملاء؟).

- الهوية من أجل الذات (الانتماء الشخصي): هي الصورة التي يرى الفرد فيها نفسه، وتطلعاته المهنية، وتاريخه الشخصي. (كيف ترى نفسك وماذا تريد أن تكون؟).

**خلاصة الفكرة:** يحدث الأداء الوظيفي الأمثل عندما تلتقي "الهوية من أجل الذات" مع "الهوية من أجل الآخر". أي عندما تعترف المؤسسة بكفاءة الموظف بالطريقة التي يرى فيها نفسه.

قسّم كلود دوبار الموظفين داخل بيئات العمل إلى أربعة نماذج رئيسية بناءً على مساراتهم المهنية، ولكل نموذج نمط أداء وظيفي خاص به:

أ- الهوية الشبكية أو التشاركية

- السمات: تخص الموظفين ذوي التكوين المستمر والمهارات العالية والقابلية للتغيير.

- الأداء الوظيفي: أداء مبتكر ومرن. هؤلاء الموظفون لا ينفذون الأوامر بحرفيتها بل يشاركون في حل المشكلات، ويبحثون عن التطوير الذاتي والمؤسسي معاً.

ب- الهوية المقاولاتية / الاستثمارية

- السمات: تخص الموظفين الطموحين الذين يرون الوظيفة الحالية مجرد محطة أو "سلم" للصعود والترقية.

- الأداء الوظيفي: أداء عالي وموجه بالنتائج. يبذل الموظف أقصى جهده لإثبات كفاءته من أجل نيل الترقية أو الانتقال لمنصب أعلى، لكن ولاؤه للمؤسسة قد يكون مؤقتاً.
- ج- الهوية الحرفية (المهنية):
- السمات: ترتبط بالموظفين الذين يمتلكون "صناعة" أو تخصصاً دقيقاً ويفتخرون به (كالمهندسين، الأطباء، أو الحرفيين). الانتماء هنا يكون للمهنة نفسها وليس للمؤسسة.
- الأداء الوظيفي: أداء مستقر وعالي الجودة تقنياً. يحافظ الموظف على معايير الجودة مدفوعاً بضميره المهني واحترام زملائه في المهنة، لكنه قد يقاوم التغييرات الإدارية التي تفرضها الإدارة إذا رآها توجيهات بيروقراطية تعيق جودة العمل.
- د- الهوية التبعية:
- السمات: تخص العمال غير المهرة أو الذين تعرضوا للتمييز، أو الذين يشعرون بتهديد دائم بفقدان وظائفهم (عدم الأمان الوظيفي).
- الأداء الوظيفي: أداء حد أدنى (حمائي) ينفذ العامل فقط ما يحميه من الفصل، ويغيب عنه الإبداع أو المبادرة، ويسيطر عليه الإحباط والاغتراب الوظيفي
- أهمية مقارنة دوبر لإدارة الموارد البشرية اليوم تُقدم مقارنة كلود دوبر درساً بليغاً للإدارات الحديثة:
- الأداء ليس آلياً: لا يمكن شراء الأداء الوظيفي المتميز بالمال وحده؛ بل يجب الاستثمار فيه الاعتراف بالجهود.

## 8- الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

تعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ تمثل قاعدة معرفية تُسهم في فهم الظاهرة محل الدراسة، وتساعد الباحث على وضع إطار واضح للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي. وفي هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات البحثية موضوع الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية في المؤسسات العمومية، على مختلف المستويات النظرية والتطبيقية.

## • أولاً: الدراسات المحلية

أظهرت الدراسات المحلية التي تناولت الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية وجود علاقة وثيقة بين التزام الموظف بالمعايير التنظيمية ومستوى فاعلية المؤسسة فدراسة بن سعيد (2018) حول "تأثير الأداء الوظيفي على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية" أظهرت أن المؤسسات التي تتمتع بقيم تنظيمية قوية تسجل مستويات أعلى من الأداء، كما أن الالتزام بالقيم مثل النزاهة والانضباط والانتماء المؤسسي يسهم في تحسين جودة الخدمات.

كما أشارت دراسة الأخضر (2019) حول "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة العمومية" إلى أن غياب القيم التنظيمية أو ضعف ترسيخها يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وزيادة حالات الانحراف الوظيفي، مما يؤكد أهمية ربط الأداء الوظيفي بالقيم التنظيمية كأساس لتحسين بيئة العمل وزيادة فعالية المؤسسات العمومية.

## • ثانيًا: الدراسات الإقليمية والدولية

على المستوى الإقليمي، توصلت دراسة الخوري (2020) حول "الأداء الوظيفي وترسيخ القيم التنظيمية في المؤسسات الحكومية" في بعض الدول العربية إلى أن الموظفين الذين يلتزمون بالقيم التنظيمية مثل الشفافية والانضباط هم الأكثر كفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن القيم التنظيمية تعمل كآلية لضمان استمرارية العمل الفعال وتطوير بيئة العمل.

أما على المستوى الدولي، فقد أظهرت دراسة (Smith & Johnson 2017) بعنوان "Organizational Values and Employee Performance in Public Institutions" أن الأداء الوظيفي الفعال يعزز من ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات، وأن الموظفين الذين يتمتعون بوعي تنظيمي وثقافة مؤسسية واضحة يساهمون بشكل أكبر في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومنتجة، ويقل لديهم الميل للانحرافات الوظيفية أو السلوكيات السلبية.

### دراسة العبيدي والجبوري لعام 2021

عنوان الدراسة:

انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد أبعاد الأداء في تعزيز القيم التنظيمية الجوهرية: دراسة تحليلية"  
النتائج المتوصل إليها:

ركزت الدراسة على أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على المهام الرسمية، بل يشمل "أداء المواطنة" (مثل مساعدة الزملاء، والعمل التطوعي داخل المؤسسة).  
- توصلت بدقة إلى أن ممارسات الأداء القائمة على المواطنة التنظيمية هي الأداة الفعلية لترسيخ قيم مثل (الإيثار، والتحضر التنظيمي، والروح الرياضية)؛ حيث يتحول الأداء التطوعي المتكرر إلى ثقافة وقيمة سائدة ومستدامة داخل بيئة العمل.

### دراسة علي بن مسفر الشهراني 2023.

عنوان الدراسة:

دور القيادة القيمية في تحسين الأداء الوظيفي وترسيخ الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية".

### النتائج المتوصل إليها بدقة:

- أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين يتأثر مباشرة بمدى تبني القيادة للقيم التنظيمية.
- بيّنت الدراسة أن السلوك والأداء المتميز داخل المنظمة يُمثّل القناة العملية التي تحول القيم من "شعارات مكتوبة" في الأدلة الاستراتيجية إلى "أعراف تنظيمية سلوكية" راسخة وغير مكتوبة يتناقلها الموظفون.
- ضرورة ربط الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء بمدى التزام الموظف بالقيم الأخلاقية للمؤسسة لضمان ديمومتها.

### • ثالثاً: العلاقة بين الدراسات الحالية والسابقة

تستند الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة، لكنها تتميز بالجانب التطبيقي الميداني من خلال التركيز على مديرية الموارد المائية بالجلفة، وهو ما يوفر فرصة لتحليل العلاقة بين الأداء الوظيفي وترسيخ القيم التنظيمية في سياق جزائري محدد يعكس طبيعة المؤسسات العمومية المحلية وخصوصياتها.

كما تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بالتحليل الميداني المباشر، حيث لم تركز أغلب الدراسات السابقة على الجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي في مؤسسة محددة، مما يجعل البحث الحالي إضافة نوعية للمكتبة العلمية والإدارية.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسات السابقة توفر قاعدة علمية قوية لفهم العلاقة بين الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية، كما تحدد الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية، وتؤكد على ضرورة تحليل هذه العلاقة في المؤسسات العمومية الجزائرية لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

## خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى العناصر التي يبني عليه موضوع دراستنا حيث قمنا بصياغة إشكالية الدراسة والفرضيات وتحديد المبررات التي أدت إلى اختيار الموضوع ثم إبراز أهدافه وأهميته وأخيراً اعتمدنا على المقاربة النظرية واستعراض الدراسات السابقة.

# الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

## تمهيد

- 1- ماهية الأداء الوظيفي -
- مفهوم الأداء الوظيفي
- محددات الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة للأداء الوظيفي
- 2- أبعاد الأداء الوظيفي -
- الكفاءة الوظيفية
- الالتزام والانضباط الوظيفي
- التحفيز والرضا الوظيفي
- 3- تقييم الأداء الوظيفي -
- مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي
- أساليب تقييم الأداء الوظيفي
- معوقات تقييم الأداء الوظيفي

## خلاصة الفصل

## تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تحدد فاعلية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، أو تنظيمية. ويشكل الأداء الوظيفي في جوهره القدرة الفردية والجماعية للعاملين على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وجودة، ضمن الإطار الزمني والمعايير المحددة.

ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في ظل المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت الكفاءة المؤسسية والتنافسية تعتمد بشكل كبير على مدى جودة الأداء الوظيفي للأفراد، وعلى قدرتهم على التكيف مع متغيرات بيئة العمل.

وينظر إلى الأداء الوظيفي ليس فقط كنتاج مباشر للجهود الفردية، بل كنتيجة تفاعلية بين القدرات الشخصية، الحوافز الداخلية والخارجية، الظروف البيئية والتنظيمية، ونظم الإدارة المعتمدة. ومن هذا المنطلق، أصبح الأداء الوظيفي محور اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والعلوم الاجتماعية، نظراً لتأثيره المباشر على إنتاجية المؤسسات، جودة الخدمات، ورضا الموظفين، فضلاً عن دوره في تعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي.

ويتضح أن دراسة الأداء الوظيفي تتطلب تحليلاً متعدد الأبعاد يشمل: مفهوم الأداء وأهدافه، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، أبعاده المختلفة مثل الكفاءة والالتزام والتحفيز، وآليات تقييمه وقياسه، مع تسليط الضوء على الصعوبات والمعوقات التي قد تعرقل فعالية هذا التقييم. وبهذه الطريقة، يوفر هذا الفصل إطاراً شاملاً لفهم كيفية تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل، وكيفية ربطه بتحسين جودة العمل، وتعزيز فعالية المؤسسات في ظل التحديات التنظيمية والاقتصادية المعاصرة.

## 1- ماهية الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من أثر مباشر على فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالأداء الوظيفي يمثل المقياس الحقيقي لمستوى الكفاءة والالتزام لدى الموظفين، وهو يعكس قدرة المؤسسة على تحويل الموارد البشرية إلى نتائج ملموسة على صعيد الإنتاجية والجودة والخدمة المقدمة.

ويأتي الاهتمام بدراسة الأداء الوظيفي نتيجة الارتباط الوثيق بين فعالية الأفراد وقدرة المؤسسة على المنافسة في بيئات متغيرة ومعقدة، سواء في القطاع العام أو الخاص.

ويشمل مفهوم الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال أدائه لمهامه ومسؤولياته، والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، لا يُنظر إلى الأداء كنتاج فردي بحت، بل كنتيجة لتفاعل معقد بين القدرات الشخصية، المهارات التقنية، التحفيز الداخلي والخارجي، وبيئة العمل المحيطة. كما أن الأداء الوظيفي يتأثر بالهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، نظم الحوافز والمكافآت، وطبيعة العلاقات بين الموظفين والإدارة العليا.

تكمن أهمية دراسة الأداء الوظيفي في أنه يشكل مرآة تعكس صحة المؤسسة التنظيمية وقدرتها على الاستجابة للتحديات. فالقدرة على قياس وتحليل الأداء تتيح للإدارة وضع سياسات تطويرية تهدف إلى تحسين الكفاءة الفردية والجماعية، تعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي، وزيادة رضا الموظفين، بما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات، رفع الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويستند فهم الأداء الوظيفي إلى ثلاثة محاور أساسية: المفهوم، المحددات، والعوامل المؤثرة فيه. فالمفهوم يوضح طبيعة الأداء وما يتضمنه من مهام وسلوكيات، والمحددات تبين إطار القياس الذي يسمح بتقدير مستوى الأداء، أما العوامل المؤثرة فهي تشرح أسباب تفاوت

الأداء بين الموظفين داخل المؤسسة نفسها. ومن هنا، يُمكن النظر إلى دراسة الأداء الوظيفي كعملية تحليلية متكاملة تهدف إلى فهم الأسباب، تقييم النتائج، وتحسين الكفاءة بشكل مستمر. وفي ضوء ما سبق، يصبح المبحث الأول، المخصص لماهية الأداء الوظيفي، خطوة أساسية لفك طلاسم العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ولفهم كيف يمكن تطوير الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والمؤسسي بما يضمن تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية عالية، ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات ديناميكية ومعقدة.

### - مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، فهو يعكس قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وجودة، ضمن المعايير والموارد المحددة. ويُعد الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً على فعالية المؤسسة ككل، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الإنتاجية، جودة الخدمات، ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (1).

### ❖ التعريفات النظرية للأداء الوظيفي:

عرف الأداء الوظيفي العديد من الباحثين على أنه النتيجة المتحققة من سلوكيات الأفراد أثناء قيامهم بالمهام الوظيفية، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة (2). ويؤكد هذا التعريف أن الأداء ليس مجرد إنجاز للمهام، بل يشمل جودة الإنجاز المبادرة، الالتزام بالمعايير، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية (3).

"وفي السياق العربي، يرى أبو الحسن (2015) أن الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على تنفيذ مسؤولياته بشكل فعال، بما يعكس كفاءة المؤسسة ويحقق أهدافها المنشودة<sup>4</sup>. كما يشير

<sup>1</sup> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.

<sup>2</sup> Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

<sup>3</sup> أبو الحسن محمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية، الأسس والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 52.

الشمري (2018) إلى أن الأداء الوظيفي يمثل مقياسًا لتقييم مدى مساهمة الفرد في تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على المؤسسة وموظفيها<sup>(1)</sup>

من جهة أخرى، "يعرفه بعض الباحثين الغربيين بأنه نتيجة تفاعل الفرد مع بيئة العمل والتي تؤثر على تحقيق الأهداف على المستويين الفردي والمؤسسي"<sup>(2)</sup>، وهو ما يؤكد على الطابع الديناميكي للأداء، إذ أنه ليس ثابتًا، بل متأثر بالعوامل التنظيمية والبيئية المحيطة.

### تعريف إجرائي للأداء الوظيفي:

يقوم العامل بمديرية الموارد المائية بالجلفة بإنجاز عمل معين يسعى إلى تطويره في المستقبل من خلال تحسين سلوكياته وأفعاله والتزامه وانضباطه في العمل والمشاركة بطريقة فعالة.

### ❖ أهمية الأداء الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي يشكل حجر الزاوية لتطوير المؤسسات وضمان قدرتها على المنافسة والاستمرارية. فهو يساعد الإدارة على:

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ووضع برامج تدريبية متخصصة لتحسين الأداء<sup>(3)</sup>.

- رفع مستوى الإنتاجية والجودة من خلال ربط النتائج بالتقييم الدوري والمكافآت التحفيزية<sup>(4)</sup>.

- تعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي وربط الترقية والمكافأة بالنتائج الفعلية.

<sup>1</sup> الشمري عبد الله، (2018)، تقييم الأداء الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 45.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), Personnel <sup>2</sup>

<sup>3</sup> Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Aguinis, H. (2019). Performance Management. Pearson.

<sup>4</sup> Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave.

▪ اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى تقييم موضوعي للأداء، مثل التوظيف، إعادة الهيكلة، أو تطوير نظم العمل (1).

ويضيف الباحثون العرب أن دراسة الأداء الوظيفي تساهم في رفع كفاءة رأس المال البشري، وتعزيز الروح المعنوية للموظفين، وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة (2).

يتميز الأداء الوظيفي بتعدد أبعاده، والتي يمكن حصرها في أربعة عناصر رئيسية (3):

➤ **النتائج الملموسة:** أي ما ينجزه الموظف من مهام، إنتاج، أو خدمات فعلية.

➤ **السلوكيات العملية:** مثل التعاون مع الزملاء، الالتزام باللوائح، المبادرة، والإبداع.

➤ **القدرات والمعارف:** التي تشكل الأساس لتطوير الأداء وتحقيق الكفاءة المستدامة.

➤ **المساندة والتدعيم والإخلاص التنظيمي:** تمثيل المنظمة بشكل مفصل أمام المواطنين

وبهذا، فإن الأداء الوظيفي ليس مجرد إنجاز كمي للمهام، بل مؤشر تحليلي يعكس

العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ومدى قدرة الإدارة على استثمار الموارد البشرية بفعالية (4).

يمكن استنتاج أن مفهوم الأداء الوظيفي يشكل نقطة التقاء محورية بين الفرد والمؤسسة

والبيئة التنظيمية، فهو ليس مجرد مقياس لأداء الموظف الفردي، بل يُعد مرآة تعكس الصحة

التنظيمية للمؤسسة ومدى فاعليتها في استثمار الموارد البشرية المتاحة.

فالأداء الوظيفي يشمل تفاعلات متعددة بين عناصر فردية مثل الكفاءات، المهارات

الحافز الداخلي، والالتزام المهني، وبين عناصر تنظيمية تتمثل في السياسات الإدارية أساليب

القيادة، نظم الحوافز، وبيئة العمل العامة.

<sup>1</sup> Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Addison-Wesley.

<sup>2</sup> Lawler, E. E. (1994). Performance Management: The Next Générations. Jossey-Bass.

<sup>3</sup> بدر أحمد، (2017). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 88.

<sup>4</sup> Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance. Human Performance, 10(2), 99

ويظهر هذا التفاعل بوضوح في كيفية تأثير البيئة التنظيمية على مستوى الأداء الفردي والجماعي؛ فمثلاً، توفر بيئة عمل داعمة، واضحة الأهداف، وعادلة في التقييم والمكافآت، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظف، تعزيز مبادرته، وتحفيزه على تقديم أداء أعلى. بالمقابل، غياب هذه العوامل أو وجود ممارسات إدارية غير فعالة قد يؤدي إلى انخفاض الالتزام الوظيفي، تراجع جودة العمل، وزيادة معدلات الأخطاء.

علاوة على ذلك، يعتبر الأداء الوظيفي أداة أساسية لفهم ديناميات العمل داخل المؤسسة، إذ يوفر مؤشرات دقيقة على كيفية تفاعل الأفراد مع مهامهم اليومية، مستوى التعاون بين الزملاء، القدرة على الابتكار، واستجابة الموظفين للمتغيرات التنظيمية والبيئية.

ومن هذا المنظور، فإن الأداء الوظيفي لا يمثل مجرد نتائج كمية للمهام، بل يعكس البنية الحقيقية للثقافة التنظيمية، مرونة العمليات، ونجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كما أن دراسة الأداء الوظيفي تمثل أساساً لتطوير الكفاءة المؤسسية وضمان التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية، إذ يسمح للإدارة بتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، ووضع برامج تطويرية تهدف إلى تحسين المهارات، تعزيز الالتزام، وتحفيز الابتكار. وهذا يخلق دائرة تفاعلية إيجابية، حيث يسهم تحسين الأداء الفردي في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة، ويؤدي بدوره إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر.

بالتالي، يمكن القول إن الأداء الوظيفي ليس مجرد أداة قياس، بل آلية استراتيجية لفهم التفاعلات المعقدة بين الموظف، المؤسسة، والبيئة التنظيمية، بما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتطوير سياسات فعالة لتحسين الإنتاجية، جودة العمل، ورضا الموظفين، وهو ما يعكس بدوره النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

- محددات الأداء الوظيفي

"يعد فهم محددات الأداء الوظيفي خطوة أساسية في الإدارة الحديثة والبحث الأكاديمي، إذ يتيح للإدارة والمؤسسات معرفة العوامل التي تؤثر على مستوى إنتاجية الموظفين وكفاءتهم، وبالتالي القدرة على تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية الاستراتيجية"<sup>(1)</sup>. "إن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على الجهد الفردي، بل هو نتاج تفاعل متعدد الأبعاد بين الخصائص الفردية للموظف، التنظيم الإداري، والبيئة المحيطة"<sup>(2)</sup>.

❖ المحددات الفردية:

تتمثل المحددات الفردية في الخصائص الشخصية للموظف التي تؤثر على قدرته على الأداء، وتشمل:

- المهارات والقدرات: تشير الدراسات إلى أن الموظف الذي يمتلك مهارات متقدمة ومعرفة تقنية وعملية عالية يكون أكثر قدرة على إنجاز المهام بدقة وكفاءة"<sup>(3)</sup>.
- المؤهلات التعليمية والخبرات العملية: تلعب الخلفية التعليمية والخبرات السابقة دوراً مهماً في كيفية معالجة المشكلات، اتخاذ القرارات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات"<sup>(4)</sup>.
- الدافعية والتحفيز الذاتي: "يمثل الحافز الداخلي القوة الدافعة للموظف للالتزام بمهامه وتحقيق مستويات أداء متقدمة"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.

<sup>2</sup>Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

<sup>3</sup> Dessler, G. (2021). Human Resource Management. Pearson.

<sup>4</sup> أبو الحسن محمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية - الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة.

<sup>5</sup> الشمري عبد الله، (2018)، تقييم الأداء الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 45.

- القدرة على التعلم والتطوير الذاتي: "الموظف القادر على التعلم المستمر والتطوير الذاتي يظهر أداءً أكثر مرونة واستجابة للتغيرات"<sup>(1)</sup>.
- وفي دراسة عربية، "أكد أبو الحسن أن الموظف ذو المهارات العالية والتحفيز الذاتي القوي يحقق أداءً أفضل ويظهر التزامًا أكبر تجاه أهداف المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

### ❖ المحددات التنظيمية:

تشير المحددات التنظيمية إلى العوامل المرتبطة ببيئة العمل، الهياكل الإدارية، ونظم القيادة داخل المؤسسة، وتشمل:

- سياسات وإجراءات الإدارة: "وضوح الأدوار والمسؤوليات، وسهولة الوصول إلى المعلومات والإرشادات، له أثر مباشر على مستوى الأداء وفعالية الموظف"<sup>(3)</sup>.
- نظم المكافآت والحوافز: "الرواتب العادلة، المكافآت، التقدير المعنوي، وبرامج التطوير المهني ترفع مستوى الالتزام والتحفيز لدى الموظف"<sup>(4)</sup>.
- أسلوب القيادة والإشراف: "القيادة الداعمة والتوجيه الفعال تعزز من مستوى الأداء وتقلل من الأخطاء والإخفاقات"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475 .

<sup>2</sup> بدر أحمد، (2017)، تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 88.

<sup>3</sup>Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave.

<sup>4</sup> Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Pearson.

<sup>5</sup> Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Addison-Wesley.

• بيئة العمل التنظيمية والثقافة المؤسسية: "تعزيز قيم التعاون، الانضباط، والابتكار يسهم في رفع جودة الأداء" (1).

"الشمري أشار إلى أن غياب هذه المحددات التنظيمية أو ضعف تطبيقها يؤدي إلى تراجع الأداء وارتفاع معدلات الغياب وعدم الالتزام الوظيفي" (2).

#### ❖ المحددات البيئية:

تشمل المحددات البيئية العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء، والتي تقع خارج نطاق السيطرة المباشرة للموظف أو الإدارة، وتشمل:

• الظروف الاقتصادية والسياسية: الاستقرار الاقتصادي والسياسي يعزز الأداء، بينما الأزمات تضغط على الموظفين وتؤثر سلبًا على الإنتاجية.

• التكنولوجيا والموارد المتاحة: توفر أدوات حديثة وتقنيات فعالة يسهل إنجاز المهام ويزيد من دقة الأداء.

• العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل الدعم الاجتماعي، التقدير من الزملاء، والبيئة الثقافية داخل المؤسسة، والتي تؤثر على الالتزام والسلوكيات العملية

يتضح من ذلك أن محددات الأداء الوظيفي تشكل إطارًا متكاملًا لفهم الديناميات المعقدة بين الفرد والمؤسسة والبيئة التنظيمية.

فالأداء ليس مجرد نتاج لجهود فردية أو مؤسساتية معزولة، بل هو نتيجة تفاعل مستمر

بين مجموعة من العوامل المتشابكة: القدرات والمهارات الفردية، والالتزام الشخصي، والتحفيز

<sup>1</sup> Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press.

<sup>2</sup> Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass

الداخلي من جهة، والسياسات والإجراءات الإدارية، ونظم المكافآت وفعالية القيادة من جهة ثانية، إضافة إلى تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية والموارد المتاحة.

ومن هذا المنظور، يصبح الأداء الوظيفي مؤشراً استراتيجياً حيوياً ليس فقط على مستوى تقييم الموظف الفردي، بل على مستوى المؤسسة بأكملها، حيث يعكس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، استثمار الموارد البشرية بكفاءة، وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. كما يشير هذا التحليل إلى أن أي قصور في أحد هذه المحددات—سواء كان فردياً، تنظيمياً، أو بيئياً—قد يؤدي إلى تراجع الأداء العام، وزيادة الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، ما يؤثر سلباً على الكفاءة المؤسسية.

بالإضافة إلى ذلك، يوفر فهم محددات الأداء الوظيفي أداة عملية لتطوير استراتيجيات تحسين الأداء. فمن خلال تحليل هذه المحددات، يمكن تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات الفردية، وضع نظم تحفيزية تعزز الالتزام والرضا الوظيفي وإعادة هيكلة السياسات والإجراءات بما يضمن انسيابية العمل وتوافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما يتيح هذا الفهم تطوير آليات تقييم الأداء بشكل أكثر موضوعية وشمولية، بحيث تأخذ في الاعتبار التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية، وليس مجرد قياس النتائج الكمية للمهام.

وبالتالي، يمكن القول إن دراسة محددات الأداء الوظيفي لا تقتصر على الجانب التحليلي النظري فحسب، بل تمثل أداة استراتيجية لإعادة هندسة الأداء المؤسسي، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان التكامل بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة. ويؤكد هذا الطرح على أن تحسين الأداء الوظيفي هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تكاملاً بين الإدارة الذكية، القيادة الفعالة، ودعم البيئة التنظيمية، مع مراعاة الاحتياجات الفردية للموظفين لضمان الاستدامة والتميز المؤسسي.

### - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يمثل الترجمة العملية للسياسات والإجراءات الإدارية والقدرات البشرية إلى نتائج ملموسة. ومن أجل فهم الأداء الوظيفي بشكل شامل، من الضروري دراسة العوامل التي تؤثر فيه، والتي تشكل أساساً لتصميم استراتيجيات التطوير المؤسسي وتحسين الكفاءة.

تتفاعل هذه العوامل على مستويات متعددة: فردية، تنظيمية، وبيئية. العوامل الفردية ترتبط بخصائص الموظف مثل المهارات، الخبرة، والتحفيز الذاتي، وهي تحدد القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة عالية.

أما العوامل التنظيمية فهي تشمل بيئة العمل، نظم الإدارة والقيادة، سياسات المكافآت، وثقافة المؤسسة، حيث إن بيئة تنظيمية محفزة وداعمة تؤثر مباشرة على جودة الأداء.

وفي الوقت نفسه، تلعب العوامل البيئية مثل الظروف الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية دوراً مهماً في تشكيل الأداء، إذ يمكن أن تعزز هذه العوامل أو تحد من فعالية الموظف.

من هذا المنطلق، يمثل فهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي أداة استراتيجية للإدارة الحديثة، فهو يتيح تحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، تصميم برامج تدريبية موجهة، إنشاء نظم تحفيزية فعالة، ووضع سياسات إدارية تتوافق مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة. كما أن هذا الفهم يُمكن المؤسسات من الحد من المشكلات التشغيلية والارتقاء بالإنتاجية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

❖ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

• العوامل الفردية:

تلعب العوامل الفردية دورًا محوريًا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي، فهي تمثل الأساس الذي يبنى عليه الأداء اليومي للموظف. ومن أهم هذه العوامل:

(1) **المهارات والقدرات:** يعتبر امتلاك الموظف مهارات تقنية وإدارية مناسبة أحد أهم

المحددات للقدرة على أداء المهام بفعالية. فالموظف ذو المهارات العالية قادر على التعامل مع المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات الصائبة بسرعة ودقة (1).

(2) **الدافعية والتحفيز الذاتي:** الحافز الداخلي للموظف يُعتبر عنصرًا أساسيًا في الأداء. الموظفون الذين يمتلكون دوافع قوية ويشعرون بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والابتكار (2).

(3) **الخبرة والمؤهلات العلمية:** الخلفية التعليمية والتجارب السابقة تمنح الموظف القدرة على مواجهة التحديات وتطبيق أفضل الممارسات، ما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء (3).

(4) **المرونة والقدرة على التعلم المستمر:** الموظفون القادرون على التكيف والتعلم من التجارب العملية يتسمون بأداء أكثر فاعلية وابتكارًا (4).

دراسة أجراها Motowidlo و Van Scotter (1994) أظهرت أن القدرات الفردية والتجارب السابقة للموظف ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى الإنجاز والكفاءة الوظيفية (5).

<sup>1</sup> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.

<sup>2</sup> Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

<sup>3</sup> Dessler, G. (2021). Human Resource Management. Pearson.

<sup>4</sup> Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, 79(4), 475–480.

<sup>5</sup> أبو الحسن محمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية - الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة.

❖ العوامل التنظيمية:

تشمل العوامل التنظيمية جميع الممارسات والإجراءات التي تحدد الإطار الداخلي لعمل الموظف داخل المؤسسة:

(1) أسلوب القيادة والإشراف: أسلوب القيادة الداعمة والتوجيه الفعال يسهم في تعزيز الأداء، بينما الإدارة التسلطية قد تقلل من قدرة الموظف على الابتكار والتفاعل الإيجابي (1).

(2) بيئة العمل والثقافة التنظيمية: وجود بيئة عمل مشجعة على التعاون والابتكار وتعزز من قيم الالتزام والانضباط يرفع مستوى الأداء العام (2).

(3) نظم المكافآت والحوافز: المكافآت المالية والمعنوية العادلة، بالإضافة إلى التقدير المعنوي، تعمل على زيادة دافعية الموظف وتحسين التزامه بأداء مهامه (3).

(4) توافر المعلومات ووضوح الإجراءات: المؤسسات التي توفر قنوات اتصال واضحة، ومعلومات دقيقة حول المهام والمسؤوليات، تمكن الموظف من الأداء بكفاءة وفاعلية (4). الشمري أكد أن ضعف الإدارة والتنظيم يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة الأخطاء والاحتكاك بين الموظفين (5).

<sup>1</sup> Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave.

<sup>2</sup> Aguinis, H. (2019). Performance Management. Pearson.

<sup>3</sup> Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Addison-Wesley.

<sup>4</sup> Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press.

<sup>5</sup> الشمري عبد الله، (2018)، تقييم الأداء الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 45.

❖ العوامل البيئية:

تمثل العوامل البيئية المؤثرات الخارجية التي تقع خارج نطاق السيطرة المباشرة للموظف أو الإدارة:

(1) الظروف الاقتصادية والسياسية: استقرار الاقتصاد والسياسة يعزز الأداء، بينما الأزمات الاقتصادية أو السياسية تؤدي إلى تراجع الالتزام والإنتاجية (1).

(2) التكنولوجيا والموارد المتاحة: توفر أدوات حديثة وبرامج تقنية فعالة يسهل أداء المهام ويزيد من دقتها (2).

(3) العوامل الاجتماعية والثقافية: الدعم الاجتماعي، تقدير الزملاء، والبيئة الثقافية في المؤسسة تؤثر على الالتزام والسلوكيات العملية (3).

دراسة بدر لسنة 2017 أوضحت أن الموظفين الذين يعملون في بيئات مجهزة تجهيزاً جيداً وداعمة يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة والرضا الوظيفي مقارنة بمن يعملون في بيئات محدودة الموارد (4).

❖ الاستنتاج التحليلي

يتضح من خلال الدراسة المتعمقة للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي أن هذا الأداء ليس مجرد نتيجة لجهود الموظف الفردية أو قدرة الإدارة على التنظيم، بل هو نتاج ديناميكي ومعقد لتفاعل مستمر بين ثلاثة أبعاد رئيسية: الفرد، المؤسسة، والبيئة المحيطة.

<sup>1</sup> Robbins & Judge (2019)-112 ص 115

<sup>2</sup> Dessler (2021)145-140 ص .

<sup>3</sup> أبو الحسن (2015)، ص 92-95.

<sup>4</sup> بدر أحمد، (2017)، تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 88.

فالموظف قد يمتلك مهارات عالية، خبرة واسعة، ودافعية ذاتية قوية، إلا أن غياب الدعم التنظيمي أو عدم توفر الموارد المادية والتكنولوجية الضرورية، أو حتى عدم ملاءمة البيئة الثقافية والاجتماعية للعمل، يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء بشكل كبير، وزيادة الفجوة بين الإمكانيات المتاحة والنتائج الفعلية.

من الجانب الفردي، يظهر أن تحفيز الموظف وتنمية مهاراته بشكل مستمر يمثل عاملاً حاسماً لتعزيز الأداء، إذ يساهم في رفع مستوى الابتكار والمبادرة الذاتية، ويزيد من القدرة على التعامل مع الضغوط والتحديات اليومية.

ومن جهة أخرى، تؤثر العوامل التنظيمية بشكل مباشر في ترجمة هذه القدرات إلى نتائج ملموسة؛ فوجود قيادة فعالة، نظم مكافآت عادلة، بيئة عمل داعمة، وإجراءات واضحة، كلها عناصر أساسية لتمكين الموظف من تحقيق أقصى إمكاناته.

أما من منظور البيئة المحيطة، فتشير الدراسات إلى أن العوامل الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية تمثل قوة خارجية تؤثر على الأداء الوظيفي، إذ يمكن أن تعمل هذه العوامل كعامل محفز أو كعامل معيق، حسب مدى الاستقرار والموارد المتاحة.

على سبيل المثال المؤسسات التي توفر أدوات عمل حديثة وبرامج تقنية متطورة، فضلاً عن بيئة اجتماعية داعمة داخل المؤسسة، تحقق مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من نقص الموارد أو ضغوط بيئية خارجية.

لذلك، يصبح من الواضح أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب إدارة استراتيجية شاملة، لا تقتصر على تطوير قدرات الموظف الفردية، بل تشمل أيضاً إعادة تصميم نظم الإدارة تطوير بيئة العمل، توفير الموارد والتقنيات، ووضع سياسات تحفيزية متكاملة.

ويشير التحليل النقدي إلى أن المؤسسات التي تنجح في دمج هذه العناصر الثلاثة بشكل متوازن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، مستوى أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

أخيراً، يمكن الاستنتاج بأن الأداء الوظيفي ليس حالة ثابتة، بل عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تقييماً دورياً، تحليلاً متعمقاً للعوامل المؤثرة، وتصميماً مستمراً لآليات التطوير والتحفيز لضمان تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة على المدى الطويل.

## 2- أبعاد الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعملياتية، فهو يعكس التوازن بين القدرات الفردية للموظف، الأساليب الإدارية المتبعة، والبيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها. ومن هذا المنطلق، لا يمكن دراسة الأداء الوظيفي بمعزل عن أبعاده المتعددة، التي تعد إطاراً تحليلياً لفهم ديناميات العمل داخل المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي والجماعي.

تتجلى أهمية دراسة أبعاد الأداء الوظيفي في عدة محاور: أولاً، الجانب الذي يعكس قدرة الموظف على تنفيذ المهام بكفاءة ودقة، ويظهر مدى اتساق النتائج مع المعايير المحددة. ثانياً، الجانب السلوكي والانضباطي الذي يعكس التزام الموظف بالقوانين واللوائح، والقدرة على العمل ضمن فرق والتعاون مع الزملاء. ثالثاً، البعد التحفيزي والرضا الوظيفي الذي يوضح مدى تأثير أداء الموظف بالحوافز، البيئة التنظيمية، ورضاه عن مهامه الوظيفية.

فهم هذه الأبعاد بشكل شامل يمكن المؤسسات من تصميم استراتيجيات تطوير الأداء وضع نظم تقييم دقيقة، وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. كما أن التحليل

النقدي لهذه الأبعاد يساعد على تحديد الفجوة بين الأداء المثالي والأداء الفعلي، ويتيح اقتراح حلول عملية لتحسين الكفاءة والإنتاجية، وزيادة مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

وبالتالي، يشكل هذا المبحث الأساس لفهم كيفية تطوير الأداء الوظيفي بشكل استراتيجي ومتكامل، إذ يتيح للمؤسسات استخدام أبعاد الأداء كأداة قياس ومؤشر فعلي على الصحة التنظيمية والقدرة التنافسية، ويبرز العلاقة الوثيقة بين الأداء الفردي والنتائج المؤسسية الشاملة

### - الكفاءة الوظيفية

تعد الكفاءة الوظيفية أحد أهم أبعاد الأداء الوظيفي وأكثرها تأثيراً في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل. فهي تشكل مقياساً دقيقاً لقدرة الموظف على أداء مهامه بمستوى عالٍ من الجودة والدقة، بما يتوافق مع السياسات والإجراءات التنظيمية ويرتبط مباشرة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الكفاءة لا تعني فقط امتلاك الموظف للمعرفة أو المهارات التقنية اللازمة، بل تمتد لتشمل القدرة على التخطيط والتنظيم الذاتي، استخدام الموارد المتاحة بفعالية، اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتكيف مع المتغيرات البيئية والمستجدات التنظيمية والتقنية.

علاوة على ذلك، يمكن اعتبار الكفاءة الوظيفية نتاجاً ديناميكياً للتفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية: العنصر الفردي (المعرفة، المهارات، الخبرة، الدافعية)، العنصر التنظيمي (أسلوب القيادة، نظم المكافآت، دعم الإدارة، توافر الموارد)، والعنصر البيئي (الظروف الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، البيئة الثقافية والاجتماعية داخل المؤسسة).

هذا التفاعل يجعل من الكفاءة الوظيفية عنصراً مرناً يتأثر بالإيجابيات والقيود الموجودة في هذه العناصر الثلاثة، مما يفرض على المؤسسات تصميم برامج تطوير شاملة لتعزيزها باستمرار.

كما أن الكفاءة الوظيفية تمثل مؤشرا استراتيجيا لقدرة المؤسسة على الابتكار والتنافسية، إذ أن الموظفين الأكفاء قادرون على تقديم حلول مبتكرة، تحسين جودة الأداء العام، وتقليل الهدر في الموارد والوقت. وبالتالي، فإن الاستثمار في رفع الكفاءة الوظيفية للموظفين ليس مجرد تحسين للأداء الفردي، بل استثمارا استراتيجيا في القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات، تحقيق الاستدامة، وتعزيز موقع المؤسسة في بيئتها التنافسية.

أخيرا، الكفاءة الوظيفية تمثل جسرا حيويا بين الأداء الفردي والنجاح المؤسسي فهي تتيح للموظف التعبير عن إمكاناته الكاملة، وفي الوقت نفسه تمثل أداة قياس لفعالية سياسات الإدارة وتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق توافق مستمر.

### ❖ بين الأهداف الفردية والجماعية:

#### مكونات الكفاءة الوظيفية

##### أ. الكفاءة التقنية:

"تشير الكفاءة التقنية إلى قدرة الموظف على تطبيق المعرفة والمهارات العملية المتخصصة في مجال عمله، بما يشمل استخدام الأدوات والبرامج التقنية، وتنفيذ الإجراءات المعتمدة بدقة وفعالية"<sup>(1)</sup>. فالموظف الذي يمتلك كفاءة تقنية عالية يمكنه تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية، تقليل الأخطاء، وتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية.

##### ب. الكفاءة الإدارية والتنظيمية:

"تتعلق الكفاءة الإدارية بقدرة الموظف على التخطيط للمهام، تنظيم الموارد، إدارة الوقت، واتخاذ القرارات المناسبة"<sup>(2)</sup>. فالموظف الذي يمتلك هذه الكفاءة يساهم في تحسين سير العمل وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وزيادة انسجام الفريق مع الأهداف المؤسسية.

<sup>1</sup> أبو الحسن محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة، ص 87-92.

<sup>2</sup> عبد الرحمن أحمد، (2018). الكفاءة الوظيفية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 15، ص 45-53.

### ج. الكفاءة الشخصية والاجتماعية:

"تشمل الكفاءة الشخصية القدرة على التواصل الفعال، العمل الجماعي، وإدارة العلاقات المهنية"<sup>(1)</sup>. فالبيئة التنظيمية تعتمد على التفاعل بين الأفراد، لذا فإن امتلاك الموظف لهذه الكفاءات يسهم في تعزيز التعاون، رفع مستوى الالتزام المؤسسي، وتحقيق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع.

### ❖ العوامل المؤثرة في الكفاءة الوظيفية:

تتأثر الكفاءة الوظيفية بعدة عوامل متشابكة، أهمها:

1) **العوامل الفردية:** وتشمل التحصيل العلمي، الخبرة السابقة، والقدرة على التعلم المستمر، والتي تمكن الموظف من مواجهة التحديات الجديدة بكفاءة<sup>(2)</sup>.

2) **العوامل التنظيمية:** مثل بيئة العمل الداعمة، القيادة الفعالة، نظم المكافآت، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز المهام<sup>(3)</sup>.

3) **العوامل البيئية:** الظروف الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، والسياسات العامة التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي<sup>(4)</sup>.

توضّح الدراسات أن التفاعل بين هذه العوامل يحدد فعليا مستوى الكفاءة، إذ يمكن أن يعزز بعضها الآخر أو أن يقلل من أثره<sup>(5)</sup>.

1 الشمري عبد الله، (2018). تقييم الأداء الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 50-58.

2 جمال سمير، (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءة الوظيفية. مطبعة النجاح، القاهرة، ص 120-125.

3 حسنين علي، (2016). العوامل المؤثرة في الكفاءة الوظيفية في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة العامة، العدد 8، ص 33-40.

4 بدر، أحمد. (2017). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 88-95.

5 فوزي محمود، (2018). الكفاءة الوظيفية وأثرها على الإنتاجية المؤسسية. مجلة البحوث الاقتصادية العدد 11، ص 102-110.

❖ أهمية الكفاءة الوظيفية:

تتبع أهمية الكفاءة الوظيفية من كونها المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وضمان استمراريتها وتنافسيتها. فالمؤسسات التي تهتم برفع كفاءة موظفيها تسجل:

➤ تحسين جودة الأداء والمنتجات والخدمات، وتقليل الأخطاء والاعتماد على الرقابة الإضافية (1).

➤ زيادة رضا العملاء والمستفيدين، بما يعزز من سمعة المؤسسة وقدرتها على المنافسة (2).

➤ تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا الحديثة.

➤ دعم التكامل بين الأداء الفردي والجماعي، مما يخلق بيئة عمل متجانسة وفعالة.

يتضح من خلال التحليل أن الكفاءة الوظيفية تشكل القلب النابض للأداء الوظيفي، فهي ليست مجرد مجموعة من المهارات الفردية أو المعرفة التقنية التي يمتلكها الموظف، بل هي نتاج تفاعل ديناميكي ومعقد بين عدة عناصر مترابطة: المعرفة التقنية والقدرات المهنية، المهارات الإدارية والتنظيمية، القدرات الاجتماعية والقيادية، بالإضافة إلى الدعم التنظيمي والبيئة المحيطة بالموظف.

هذا التفاعل يجعل الكفاءة الوظيفية عنصراً متعدد الأبعاد، يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء، فعالية العمليات، واستدامة نتائج المؤسسة.

من منظور تحليلي، يمكن القول إن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً لتقييم الكفاءة الوظيفية، من خلال أدوات قياس دقيقة وبرامج تطوير متخصصة، تستطيع تحقيق مستويات أعلى من التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. فالموظف الذي يشعر بأن مؤسسته توفر

<sup>1</sup> عبد العزيز سعيد، (2017). إستراتيجيات تعزيز الكفاءة الوظيفية في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، العدد 6، ص 66-72.

<sup>2</sup> أبو الحسن محمد، (2015). إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة، ص 93-95.

له البيئة الداعمة والموارد اللازمة، وأن جهوده معترف بها ويتم تقديرها، يصبح أكثر التزاما وانضباطا، وأكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات بشكل فعال.

علاوة على ذلك، فإن الكفاءة الوظيفية تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية المؤسسية والقدرة التنافسية للمؤسسة، إذ أن الموظف الكفاء يستطيع تحسين جودة العمل، تقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الإنجاز. وفي السياق ذاته، تعتبر البرامج التدريبية المستمرة وتطوير المهارات التقنية والسلوكية أدوات أساسية لتعزيز الكفاءة، وتحويل القدرات الفردية إلى قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة.

من الناحية التنظيمية، يشير التحليل إلى أن بيئة العمل المحفزة والداعمة تشكل عاملا حاسما في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية، فهي توفر للموظف شعورا بالرضا، وتحفزه على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة، ما يعزز التزامه ويزيد من مستوى أدائه.

وفي الوقت نفسه، تساهم هذه البيئة في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال رفع جودة العمليات، تحسين العلاقة مع العملاء والمستفيدين، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق أو البيئة التنظيمية.

بناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الكفاءة الوظيفية ليست هدفا ذاتيا للموظف فقط بل أداة استراتيجية للمؤسسة. فهي تمثل مؤشرا على مدى فعالية سياسات الموارد البشرية جودة التدريب والتطوير، ونظام التحفيز، وبالتالي فإن المؤسسات التي تهتم بالكفاءة الوظيفية تضمن استمرارية التنافسية، رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والجماعية على حد سواء.

### - الالتزام والانضباط الوظيفي

"يعتبر الالتزام والانضباط الوظيفي من الركائز الأساسية للأداء الوظيفي الفعال، إذ يعكس مدى انخراط الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة، التزامه بالقوانين واللوائح واستعداداه

لتحمل المسؤولية تجاه مهامه<sup>(1)</sup>. "فهو ليس مجرد سلوكيات ظاهرة تظهر الانضباط في الوقت والحضور، بل يمتد ليشمل الالتزام بالقيم التنظيمية، المشاركة الفاعلة في فرق العمل، واحترام سياسات وإجراءات المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

الالتزام الوظيفي يعرف عادة بأنه الميل النفسي والعاطفي للفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، والرغبة في الاستمرار في تقديم أداء متميز يساهم في نجاح المؤسسة<sup>3</sup>. أما الانضباط الوظيفي فهو القدرة على الالتزام بالقواعد والتعليمات، الانضباط في الوقت والحضور، واتباع الإجراءات التنظيمية بدقة وانتظام<sup>(3)</sup>. ويكمل كل من الالتزام والانضباط بعضهما البعض في ضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

#### ❖ مكونات الالتزام والانضباط الوظيفي:

يمكن تحليل الالتزام والانضباط الوظيفي من خلال عدة أبعاد أساسية:

- **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى الارتباط النفسي للموظف بالمؤسسة، شعوره بالانتماء ورغبته في المساهمة في نجاح المؤسسة<sup>(4)</sup>.
- **الالتزام الاستمراري:** "ويعكس رغبة الموظف في الاستمرار ضمن المؤسسة بسبب التقدير، الحوافز، أو الاستقرار الوظيفي"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> أبو الحسن محمد، (2015). إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة، ص 101.

<sup>2</sup> عبد الرحمن أحمد، (2018). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 15، ص 60.

<sup>3</sup> الشمري عبد الله، (2018). تقييم الأداء الوظيفي وأثر الانضباط على الإنتاجية. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 62.

<sup>4</sup> جمال سمير، (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. مطبعة النجاح، القاهرة، ص 140.

<sup>5</sup> حسنين علي، (2016). العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة العامة، العدد 8، ص 45.

• **الالتزام المعياري:** "ويعبر عن امتثال الموظف للقواعد واللوائح والسياسات الداخلية والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية والمهنية"<sup>(1)</sup>.

أما الانضباط الوظيفي، فيتجلى من خلال:

• **الانضباط في الوقت والحضور:** "احترام مواعيد العمل، الانتظام في أداء المهام وعدم التأخر أو الغياب المتكرر"<sup>(2)</sup>.

• **الانضباط السلوكي:** اتباع القواعد التنظيمية، الالتزام بالتعليمات، وضبط السلوك المهني بما يعزز بيئة العمل.

• **الانضباط الذاتي:** قدرة الموظف على إدارة سلوكه الذاتي، التحكم في الضغوط والتحديات، وتحقيق الأداء المطلوب دون إشراف مستمر.

#### ❖ أهمية الالتزام والانضباط الوظيفي:

يمثل الالتزام والانضباط عنصرين مترابطين لتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل. فالموظف الملتزم والمنضبط:

- ✓ يساهم في استقرار سير العمل وتقليل الفوضى الإدارية.
- ✓ يعزز الفعالية الإنتاجية والجودة في أداء المهام.
- ✓ يدعم الثقة بين الموظفين والإدارة، ويقلل النزاعات والصراعات الداخلية.
- ✓ يمثل قاعدة أساسية لتطوير بيئة عمل محفزة، حيث يشجع الآخرين على الالتزام ويخلق ثقافة تنظيمية إيجابية.

<sup>1</sup> منصور خالد، (2019). استراتيجيات تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسات الحكومية. دار الفكر المعاصر، القاهرة، ص 90.

<sup>2</sup> بدر أحمد، (2017). الأثر التنظيمي للالتزام والانضباط الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 100.

"تشير الدراسات إلى أن غياب الالتزام والانضباط يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، زيادة الأخطاء، تراجع الإنتاجية، وتأثير سلبي على جودة الخدمات المقدمة"<sup>(1)</sup>. لذا، يعتبر تعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية.

### الاستنتاج التحليلي:

يتضح من خلال التحليل أن الالتزام والانضباط الوظيفي يمثلان محورا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الكفاءة الوظيفية، إذ يشكلان الأساس الذي يقوم عليه الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. فهما ليسا مجرد التزام ظاهري بالقواعد واللوائح، بل هما تعبير عن اندماج الموظف نفسيا وعاطفيا مع أهداف المؤسسة، واستعداده لتحمل المسؤوليات والالتزامات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.

الموظف الذي يجمع بين الالتزام العاطفي بالانتماء للمؤسسة، الالتزام الاستمراري بالاستقرار الوظيفي، والانضباط الذاتي والتنظيمي في تنفيذ المهام، يصبح عنصرا فعالا في تعزيز الأداء المؤسسي. هذا الالتزام المتكامل يساهم في رفع جودة القرارات، تحسين تواصل الفريق، وتقليل الصراعات الداخلية، ما يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجية الفريق واستدامة نتائج المؤسسة على المدى الطويل.

من منظور استراتيجي، يمكن القول إن تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط الوظيفي يتطلب تدخلات متعددة الأبعاد تشمل:

البرامج التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الانضباط الذاتي، التفكير التحليلي، وإدارة الوقت.

<sup>1</sup> عبد العزيز سعيد، (2017). الالتزام والانضباط كعناصر أساسي في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، العدد 6، ص 72.

أنظمة التحفيز والمكافآت العادلة التي تربط الأداء الفردي بالنتائج المؤسسية، بما يعزز شعور الموظف بالإنجاز والارتباط بالمؤسسة.

تحسين بيئة العمل التنظيمية عبر وضع سياسات واضحة، تسهيل التواصل بين الإدارات، ودعم الموظفين بالموارد الضرورية لإتمام مهامهم بكفاءة.

علاوة على ذلك، يمثل الالتزام والانضباط آلية رئيسية لتطوير ثقافة مؤسسية إيجابية مستدامة، حيث أن الموظفين الملتزمين والمنضبطين يساهمون في نقل السلوكيات الإيجابية إلى زملائهم، ما يخلق بيئة عمل متماسكة، مستقرة، ومحفزة على الابتكار والإبداع. وبذلك، يمكن للمؤسسة تحويل التزام وانضباط الأفراد إلى قوة دافعة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستمر، مع ضمان التكيف الفعال مع التغيرات البيئية والسوقية. ختاماً، يمكن التأكيد على أن الالتزام والانضباط الوظيفي يمثلان أداة قياس مهمة للنجاح المؤسسي، حيث يترجمان القيم والسياسات التنظيمية إلى سلوكيات عملية وملموسة، تسهم في تحسين الإنتاجية، تعزيز الالتزام المؤسسي، وضمان استدامة الأداء المؤسسي في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة

#### - التحفيز والرضا الوظيفي

"يعد التحفيز والرضا الوظيفي من الركائز الأساسية لضمان الأداء المؤسسي الفعال، إذ يمثلان العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على مدى التزام الموظف وإنتاجيته"<sup>(1)</sup>. فالتحفيز ليس مجرد مكافآت مادية أو حوافز مالية، بل هو مجموعة من العمليات الإدارية التي تهدف

<sup>1</sup> أبو الحسن محمد، (2015). إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة، ص 110.

إلى تعزيز دافعية الموظف للإنجاز، تحسين جودة الأداء، وتعزيز الانتماء العاطفي للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

"أما الرضا الوظيفي فيشير إلى مدى شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه مهامه، بيئة العمل، والزملاء، وكذلك السياسات الإدارية والأهداف التنظيمية"<sup>(2)</sup>.  
 "وتعتبر العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي علاقة تكاملية وديناميكية، إذ أن الموظف المحفز غالبا ما يكون أكثر رضا عن عمله، وبالتالي أكثر التزاما وانضباطا والعكس صحيح. كما أن الرضا الوظيفي يعزز التحفيز الداخلي، حيث يشعر الموظف بقيمة جهوده وارتباطه بالمؤسسة، مما يحفزه على بذل المزيد من الجهد والإبداع"<sup>(3)</sup>.

### ❖ أشكال التحفيز:

يمكن تصنيف التحفيز إلى نوعين رئيسيين:

- **التحفيز المادي:** ويشمل الرواتب والمكافآت المالية، العلاوات، الامتيازات والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويعتبر التحفيز المادي عاملا مهما لزيادة الالتزام وتحقيق أهداف قصيرة المدى، لكنه وحده لا يكفي لتحقيق الرضا المستدام<sup>(4)</sup>.
- **التحفيز المعنوي:** ويشير إلى التقدير المعنوي، الترقية الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرار، والمسؤوليات الإدارية. ويعد هذا النوع من التحفيز أكثر فعالية في تعزيز الرضا الوظيفي طويل المدى، وتحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة<sup>(1)</sup>.

1 عبد الرحمن أحمد، (2018). التحفيز الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي والإنتاجية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 15، ص 70.

2 الشمري عبد الله، (2018). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 72.

3 جمال سمير، (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. مطبعة النجاح، القاهرة، ص 155-150.

4 حسنين علي، (2016). الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية المؤسسية. مجلة الإدارة العامة، العدد 8، ص 55.

❖ أبعاد الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد ويشمل عدة عناصر أساسية:

- رضا المهام الوظيفية: "مدى ملاءمة طبيعة العمل مع قدرات الموظف وتطلعاته المهنية، وإمكانية الإنجاز والإبداع في أداء المهام"<sup>(2)</sup>.
- رضا بيئة العمل: "يشمل العلاقات مع الزملاء، أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، ووجود بيئة داعمة ومحفزة"<sup>(3)</sup>.
- رضا المكافآت: "يتعلق بالشعور بعدالة النظام المالي والحوافز الممنوحة مقارنة بالجهود المبذولة"<sup>(4)</sup>.
- رضا التقدير والتطوير: "وهو الشعور بتقدير الجهود والإنجازات، وإتاحة فرص التدريب والترقية والنمو المهني"<sup>(5)</sup>.

العلاقة بين التحفيز، الرضا الوظيفي، والأداء المؤسسي:

تشير الدراسات إلى أن التحفيز والرضا الوظيفي يشكلان معا محركا أساسيا لتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات. الموظف المحفز والراضي عن عمله:

➤ "يكون أكثر التزاما وانضباطا، ما يعزز الفعالية الإنتاجية وجودة العمل"<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> منصور خالد، (2019). استراتيجيات التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. دار الفكر المعاصر، القاهرة، ص 100.

<sup>2</sup> بدر أحمد (2017)، أثر التحفيز والرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 110.

<sup>3</sup> عبد العزيز سعيد، (2017). تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي: مدخل لتحسين الأداء. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، العدد 6، ص 80.

<sup>4</sup> علي هالة، (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام والانضباط في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 4، ص 60.

<sup>5</sup> فرج سامي، (2016). التحديات المرتبطة بالتحفيز والرضا الوظيفي وأثرها على الإنتاجية. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 10، ص 90.

<sup>6</sup> عبد اللطيف يوسف، (2017). التحفيز والرضا الوظيفي كألية لتحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 11، ص 120.

- "يسهم في خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، مما يحقق استقرارا مؤسسيا"<sup>(1)</sup>.
- "يعمل على تعزيز التعاون بين الزملاء، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع"<sup>(2)</sup>.

"كما أن غياب التحفيز أو انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى آثار سلبية واضحة، مثل تراجع الالتزام والانضباط، انخفاض الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الصراعات الداخلية. ومن هذا المنطلق، يصبح إيجاد استراتيجية متكاملة للتحفيز والرضا الوظيفي ضرورة أساسية للمؤسسات لضمان استدامة الأداء وتحقيق أهدافها"<sup>(3)</sup>.

### ❖ الاستنتاج التحليلي:

يتضح أن التحفيز والرضا الوظيفي يمثلان أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة النتائج. فالموظف المحفز والراضي عن بيئة عمله:

(1) "يصبح أكثر التزاما وانضباطا، ويعكس ذلك على إنتاجية الفريق والأداء العام للمؤسسة"<sup>(4)</sup>.

(2) يسهم في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، ويعزز الانتماء المؤسسي والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

(3) يمثل محورا مهما لابتكار بيئة عمل محفزة ومستدامة، قادرة على التكيف مع المتغيرات، واستثمار الإمكانيات البشرية بشكل أمثل.

1 جمال سمير، (2018). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الفردي والجماعي. مطبعة النجاح، القاهرة، ص 160.

2 أبو زيد محمود، (2017). تحقيق التكامل بين التحفيز والرضا الوظيفي لتعزيز الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، العدد 7، ص 75-82.

3 منصور خالد، (2019). الرضا الوظيفي والتحفيز: أبعاد ومحددات. دار الفكر المعاصر، القاهرة، ص 115-110.

4 الشمري عبد الله، (2018). برامج التحفيز والرضا الوظيفي كأداة استراتيجية للأداء. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 85-90.

من الناحية الاستراتيجية، فإن المؤسسات التي تهتم بتصميم برامج تحفيزية متكاملة وتطوير نظم مكافآت عادلة، مع متابعة مستوى الرضا الوظيفي بانتظام، تستطيع تحويل الموظفين إلى عناصر فاعلة في تحقيق النجاح المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

### 3- تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أداة استراتيجية محورية في الإدارة الحديثة، ليس فقط لقياس مدى إنجاز الموظفين لمهامهم، بل لفهم ديناميات العمل داخل المؤسسة وتحديد العوامل المؤثرة في الأداء الفردي والجماعي. فهو يوفر إطارا موضوعيا لتحليل سلوكيات الموظفين، ومؤشرا دقيقا على مدى توافق جهودهم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و يتيح للإدارة القدرة على اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة حول التدريب التطوير الترقية، والحوافز.

ومن هنا، يصبح تقييم الأداء ليس مجرد نشاط روتيني، بل عملية مستمرة تعزز من قدرة المؤسسة على التطوير الذاتي والتكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. ويمثل التقييم جسرا يربط بين أهداف الفرد وطموحاته المهنية من جهة، ومتطلبات المؤسسة وغاياتها الاستراتيجية من جهة أخرى. فالتوازن بين هذه الأهداف يخلق بيئة عمل متكاملة، تدعم الالتزام والانضباط والتحفيز، وتزيد من رضا الموظف عن عمله، ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء والإنتاجية.

كما أن عملية التقييم تمثل وسيلة لتعزيز الثقافة المؤسسية، من خلال وضع معايير أداء واضحة وشفافة، وقياس النتائج بشكل مستمر وتطوير نظم الموارد البشرية بما يتوافق مع تطلعات المؤسسة على المدى الطويل.

وفي ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات، مثل التغير السريع في الأسواق، التحولات التكنولوجية، وضغط المنافسة، أصبح تقييم الأداء الوظيفي عنصرا حيويًا لضمان استدامة القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة للأداء المؤسسي.

كما أن التقييم يتيح إمكانية التعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها عبر برامج تدريبية متخصصة، أو إعادة توزيع الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية. من هذا المنطلق، يعد دراسة تقييم الأداء الوظيفي مهمة متعددة الأبعاد، تتطلب تحليلاً دقيقاً لمفاهيمه الأساسية، تحديد أساليبه المختلفة، واستكشاف المعوقات المحتملة التي قد تحد من فاعليته، وذلك بهدف تطوير آليات تقييم متكاملة تسهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر.

### مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي

#### ❖ أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى قياس وتحليل مستوى أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، بهدف تحديد مدى الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية<sup>1</sup>. وينظر إلى هذه العملية باعتبارها أداة تشخيصية تمكن الإدارة من فهم سلوكيات الموظفين، قدراتهم المهنية، ونمط تفاعلهم مع متطلبات العمل والتنظيم. ولا يقتصر مفهوم تقييم الأداء على قياس النتائج الكمية فقط، بل يمتد ليشمل تقييم الجوانب النوعية للأداء مثل السلوك الوظيفي، الالتزام، الانضباط، روح المبادرة، والقدرة على العمل الجماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أبو الحسن محمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية - الأسس والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015، ص 121.

<sup>2</sup> جمال سمير، (2017)، إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. مطبعة النجاح، القاهرة، ص 166.

ومن هذا المنطلق، فإن تقييم الأداء يمثل عملية شمولية تهدف إلى بناء صورة متكاملة عن الأداء الوظيفي، تجمع بين الإنجاز الفعلي، السلوك المهني، ومستوى التفاعل مع البيئة التنظيمية.

كما يعد تقييم الأداء وسيلة اتصال تنظيمية بين الإدارة والموظف، حيث يتيح للموظف معرفة مستوى أدائه، نقاط قوته، ومجالات التحسين المطلوبة، في حين يزود الإدارة بمعلومات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات موضوعية قائمة على أسس علمية بدلاً من التقديرات الشخصية<sup>1</sup>.

### ❖ ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتبع أهمية تقييم الأداء الوظيفي من كونه أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة المؤسسية، إذ يساهم في تحقيق عدة أهداف أساسية، من أبرزها:

#### • تحسين الأداء الفردي والجماعي:

يساعد تقييم الأداء على تحديد أوجه القصور في الأداء ومعالجتها من خلال التدريب والتطوير، كما يعزز من نقاط القوة لدى الموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

#### • دعم اتخاذ القرارات الإدارية:

يوفر التقييم بيانات دقيقة تستخدم في قرارات الترقية، النقل، الحوافز، والمكافآت، ما يضمن تحقيق العدالة والشفافية داخل المؤسسة، ويحد من النزاعات التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن أحمد، (2018)، تقييم الأداء الوظيفي وأثره على القرارات الإدارية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 15، ص 80.

<sup>2</sup> الشمري عبد الله، (2018). تقييم الأداء الوظيفي وأثره في تحسين الكفاءة، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 91.

<sup>3</sup> منصور، خالد. (2019). إدارة وتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية. دار الفكر المعاصر، القاهرة، ص 123.

• تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي:

عندما يشعر الموظف بأن أداءه يقيم بشكل موضوعي وعادل، يزداد مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، كما يتحفز لبذل جهود إضافية وتحسين أدائه المستقبلي<sup>1</sup>.

• تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية:

يساهم تقييم الأداء في مواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال توجيه الجهود الفردية نحو تحقيق النتائج التنظيمية المرجوة<sup>2</sup>.

• تطوير الثقافة التنظيمية:

يساعد التقييم المنتظم للأداء على ترسيخ ثقافة المساءلة، الالتزام، والجودة، ويشجع على تبني قيم العمل الجماعي والانضباط المهني داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

الاستنتاج التحليلي:

يتضح من التحليل أن تقييم الأداء الوظيفي ليس مجرد إجراء إداري روتيني، بل يمثل أداة استراتيجية لإدارة الأداء المؤسسي وتطوير رأس المال البشري. فهو يساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التنظيمية واحتياجات الموظفين المهنية، ويعزز من قدرة المؤسسة على تحسين الأداء، رفع الإنتاجية، وضمان الاستدامة في بيئة عمل متغيرة وتنافسية.

ومن ثم، فإن فعالية تقييم الأداء الوظيفي ترتبط بمدى وضوح معاييرها، موضوعية أساليبها، وقدرتها على ترجمة نتائج التقييم إلى قرارات تطويرية عملية، تجعل منه وسيلة حقيقية لدعم التنمية المستدامة للأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسنين، علي. (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته بتقييم الأداء. مجلة الإدارة العامة، العدد 8، ص 58.

<sup>2</sup> بدر أحمد، (2017). تقييم الأداء كأداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 112-118.

<sup>3</sup> عبد العزيز سعيد، (2017). تقييم الأداء الوظيفي وتطوير الثقافة التنظيمية. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، العدد 6، ص 82.

يتضح من خلال دراسة مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي أن هذه العملية تمثل مرتكزا جوهريا في الفكر الإداري الحديث، وأداة استراتيجية لا غنى عنها لضمان فعالية الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات.

فالتقييم لم يعد مجرد إجراء إداري دوري يهدف إلى قياس مستوى الإنجاز الكمي بل أصبح منظومة متكاملة لتحليل السلوك الوظيفي، تشخيص مواطن القوة والقصور وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية أعلى. كما يسهم تقييم الأداء في تحسين جودة العمل، ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتعزيز الانسجام بين متطلبات الوظيفة وقدرات الأفراد.

ويبرز تقييم الأداء الوظيفي كذلك كآلية تنظيمية محورية لتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية للموظفين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يساهم في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية والشفافية، ويشكل أساسا لدعم التحفيز والرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجابا على مستوى الالتزام والانضباط المهني.

كما أن التقييم الفعال يتيح للإدارة اكتشاف الإمكانيات الكامنة لدى الموظفين وتوجيهها نحو مجالات أكثر إنتاجية، والمساهمة في بناء رأس مال بشري قادر على الاستجابة لمتطلبات التطور والتغيير.

ومن هذا المنطلق، فإن فعالية تقييم الأداء الوظيفي لا تتحقق إلا من خلال وضوح معاييرها، موضوعية إجراءاتها، وانتظام تطبيقه، إضافة إلى قدرته على تحويل نتائجه إلى قرارات عملية وتطويرية في مجالات التدريب، الترقية، التحفيز، وإعادة توزيع الموارد البشرية. فالتقييم

<sup>1</sup> أبو زيد محمود، (2018). نظم تقييم الأداء ودورها في التنمية المؤسسية. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 5، ص 95.

الذي لا تستثمر نتائجه في تحسين الأداء يظل إجراء شكليا محدود الأثر في حين أن التقييم الفعال يشكل أداة توجيه وتطوير مستمر للأداء المؤسسي.

وعليه، يمكن القول إن اعتماد نظام تقييم أداء وظيفي متكامل، منهجي، وقائم على أسس علمية واضحة، يمثل شرطا أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة للأداء المؤسسي وضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ومواجهة تحديات المنافسة، وتحقيق التميز التنظيمي على المدى الطويل، بما يعزز استمراريته وفاعليته في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### - أساليب تقييم الأداء الوظيفي

تعد أساليب تقييم الأداء الوظيفي من المرتكزات التطبيقية الأساسية التي يقوم عليها نظام تقييم الأداء داخل المؤسسات، إذ تمثل الإطار العملي الذي تترجم من خلاله الأهداف والمعايير النظرية إلى إجراءات قياس فعلية. فهذه الأساليب تشكل الوسائل والأدوات التي تعتمد عليها الإدارة لتقييم مستوى إنجاز الموظفين لمهامهم، وتحليل سلوكهم الوظيفي، ومدى التزامهم بالمعايير التنظيمية المحددة، بما يسمح بالحصول على صورة واقعية وشاملة عن الأداء الفردي والجماعي.

وتتباين أساليب تقييم الأداء الوظيفي تبعاً لعدة عوامل تنظيمية وإدارية، من أبرزها طبيعة المؤسسة (عمومية أو خاصة)، حجمها، أهدافها الاستراتيجية، مستوى تطورها الإداري، والثقافة التنظيمية السائدة فيها، إضافة إلى نوع الوظائف ومستوياتها الإدارية والفنية. فالمؤسسات ذات الهياكل التقليدية غالبا ما تعتمد أساليب تقييم بسيطة ومباشرة، في حين تميل المؤسسات الحديثة إلى تبني أساليب أكثر شمولية وتشاركية، تراعي الجوانب الكمية والنوعية للأداء في آن واحد.

كما أن اختيار أسلوب التقييم المناسب يمثل قرارا إداريا استراتيجيا، لما له من تأثير مباشر على موضوعية التقييم، دقة نتائجه، ومدى مصداقيته لدى الموظفين. فالأسلوب غير

الملائم قد يؤدي إلى تحيز في التقييم، تشويه صورة الأداء الحقيقي، وإضعاف ثقة الموظفين في نظام التقييم، مما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي والدافعية. في المقابل، فإن اعتماد أساليب واضحة، عادلة، ومناسبة لطبيعة العمل يسهم في تعزيز قبول الموظفين لنتائج التقييم، وتحويله إلى أداة فاعلة للتطوير والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.

وعليه، فإن فعالية أساليب تقييم الأداء الوظيفي لا تتوقف عند دقة أدوات القياس فحسب، بل ترتبط بمدى انسجامها مع خصائص المؤسسة، قدرتها على تحقيق العدالة والشفافية، وإسهامها في دعم القرارات الإدارية الرامية إلى تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد طورت الإدارة الحديثة مجموعة متنوعة من أساليب تقييم الأداء، يمكن تصنيفها بشكل عام إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة، لكل منها خصائصها، مزاياها، وحدودها التطبيقية.

### ❖ أولاً: الأساليب التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي

#### • أسلوب التقارير السرية:

يعد من أقدم أساليب تقييم الأداء، حيث يقوم الرئيس المباشر بإعداد تقرير سنوي أو دوري عن أداء الموظف، يتضمن تقديراً عاماً لكفاءته، سلوكه، وانضباطه<sup>1</sup>. ورغم بساطة هذا الأسلوب، إلا أنه يؤخذ عليه الطابع الذاتي، غياب الشفافية، وعدم إطلاع الموظف على نتائج التقييم، مما قد يؤدي إلى ضعف الثقة وانخفاض الدافعية<sup>2</sup>.

#### • أسلوب التدرج البياني (مقاييس التقدير):

<sup>1</sup> جمال سمير، (2017). إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي. مطبعة النجاح، القاهرة، ص 172.

<sup>2</sup> عبد الرحمن أحمد، (2018). تقييم الأداء الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 15، ص 88.

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد مجموعة من معايير الأداء (مثل الكفاءة، الالتزام، التعاون)، وتقييم الموظف وفق مقياس متدرج (ممتاز، جيد جداً، جيد، ضعيف)<sup>1</sup>.  
يمتاز هذا الأسلوب بسهولة التطبيق، لكنه قد يعاني من التحيز الشخصي، وعدم الدقة في توصيف الأداء الفعلي إذا لم تكن المعايير محددة بوضوح<sup>2</sup>.

#### • أسلوب الترتيب والمقارنة:

يقوم على ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأضعف أو مقارنة أداء كل موظف بغيره داخل نفس الوحدة التنظيمية<sup>3</sup>.

وينتقد هذا الأسلوب لأنه يركز على المقارنة بين الأفراد بدل التركيز على معايير موضوعية للأداء، وقد يؤدي إلى خلق بيئة تنافسية سلبية داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

#### ❖ ثانياً: الأساليب الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي

#### أسلوب الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) :

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد أهداف واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والموظف ثم تقييم الأداء بناء على مدى تحقيق هذه الأهداف<sup>5</sup>.

ويمتاز هذا الأسلوب بكونه يعزز المشاركة، الوضوح، والتحفيز الذاتي، غير أنه يتطلب مستوى عالياً من النضج الإداري، ودقة في صياغة الأهداف<sup>6</sup>.

#### أسلوب التقييم بزواوية 360 درجة:

1 الشمري عبد الله، (2018). أساليب تقييم الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 97.  
2 منصور خالد، (2019). إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية. دار الفكر المعاصر، القاهرة، ص 130.  
3 حسنين علي، (2016). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. مجلة الإدارة العامة، العدد 8، ص 65.  
4 بدر أحمد، (2017). نقد أساليب تقييم الأداء التقليدية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9، ص 120.  
5 عبد العزيز سعيد، (2017). الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، العدد 6، ص 90.  
6 أبو زيد محمود، (2018). الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير الأداء. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 5، ص 105.

يقوم هذا الأسلوب على جمع معلومات عن أداء الموظف من مصادر متعددة (الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسون، وأحيانا العملاء)<sup>1</sup>.

ويعد من أكثر الأساليب شمولية وموضوعية، لكنه يحتاج إلى ثقافة تنظيمية ناضجة، ودرجة عالية من الثقة والانفتاح لضمان نجاحه<sup>2</sup>.

### أسلوب مراكز التقييم:

يعتمد على اختبار الموظفين من خلال مواقف عملية ومحاكاة واقعية للعمل، مثل حل المشكلات، العمل الجماعي، واتخاذ القرار<sup>3</sup>.

يتميز هذا الأسلوب بدقته العالية، لكنه مرتفع التكلفة ويحتاج إلى خبرات متخصصة، مما يحد من استخدامه في بعض المؤسسات<sup>4</sup>.

### ❖ ثالثاً: التحليل النقدي لأساليب تقييم الأداء

يتضح أن لا وجود لأسلوب مثالي مطلق لتقييم الأداء الوظيفي، إذ تختلف فعالية كل أسلوب باختلاف السياق التنظيمي، طبيعة الوظائف، والأهداف المرجوة من التقييم. فالأساليب التقليدية رغم بساطتها، تفتقر في الغالب إلى الموضوعية والشمولية، بينما توفر الأساليب الحديثة مستوى أعلى من الدقة والمشاركة، لكنها تتطلب موارد تنظيمية وبشرية متقدمة<sup>5</sup>.

1 منصورخالد، (2019). التقييم بزاوية 360 درجة. دار الفكر المعاصر، القاهرة، ص 140.  
 2 علي هالة، (2018). الثقافة التنظيمية وأثرها على تقييم الأداء. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 4، ص 70.  
 3 جمال سمير، (2018). مراكز التقييم وتطوير الموارد البشرية. مطبعة النجاح، القاهرة، ص 180.  
 4 عبد اللطيف يوسف، (2017). تكلفة نظم تقييم الأداء الحديثة. مجلة العلوم الإدارية، العدد 11، ص 130.  
 5 الشمري عبد الله، (2018). التحليل النقدي لنظم تقييم الأداء. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 103.

وعليه، فإن الاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية يدعو إلى الدمج بين أكثر من أسلوب، وبناء نظام تقييم مرن ومتكامل، يوازن بين الجوانب الكمية والنوعية للأداء ويحقق العدالة والشفافية<sup>1</sup>.

يتضح من خلال دراسة أساليب تقييم الأداء الوظيفي أن هذه الأساليب تمثل العنصر العملي الحاسم في نجاح أو فشل نظام تقييم الأداء داخل المؤسسات، إذ تشكل الأداة التي تُترجم من خلالها المعايير النظرية إلى ممارسات تطبيقية ملموسة. فتتعدد الأساليب بين التقليدية وحديثة يعكس اختلاف الفلسفات الإدارية ومستويات النضج التنظيمي، ويؤكد أن تقييم الأداء عملية ديناميكية تتطلب مرونة في الاختيار والتطبيق.

كما يبرز التحليل أن لا وجود لأسلوب واحد مثالي يصلح لجميع المؤسسات والوظائف، بل إن فعالية أسلوب التقييم ترتبط بمدى ملاءمته لطبيعة العمل، الأهداف التنظيمية، والثقافة المؤسسية السائدة. فالأساليب التقليدية، رغم بساطتها وسهولة تطبيقها، قد تعاني من محدودية الموضوعية، في حين توفر الأساليب الحديثة مستوى أعلى من الشمولية والدقة، لكنها تتطلب موارد بشرية وتنظيمية متقدمة.

وعليه، فإن تبني المؤسسات لنظام تقييم أداء متكامل يجمع بين أكثر من أسلوب ويرتكز على معايير واضحة وشفافة، يمثل خيارًا استراتيجيًا لتعزيز العدالة التنظيمية، رفع مصداقية التقييم، وتحويله من إجراء شكلي إلى أداة فاعلة لتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل.

<sup>1</sup> أبو الحسن محمد، (2015). إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة، ص 136.

- معيقات تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمدها المؤسسات العمومية، لما لها من دور أساسي في قياس كفاءة العاملين، وتشخيص مستوى أدائهم، والكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، بما يسمح باتخاذ قرارات إدارية رشيدة تتعلق بالترقية، والتكوين، والتحفيز، وإعادة توزيع الموارد البشرية، كما تسهم هذه العملية في تحسين الأداء المؤسسي بصفة عامة، من خلال موازنة أداء الأفراد مع أهداف المؤسسة العمومية واستراتيجياتها.

غير أن عملية تقييم الأداء الوظيفي، على الرغم من أهميتها البالغة، تواجه جملة من المعوقات التي تحدّ من فعاليتها وتؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة منها، خاصة داخل المؤسسات العمومية التي تتسم أحياناً بالتعقيد الإداري، والبيروقراطية، وضعف المرونة التنظيمية.

وتتمثل هذه المعوقات في عوامل تنظيمية تتعلق بهياكل العمل والأنظمة المعتمدة وعوامل بشرية مرتبطة بسلوكيات واتجاهات كل من المقيمين والموظفين، إضافة إلى معوقات فنية ناجمة عن قصور أدوات التقييم وأساليبه ونظم المعلومات المعتمدة.

وتؤدي هذه المعوقات مجتمعة إلى إضعاف مصداقية نتائج التقييم، وتحويله في بعض الحالات إلى إجراء شكلي يفتقر إلى الموضوعية والدقة، الأمر الذي ينعكس سلباً على دافعية الموظفين، ويحدّ من قدرتهم على تحسين أدائهم الوظيفي، كما يؤثر على فعالية السياسات الإدارية الرامية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات العمومية.

ومن ثم، فإن دراسة هذه المعوقات وتحليلها يعد خطوة أساسية نحو تطوير نظم تقييم الأداء الوظيفي والارتقاء بمستواها بما يخدم المصلحة العامة ويحقق أهداف الإدارة العمومية.

### ❖ أولاً: غياب المعايير الموضوعية والواضحة للتقييم

يعد عدم توفر معايير دقيقة ومحددة لتقييم الأداء من أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات العمومية، إذ تعتمد بعض الإدارات على معايير عامة أو غير قابلة للقياس، مما يؤدي إلى تقييمات غير عادلة وغير دقيقة، ويجعل عملية التقييم خاضعة للاجتهاد الشخصي بدلاً من الأسس العلمية

### ❖ ثانياً: التحيز الشخصي وعدم الموضوعية

يتأثر تقييم الأداء في كثير من الأحيان بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، أو بالميول الذاتية للمقيم، كالمحاباة أو التشدد أو التساهل في منح التقديرات، إضافة إلى ما يعرف بتأثير الهالة، حيث يعمم حكم إيجابي أو سلبي واحد على مجمل أداء الموظف.

### ❖ ثالثاً: ضعف كفاءة القائمين بعملية التقييم

تفتقر بعض المؤسسات العمومية إلى تأهيل وتدريب المسؤولين عن التقييم، مما يؤدي إلى سوء استخدام أساليب التقييم أو عدم القدرة على تحليل نتائجها بشكل سليم، وهو ما ينعكس سلباً على مصداقية العملية برمتها.

### ❖ رابعاً: الخوف من النزاعات التنظيمية

يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقييمات مرتفعة لموظفيهم تفادياً لحدوث خلافات أو توتر في العلاقات الوظيفية، أو خشية تقديم تظلمات وشكاوى إدارية، الأمر الذي يفرغ التقييم من مضمونه الحقيقي ويحوّله إلى إجراء شكلي.

❖ خامسا: عدم ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقية

عندما لا يترتب على نتائج تقييم الأداء أي آثار ملموسة، كالحوافز المادية أو المعنوية أو الترقية أو فرص التكوين، يفقد الموظفون الثقة في نظام التقييم، ويضعف دافعهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

❖ سادسا: ضعف نظم المعلومات الإدارية

تعاني بعض المؤسسات العمومية من نقص أو عدم دقة البيانات المتعلقة بأداء الموظفين أو من غياب نظم معلومات حديثة، مما يصعب عملية جمع المعلومات وتحليلها، ويؤثر على موضوعية التقييم وفعاليتها.

❖ سابعا: مقاومة الموظفين لعملية التقييم

ينظر بعض الموظفين إلى تقييم الأداء على أنه وسيلة رقابية أو عقابية تهدف إلى المحاسبة فقط، وليس أداة للتطوير والتحسين، مما يولد لديهم شعورا بعدم الرضا والمقاومة وعدم التعاون مع القائمين على التقييم.

❖ ثامنا: عدم الاستمرارية في عملية التقييم

الاعتماد على التقييم الدوري السنوي فقط دون متابعة مستمرة لأداء الموظفين يؤدي إلى عدم اكتشاف جوانب القصور في الوقت المناسب، ويحد من دور التقييم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل فعال.

يتضح مما سبق أن معوقات تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية متعددة ومتشابكة، إذ تتداخل العوامل التنظيمية والبشرية والفنية لتؤثر مجتمعة في فعالية نظام التقييم ومصداقية نتائجه. ويؤدي استمرار هذه المعوقات دون معالجة إلى إضعاف دور تقييم الأداء في تحسين كفاءة العاملين، وتحويله إلى إجراء شكلي لا يحقق الأهداف الإدارية والتنموية المرجوة منه.

وعليه، فإن تجاوز هذه المعوقات يستوجب اعتماد مقاربة شاملة تقوم على وضع معايير موضوعية وواضحة قابلة للقياس، وتكثيف برامج تدريب وتأهيل القائمين على عملية التقييم، وتعزيز مبادئ الشفافية والعدالة داخل المؤسسة العمومية. كما يقتضي الأمر ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بسياسات التحفيز والترقية والتكوين، بما يعزز ثقة الموظفين في نظام التقييم، ويحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي، ويسهم في الرفع من كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة العمومية في خدمة المصلحة العامة.

### خلاصة الفصل

يتضح مما سبق أن معوقات تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية متعددة ومتشابكة، إذ تتداخل العوامل التنظيمية والبشرية والفنية لتؤثر مجتمعة في فعالية نظام التقييم ومصداقية نتائجه.

ويؤدي استمرار هذه المعوقات دون معالجة إلى إضعاف دور تقييم الأداء في تحسين كفاءة العاملين، وتحويله إلى إجراء شكلي لا يحقق الأهداف الإدارية والتنموية المرجوة منه. وعليه، فإن تجاوز هذه المعوقات يستوجب اعتماد مقاربة شاملة تقوم على وضع معايير موضوعية وواضحة قابلة للقياس، وتكثيف برامج تدريب وتأهيل القائمين على عملية التقييم، وتعزيز مبادئ الشفافية والعدالة داخل المؤسسة العمومية.

كما يقتضي الأمر ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بسياسات التحفيز والترقية والتكوين، بما يعزز ثقة الموظفين في نظام التقييم، ويحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي، ويسهم في الرفع من كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة العمومية في خدمة المصلحة العامة.

# الفصل الثالث: القيم التنظيمية

## تمهيد

- 1- ماهية القيم التنظيمية
- مفهوم القيم التنظيمية
- خصائص القيم التنظيمية
- مصادر القيم التنظيمية
- 2- تصنيف القيم التنظيمية وأهميتها
- أنواع القيم التنظيمية
- أهمية القيم التنظيمية
- دور الإدارة في ترسيخ القيم التنظيمية
- 3- قياس القيم التنظيمية
- مؤشرات قياس القيم التنظيمية
- صعوبات قياس القيم التنظيمية

## خلاصة الفصل

## تمهيد

تُعدّ القيم التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، إذ تعكس فلسفتها الإدارية ورؤيتها ورسالتها، وتساهم في خلق هوية تنظيمية مشتركة بين العاملين. كما تعمل هذه القيم على توحيد الجهود الفردية، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتقليل حالات الصراع التنظيمي، من خلال توفير إطار مرجعي مشترك يحدد ما هو مقبول أو مرفوض من سلوكيات داخل العمل.

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها الإدارة العمومية، سواء من حيث الإصلاحات الإدارية، أو متطلبات الحوكمة الرشيدة، أو التحول نحو الإدارة الحديثة القائمة على النتائج، برزت الحاجة إلى دراسة القيم التنظيمية باعتبارها أحد المحددات الأساسية لنجاح هذه الإصلاحات. فغياب منظومة قيمية واضحة أو ضعف ترسيخها داخل المؤسسات العمومية قد يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية، مثل اللامبالاة، ضعف الالتزام الوظيفي، وتدني مستوى الأداء.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية من خلال التطرق إلى ماهيتها، وخصائصها، ومصادرها، وتصنيفاتها، وأهميتها، إضافة إلى تناول أساليب قياسها والصعوبات المرتبطة بذلك.

## 1- ماهية القيم التنظيمية

يُعدّ فهم ماهية القيم التنظيمية مدخلاً أساسياً لدراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسات لما لهذه القيم من دور محوري في توجيه التصرفات المهنية، وتنظيم العلاقات الوظيفية وتحديد أولويات العمل وأساليب اتخاذ القرار. فالقيم التنظيمية تمثل الأساس الفكري والأخلاقي الذي تستند إليه المؤسسة في تسيير شؤونها، وهي التي تمنح معنى للسلوك التنظيمي وتضفي عليه طابعاً من الانسجام والاستقرار.

ولا يمكن تناول القيم التنظيمية بمعزل عن السياق التنظيمي الذي تنشأ فيه، إذ تتأثر بطبيعة المؤسسة، وأهدافها، ونمط قيادتها، إضافة إلى البيئة القانونية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها. كما أن هذه القيم لا تُفرض فقط من خلال النصوص الرسمية، بل تتشكل تدريجياً عبر الممارسات اليومية والتفاعلات المستمرة بين العاملين، مما يجعلها أكثر رسوخاً وتأثيراً في السلوك الفعلي داخل المؤسسة.

المؤسسات العمومية على وجه الخصوص، تكتسي دراسة ماهية القيم التنظيمية أهمية بالغة، باعتبارها مؤسسات محكومة بقواعد قانونية وإدارية صارمة، وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمة العمومية. ومن ثمّ، فإن وضوح القيم التنظيمية واعتمادها كمرجع للسلوك الوظيفي يُسهم في تعزيز الانضباط، وترسيخ أخلاقيات الوظيفة العمومية، والحد من السلوكيات السلبية التي قد تؤثر في الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى توضيح ماهية القيم التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهوميها، وخصائصها، ومصادرها داخل المؤسسة، بما يسمح ببناء إطار نظري متكامل يمكن من فهم طبيعة هذه القيم وأبعادها المختلفة، تمهيداً لدراسة دورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية.

## - مفهوم القيم التنظيمية

تعد القيم التنظيمية من المفاهيم المركزية في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من دور أساسي في تفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وفهم طبيعة العلاقات التنظيمية وتوجيه الممارسات الإدارية نحو تحقيق الأهداف المسطرة. فالقيم التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يحتكم إليه العاملون عند اتخاذ قراراتهم اليومية، وتحدد أنماط التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، كما تسهم في رسم الحدود الفاصلة بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول داخل بيئة العمل.

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل الباحثين والدارسين، نظرًا لارتباطه الوثيق بثقافة المنظمة، وبالأداء الوظيفي، وبمستوى الالتزام والانتماء التنظيمي للعاملين. إذ تُعدّ القيم التنظيمية أحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، وتعمل على تعزيز التماسك الداخلي للمؤسسة من خلال توحيد تصورات الأفراد حول الأهداف المشتركة وأساليب تحقيقها. كما أن وجود منظومة قيم تنظيمية واضحة ومشتركة يسهم في تقليل حالات الغموض التنظيمي، ويحدّ من النزاعات الداخلية، ويعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

وتبرز أهمية القيم التنظيمية أيضًا في كونها أداة غير رسمية للضبط التنظيمي، حيث تؤثر في سلوك الأفراد بصورة أعمق وأدوم من القوانين والتعليمات الرسمية. فحين تتجذر القيم التنظيمية في وعي العاملين، تصبح موجّهًا ذاتيًا لسلوكهم المهني، وتدفعهم إلى الالتزام بأهداف المؤسسة ومعاييرها دون الحاجة إلى رقابة مباشرة ومستمرة. ويكتسي هذا الدور أهمية خاصة في المؤسسات العمومية، التي تعتمد بدرجة كبيرة على وعي الموظف العمومي وإحساسه بالمسؤولية في أداء مهامه.

إضافة إلى ذلك، تلعب القيم التنظيمية دورًا فاعلاً في تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، حيث تساعد العاملين على إدراك أهمية أدوارهم الوظيفية والشعور

بقيمة مساهماتهم في تحقيق الرسالة العامة للمؤسسة. كما تسهم في تعزيز الدافعية الوظيفية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء الوظيفي واستمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وعليه، فإن دراسة القيم التنظيمية تُعدّ ضرورة علمية وعملية لفهم ديناميكيات السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية المعاصرة، والتي تتطلب تبني قيم تنظيمية إيجابية تقوم على النزاهة، والشفافية، والعمل الجماعي، وخدمة الصالح العام.

#### ❖ أولاً: مفهوم القيم بصفة عامة

قبل التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية، يجدر الإشارة إلى مفهوم القيم بصفة عامة، حيث تُعرّف القيم على أنها مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي يؤمن بها الفرد أو الجماعة وتُستخدم كمعايير للحكم على السلوكيات والأفعال، سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. ويرى روكيتش (Rokeach) أن القيم تمثل "معتقدات مستقرة نسبيًا، تُوجه اختيارات الفرد وتفضيلاته وسلوكه عبر مختلف المواقف"<sup>1</sup>

وتتميز القيم بكونها ذات طابع معياري، أي أنها لا تصف الواقع كما هو، بل تحدد ما ينبغي أن يكون، وهو ما يمنحها قوة توجيهية وتأثيرًا عميقًا في السلوك الإنساني.

#### ❖ ثانيًا: مفهوم القيم التنظيمية في الفكر الإداري

انتقل مفهوم القيم من المجال الاجتماعي والفلسفي إلى المجال التنظيمي مع تطور الدراسات الإدارية الحديثة، التي أكدت أن سلوك العاملين لا تحكمه فقط القوانين واللوائح بل أيضًا منظومة من القيم المشتركة داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، يُعرّف شايين (Schein) القيم التنظيمية بأنها:

<sup>1</sup> Rokeach, M., The Nature of Human Values, Free Press, New York, 1973, p. 5.

مجموعة من المعتقدات الأساسية التي تتبناها المنظمة، وتعمل على غرسها في نفوس أعضائها، وتستخدم كمرجع لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات داخل التنظيم<sup>1</sup>.  
ويُبرز هذا التعريف العلاقة الوثيقة بين القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية، باعتبار القيم أحد مكوناتها الجوهرية.

من جانبه، يعرف روبنز (Robbins) القيم التنظيمية على أنها:

معايير عامة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، تحدد ما هو مهم ومرغوب فيه داخل بيئة العمل، وتؤثر في مواقف الأفراد وسلوكهم التنظيمي<sup>2</sup>.  
ويُظهر هذا التعريف الطابع الجماعي للقيم التنظيمية، حيث لا تقتصر على فرد واحد، بل تُعبّر عن توجهات مشتركة داخل التنظيم.

أما هوفستيد (Hofstede) فيربط القيم التنظيمية بالبيئة الثقافية والاجتماعية، معتبراً إياها انعكاساً للقيم المجتمعية السائدة، حيث يرى أن:  
القيم التنظيمية هي ترجمة تنظيمية للقيم الثقافية والاجتماعية التي يحملها الأفراد معهم إلى داخل المنظمة<sup>3</sup>.

#### ❖ ثالثاً: مفهوم القيم التنظيمية في الأدبيات العربية

لم يغيب مفهوم القيم التنظيمية عن إسهامات الباحثين العرب، حيث عرفها علي السلمي بأنها:

مجموعة من القيم والمعايير التي تتبناها المنظمة، وتسعى إلى ترسيخها لدى العاملين من أجل توجيه سلوكهم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>54</sup>.

<sup>1</sup> Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, p. 28.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 12th ed, Pearson Education, New Jersey, 2007, p. 56.

<sup>3</sup> Geert Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organization Across Nations, Sage Publications, London, 2001, p. 9.

ويؤكد هذا التعريف على البعد الوظيفي للقيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف المؤسسية.

كما يُعرّفها أحمد ماهر بأنها:

إطار مرجعي سلوكي يحدد أنماط التصرف المقبولة داخل المنظمة، ويسهم في خلق الانسجام والتكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية<sup>1</sup>، وهو تعريف يبرز دور القيم في تحقيق الاستقرار والتناغم التنظيمي.

#### ❖ رابعاً: القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية

تكتسب القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية خصوصية مميزة، نظراً لطبيعة هذه المؤسسات التي تعمل في إطار قانوني صارم، وتسعى إلى تحقيق المصلحة العامة. فالقيم التنظيمية في هذا النوع من المؤسسات لا تقتصر على القيم الإدارية العامة، بل تشمل أيضاً قيماً أخلاقية وقانونية، مثل الشرعية، النزاهة، الشفافية، العدالة، احترام القوانين، وخدمة المواطن.

وعليه، يمكن القول إن القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية تُعدّ أداة أساسية لتوجيه سلوك الموظفين العموميين، وتعزيز أخلاقيات الوظيفة العمومية، والحد من الانحرافات السلوكية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمة العمومية.

#### ❖ خامساً: تعريف إجرائي للقيم التنظيمية

استناداً إلى ما سبق، يمكن تقديم تعريف إجرائي للقيم التنظيمية في إطار هذه الدراسة على النحو الآتي:

<sup>4</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 112.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 74.

القيم التنظيمية هي مجموعة من المبادئ والمعايير والمعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة العمومية، والتي تُوجّه سلوكهم الوظيفي، وتؤثر في علاقاتهم المهنية وقراراتهم الإدارية، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها الوظيفي.

من خلال ما تمّ عرضه في هذا المطلب، يتضح أن القيم التنظيمية تشكل عنصراً جوهرياً في فهم السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، باعتبارها منظومة من المبادئ والمعايير المشتركة التي توجه تصرفات العاملين وتضبط علاقاتهم المهنية، وتساهم في تحقيق الانسجام والتكامل داخل التنظيم. كما تبين أن القيم التنظيمية لا تنشأ بمعزل عن البيئة التنظيمية والاجتماعية، بل تتأثر بثقافة المؤسسة، ونمط قيادتها، وأهدافها، وطبيعة نشاطها.

وقد أظهرت التعريفات المختلفة للقيم التنظيمية، سواء في الفكر الإداري الغربي أو العربي، وجود تقارب في التأكيد على دورها التوجيهي والمعياري، وعلى ارتباطها الوثيق بثقافة المنظمة وبمستوى الالتزام والانتماء التنظيمي للعاملين. وفي إطار المؤسسات العمومية، تكتسب القيم التنظيمية بعداً خاصاً، نظراً لارتباطها بأخلاقيات الوظيفة العمومية وخدمة الصالح العام، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للمواطن.

وعليه، فإن الإحاطة بمفهوم القيم التنظيمية تُعدّ خطوة أساسية لفهم خصائصها ومصادرها داخل المؤسسة.

#### - خصائص القيم التنظيمية

بعد التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية وبيان أبعادها المختلفة، تبرز أهمية التعرف على خصائص هذه القيم، باعتبارها المدخل الأساسي لفهم كيفية تأثيرها في السلوك التنظيمي وفي الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. فالقيم التنظيمية لا تمثل مجرد شعارات أو مبادئ نظرية، بل تتسم بجملة من الخصائص التي تحدد طبيعة حضورها داخل المؤسسة ودرجة تأثيرها في ممارسات العاملين وفي أساليب التسيير المعتمدة.

وتكمن أهمية دراسة خصائص القيم التنظيمية في كونها تساعد على التمييز بين القيم الفعالة والقيم الشكلية، وتوضح الأسباب التي تجعل بعض القيم أكثر رسوخًا وتأثيرًا من غيرها. كما تسهم في فهم الآليات التي من خلالها تتحول القيم إلى سلوكيات عملية، وتصبح عنصرًا فاعلاً في تحقيق الانضباط الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي. وفي إطار المؤسسات العمومية، تكتسي خصائص القيم التنظيمية أهمية مضاعفة، نظراً لاعتماد هذه المؤسسات بدرجة كبيرة على السلوك المهني للموظف العمومي، وعلى وعيه بالمسؤولية الملقاة على عاتقه في خدمة الصالح العام. ومن ثم، فإن تحليل خصائص القيم التنظيمية يسمح بفهم أعمق لدورها في ترسيخ أخلاقيات الوظيفة العمومية، وضمان حسن سير المرفق العام.

#### ❖ أولاً: الطابع المعياري والتوجيهي للقيم التنظيمية

تتسم القيم التنظيمية بطابع معياري واضح، إذ تشكل معايير مرجعية يُحتكم إليها في تقييم السلوكيات والممارسات داخل المؤسسة. فهي تحدد ما ينبغي فعله، وليس فقط ما هو قائم فعلياً، مما يمنحها دوراً توجيهياً في ضبط السلوك الوظيفي. وتعدّ هذه الخاصية من أبرز سمات القيم التنظيمية، حيث تجعل منها أداة غير رسمية للتنظيم والرقابة، تكمل القوانين واللوائح الرسمية ولا تلغيها<sup>1</sup>.

وفي المؤسسات العمومية، تتجلى هذه الخاصية في القيم المرتبطة بالالتزام بالقوانين، واحترام التسلسل الإداري، والمحافظة على المال العام، إذ تتحول هذه القيم إلى مرجع أخلاقي وسلوكي يوجه تصرفات الموظفين حتى في غياب الرقابة المباشرة.

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 12th ed, Pearson Education, New Jersey, 2007, p. 58.

## ❖ ثانياً: الطابع الجماعي والمشارك

من الخصائص الأساسية للقيم التنظيمية أنها ذات طابع جماعي، أي أنها تمثل منظومة قيم مشتركة بين غالبية أفراد المؤسسة، ولا تقتصر على معتقدات فردية معزولة. فكلما زاد مستوى الاشتراك في القيم التنظيمية بين العاملين، كلما تعزز الشعور بالانتماء التنظيمي، وازدادت قوة تأثير هذه القيم في السلوك الفردي والجماعي<sup>1</sup>.

ويسهم هذا الطابع الجماعي في تحقيق الانسجام التنظيمي، وتقليل حالات الصراع الداخلي، كما يساعد على توحيد الرؤى والتوجهات نحو الأهداف المشتركة، وهو ما يُعدّ عاملاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية.

## ❖ ثالثاً: الاستقرار النسبي مع القابلية للتغير

تتميز القيم التنظيمية بدرجة من الاستقرار النسبي، إذ لا تتغير بسرعة مقارنة بالإجراءات أو الهياكل التنظيمية، وذلك لارتباطها بمعتقدات راسخة وتجارب متراكمة داخل المؤسسة. غير أن هذا الاستقرار لا يعني الجمود، حيث يمكن للقيم التنظيمية أن تتغير تدريجياً بفعل التحولات البيئية، أو الإصلاحات الإدارية، أو التغير في القيادات التنظيمية<sup>2</sup>.

وفي هذا السياق، تشهد المؤسسات العمومية في العديد من الدول تحولات نحو تبني قيم حديثة، مثل الجودة، والحوكمة، والمساءلة، والعمل بالنتائج، وهو ما يعكس قابلية القيم التنظيمية للتطور بما يتلاءم مع متطلبات العصر.

<sup>1</sup>Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, p. 36.

<sup>2</sup> Geert Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organization Across Nations, Sage Publications, London, 2001, p. 12.

## ❖ رابعاً: العمق والتأثير طويل المدى في السلوك

تتميز القيم التنظيمية بعمق تأثيرها في السلوك التنظيمي، حيث تتغلغل في وعي الأفراد وتتحول إلى موجه داخلي لسلوكهم المهني. ويجعل هذا العمق من القيم التنظيمية أكثر تأثيراً من القواعد الرسمية، لأنها تعتمد على القناعة الذاتية للفرد وليس على الإكراه الخارجي فقط<sup>1</sup>. ويظهر هذا التأثير بوضوح في تعزيز الانضباط الوظيفي، والالتزام بأخلاقيات المهنة والاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وجودة الخدمة العمومية.

## ❖ خامساً: الارتباط الوثيق بثقافة المنظمة

ترتبط القيم التنظيمية ارتباطاً عضوياً بثقافة المنظمة، إذ تُعدُّ أحد مكوناتها الجوهرية. فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام الذي تتشكل داخله القيم، بينما تعكس القيم التنظيمية مضمون هذه الثقافة واتجاهاتها. ومن ثمّ، فإن أي تغيير في القيم التنظيمية يؤدي بالضرورة إلى إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة<sup>2</sup>.

وتكمن أهمية هذه الخاصية في كونها تجعل إدارة القيم التنظيمية مسألة استراتيجية، خاصة في المؤسسات العمومية التي تسعى إلى تحديث أساليب عملها وتحسين صورتها لدى المواطنين.

## ❖ سادساً: القابلية للاكتساب والتعلم

تتسم القيم التنظيمية بقابليتها للاكتساب من خلال عمليات التنشئة التنظيمية، مثل التكوين والتدريب، والتوجيه الإداري، والاحتكاك اليومي بين العاملين، إضافة إلى القدوة التي يقدمها

<sup>1</sup> Fred Luthans, Organizational Behavior, 11th ed, McGraw-Hill, New York, 2008, p. 94.

<sup>2</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 10th ed, Wiley, New York, 2010, p. 78.

الرؤساء والمسؤولون. وتبرز هذه الخاصية الدور الحيوي للإدارة في غرس القيم التنظيمية الإيجابية وترسيخها داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

يتضح من خلال ما سبق أن القيم التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها عنصراً أساسياً في توجيه السلوك التنظيمي وضبط العلاقات المهنية داخل المؤسسة، إذ تمثل منظومة معيارية تُستخدم كمرجع للحكم على السلوكيات والممارسات التنظيمية المختلفة. فهي قيم جماعية يشترك في تبنائها أغلب العاملين داخل المؤسسة، مما يعزز الشعور بالانتماء والهوية التنظيمية، ويسهم في تحقيق قدر أكبر من الانسجام والتكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية.

كما تتسم القيم التنظيمية بدرجة من الاستقرار النسبي، الأمر الذي يمنحها قدرة على التأثير طويل المدى في السلوك التنظيمي، دون أن يمنع ذلك من تطورها وتكيفها مع التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تطرأ على المؤسسة.

ويعد هذا الاستقرار النسبي عنصراً مهماً في ضمان استمرارية السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، وفي ترسيخ الممارسات التنظيمية السليمة التي تخدم أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

وتبرز أهمية القيم التنظيمية أيضاً في ارتباطها الوثيق بثقافة المنظمة، حيث تُعدّ أحد مكوناتها الأساسية، وتعكس فلسفتها الإدارية وتوجهاتها العامة. فالقيم التنظيمية لا تعمل بمعزل عن الثقافة التنظيمية، بل تتكامل معها في تشكيل الإطار السلوكي والفكري الذي يحكم تصرفات العاملين ويؤثر في مستوى أدائهم الوظيفي.

كما أن قابليتها للاكتساب والتعلم من خلال عمليات التنشئة التنظيمية والتدريب والتوجيه الإداري يجعل منها أداة فعالة بيد الإدارة لترسيخ السلوكيات المرغوبة وتعزيز الالتزام المهني.

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 118.

وفيما يتعلق بالمؤسسات العمومية، تكتسي هذه الخصائص أهمية خاصة، نظرًا لطبيعة المهام المنوطة بها، والتي تقوم أساسًا على خدمة الصالح العام واحترام القوانين والأنظمة. إذ تسهم القيم التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الوظيفة العمومية، وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والانضباط الوظيفي، والحد من الممارسات السلبية التي قد تؤثر في حسن سير المرفق العام. كما تلعب دورًا محوريًا في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين.

وعليه، فإن الإحاطة بخصائص القيم التنظيمية لا تمثل غاية في حد ذاتها، بل تُعدّ خطوة أساسية لفهم الكيفية التي تتشكل بها هذه القيم داخل المؤسسة، والعوامل التي تسهم في ترسيخها أو إضعافها.

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري الانتقال إلى دراسة مصادر القيم التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثالث من هذا المبحث، قصد استكمال الإطار النظري للدراسة.

#### - مصادر القيم التنظيمية داخل المؤسسة

بعد تناول مفهوم القيم التنظيمية وخصائصها، يصبح من الضروري التطرق إلى مصادر هذه القيم داخل المؤسسة، لفهم الكيفية التي تتشكل بها، والآليات التي يتم من خلالها نقلها إلى العاملين، وتأثيرها المباشر على سلوكهم المهني وأدائهم الوظيفي. فالقيم التنظيمية ليست عناصر عشوائية تظهر تلقائيًا داخل المؤسسة، بل هي نتاج متداخل لعوامل متنوعة تعمل على تكوين منظومة قيمية متكاملة، تُشكل سلوك الأفراد وتوجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تحدد مستوى الالتزام بالقواعد والمبادئ التنظيمية.

وتُعد دراسة مصادر القيم التنظيمية خطوة جوهرية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ تتيح التعرف على القوى المؤثرة التي تعزز القيم الإيجابية أو تضعفها، سواء كانت عوامل رسمية أو غير رسمية.

فالإمام بهذه المصادر يمكن الإدارة من تصميم استراتيجيات فعّالة لغرس القيم المرغوبة، وتحفيز العاملين على تبنيها، وضمان استمراريتها على المدى الطويل، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.

ولا تقتصر أهمية دراسة مصادر القيم التنظيمية على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتأثيرها العملي في المؤسسات العمومية بشكل خاص، حيث ترتبط القيم التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات الوظيفة العمومية، والشفافية، والنزاهة، واحترام القوانين، إضافة إلى حرص الموظفين على خدمة الصالح العام.

ومن هذا المنطلق، فإن تحليل مصادر هذه القيم يُعدّ أداة عملية لإيجاد بيئة تنظيمية متوازنة، تشجع على الالتزام بالقيم المؤسسية، وتحد من السلوكيات السلبية، وتساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي وكفاءة المرفق العام.

ويمكن تصنيف مصادر القيم التنظيمية إلى عدة مستويات مترابطة، تشمل:

- المصادر القانونية والتشريعية: التي تحدد إطار الالتزام الرسمي والأخلاقي للموظفين.
- المصادر الإدارية والتنظيمية: مثل الهيكل التنظيمي، السياسات الداخلية، نظم التسيير، وآليات المكافأة والعقاب.
- المصادر القيادية: حيث يمثل القادة والموظفون ذوو المناصب العليا قدوة عملية لنقل القيم وتعزيزها.
- المصادر الثقافية والاجتماعية: التي تعكس القيم المجتمعية المتداخلة مع القيم التنظيمية.

➤ المصادر الفردية: المتمثلة في خبرات ومبادئ ومعتقدات الموظفين، والتي تتفاعل مع المصادر الأخرى لتشكيل السلوك التنظيمي الفعلي.

وتتفاعل هذه المصادر مع بعضها البعض لتشكيل بيئة تنظيمية متكاملة، تحدد مستوى الالتزام بالقيم داخل المؤسسة، وتؤثر في ممارسات العاملين وسلوكياتهم اليومية، كما تسهم في توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

ومن هنا، يصبح من الضروري تحليل كل مصدر من هذه المصادر بشكل مفصل، لبيان دوره في تكوين منظومة القيم داخل المؤسسة، ودرجة تأثيره في تعزيز الأداء الوظيفي، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في صلب هذا المطلب.

#### ❖ أولاً: المصادر القانونية والتشريعية

تعتبر القوانين واللوائح التنظيمية من أبرز المصادر التي تحدد الإطار الرسمي والقياسي للقيم داخل المؤسسات العمومية. فهي توفر معايير واضحة للسلوك المقبول وغير المقبول، وتحدد الواجبات والمسؤوليات للموظفين.

أمثلة:

1. قوانين مكافحة الفساد تعزز قيمة النزاهة والمسؤولية.
2. اللوائح الداخلية المتعلقة بساعات العمل والانضباط تعزز قيم الالتزام والانضباط الوظيفي.
3. السياسات المتعلقة بحماية المال العام تعكس قيم الأمانة والمساءلة.

ومن المهم الإشارة إلى أن هذه القوانين لا تقتصر على فرض الضوابط، بل تعمل على ترسيخ قيم أخلاقية داخل المؤسسة، إذ يصبح الالتزام بها جزءاً من الثقافة التنظيمية الرسمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ali S. Al-Salmi, Organizational Behavior, Cairo: Dar Gharib, 2001, p. 125.

### ❖ ثانياً: المصادر الإدارية والتنظيمية

تشمل هذه المصادر الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، نظم التسيير، وآليات المكافأة والعقاب، التي تلعب دوراً مباشراً في نقل القيم وتعزيزها.  
أمثلة:

1. الهيكل الواضح يوضح خطوط السلطة والمسؤولية ويعزز قيم الانضباط والعدالة.
  2. نظم المكافآت تعزز القيم المرغوبة، مثل التقاني في العمل والإبداع.
  3. العمليات الشفافة في التقييم والترقية تعزز القيم المرتبطة بالنزاهة والعدالة<sup>1</sup>.
- بهذه الطريقة، يتحول التنظيم الإداري إلى مصدر للقيم لا يقل أهمية عن القوانين، بل يعمل على ترجمة القيم الرسمية إلى ممارسات عملية داخل المؤسسة.

### ❖ ثالثاً: المصادر القيادية

تلعب القيادات داخل المؤسسة دوراً محورياً في نقل القيم، كونها قدوة عملية للموظفين. فأسلوب القيادة ونمط التفاعل مع الموظفين يعكس ويعزز القيم التنظيمية.  
أمثلة:

1. القائد الذي يلتزم بالشفافية والمساءلة يغرس هذه القيم لدى موظفيه.
  2. القائد التحفيزي أو التشاركي يعزز قيم التعاون والمبادرة.
- ويظهر تأثير القيادة بشكل أقوى في المؤسسات العمومية، حيث يسهم القائد في ربط القيم المؤسسية بالواقع العملي وتحفيز الموظفين على الالتزام بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 12th ed, Pearson Education, 2007, p. 62.

<sup>2</sup> Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed, Jossey-Bass, 2004, p. 42.

## ❖ رابعا: المصادر الثقافية والاجتماعية

القيم التنظيمية تتأثر بالقيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحيط بالمؤسسة. فهي تعكس المعتقدات والسلوكيات المقبولة في المجتمع، مما يجعل المؤسسة أكثر انسجاما مع البيئة التي تعمل فيها.

## أمثلة:

1. تقدير العمل الجماعي أو احترام السن والخبرة.
  2. الالتزام بالقوانين المحلية وأخلاقيات المجتمع في تقديم الخدمات.
- هذا المصدر يبرز في المؤسسات العمومية التي تتعامل مباشرة مع المواطنين، حيث يجب أن تكون القيم التنظيمية متوافقة مع توقعات المجتمع<sup>1</sup>.

## ❖ خامسا: المصادر الفردية

تمثل خبرات ومعتقدات الموظفين جزءا من منظومة القيم التنظيمية، حيث تتفاعل مع المصادر الأخرى لتشكيل السلوك التنظيمي الفعلي.

## أمثلة:

1. موظف ذو خبرة طويلة في الإدارة يساهم بنقل قيم الانضباط والمسؤولية للزملاء الجدد.
2. المبادئ الفردية مثل الالتزام الشخصي بالنزاهة تؤثر على ثقافة الفريق وتعزز الالتزام بالقيم المؤسسية.

يتضح من خلال ما سبق أن مصادر القيم التنظيمية داخل المؤسسة متعددة ومتشابكة، وتشمل الجوانب القانونية، والإدارية، والقيادية، والثقافية، والفردية، وكل منها يساهم بدرجات متفاوتة في تشكيل منظومة القيم السائدة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Geert Hofstede, Culture's Consequences, Sage Publications, 2001, p. 15.

فالمصادر القانونية والتشريعية تمثل الإطار الرسمي الذي يفرض الالتزام بالأنظمة والقواعد، ويحدد معايير السلوك المقبول، مما يضمن انسجام ممارسات الموظفين مع أهداف المؤسسة والقوانين المنظمة للعمل.

في حين تعمل المصادر الإدارية والتنظيمية على ترجمة هذه القيم إلى واقع عملي ملموس، من خلال السياسات الداخلية، الهيكل التنظيمي، نظم المكافآت والعقوبات، وآليات التقييم والترقية، بحيث تصبح القيم جزءًا من الحياة اليومية للموظف داخل المؤسسة.

أما القيادات، فتعدّ عنصرًا محوريًا في نقل القيم إلى العاملين، من خلال أسلوبها في الإدارة والقوة التي تقدمها، إذ يُظهر البحث أن سلوك القائد وانعكاساته على الموظفين تعد من أهم العوامل التي تعزز الالتزام بالقيم التنظيمية وتدعم استمراريتها على المدى الطويل.

كما تلعب المصادر الثقافية والاجتماعية دورًا تكامليًا، إذ تعكس القيم المجتمعية السائدة مثل احترام القانون، العمل الجماعي، والأمانة، وتساعد في مواءمة السلوك الفردي للموظفين مع توقعات المجتمع، مما يسهم في تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات العمومية وخدماتها. أما المصادر الفردية، فتمنح منظومة القيم بعدًا شخصيًا، حيث تتفاعل خبرات ومعتقدات ومبادئ الموظفين مع القيم الرسمية وغير الرسمية، مما يتيح المجال لتطوير سلوكيات إيجابية، وتصحيح الانحرافات السلوكية، وزيادة مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي.

وفي هذا الإطار، يصبح فهم مصادر القيم التنظيمية ضرورة استراتيجية للمؤسسات العمومية، إذ لا يقتصر الأمر على تحسين الأداء الوظيفي فحسب، بل يشمل أيضًا تعزيز النزاهة والشفافية، وضمان العدالة في المعاملة، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

فعندما تتم دراسة هذه المصادر وتحليلها بدقة، يمكن للإدارة تصميم سياسات وإجراءات وبرامج تدريبية فعّالة، تهدف إلى تعزيز القيم الإيجابية وترسيخها بين جميع فئات الموظفين،

وبالتالي خلق بيئة تنظيمية متكاملة ومستقرة، قادرة على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

ومن هذا المنطلق، تعتبر دراسة مصادر القيم التنظيمية خطوة تمهيدية حيوية قبل الانتقال إلى مرحلة قياس هذه القيم وتقييم تأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث يتيح ذلك معرفة مدى حضور القيم داخل المؤسسة، وتحديد الفجوات بين القيم المعلنة والممارسات العملية، ووضع استراتيجيات لتقليل هذه الفجوات، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي وتحسين نتائج الأداء على جميع المستويات.

وفي نهاية المطاف، يشكل تحليل مصادر القيم التنظيمية قاعدة معرفية صلبة تساعد الباحثين والإدارات على فهم ديناميات السلوك التنظيمي، وتقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق لتعزيز ثقافة مؤسسية صحية، تجعل القيم التنظيمية عنصراً فعالاً في توجيه سلوك الأفراد، وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات العمومية.

## 2- تصنيف القيم التنظيمية وأهميتها:

بعد أن تناولنا في المبحث السابق مفهوم القيم التنظيمية، خصائصها، ومصادرها داخل المؤسسة، يصبح من الضروري الانتقال إلى دراسة تصنيف هذه القيم وأهميتها في بيئة العمل التنظيمية. فالقيم التنظيمية ليست متجانسة أو أحادية البعد، بل تتنوع باختلاف طبيعتها، وظيفتها، ومستوى تأثيرها على سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المؤسسة.

ومن خلال تصنيف القيم التنظيمية، يمكن للإدارة فهم أي القيم أكثر تأثيراً في توجيه السلوك، وأيها يمثل أولويات للمؤسسة، مما يسهل تصميم سياسات وإجراءات تعزز الالتزام بالقيم الأساسية وترسخ ثقافة تنظيمية متوازنة.

وتبرز أهمية دراسة تصنيف القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية بشكل خاص، إذ تتسم هذه المؤسسات بوجود قواعد وأطر قانونية صارمة، وتعمل في سياق اجتماعي وثقافي

محدد، مما يجعل إدراك نوعية القيم وترتيب أولوياتها ضرورة لتحقيق التناغم بين أهداف المؤسسة، سلوك الموظفين، واحتياجات المجتمع. فبفهم التصنيفات المختلفة للقيم التنظيمية تستطيع الإدارة وضع استراتيجيات لإبراز القيم الجوهرية مثل النزاهة، الشفافية والمسؤولية، مع ضمان أن القيم الثانوية أو الفرعية تكمل هذه القيم دون أن تعيق سير العمل أو تتعارض مع أهداف المؤسسة.

وبالتالي، فإن هذا المبحث سيتناول أولاً أنواع القيم التنظيمية وتصنيفها وفق النظريات الحديثة في الإدارة والسلوك التنظيمي، ثم سينتقل إلى توضيح أهمية القيم التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي، قبل أن يختم بتوضيح دور الإدارة في ترسيخ هذه القيم داخل المؤسسات العمومية، بما يحقق التوازن بين الأطر النظرية والواقع العملي للمؤسسة.

#### - أنواع القيم التنظيمية:

يعد تصنيف القيم التنظيمية خطوة أساسية لفهم كيفية توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ولتمييز بين القيم الجوهرية التي تُشكل أساس الثقافة التنظيمية، والقيم الفرعية التي تدعمها. فالقيم التنظيمية ليست عناصر ثابتة أو متجانسة، بل تتنوع باختلاف طبيعتها وأصلها، وتأثيرها على الأداء الوظيفي، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات. "ويتيح تصنيف القيم للباحثين والإدارة إمكانية معرفة القيم الأكثر تأثيراً، وتحديد الأولويات في غرسها لدى الموظفين، وتصميم السياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز هذه القيم داخل المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

1 عبد الرحمن مصطفى، الإدارة والسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية، القاهرة، دار المعارف، 2018، ص 112.

"وبالنظر إلى المؤسسات العمومية، يكتسب تصنيف القيم التنظيمية أهمية خاصة، إذ يجب تحقيق التوازن بين التزامات الموظفين القانونية، ومتطلبات الأداء، والقيم المجتمعية بما يسهم في تعزيز الانضباط والنزاهة وتحقيق رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة"<sup>(1)</sup>.

### ❖ أولاً: القيم الجوهرية (Core Values) :

تُمثل القيم الجوهرية الأساس الأخلاقي والفكري للمؤسسة، وهي تحدد طبيعة التفاعل بين الموظفين والإدارة، وتوجه جميع السياسات الإدارية. وتتميز هذه القيم بأنها:

1. مستقرة نسبياً وطويلة المدى.
2. تؤثر مباشرة في السلوك اليومي للموظفين.
3. "تعتبر غير قابلة للتفاوض، حيث تشكل جوهر الثقافة التنظيمية"<sup>(2)</sup>.

### أمثلة تطبيقية في المؤسسات العمومية:

✓ **النزاهة والشفافية:** من خلال الالتزام بالإجراءات القانونية في صرف الميزانية والمشتريات، بما يحمي المال العام.

✓ **المسؤولية والمساءلة:** عبر التزام الموظفين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وإعداد تقارير دقيقة عن الأعمال.

✓ **العدالة في المعاملة:** ضمان تكافؤ الفرص في الترقيات والمكافآت، وتطبيق القوانين بدون تمييز.

"ويمكن القول إن القيم الجوهرية تعمل بمثابة البوصلة الأخلاقية للمؤسسة، فهي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في سلوك الموظفين، وتؤثر في مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي"<sup>(3)</sup>.

1 شوقي أحمد، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، عمان، دار الفكر العربي، 2017، ص 78.

2 علي سامي، مبادئ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الفكر الجامعي، 2016، ص 95.

### ❖ ثانياً: القيم الفرعية أو الثانوية (Secondary Values)

تمثل القيم الفرعية مجموعة القيم التي تكمل القيم الجوهرية وتدعم تطبيقها العملي، لكنها قد تكون أقل تأثيراً مباشرة على السلوك.

#### أمثلة تطبيقية:

- ✓ تعزيز التعاون والعمل الجماعي لتسهيل تنفيذ المشاريع المشتركة.
  - ✓ تشجيع الابتكار والمبادرة لتحسين جودة الخدمات.
  - ✓ الالتزام بالمواعيد والانضباط الزمني لضمان سير العمل بكفاءة.
- تلعب هذه القيم دوراً تكاملياً، فهي تترجم القيم الجوهرية إلى سلوكيات عملية قابلة للقياس والمراقبة داخل المؤسسات العمومية، مما يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية (1).

### ❖ ثالثاً: القيم الشخصية مقابل القيم المؤسسية

يمكن تصنيف القيم التنظيمية أيضاً من حيث مصدرها وتأثيرها على الموظفين:

1. **القيم الشخصية:** تمثل المبادئ والخبرات الفردية التي يعتنقها الموظف، وتؤثر في سلوكه وأدائه داخل المؤسسة.

2. **القيم المؤسسية:** تمثل القيم المعتمدة رسمياً في اللوائح والسياسات والإجراءات وتحدد ما هو سلوك مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة.

ويظهر النجاح التنظيمي في حالة توافق القيم الشخصية مع القيم المؤسسية، حيث يؤدي هذا التوافق إلى تعزيز الالتزام والانتماء، بينما يؤدي عدم التوافق إلى صراعات داخلية وضعف الأداء (2).

<sup>3</sup> عبد الله ناصر، الأخلاقيات والقيم في المؤسسات الحكومية، القاهرة، دار الشروق، 2015، ص 60.

<sup>1</sup> محمود، يوسف. القيادة التنظيمية وإدارة القيم. عمان: دار العلم، 2019، ص 102.

<sup>2</sup> حسين، جمال. العلاقات الإنسانية والقيم التنظيمية في المؤسسات. بيروت: دار الثقافة الجامعية، 2014، ص 88.

## ❖ رابعاً: القيم العملية مقابل القيم الرمزية

1. **القيم العملية (Instrumental Values)** هي القيم المرتبطة بالسلوك اليومي للموظفين، مثل الانضباط، الالتزام بالمعايير، جودة الأداء، والعمل وفق الإجراءات الرسمية.

2. **القيم الرمزية (Terminal Values)** هي القيم العليا التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، مثل خدمة الصالح العام، العدالة، تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسة (1).

فالقيم العملية توجه السلوك اليومي، بينما القيم الرمزية تحدد الأهداف الكبرى للمؤسسة وتوجه قرارات الإدارة على المدى الطويل.

يتضح أن تصنيف القيم التنظيمية يشكّل أداة مركزية لفهم ديناميات السلوك داخل المؤسسات العمومية، إذ يسمح للإدارة بتحديد القيم الجوهرية التي تمثل الأساس الأخلاقي والفكري للمؤسسة، وتمييزها عن القيم الفرعية التي تدعم هذه القيم الأساسية وتسهل تطبيقها عملياً.

كما يتيح هذا التصنيف التفرقة بين القيم الشخصية التي يحملها الموظف والقيم المؤسسية المعتمدة رسمياً، مما يمكن الإدارة من إيجاد توافق بين القيم الفردية والجماعية داخل المؤسسة، وهو ما يعدّ شرطاً أساسياً لتعزيز الانضباط والالتزام بالقيم الأساسية.

ويصبح هذا الوعي التصنيفي ذا قيمة عملية كبيرة، إذ يتيح تصميم برامج تدريبية مستهدفة لتعزيز القيم الجوهرية، ووضع السياسات والإجراءات الإدارية التي تعكس هذه القيم في الممارسات اليومية، وتحفيز الموظفين على الالتزام بها، وبالتالي تعزيز الانتماء التنظيمي وتقليل حالات الصراع أو الانحراف السلوكي.

<sup>1</sup> فؤاد، أحمد. القيم المؤسسية ودورها في الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر، 2020، ص 73

كما أن إدراك الفروقات بين القيم العملية والرمزية يساهم في توجيه السلوك اليومي نحو الأداء الفعال، مع الحفاظ على رؤية المؤسسة وأهدافها العليا، مثل خدمة الصالح العام والالتزام بالعدالة والمساءلة.

وفي سياق المؤسسات العمومية، يكتسب تصنيف القيم التنظيمية أهمية مضاعفة، إذ تساعد الإدارة على خلق بيئة تنظيمية متوازنة تجمع بين القيم القانونية، والمعايير الأخلاقية والتوقعات المجتمعية، مما يعزز الثقة بين المؤسسة والمواطنين، ويرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة. ويؤكد هذا التحليل أن فهم أنواع القيم التنظيمية لا يقتصر على الجانب النظري، بل يمتد إلى الجانب التطبيقي والوظيفي، حيث يمكن استخدام هذا التصنيف كأداة لتقييم الأداء، وتحديد الفجوات بين القيم المعلنة والقيم المطبقة عملياً، وتصميم استراتيجيات لتقليص هذه الفجوات.

ومن ثم، يعتبر فهم وتصنيف القيم التنظيمية خطوة استراتيجية محورية تمهد الطريق لدراسة أهمية القيم التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، والتي سيتناولها المطلب الثاني من هذا المبحث، مع التركيز على العلاقة التفاعلية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وكيفية استثمار القيم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة.

#### - أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية:

بعد دراسة مفهوم القيم التنظيمية وخصائصها ومصادرها وأنواعها، يظهر بوضوح أن هذه القيم ليست مجرد مفاهيم نظرية أو شعارات إدارية، بل تمثل مرجعية أساسية توجيهية للسلوك المهني داخل المؤسسة. فهي توفر إطاراً معيارياً يحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في الأداء اليومي للموظفين، وتساعد في ضبط العلاقات المهنية بين الأفراد والإدارات المختلفة، بما يساهم في تحقيق الانضباط والتناغم التنظيمي.

تكتسب أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية بعدا خاصا، نظرا للطبيعة الفريدة لهذه المؤسسات التي ترتبط مباشرة بخدمة الصالح العام، وتعمل ضمن إطار قانوني وإداري محدد. فالالتزام بالقيم مثل النزاهة، الشفافية، والمسؤولية، لا يعزز فقط الفعالية المؤسسية، بل يضمن أيضًا احترام الحقوق والمصالح العامة للمواطنين، ويقلل من مظاهر الفساد أو المحسوبية.

كما أن القيم التنظيمية تساهم في توجيه السلوك الفردي والجماعي، بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، ويخلق بيئة عمل مستقرة تشجع الموظفين على الالتزام والتفاني في أداء مهامهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة أهمية القيم التنظيمية تمثل أداة عملية للإدارة، إذ تمكنها من:

- توضيح العلاقة بين القيم وسلوك الموظفين: إذ تسمح بفهم كيفية تأثير القيم الجوهرية والثانوية على قرارات الموظف اليومية، واتجاهاته تجاه العمل، والزملاء والمواطنين.
- تحديد دور القيم في تحسين الأداء الوظيفي: فالقيم مثل الالتزام والانضباط والنزاهة تعمل كمعايير توجيهية لتحسين الإنتاجية وجودة الخدمات، وتقلل من الأخطاء والانحرافات المهنية.
- تصميم استراتيجيات إدارية لتعزيز الالتزام بالقيم داخل المؤسسة: من خلال برامج التدريب، ومكافآت الأداء، والرقابة التنظيمية، بما يضمن توحيد سلوكيات الموظفين مع القيم الرسمية للمؤسسة.

كما يجب التأكيد على أن القيم التنظيمية تمثل حلقة وصل بين الأبعاد الأخلاقية والسلوكية والتشغيلية داخل المؤسسات العمومية، إذ أنها تربط بين أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتوقعات الموظفين، ومتطلبات المواطنين، مما يجعلها عاملاً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية متينة ومستدامة.

وبالتالي، فإن إدراك أهمية القيم التنظيمية يُعدّ شرطاً مسبقاً لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، ويشكل قاعدة استراتيجية لتطوير سياسات إدارية قادرة على تعزيز الالتزام، وتحفيز الموظفين، وتحقيق التناغم بين القيم الفردية والقيم المؤسسية، بما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية وموثوقية.

#### ❖ تعزيز الانضباط والالتزام الوظيفي:

"تلعب القيم التنظيمية دوراً محورياً في ضبط السلوك المهني للموظفين داخل المؤسسات العمومية، من خلال تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض في الأداء اليومي. فالقيم الجوهرية مثل النزاهة، المسؤولية، والعدالة، تساعد الموظفين على الالتزام بالقوانين واللوائح، وتقليل الانحرافات أو المخالفات الإدارية"<sup>(1)</sup>.

#### أمثلة:

1. التزام موظفي مصلحة الضرائب أو المالية بالقوانين واللوائح لتجنب التجاوزات المالية.
2. احترام مواعيد تقديم الخدمات في الدوائر الحكومية لضمان الانضباط الزمني وتحسين رضا المواطنين<sup>(2)</sup>.

ويؤدي هذا الالتزام إلى بيئة تنظيمية مستقرة، تعزز الأداء الجماعي وتحسن مستوى التعاون بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

#### ❖ ترسيخ ثقافة النزاهة والمساءلة

"تساهم القيم التنظيمية في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة وهي عناصر أساسية لنجاح المؤسسات العمومية. فالموظفون الذين يلتزمون بالقيم الأخلاقية يكونون

<sup>1</sup> شوقي أحمد، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، عمان، دار الفكر العربي، 2017، ص 92.

<sup>2</sup> محمود يوسف، القيادة التنظيمية وإدارة القيم، عمان، دار العلم، 2019، ص 111.

أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة، بما يحقق المصلحة العامة ويقلل من حالات الفساد<sup>(1)</sup>.

أمثلة:

1. اعتماد مؤسسات المياه والكهرباء في بعض الدول العربية على برامج داخلية لتعزيز القيم الأخلاقية بين الموظفين.

2. اعتماد وزارات الصحة على سياسات مكافأة الموظفين الملتزمين بالقيم الأخلاقية في تقديم الخدمات الطبية للمواطنين.

ويمكن القول إن ترسيخ هذه الثقافة يساهم في بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بين الموظفين.

#### ❖ تحسين الأداء المؤسسي

تعتبر القيم التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على جودة وكفاءة الأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تتميز بغرس القيم الجوهرية بين موظفيها تحقق نتائج أفضل في:

✓ الالتزام بالمواعيد والجدول الزمنية.

✓ جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

✓ "قدرة الموظفين على التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بفعالية"<sup>(2)</sup>.

فالموظفون الذين يلتزمون بالقيم التنظيمية يكون لديهم اتجاه إيجابي نحو العمل، ويظهرون كفاءة أعلى، مستوى أعلى من الالتزام، ومقدرة أكبر على التعاون الجماعي، وهو ما ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> عبد الله ناصر، الأخلاقيات والقيم في المؤسسات الحكومية، القاهرة، دار الشروق، 2015، ص 75.

<sup>2</sup> علي سامي، مبادئ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الفكر الجامعي، 2016، ص

## ❖ تعزيز الانتماء التنظيمي والروح المعنوية:

تلعب القيم التنظيمية دورا كبيرا في تعزيز الانتماء التنظيمي والروح المعنوية للموظفين. فعندما يشعر الموظف أن المؤسسة تتبنى قيما واضحة وعادلة، يكون أكثر تحفيزا للالتزام بأداء مهامه، وأكثر رغبة في المساهمة في تطوير المؤسسة (1).

## أمثلة:

1. برامج التحفيز في المؤسسات التعليمية الحكومية التي تشجع على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمعايير الأكاديمية.

1. المؤسسات الصحية التي تعتمد على ثقافة شفافة ومكافآت للالتزام بالقيم التنظيمية لتعزيز الانتماء والولاء المهني.

يتضح من خلال ما سبق أن أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية لا تقتصر على كونها مجرد إطار نظري أو شعارات إدارية، بل تمثل أداة عملية واستراتيجية توجه السلوك الفردي والجماعي، وتؤثر بشكل مباشر في فعالية الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فالالتزام بالقيم الجوهرية مثل النزاهة، المسؤولية، الشفافية، والانضباط يعمل على تشكيل بيئة عمل متماسكة ومستقرة، تعزز الانتماء التنظيمي وروح التعاون بين الموظفين، وتحد من حالات الانحراف أو الصراع الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين النتائج المؤسسية بشكل ملموس.

علاوة على ذلك، يساهم إدراك أهمية القيم التنظيمية في تمكين الإدارة من تصميم سياسات وبرامج عملية لتعزيز الالتزام بها، مثل برامج التدريب المستمر، ونظم المكافآت والعقوبات، والرقابة التنظيمية الدقيقة. هذه الإجراءات لا تساعد فقط على ضبط سلوك

<sup>1</sup> حسين جمال، العلاقات الإنسانية والقيم التنظيمية في المؤسسات، بيروت، دار الثقافة الجامعية، 2014، ص 101.

الموظفين، بل تعمل على توحيد التوجهات والسلوكيات بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعزز الانضباط المؤسسي، وتحد من الفجوة بين القيم المعلنة والقيم المطبقة على أرض الواقع.

كما أن القيم التنظيمية تلعب دورًا أساسيًا في بناء ثقافة مؤسسية قوية ومستدامة، حيث تصبح جزءًا من الهوية التنظيمية للمؤسسة، وتؤثر في طريقة اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتفاعل مع المواطنين والمستفيدين من الخدمات العامة. وهذا يعني أن الإدارة الفعالة للقيم التنظيمية ليست مهمة شكلية، بل هي عملية مستمرة تتطلب متابعة، تقييم وتكييف السياسات بما يضمن استمرار توافق السلوكيات الفردية مع القيم المؤسسية.

وفي السياق العملي، يمثل فهم أهمية القيم التنظيمية القاعدة الأساسية للمرحلة التالية من البحث، والتي سنتناول دور الإدارة في ترسيخ هذه القيم داخل المؤسسات العمومية. إذ أن أي جهود لتحسين الأداء المؤسسي أو تطوير بيئة العمل لا يمكن أن تنجح دون آليات واضحة لترسيخ القيم التنظيمية، بما يضمن تطبيقها على أرض الواقع وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويخلق بيئة عمل تحفز الموظفين على الإبداع، الابتكار، والالتزام بخدمة الصالح العام.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد أن القيم التنظيمية ليست فقط أداة توجيهية للسلوك، بل ركيزة استراتيجية لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسة وتطوير كفاءة الموارد البشرية، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة في تقديم خدمات عالية الجودة بشكل فعال وموثوق.

#### - دور الإدارة في ترسيخ القيم التنظيمية:

بعد دراسة مفهوم القيم التنظيمية، وخصائصها ومصادرها وأهميتها، يصبح من الضروري التركيز على الدور الحاسم للإدارة في ترسيخ هذه القيم داخل المؤسسات العمومية.

فالإدارة ليست مجرد مشرفة على العمليات اليومية، بل هي الفاعل الرئيس في غرس القيم وتعزيزها بين الموظفين، من خلال السياسات، الممارسات، والثقافة المؤسسية التي تضعها.

"يكتسب هذا الدور أهمية خاصة في المؤسسات العمومية، حيث يرتبط الأداء الوظيفي مباشرة بالالتزام بالقيم الأخلاقية والقانونية، مثل النزاهة، الشفافية، والمسؤولية تجاه الصالح العام"<sup>(1)</sup>.

"كما أن الإدارة الفاعلة في ترسيخ القيم التنظيمية تساهم في خلق بيئة عمل متجانسة ومستقرة، تقل فيها الانحرافات السلوكية، ويزداد فيها الانتماء التنظيمي وروح التعاون بين الموظفين"<sup>(2)</sup>.

ومن هنا، يمكن النظر إلى الإدارة بوصفها حلقة الوصل بين القيم الرسمية للمؤسسة وبين سلوك الموظفين الفعلي، حيث تقوم بعملية الترجمة بين القيم النظرية والسياسات العملية، وتعمل على تكريسها في الممارسات اليومية، بما يضمن توافق الأداء الفردي والجماعي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

#### ❖ أولاً: القيادة الإدارية ودورها في غرس القيم التنظيمية:

تعتبر القيادة الإدارية العنصر الأساسي لترسيخ القيم داخل المؤسسات، إذ يعمل القائد أو المدير كمثال حي للموظفين في التزامه بالقيم الجوهرية. فالسلوك القيادي الذي يراعي القيم

<sup>1</sup> عبد الرحمن مصطفى، الإدارة والسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية، القاهرة، دار المعارف، 2018، ص 142.

<sup>2</sup> شوقي أحمد، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، عمان، دار الفكر العربي، 2017، ص 101

<sup>3</sup> محمود يوسف، القيادة التنظيمية وإدارة القيم، عمان، دار العلم، 2019، ص 118.

الأخلاقية والمعايير التنظيمية يخلق تأثيرًا تقليديًا على الموظفين، ويحفزهم على الالتزام بنفس القيم<sup>(1)</sup>.

أمثلة:

في بعض وزارات الصحة في دول الخليج، يقوم المديرون بتطبيق نظام مكافآت يعتمد على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية في تقديم الخدمات الطبية، مما يعزز النزاهة والشفافية بين الموظفين.

في مصلحة المياه والكهرباء في بعض المدن العربية، يتم مراقبة التزام الموظفين بالقيم التنظيمية من خلال تقييم دوري، وتحفيز الملتزمين بمكافآت معنوية ومادية.

وتؤكد الدراسات أن القائد الذي يطبق القيم على نفسه قبل أن يفرضها على الآخرين يعزز الثقة بين الموظفين، ويرسخ ثقافة احترام القيم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي<sup>(2)</sup>.

#### ❖ ثانياً: السياسات والإجراءات الإدارية لتعزيز القيم:

تلعب السياسات والإجراءات الرسمية دورًا محوريًا في تجسيد القيم التنظيمية على أرض الواقع. فالإدارة من خلال وضع ضوابط واضحة، كالأكواد الأخلاقية، نظم المكافآت والعقوبات، وإجراءات الرقابة، تضمن توافق السلوك الفردي والجماعي مع القيم المؤسسية<sup>(3)</sup>.

أمثلة:

الوزارات والمؤسسات الحكومية في مصر تعتمد على دليل سلوك الموظفين الذي يوضح القيم الأساسية مثل الشفافية، الالتزام، والعدالة، ويحدد العقوبات على الانحراف عن هذه القيم.

<sup>1</sup> عبد الله ناصر، الأخلاقيات والقيم في المؤسسات الحكومية، القاهرة، دار الشروق، 2015، ص 88.

<sup>2</sup> علي سامي، مبادئ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الفكر الجامعي، 2016، ص 132.

<sup>3</sup> حسين جمال، العلاقات الإنسانية والقيم التنظيمية في المؤسسات، بيروت، دار الثقافة الجامعية، 2014، ص 109.

في بعض البلديات في المغرب، يتم تطبيق برامج تقييم الأداء السنوي التي تشمل معايير التزام بالقيم التنظيمية، مثل خدمة المواطنين بأمانة وكفاءة.

وهكذا، يصبح ترسيخ القيم التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة الإدارية اليومية، وليس مجرد أهداف نظرية، مما يضمن استمرار تطبيق القيم على المدى الطويل.

#### ❖ ثالثاً: التدريب والتثقيف المؤسسي

يعد التدريب المستمر والتثقيف المؤسسي من الأدوات الفعالة لترسيخ القيم، حيث يمكن من خلاله تعريف الموظفين بالقيم الأساسية، وممارستها في بيئة العمل اليومية، وتطوير مهارات اتخاذ القرار المبني على القيم.

#### أمثلة:

1) برامج تدريبية في المؤسسات التعليمية في الأردن لتعزيز قيم الالتزام والانضباط وتحفيز المعلمين على التمسك بالقيم المؤسسية أثناء التدريس.

2) دورات تدريبية للموظفين في مؤسسات المياه والكهرباء في الجزائر لتعزيز النزاهة والشفافية في تقديم الخدمات، وتقليل حالات المحسوبية.

"وتشير الدراسات إلى أن التدريب المتكرر والمستمر على القيم التنظيمية يساعد على دمج هذه القيم في الثقافة المؤسسية، ويجعلها جزءاً من السلوك الطبيعي للموظف"<sup>(1)</sup>.

#### ❖ رابعاً: الرقابة والتقييم المستمر:

تعمل الإدارة على ترسيخ القيم التنظيمية من خلال آليات الرقابة والتقييم المستمر، والتي تشمل مراجعة الأداء الفردي والجماعي، قياس التزام الموظفين بالقيم، وتقديم تغذية راجعة لتحسين السلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد خالد، تدريب الموظفين وتعزيز القيم التنظيمية، القاهرة، دار النهضة، 2017، ص 95.

هذا النوع من الرقابة لا يهدف إلى العقاب فقط، بل يحفز الموظفين على الالتزام بالقيم، ويكشف عن الفجوات في الثقافة التنظيمية، "مما يمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية"<sup>(1)</sup>.

يتضح أن الإدارة تمثل العمود الفقري في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، فهي ليست مجرد هيئة إدارية مشرفة على العمليات اليومية، بل الفاعل الرئيسي في بناء ثقافة مؤسسية متينة.

فالإدارة مسؤولة عن خلق بيئة عمل متجانسة ومستقرة، تعزز الانتماء التنظيمي وروح التعاون بين الموظفين، وتضمن الالتزام بالقيم الجوهرية مثل النزاهة، الشفافية، المسؤولية والانضباط. وتعتبر هذه البيئة عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال، إذ أن الموظف الملتزم بالقيم التنظيمية يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، والتفاعل الإيجابي مع زملائه، وخدمة المواطنين بكفاءة ومصداقية.

فالقيادة الإدارية الفاعلة، التي تتصف بالقدرة على القدوة والتوجيه الاستراتيجي والسياسات والإجراءات الممنهجة، التي تحدد الضوابط الواضحة للسلوكيات المقبولة والمرفوضة، والتدريب المستمر الذي يعزز من فهم الموظفين للقيم وطرق تطبيقها، إلى جانب الرقابة الدقيقة والمتابعة المستمرة، كلها أدوات عملية تعمل معاً على تحويل القيم من مجرد مبادئ نظرية إلى ممارسة يومية واقعية.

هذه الأدوات لا تقتصر على ضبط السلوك الفردي فقط، بل تسهم أيضاً في توجيه ثقافة المؤسسة بأكملها نحو الالتزام بالقيم، وخلق انسجام بين الأهداف الاستراتيجية وسلوكيات الموظفين اليومية.

<sup>1</sup>سمير طارق، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي، عمان، دار الفكر، 2018، ص 121.

كما أن الإدارة القادرة على ترسيخ القيم التنظيمية تضمن استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل، حيث تتحول القيم إلى جزء من الهوية التنظيمية للمؤسسة، ويصبح احترامها والتقيدها عادة مؤسسية لا تحتاج إلى رقابة مستمرة، بل تتجذر في سلوك كل موظف. هذا يؤدي أيضًا إلى تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسة، ويقلل من حالات الانحراف أو الفساد، ويعزز جودة الخدمات العامة، حيث تصبح القيم التنظيمية مرجعًا دائمًا لكل قرار وإجراء يتخذ داخل المؤسسة.

وبالتالي، فإن دراسة دور الإدارة في ترسيخ القيم التنظيمية تؤكد أن تحقيق الأداء المؤسسي الفعال والالتزام بالقيم لا يمكن أن يحدث إلا من خلال إدارة واعية واستراتيجية تعمل بشكل مستمر على تكييف السياسات والممارسات مع التغيرات البيئية والتنظيمية والمجتمعية. الإدارة هنا ليست مجرد مشرفة على الأداء، بل عنصر محفز للتغيير الإيجابي وقوة داعمة للثقافة المؤسسية، وضمان لتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموظفين والمواطنين، مما يجعلها العمود الفقري لأي منظومة تنظيمية ناجحة ومستدامة.

### 3- قياس القيم التنظيمية داخل المؤسسات:

بعد تناول مفهوم القيم التنظيمية، وخصائصها، ومصادرها، وأنواعها، وأهميتها ودور الإدارة في ترسيخها، يصبح من الضروري التطرق إلى مرحلة قياس هذه القيم داخل المؤسسات العمومية.

فالقياس ليس مجرد عملية وصفية، بل هو أداة علمية واستراتيجية لفهم مدى تفعيل القيم في الواقع العملي وتحديد مدى تأثيرها على سلوك الموظفين والأداء المؤسسي ككل. إن القيم التنظيمية، مهما كانت واضحة ومعلنة، لا يمكن افتراض تطبيقها بالكامل على أرض الواقع، إذ قد يختلف التزام الموظفين بالقيم الرسمية عن المعلن منها في السياسات والإجراءات.

ومن هنا تأتي أهمية القياس الذي يتيح تقييم الفجوة بين القيم النظرية والتطبيقية وفهم مدى انسجام الثقافة التنظيمية مع أهداف المؤسسة. كما يساعد القياس على تحديد النقاط القوية والضعف في منظومة القيم واتخاذ إجراءات تصحيحية لتعزيز الالتزام، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتوجيه السلوكيات الفردية والجماعية بشكل فعال ويكتسب قياس القيم التنظيمية أهمية خاصة في المؤسسات العمومية، نظراً لأن أداء الموظف وفعالية المؤسسة مرتبطان مباشرة بخدمة الصالح العام وبالالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية والمساءلة. فغياب أدوات القياس أو عدم استخدامها بشكل علمي قد يؤدي إلى عدم إدراك الانحرافات السلوكية وضعف الانتماء التنظيمي وانخفاض مستوى الالتزام بالقيم الأساسية كما أن قياس القيم التنظيمية يشكل مرجعية للإدارة لتصميم السياسات والإجراءات وبرامج التدريب ونظم التحفيز والمكافآت بما يضمن مواءمة الأداء الفردي والجماعي مع القيم المؤسسية. وبالتالي، فإن عملية القياس ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة استراتيجية لفهم الواقع التنظيمي وتحسينه وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية كما يمكن النظر إلى القياس على أنه أداة ديناميكية إذ يتيح متابعة تطور القيم التنظيمية بمرور الوقت ورصد أثر أي تغييرات إدارية أو سياسات جديدة على ثقافة المؤسسة. فالمؤسسات التي تهتم بالقياس المستمر للقيم وترتبط بنتائجه بخطط تطوير الأداء غالباً ما تكون أكثر قدرة على تجاوز التحديات التنظيمية وتحقيق الانضباط والالتزام وتعزيز رضا الموظفين والمواطنين على حد سواء وبناءً عليه، يمثل المبحث الثالث محوراً أساسياً في هذا البحث، إذ سيتناول كيفية قياس القيم التنظيمية والمؤشرات المستخدمة في ذلك والصعوبات التي قد تواجه المؤسسات في عملية القياس. وسيمكن هذا التحليل من تقديم رؤية دقيقة حول واقع القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وقدرة الإدارة على تعزيز الالتزام بها.

- مؤشرات قياس القيم التنظيمية:

يعد قياس القيم التنظيمية عملية أساسية لفهم مدى تطبيق القيم داخل المؤسسات العمومية، إذ أن مجرد إعلان القيم أو وضعها في الوثائق الإدارية لا يكفي لضمان الالتزام بها. فالتطبيق الفعلي للقيم يختلف بحسب الثقافة التنظيمية، "وممارسات الإدارة، وسلوك الموظفين، والبيئة المحيطة بالمؤسسة"<sup>(1)</sup>.

ولتقييم هذا الالتزام، يستخدم الباحثون والإداريون مؤشرات قياس محددة تعكس مدى انتشار القيم التنظيمية وتأثيرها على السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة. "وهذه المؤشرات تساعد الإدارة على التعرف على نقاط القوة والضعف في منظومة القيم، وتحديد الفجوات بين القيم النظرية والقيم المطبقة، بما يتيح تطوير سياسات فعالة لتعزيز الالتزام بها"<sup>(2)</sup>

❖ أولاً: مؤشرات قياس القيم التنظيمية على المستوى الفردي

يقيس المستوى الفردي مدى التزام الموظف بالقيم التنظيمية من خلال عدة مؤشرات، من أهمها:

- الالتزام بالقواعد والسياسات الداخلية: "مدى التزام الموظف بالقوانين الداخلية، الإجراءات الرسمية، وتطبيق السياسات المؤسسية في العمل اليومي"<sup>(3)</sup>.
- الأخلاقيات المهنية: "قدرة الموظف على التمسك بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع الزملاء والمواطنين، والابتعاد عن الانحراف أو المحسوبية"<sup>(4)</sup>.
- المسؤولية الفردية والمبادرة: استعداد الموظف لتحمل المسؤولية، "واتخاذ القرارات المبنية على القيم المؤسسية، والمساهمة في تحسين الأداء"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن مصطفى، الإدارة والسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية، القاهرة، دار المعارف، 2018، ص 156.

<sup>2</sup> شوقي أحمد، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، عمان، دار الفكر العربي، 2017، ص 110.

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. 18th Edition. Pearson, 2019, p. 142.

<sup>4</sup> عبد الله ناصر، الأخلاقيات والقيم في المؤسسات الحكومية، القاهرة، دار الشروق، 2015، ص 95.

<sup>5</sup> Ali, Samy. Principles of Organizational Behavior and HR Management. Beirut: Dar Al-Fikr Al-Jami'i, 2016, p. 128.

➤ **الانتماء التنظيمي والولاء للمؤسسة:** مدى شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة ورغبته في الدفاع عنها، والمشاركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (1).

هذه المؤشرات تعتمد على أدوات قياس متنوعة، مثل الاستبيانات، المقابلات الشخصية، أو التقييم الذاتي، بهدف رصد سلوك الموظف بشكل دقيق.

❖ **ثانياً: مؤشرات قياس القيم التنظيمية على المستوى الجماعي:**

على مستوى الفرق والإدارات، يمكن قياس مدى ترسيخ القيم التنظيمية من خلال مؤشرات تعكس ثقافة المؤسسة والسلوك الجماعي، ومنها:

➤ **قدرة الفرق على العمل المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة، والالتزام بالقيم الجماعية في أداء المهام اليومية** (2).

➤ **مستوى الانضباط التنظيمي:** "مدى التزام الأقسام باللوائح الداخلية، الجداول الزمنية، والاجتماعات الرسمية، وتطبيق السياسات المتفق عليها" (3).

➤ **الشفافية في اتخاذ القرار:** "مدى وضوح العمليات الإدارية، وإشراك الموظفين في القرارات، والحد من المحسوبية أو الانحراف" (4).

➤ **القدرة على إدارة النزاعات وفق القيم المؤسسية:** "مدى استخدام القيم كأساس لحل الخلافات والنزاعات الداخلية بشكل عادل ومنصف" (5).

تساعد هذه المؤشرات الإدارة على تقييم مدى توافق سلوك الفرق والأقسام مع القيم التنظيمية العامة، والتأكد من تكامل الأداء الفردي والجماعي.

<sup>1</sup> محمود يوسف، القيادة التنظيمية وإدارة القيم، عمان، دار العلم، 2019، ص 121.

<sup>2</sup> Hofstede, Geert. Culture and Organizations: Software of the Mind.

<sup>3</sup> McGraw-Hill, 2011, p. 203.

<sup>4</sup> حسين جمال، العلاقات الإنسانية والقيم التنظيمية في المؤسسات، بيروت، دار الثقافة الجامعية، 2014، ص 115.

<sup>5</sup> Yusuf, Mahmoud. Management of Organizational Values in Public Institutions. Beirut: Dar Al-Ilm, 2019, p. 137.

## 3- قياس القيم التنظيمية داخل المؤسسة

- تتنوع الأدوات المستخدمة في قياس القيم التنظيمية لتشمل أساليب كمية ونوعية، ومن أهمها:
- 1) **الاستبيانات والمسوحات:** "تعتبر الأداة الأكثر شيوعاً، حيث تحتوي على مؤشرات حول الالتزام بالقيم، الانتماء التنظيمي، والمبادرة الفردية"<sup>(1)</sup>.
  - 2) **المقابلات الشخصية والمجموعات البؤرية:** "تتيح فهماً أعمق لتصورات الموظفين حول القيم المؤسسية، ومدى تأثيرها على سلوكهم اليومي"<sup>(2)</sup>.
  - 3) **مراجعة الوثائق والسجلات:** "تحليل السياسات، سجلات الأداء، وملفات الانضباط لتقييم مدى التزام الموظفين بالقيم الرسمية"<sup>(3)</sup>.
  - 4) **الملاحظات الميدانية:** "رصد السلوك الفعلي للموظفين في بيئة العمل، ومقارنته بالقيم المعلنة"<sup>(4)</sup>.

يتضح أن مؤشرات قياس القيم التنظيمية تمثل أداة أساسية لفهم مدى تطبيق القيم في الواقع العملي داخل المؤسسات العمومية، فهي أكثر من مجرد أداة تقييم، إذ تشكل مرآة حقيقية لمدى تجذر القيم في سلوك الموظفين والممارسات اليومية للمؤسسة.

من خلال هذه المؤشرات، تستطيع الإدارة تحليل سلوكيات الأفراد والجماعات، وتحديد الفجوات بين القيم النظرية المعلنة في السياسات واللوائح وبين تطبيقها الفعلي على أرض الواقع، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات تصحيحية واستباقية لتعزيز الالتزام بالقيم الأساسية.

<sup>1</sup> سمير طارق، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار الفكر، 2018، ص 129.

<sup>2</sup> محمد خالد، تدريب الموظفين وتعزيز القيم التنظيمية، القاهرة، دار النهضة، 2017، ص 98.

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. Organizational Behavior. Pearson, 2020, p. 155.

<sup>4</sup> Hofstede, Geert. Culture and Organisations, McGraw-Hill, 2011, p. 207.

كما أن استخدام أدوات قياس متنوعة مثل الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظات الميدانية، ومراجعة الوثائق، يضمن تغطية شاملة لجميع أبعاد القيم التنظيمية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويزيد من دقة النتائج التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها.

وبفضل هذا القياس الدقيق، يمكن للمؤسسات العمومية تطوير برامج تدريبية، وتصميم نظم تحفيز ومكافآت، وصياغة سياسات تنظيمية متكاملة تعمل على ترسيخ القيم داخل بيئة العمل، بحيث تصبح جزءًا من الهوية التنظيمية والثقافة المؤسسية.

علاوة على ذلك، يتيح قياس القيم التنظيمية متابعة تطورها بمرور الوقت، ورصد أثر أي تغييرات إدارية أو سياسات جديدة على الثقافة التنظيمية، ما يجعلها أداة ديناميكية للتكيف والتحسين المستمر.

هذا القياس المستمر يعزز قدرة الإدارة على تجاوز التحديات التنظيمية، وتقليل حالات الانحراف أو الفساد، وتحقيق الانضباط الوظيفي، وتعزيز رضا الموظفين والمواطنين على حد سواء.

بالتالي، فإن مؤشرات قياس القيم التنظيمية ليست مجرد أدوات تحليلية، بل تمثل عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا في بناء مؤسسة عمومية فعّالة ومستدامة. فهي تساعد على ترسيخ ثقافة تنظيمية متينة، تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، وتعزز من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتضمن بيئة عمل أكثر استقرارًا، مما يخلق دائرة إيجابية من الالتزام بالقيم إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع الذي تخدمه.

#### - صعوبات قياس القيم التنظيمية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لقياس القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، إلا أن هذه العملية تواجه مجموعة من الصعوبات والتحديات، التي تجعل النتائج أحيانًا غير دقيقة أو

غير مكتملة. فالقيم التنظيمية بطبيعتها مفاهيم غير ملموسة وذات أبعاد سلوكية وأخلاقية وثقافية، ما يجعل تقييمها عملية معقدة تتطلب أدوات دقيقة ومناهج علمية متكاملة. علاوة على ذلك، تتأثر هذه القياسات بعدة عوامل داخلية وخارجية، بما في ذلك طبيعة الثقافة التنظيمية، الأساليب الإدارية، مستوى وعي الموظفين بالقيم، "وطبيعة البيئة القانونية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة"<sup>(1)</sup>.

#### ❖ أولاً: صعوبات تتعلق بالطبيعة الذاتية للقيم:

إحدى أكبر العقبات في قياس القيم التنظيمية هي طبيعتها الذاتية والمعنوية، فهي تمثل مجموعة من المعتقدات والمبادئ الأخلاقية التي تختلف من فرد لآخر ومن ثقافة مؤسسية لأخرى. "فالتصور الفردي للقيم قد يختلف عن التصور الرسمي للمؤسسة، أو عن تصور الزملاء والإدارة، مما يجعل القياس دقيقاً فقط إذا تم استخدام أدوات تسمح بالنقاط الفروق الفردية والجماعية في الفهم والتطبيق"<sup>(2)</sup>

كما أن بعض القيم، مثل النزاهة أو المسؤولية، يصعب قياسها مباشرة لأنها تتجلى في سلوكيات يومية متعددة ومتنوعة، وليس في إجراء محدد يمكن مراقبته بسهولة. هذه الطبيعة غير الملموسة تتطلب أدوات متعددة، مثل الملاحظة المباشرة والمقابلات والاستبيانات المعمقة، "لضمان التقاط كل أبعاد القيمة، لكن هذا يزيد من صعوبة القياس ويطيل الوقت اللازم للحصول على نتائج موثوقة"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن مصطفى، الإدارة والسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية، القاهرة، دار المعارف، 2018، ص 162.

<sup>2</sup> شوقي أحمد، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، عمان، دار الفكر العربي، 2017، ص 115.

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. 18th Edition. Pearson, 2019, p. 145.

## ❖ ثانياً: صعوبات مرتبطة بالبيئة التنظيمية:

تواجه قياسات القيم التنظيمية صعوبات ناجمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة، مثل غياب ثقافة الانفتاح والشفافية، أو ضعف الاتصال بين الإدارة والموظفين، أو مقاومة التغيير. ففي المؤسسات التي يسيطر فيها الخوف من العقاب أو عدم الثقة بين الموظفين والإدارة، قد تكون إجابات الاستبيانات والمقابلات غير صادقة، "ويكون السلوك الظاهر في بيئة العمل مختلفاً عن الممارسات الفعلية، مما يؤدي إلى نتائج مضللة"<sup>(1)</sup>.

"كما تؤثر البيروقراطية العالية والقيود الإدارية على قدرة الباحث أو الإدارة على جمع بيانات دقيقة حول القيم، خاصة في المؤسسات العمومية الكبيرة حيث تتعدد الأقسام والإدارات، وتختلف ممارساتها اليومية، ما يزيد من تعقيد جمع وتحليل البيانات"<sup>(2)</sup>.

## ❖ ثالثاً: صعوبات منهجية وأدواتية:

تتعلق هذه الصعوبات بالأساليب والأدوات المستخدمة في القياس، فاختيار أداة غير مناسبة قد يؤدي إلى تحيز النتائج أو عدم تمثيل الواقع الفعلي للقيم. على سبيل المثال الاستبيانات التقليدية قد لا تكشف عن القيم المخفية أو السلوكيات غير الرسمية، بينما المقابلات العميقة قد تكون مكلفة زمنياً وتحتاج إلى مهارات عالية لتحليل البيانات النوعية"<sup>(3)</sup>.

علاوة على ذلك، القياس يحتاج إلى تحديد مؤشرات دقيقة ومتكاملة لكل قيمة، بحيث تعكس بشكل حقيقي مدى تطبيقها في الواقع اليومي، وهذا غالباً ما يكون صعباً بسبب تعدد الأبعاد السلوكية للقيمة، وتداخلها مع قيم أخرى أو مع السياسات والإجراءات الإدارية.

## ❖ رابعاً: صعوبات مرتبطة بالعوامل الخارجية:

<sup>1</sup> علي سامي، مبادئ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الفكر الجامعي، 2016، ص 132.

<sup>2</sup> Hofstede, Geert. Culture and organisations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2011, p. 210.

<sup>3</sup> محمود يوسف، القيادة التنظيمية وإدارة القيم، عمان، دار العلم، 2019، ص 128.

لا يمكن فصل القيم التنظيمية عن البيئة المجتمعية والقانونية والثقافية المحيطة بالمؤسسة. فالتغيرات في البيئة القانونية أو الاجتماعية أو الاقتصادية قد تؤثر على مدى التزام الموظفين بالقيم، وتجعل القياس في فترة زمنية محددة لا يعكس الواقع المستمر أو الديناميكي. "كما أن القيم المستمدة من المجتمع المحلي أو الثقافة الوطنية قد تتعارض أحيانًا مع القيم الرسمية للمؤسسة، مما يزيد من تعقيد عملية القياس وتحليل النتائج"<sup>(1)</sup>.

يتضح أن قياس القيم التنظيمية يمثل عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، تتأثر بعدة عوامل تجعل من الصعب الحصول على صورة دقيقة وشاملة للواقع التنظيمي. فالقيم التنظيمية بطبيعتها مفاهيم غير ملموسة ومبنية على المعتقدات والسلوكيات الفردية والجماعية، ما يجعل تقييمها تحديًا حقيقيًا أمام الباحثين والإدارة على حد سواء.

وتضاف إلى ذلك التعقيدات الناجمة عن البيئة التنظيمية للمؤسسة، مثل تعدد الإدارات واختلاف السياسات الداخلية، ومستوى الانفتاح والشفافية، والتي تؤثر مباشرة على دقة البيانات المجمعة.

وعلى الرغم من هذه الصعوبات، يظل القياس أداة لا غنى عنها لفهم مدى التزام الموظفين بالقيم، وكشف الفجوة بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل إداري أو تطوير تدريبي. فبدون عملية قياس علمية ودقيقة، قد تظل القيم مجرد شعارات نظرية على الورق، دون أن يكون لها أثر ملموس على السلوك اليومي، أو على جودة الأداء المؤسسي.

ويمكن الجانب الاستراتيجي لقياس القيم التنظيمية في أنه يتيح للإدارة تطوير سياسات وإجراءات عملية مبنية على الواقع، وتصميم برامج تدريبية موجهة، وإنشاء نظم تحفيز ومكافآت

<sup>1</sup> Yusuf, Mahmoud. Management of Organizational Values in Public Institutions. Beirut: Dar Al-Ilm, 2019, p. 142 .

تتماشى مع القيم المؤسسية. كما يسمح القياس المستمر بمتابعة تطور هذه القيم بمرور الوقت، ورصد أثر أي تغييرات إدارية أو سياسات جديدة على الثقافة التنظيمية، ما يجعل المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الانضباط الوظيفي وضمان رضا الموظفين والمواطنين على حد سواء.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القياس الفعال للقيم التنظيمية يمكن أن يساهم في خلق بيئة تنظيمية متوازنة ومستقرة، تدعم روح التعاون والانتماء، وتقلل من حالات الانحراف أو السلوكيات غير المرغوبة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية، ويزيد من ثقة المجتمع بالمؤسسة العمومية.

وبالتالي، يمكن القول إن قياس القيم التنظيمية ليس مجرد خطوة تحليلية، بل أداة استراتيجية أساسية لبناء مؤسسة عمومية فعّالة ومستدامة، قادرة على ترجمة القيم النظرية إلى سلوك عملي يومي، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعزيز ثقافة النزاهة والمساءلة داخل بيئة العمل.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد أن القيم التنظيمية تشكل الأساس الأخلاقي والسلوكي كالمؤسسات العمومية وأن الإدارة الفعالة والقياس العلمي لهذه القيم هما العاملان الرئيسيان لترسيخها وتحقيق الانضباط وتحسين الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة. إذا استعرضنا مفهوم القيم التنظيمية خصائصها، مصادرها، أنواعها وأهميتها وصولاً إلى قياسها والصعوبات المرتبطة بهذه العملية

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

## تصنيف

- 1- منهج الدراسة
- 2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
- 3- مجالات الدراسة
  - المجال المكاني
  - المجال البشري
  - المجال الزمني
- 4- التعريف بالمؤسسة
- 5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في فصول السابقة سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية بمديرية الموارد المائية بالجلفة حيث تأتي أهمية هذا الفصل، التطبيق الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي بالمؤسسة محل الدراسة.

نتطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة وطبيعة الظاهرة المدروسة وتحديد عينة البحث إلى جانب استعراض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. ثم نوضح المجالات التي استندنا إليها أثناء البحث (المجال الدراسي، المجال المكاني، المجال الزمني)، ثم نختم بالتعريف بالمؤسسة.

**1- منهج الدراسة**

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي المختلط (كمي- كفي)، الذي يجمع بين الوصف الإحصائي للواقع التنظيمي والتحليل الاستدلالي للعلاقات السببية، مستلهما نموذج كيرشاييم للدراسات التنظيمية.

يتيح هذا المنهج ارتباط الأداء الوظيفي (إنتاجية، جودة، رضا) بمستويات القيم التنظيمية (التزام، تعاون، ابتكار).

**2- الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:**

لقد اخترنا في دراستنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة بحثنا، وكما هو معلوم بان الاستبانة هي " عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الأخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي اخترناها"1، إذ قمنا بتقديم الاستبانة عن طريق المقابلة والتي حاولنا من خلالها شرح أهمية البحث وأهدافه، كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة التي واجهتهم.

**3- مجالات الدراسة:**

**المجال المكاني:** يمثل المجال المكاني حدود الدراسة الميدانية المتمثلة في المؤسسة محل الدراسة وهي مديرية الري لولاية الجلفة.

**المجال البشري:** يتكون المجال البشري للدراسة من مجتمع الدراسة البالغ عدده 180 فرد وكذا عينة الدراسة التي اخترناها على أساس طبقي عشوائي والتي بلغ عددها 30 فرد.

**المجال الزمني:** تم اجراء الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي 2026 إلى غاية نهاية أفريل 2026.

1- عامر قنديلجي و إيمان السامرائي ، البحث العلمي: الكمي و النوعي، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، (2009) ، ص: 288 و 289.

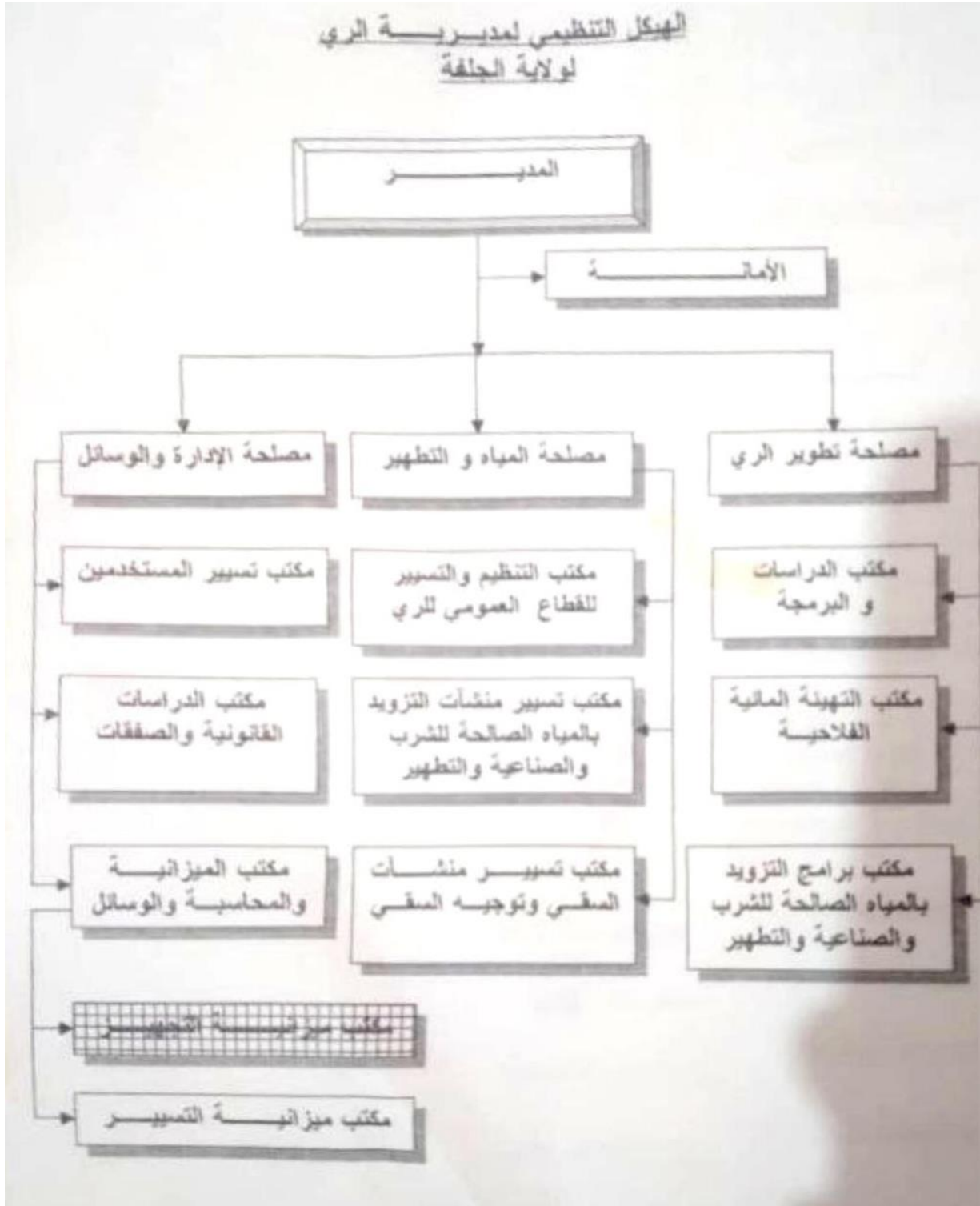
## 4- التعريف بالمؤسسة:

إن مديرية الري لولاية الجلفة DHW هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأت إبان الاستعمار الفرنسي 1948، كانت عبارة عن فرع لمديرية الري لولاية المدية (التيطري)، وبعد الاستقلال وأثر التقسيم الإداري الجديد أصبحت المديرية مستقلة بذاتها وقد كانت هذه المديرية كباقي المديريات موضوعة تحت وصاية وزارة التجهيز بنص قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 ذو القعدة 1411 هجري، الموافق لـ 2 يونيو 1991 م، يضبط هذه المديريات التي تضم مسار التجهيز في مستوى كل ولاية ويحدد النظام الداخلي للمصالح التي تتكون منها وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 328 المؤرخ في 8 ربيع الثاني 1411 هجري الموافق لـ 27 أبريل 1990م، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية وعملها.

وتقع مديرية الري بحي الفلاح ولاية الجلفة بها 03 مصالح وتضم 12 فرعاً في كل من: الجلفة، عين وسارة، حاسي بحبح، مسعد، عين البل، دار الشيوخ، الشارف، البيرين، فيض البطمة، حد السحاري، سيدي لعجال، الادريسية.

تحتوي المديرية على وسائل بشرية فهي توظف 180 عاملاً، ووسائل مادية كالمباني التي تشغلها المديرية والسيارات المسخرة لخدمة المديرية والتجهيزات المكتبية لمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والطابعات.

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



## خلاصة الفصل الرابع:

أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية الموارد المائية بالجلفة أن القيم التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث لوحظ وجود علاقة إيجابية واضحة بين الالتزام بالقيم المؤسسية، والانضباط الوظيفي، ومستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين.

كما أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي والتحفيز يعدان من أهم العوامل المساندة للأداء، وهو ما يتماشى مع ما تم التوصل إليه في الفصل النظري، ويؤكد صحة الفرضيات المطروحة حول تأثير العوامل البشرية والتنظيمية على جودة الأداء.

كما سمحت الدراسة بتحديد مجالات الضعف والقصور داخل المؤسسة، من أبرزها الحاجة إلى تعزيز المبادرة الفردية، وتحسين برامج التحفيز، والارتقاء بالاتصال الإداري بين المستويات الوظيفية المختلفة، بالإضافة إلى تطوير بعض القيم التنظيمية مثل الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتؤكد هذه النتائج أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على قدرات الموظفين الفردية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التنظيمية والقيم السائدة، وبسياسات التحفيز والرضا الوظيفي المتبعة داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تمثل خلاصة هذا الفصل قاعدة علمية قوية للانتقال إلى صياغة التوصيات الاستراتيجية، التي تهدف إلى معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق أهداف مديرية الموارد المائية بالجلفة بشكل مستدام.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

### واستخلاص النتائج

- 1- طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجراءها.
- 2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

3- التحليل الاحصائي الاستيعابي

4- اختبار الفرضيات

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
- الاستنتاج العام

## 1- طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمديرية الري بالجلفة حول دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدف البحث، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المبحوثين من جهة أخرى.

## - الإطار المنهجي للدراسة.

تأثرت العلوم الاجتماعية الحاصلة في مجال العلوم الطبيعية وخاصة بالمنهج المتبعة فيها، بحيث أصبحت تستعين بالتقنيات والأدوات العلمية، كالإحصاء والرياضيات والإعلام الآلي، لتعبير عن المواضيع الاجتماعية تعبيرا كميا للوصول إلى نتائج يقينية وموضوعية يسهل التعبير عنها بدقة.

## نموذج الدراسة:

إن الهدف الأساسي من اغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو: الأداء الوظيفي، أما المتغير التابع فهو: القيم التنظيمية.

## مجتمع وعينة الدراسة:

لقد قمنا باختيار عينة الدراسة على أساس طبقي (عشوائي) بالمؤسسة محل الدراسة ووزعنا عليها استمارة الاستبيان وبلغ عدد العينة (30) فرد.

## 2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث استخدمنا إصداره 20.0 الذي يعد الأحدث كما استعنا ببرنامج الإعلام الآلي المسمى Excel، وذلك من أجل رسم وتمثيل الأعمدة والدوائر النسبية.

### I- التعريف ببرنامج: spss

"هو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة من إدخال للبيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانية وحساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء، ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة"<sup>1</sup>.

### II- المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

❖ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

• Spss: statistical package for scial sciences.

• Microso ft office Excel 2007.

، الطبعة الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، (2008)، ص: spss.67) شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصائية ( 1-

❖ المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة نحو كل فقرة جاءت في الاستبانة.

❖ الانحراف المعياري وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا تشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها، كما انه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

### III - الطرق المستخدمة في قياس الاتجاهات:

إن الهدف الأساسي في دراستنا هو معرفة وجهة نظر عينة الدراسة حول دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، وقد استخدمنا بغية ذلك كما تناولنا سابقا استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، وقد جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية، داخل استبانة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: " موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.<sup>1</sup>

وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط إمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوازن محددة كما هو موضح في الشكل التالي:

محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص: 32. <sup>1</sup>-

مقياس ليكرت	دائما	غالبا	محايد	نادرا	أبدا
الأوزان	5	4	3	2	1

**جدول رقم 01: مقياس ليكرت الخماسي.**

المصدر: طارق هزوشي وأحمد د روم، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 17-18، أبريل، (2013)، ص: 12

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول (1)، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى ( $4=1-5$ )، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ( $0.8=4/5$ )، ثم بعد تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلي أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة<sup>1</sup>، وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم 02: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.**

	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	(1.79- 1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.2)
الاتجاه	أبدا	نادرا	محايد	غالبا	دائما

محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص: 132. <sup>1</sup>-

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، (2008)، ص: 541.

### 3- مراحل تطور أداة الدراسة (الاستبانة)

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبانة، وقد تم تطويرها بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق أغراض البحث<sup>1</sup>، وفيما يلي نقدم إيضاحاً لما قمنا به في كل مرحلة:

#### بناء أداة الدراسة:

إذا أننا اعتمدنا في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) على الدراسات السابقة، ذات العلاقة بالموضوع، وذلك بغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة، وقد جاءت الاستبانة الأولية في شكلها النهائي مكونة من جزئين رئيسيين كالآتي:

❖ **الجزء الأول:** يشمل على البيانات الأولية لأفراد الدراسة، وهو الخاص بالبيانات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد السنوات الخبرة.

❖ **الجزء الثاني:** ويمثل العبارات المشكلة الاستبانة، حيث تسعى من خلاله الحصول على البيانات المتعلقة بأبعاد الاداء الوظيفي والقيم التنظيمية.

#### صدق أداة الدراسة:

ونعني به التأكد من أن أداة الدراسة الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوع من الاختبارات لقياس الصدق الظاهري.

محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص: 132. <sup>1</sup>-

ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، نمر الآن إلى ثبات أداة الدراسة حيث يتم قياس ثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال متساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة<sup>1</sup>، ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد من أجود الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما نبرزه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 03: معاملات الثبات لمحاور الثبات الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.948	5	أسئلة البيانات الشخصية
0.958	11	ابعاد الدراسة
0.972	16	الاتجاه العام

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور بلغت (0.972)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على

<sup>1</sup> - عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، (2008)، ص: 560.

ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### IV- تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، إذ قمنا على أساسه إجراء التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للاستبانة التي تم تطبيقها ميدانيا وفقا للخطوات التالية:

❖ قمنا بعرض نموذج الاستبانة على الأستاذ، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.

❖ بدأنا في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 2026/03/07، حيث قمنا توزيع الاستمارات على عينة الدراسة.

3- التحليل الاحصائي للاستبيان.

- تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة، حيث سنتناول خصائص من خلال 05 أبعاد أساسية وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل (الخبرة) إذ بعد تفريغ الاستثمارات توصلنا إلى النتائج التالية:

3-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

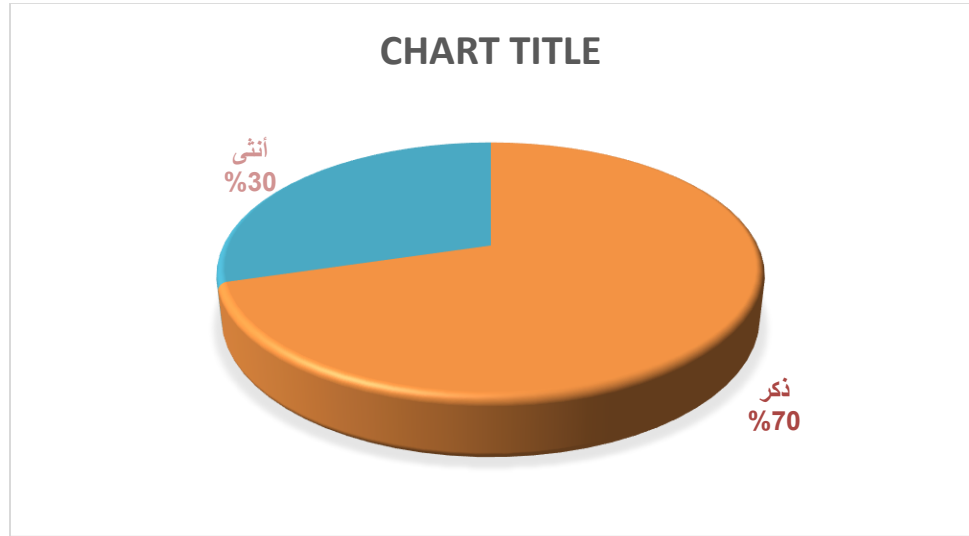
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
70.4	19	ذكر
29.6	08	أنثى
100	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss.

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (6).

يتضح من خلال الجدول (4) والشكل (2) إن عينة الدراسة تتشكل في أغلبيتها من ذكور وذلك بنسبة (70.4%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (29.6%).

3-2- توزيع عينة الدراسة حسب السن:

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب السن.

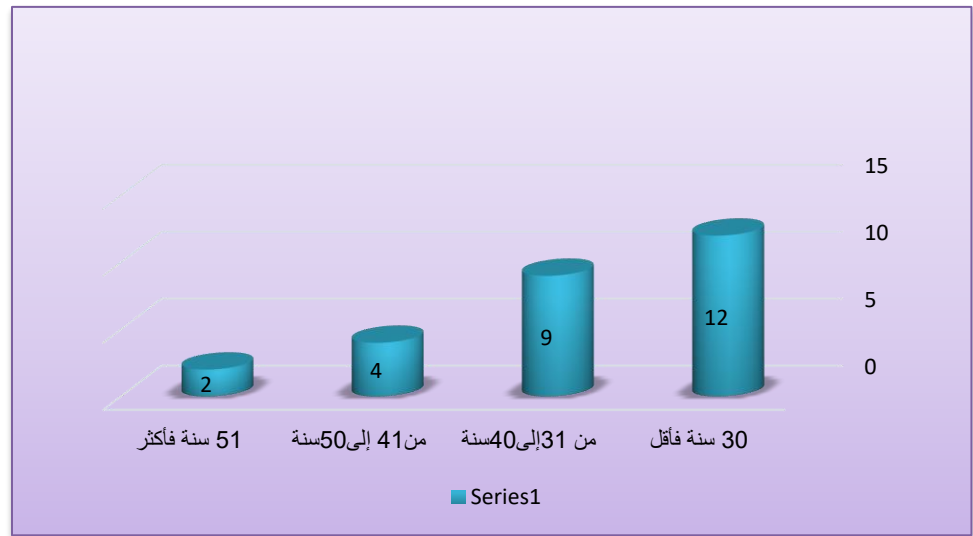
جدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
44.4	12	30 سنة فأقل
33.3	09	من 31 إلى 40 سنة

14.8	04	من 41 إلى 50 سنة
7.4	02	51 سنة فأكثر
100	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS.

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحث بناء معطيات الجدول رقم (7).

من خلال الجدول (5) والشكل (3) إن الفئة العمرية الغالبة لعينة الدراسة هي (30 سنة فأقل) بنسبة مئوية بلغت (44.4%)، تليها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت (14.8%)، تليها الفئة العمرية (51 سنة) بنسبة مئوية بلغت (7.4%).

3-3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

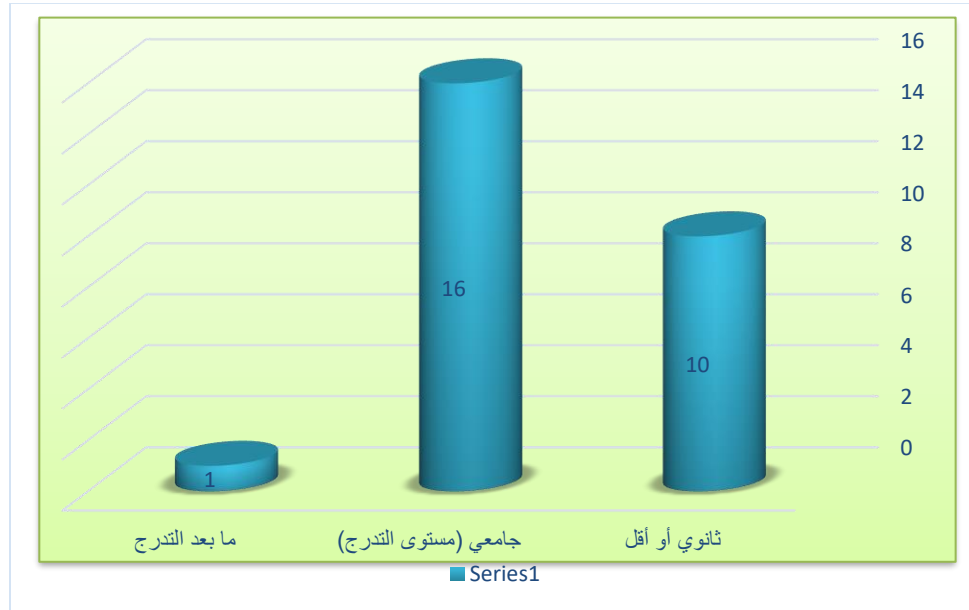
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرار	البيان
37	10	ثانوي أو أقل
59.3	16	جامعي (مستوى التدرج)
3.7	01	ما بعد التدرج
100	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث بناء معطيات الجدول رقم (8)

من خلال الجدول (6) والشكل (4) يتضح أن المؤهل العلمي الغالب لعينة الدراسة هو جامعي حيث بلغت نسبة في عينة الدراسة (50%)، يليه ثانوي بنسبة (37%)، يليه ما بعد التدرج بلغت نسبة في عينة الدراسة (3.7%).

3-4- توزيع عين الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

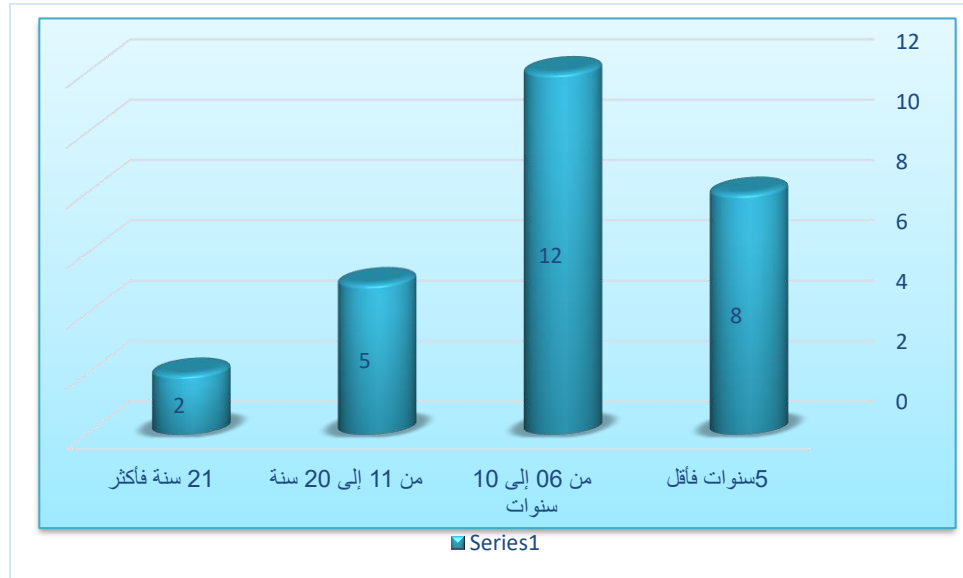
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة حسب الأقدمية في العمل.

جدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

النسب المئوية%	التكرار	البيان
29.6	08	5 سنوات فأقل
44.4	12	من 06 إلى 10 سنوات
18.5	05	من 11 إلى 20 سنة
7.4	02	21 سنة فأكثر
100	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss.

4- توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (9)

يتضح من خلال الجدول (7) والشكل (5) إن الخبرة المهنية الأكثر انتشار لعينة الدراسة هي (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (44.4%)، والخبرة الأقل انتشار لعينة الدراسة هي (21 سنة فأكثر) بنسبة مئوية بلغت (7.4%).

### 3-5- توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

### جدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

النسب المئوية%	التكرار	البيان
48.1	13	إطار
33.3	09	عون تحكم
18.5	05	عون تنفيذ
100	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss.

5- توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (10)

يتضح من خلال الجدول (8) والشكل (6) إن الوظيفة الأكثر انتشار لعينة الدراسة هي إطار بنسبة مئوية بلغت (48.1%)، والوظيفة الأقل انتشار لعينة الدراسة هي الوظيفة عون تنفيذ بنسبة مئوية بلغت (18.5%).

4- تحليل معلومات الاستبيان.

سوف نقوم من خلال هذا العنصر بإعطاء صورة واضحة عن دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية وذلك من خلال الإشارة إلى كيفية تطبيق الدراسة وهذا انطلاقاً من حساب التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لهذا المتغيرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 09: التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة حول دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية. المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	العبارات	الرقم
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
دائما	0.891	4.555	19	06	01	00	01	أحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بكفاءة.	01
			70.4	22.2	3.7	00	3.7		
غالبا	1.450	3.888	15	02	05	02	03	أساهم في تحسين نتائج العمل داخل المؤسسة.	02
			55.6	7.4	18.5	7.4	11.1		
دائما	1.330	4.333	20	02	00	02	03	أحرص على رفع مستوى الإنتاجية أثناء العمل.	03
			74.1	7.4	00	7.4	11.1		
دائما	0.843	4.407	16	07	03	01	00	أتحمل مسؤولية الأخطاء المهنية عند حدوثها.	04
			59.3	25.9	11.1	3.7	00		
غالبا	0.891	3.444	17	07	01	02	00	أظهر روح التعاون والعمل الجماعي أثناء أداء المهام.	05
			63	25.9	3.7	7.4	00		
دائما	0.888	4.592	20	05	01	00	01	ألتزم بقوانين وتعليمات العمل داخل المؤسسة.	06
			74.1	18.5	3.7	00	3.7		
نادرا	1.292	2.148	02	02	06	05	12	أسعى إلى تطوير معارفي المهنية باستمرار.	07
			7.4	7.4	22.2	18.5	44.4		
نادرا	1.285	1.963	02	02	03	06	14	أستفيد من الخبرات السابقة لتحسين أدائي الوظيفي.	08
			7.4	7.4	11.1	22.2	51.9		
غالبا	1.110	3.193	00	03	05	03	16	أتمكن من حل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل.	09
			00	11.1	18.5	11.1	59.3		
نادرا	1.250	2.444	01	05	08	04	09	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بكفاءة.	10
			3.7	18.5	29.6	14.8	33.3		
غالبا	0.962	3.788	00	14	05	07	01	أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة.	11
			51.9	18.5	25.9	3.7	00		

يتضح من خلال الجدول (09)، أن الاتجاه العام لوجهة النظر عينة الدراسة حول دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية هو: غالبا وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا العدد إذا بلغ (3.525) بانحراف معيار قدره (0.595)، مما يدل على أن عينة الدراسة ترى أنه غالبا ما يكون للأداء الوظيفي دور في ترسيخ القيم التنظيمية للمؤسسة وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (09) يمكن ترتيب الفقرات العشرة الأولى تنازليا من اتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (06): " ألتزم بقوانين وتعليمات العمل داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.592) بانحراف معياري (0.888).
- جاءت الفقرة رقم (01): " أحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بكفاءة" في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.555) بانحراف معياري (0.891).
- جاءت الفقرة رقم (12): " أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة." في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.505) بانحراف معياري (0.891).
- جاءت الفقرة رقم (05): " أظهر روح التعاون والعمل الجماعي أثناء أداء المهام" في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.444) بانحراف معياري (0.891).
- جاءت الفقرة رقم (04): " أتحمّل مسؤولية الأخطاء المهنية عند حدوثها" في المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.407) بانحراف معياري (0.843).
- جاءت الفقرة رقم (03): " يتم أحرص على رفع مستوى الإنتاجية أثناء العمل " في المرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.333) بانحراف معياري (1.330).

- جاءت الفقرة رقم (14): " أبذل جهداً إضافياً لخدمة المؤسسة وتحسين أدائها" في المرتبة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.330) بانحراف معياري (1.330).
- جاءت الفقرة رقم (11): " أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة" في المرتبة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.185) بانحراف معياري (0.962).
- جاءت الفقرة رقم (02): " أساهم في تحسين نتائج العمل داخل المؤسسة" في المرتبة التاسعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.888) بانحراف معياري (1.450).
- جاءت الفقرة رقم (10): " أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بكفاءة" في المرتبة العاشرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.444) بانحراف معياري (1.250).

#### 6- اختبار الفرضيات

##### 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أن " هناك دور ذو أثر احصائي للأداء الوظيفي للموظفين في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة. "

للتأكد من صحة الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة دلالة العلاقة الارتباطية والنتائج كما هي مبينة كالتالي:

جدول رقم 10: يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي وأبعادها وترسيخ القيم التنظيمية

العلاقة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	عدد أفراد العينة	درجة المعنوية Sig	الدلالة	قوة العلاقة واتجاهها
النتائج الملموسة * القيم التنظيمية	**0.740	35	0.000	دالة	طردية قوية
السلوكات العملية * القيم التنظيمية	**0.776	35	0.000	دالة	طردية قوية
القدرات والمعارف * القيم التنظيمية	**0.664	35	0.000	دالة	طردية قوية
المساندة والتدعيم والاحلاص * القيم التنظيمية	**0.832	35	0.000	دالة	طردية قوية

يبين لنا الجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من الأداء الوظيفي وأبعاده تتراوح بين 0.664 و 0.776 وهي قيم تبين وجود علاقة ارتباطية قوية مع القيم التنظيمية في المؤسسة.

كما أن قيم الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وأبعاده والقيم التنظيمية بالمؤسسة تساوي 0.832 بقيمة معنوية sig تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الارتباط دال.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية وتصبح النتيجة أنه " هناك دور ذو أثر احصائي للأداء الوظيفي للموظفين في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة".

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أن " هناك دور ذو أثر احصائي للنتائج الملموسة في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة."

قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية مع استخدام اختبارات لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

### جدول رقم 11: يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمستوى النتائج الملموسة

المتوسط الحسابي للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط النموذجي	قيمة ت	دلالة اختبار ت Sig	مستوى الصحة
40.14	14.06	54	-5.827	0.000	منخفض

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للنتائج الملموسة تشير الى 40.14 بانحراف معياري قدره 14.06، والمتوسط النموذجي للمقياس يساوي 54، وتشير قيمة ت الى -5.827 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط النموذجي ويقع في مجال المستوى المنخفض.

ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية أولى وتصبح النتيجة " مستوى دور النتائج الملموسة في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة منخفض "

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أن " هناك دور ذو أثر احصائي للسلوكيات العملية في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة."

قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية مع استخدام اختبار ت لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول رقم 12: يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمستوى السلوكيات العملية

السلوكيات العملية	المتوسط الحسابي للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط النموذجي	قيمة ت	دلالة اختبار ت Sig	مستوى الصحة المرتفع
السلوكيات العملية	234.34	59.33	150	8.409	0.000	مرتفع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للسلوكيات العملية تشير الى 234.34 بانحراف معياري قدره 59.33، والمتوسط النموذجي للمقياس يساوي 150، وتشير قيمة ت الى 8.409 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النموذجي ويقع في مجال المستوى المرتفع.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية وتصبح النتيجة " مستوى دور السلوكيات العملية في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع".

#### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أن " هناك دور ذو أثر احصائي للقدرات والمعارف في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة ".  
 قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية مع استخدام اختبارات لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول رقم 13: يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة حول القدرات والمعارف

مستوى الصحة	دلالة اختبار ت Sig	قيمة ت	المتوسط النموذجي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للعينة	القدرات والمعارف
مرتفع	0.000	8.209	150	59.02	224.34	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للقدرات والمعارف تشير الى 224.34 بانحراف معياري قدره 59.02، والمتوسط النموذجي للمقياس يساوي 150، وتشير قيمة ت الى 8.209 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النموذجي ويقع في مجال المستوى المرتفع.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وتصبح النتيجة " مستوى دور القدرات والمعارف في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع ".

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أننا " هناك دور ذو أثر احصائي للمساندة والتدعيم والاحلاص في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة ".  
 قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية مع استخدام اختبار ت لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 14: يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة حول المساندة والتدعيم والاحلاص

المتوسط الحسابي للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط النموذجي	قيمة ت	دلالة اختبار ت Sig	مستوى الصحة
220.34	60.02	150	8.211	0.000	مرتفع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للمساندة والتدعيم والاحلاص تشير الى 220.34 بانحراف معياري قدره 60.02، والمتوسط النموذجي للمقياس يساوي 150، وتشير قيمة ت الى 8.211 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النموذجي ويقع في مجال المستوى المرتفع.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة وتصبح النتيجة " مستوى دور المساندة والتدعيم والاحلاص في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع".

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا التطبيقية وتحليلاتنا الاحصائية لنتائج أدوات القياس نستنتج أن:

- (1) نقبل الفرضية الرئيسية وتصبح النتيجة أنه " هناك دور ذو أثر احصائي للأداء الوظيفي للموظفين في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة".
- (2) نرفض الفرضية الفرعية أولى وتصبح النتيجة " مستوى دور النتائج الملموسة في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة منخفض "
- (3) نقبل الفرضية الفرعية الثانية وتصبح النتيجة " مستوى دور السلوكيات العملية في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع".
- (4) نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وتصبح النتيجة " مستوى دور القدرات والمعارف في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع ".
- (5) نقبل الفرضية الفرعية الرابعة وتصبح النتيجة " مستوى دور المساندة والتدعيم والاحلاص في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع".

خاتمة

## خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور الأداء الوظيفي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية مديرية الموارد المائية بالجلفة، تبين أن الأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على تحقيق المهام الإدارية والوظيفية، بل يتعدى ذلك ليشكل عنصراً أساسياً في تعزيز وترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة وبين ترسيخ القيم التنظيمية الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

كما أبرزت النتائج أن جودة النتائج الملموسة التي يحققها الموظف تسهم في تدعيم قيم الانضباط والمسؤولية والالتزام داخل المؤسسة، في حين السلوكيات العملية الإيجابية ك الاحترام والتماسك المهني بين الموظفين، كذلك أثبتت الدراسة أن امتلاك الوظيفة للقدرات والمعارف المهنية يساعد في نشر ثقافة الكفاءة والالتقان وتحسين مستوى الأداء الإداري، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

وأن القيم التنظيمية داخل المؤسسة لا تبنى فقط عبر القوانين الرسمية أو التعليمات الإدارية، وإنما تتشكل أساساً من خلال التعامل اليومي أنماط التعاون والاتصال والثقة المتبادلة داخل بيئة العمل.

فالسلك المهني الإيجابي وروح الجماعة وتبادل الخبرات، كلها عناصر تسهم في إنتاج ثقافة تنظيمية مشتركة تعزز الانتماء والاستقرار المهني.

كما تكشف النتائج أن المعرفة والكفاءة المهنية أصبحتا تمثلان مصدراً للشرعية التنظيمية داخل المؤسسة، حيث لم يعد الموظف يقيم فقط بقدرته على تنفيذ المهام، بل أيضا بمدى مساهمته في نشر قيم الانضباط والمسؤولية والالتزام وهذا يعكس التحول الذي عرفته

المؤسسات الحديثة نحو الاعتماد على المورد البشري باعتباره فاعلاً اجتماعياً محورياً في تحقيق أهداف التنظيم واستمراريته.

أما رفض الفرضية المتعلقة بالنتائج الملموسة فيحمل دلالة سوسيولوجية مهمة، تتمثل في أن ترسيخ القيم التنظيمية لا يرتبط بالضرورة بالمنتجات الإنسانية داخل المؤسسة، وبالممارسات اليومية، فالموظف قد يحقق نتائج مهنية جيدة لكن لا يعني بالضرورة تشبعه بالقيم التنظيمية إذا غابت العدالة والتواصل والدعم المعنوي داخل التنظيم.

وعليه يمكن القول إن تحسين الأداء الوظيفي لا ينبغي أن يختزل في الجانب الإنتاجي فقط، بل يجب أن يرتبط ببناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والتعاون والاعتراف بالكفاءات، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين فيها، وأن القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية تعد نتاجاً اجتماعياً وثقافياً يتشكل من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد والتنظيم.

توصيات الدراسة

وأفاقها

### أولاً: التوصيات

- ❖ ضرورة ربط تقييم الأداء الوظيفي بمدى التزام العاملين بالقيم التنظيمية للمؤسسة، مثل الانضباط، التعاون، والشفافية .
- ❖ تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على التعاون وتبادل الخبرات فيما بينهم .
- ❖ الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وقيمتها .
- ❖ اعتماد نظام حوافز ومكافآت عادل يثمن الأداء الجيد والسلوكيات الإيجابية التي تعكس القيم التنظيمية .
- ❖ ترسيخ مبدأ الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين بما يساهم في بناء الثقة وتعزيز الانتماء للمؤسسة .
- ❖ توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على الإبداع وتحفزهم على تحسين الأداء الوظيفي .
- ❖ تشجيع الموظفين على الالتزام بأخلاقيات العمل واحترام القوانين الداخلية للمؤسسة .
- ❖ تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل .
- ❖ الحرص على اختيار القيادات الإدارية القادرة على غرس القيم التنظيمية من خلال القدوة الحسنة والتعامل الإيجابي مع العاملين .
- ❖ إجراء تقييم دوري للأداء الوظيفي من أجل الكشف عن نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها بما يخدم أهداف المؤسسة وقيمتها التنظيمية.

### ثانياً: آفاق الدراسة:

- ✚ إجراء دراسات مستقبلية حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وعلاقته بترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات .
- ✚ توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات مختلفة، مثل المؤسسات الاقتصادية، التربوية، الصحية، والإدارية، من أجل المقارنة بين نتائجها .
- ✚ دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في تعزيز القيم التنظيمية لدى العاملين .
- ✚ البحث في تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي وترسيخ ثقافة الانتماء للمؤسسة .
- ✚ إجراء دراسات ميدانية حول دور التكوين والتدريب في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز القيم التنظيمية .
- ✚ دراسة أثر المناخ التنظيمي وبيئة العمل على سلوك العاملين ومستوى التزامهم بقيم المؤسسة .
- ✚ التعمق في دراسة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ومدى انعكاسه على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها .
- ✚ تناول موضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بالابتكار والإبداع الإداري داخل المؤسسات الحديثة .
- ✚ دراسة دور الاتصال التنظيمي في دعم الأداء الوظيفي وترسيخ قيم التعاون والثقة داخل المؤسسة .
- ✚ اقتراح نماذج حديثة لتقييم الأداء الوظيفي تعتمد على الكفاءة والقيم التنظيمية معاً لتحقيق فعالية أكبر للمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أبو الحسن محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة.
2. أبو زيد محمود، (2017). تحقيق التكامل بين التحفيز والرضا الوظيفي لتعزيز الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، العدد 7.
3. أبو زيد محمود، (2018). الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير الأداء. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 5.
4. أبو زيد محمود، (2018). نظم تقييم الأداء ودورها في التنمية المؤسسية. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 5.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
6. بدر أحمد (2017)، أثر التحفيز والرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9.
7. أبدر أحمد، (2017). الأثر التنظيمي للالتزام والانضباط الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 9.
8. بدر أحمد، (2017). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية.
9. بدر أحمد، (2017). تقييم الأداء كأداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة العلوم الإدارية.
10. بدر أحمد، (2017). نقد أساليب تقييم الأداء التقليدية. مجلة العلوم الإدارية.
11. بدر أحمد، (2017)، تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، .
12. جمال سمير، (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. مطبعة النجاح، القاهرة.
13. جمال سمير، (2018). مراكز التقييم وتطوير الموارد البشرية. مطبعة النجاح، القاهرة.

14. حسنين علي، (2016). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. مجلة الإدارة العامة، العدد 8.
15. حسنين علي، (2016). الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية المؤسسية. مجلة الإدارة العامة.
16. حسنين علي، (2016). العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة العامة.
17. حسنين، علي. (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته بتقييم الأداء. مجلة الإدارة العامة
18. حسين جمال، العلاقات الإنسانية والقيم التنظيمية في المؤسسات، بيروت، دار الثقافة الجامعية، 2014.
19. سمير طارق، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار الفكر، 2018.
20. الشمري عبد الله، (2018). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، ص 72 .
21. الشمري عبد الله، (2018). برامج التحفيز والرضا الوظيفي كأداة استراتيجية للأداء. مجلة الإدارة والتنمية .
22. الشمري عبد الله، (2018). تقييم الأداء الوظيفي وأثر الانضباط على الإنتاجية. مجلة الإدارة والتنمية .
23. شوقي أحمد، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، عمان، دار الفكر العربي، 2017.
24. عبد الرحمن أحمد، (2018). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 15.
25. عبد الرحمن أحمد، (2018). التحفيز الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي والإنتاجية. مجلة العلوم الإدارية .
26. عبد الرحمن أحمد، (2018). الكفاءة الوظيفية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية .
27. عبد الرحمن مصطفى، الإدارة والسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية، القاهرة، دار المعارف، 2018.

28. عبد العزيز سعيد، (2017). إستراتيجيات تعزيز الكفاءة الوظيفية في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة.
29. عبد العزيز سعيد، (2017). الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة.
30. عبد العزيز سعيد، (2017). الالتزام والانضباط كعنصر أساسي في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة.
31. عبد العزيز سعيد، (2017). تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي: مدخل لتحسين الأداء. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة.
32. عبد اللطيف يوسف، (2017). التحفيز والرضا الوظيفي كألية لتحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية.
33. عبد اللطيف يوسف، (2017). تكلفة نظم تقييم الأداء الحديثة. مجلة العلوم الإدارية، العدد 11.
34. عبد الله ناصر، الأخلاقيات والقيم في المؤسسات الحكومية، القاهرة، دار الشروق، 2015.
35. عبد الله ناصر، الأخلاقيات والقيم في المؤسسات الحكومية، القاهرة، دار الشروق، 2015.
36. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
37. علي سامي، مبادئ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الفكر الجامعي، 2016.
38. علي هالة، (2018). الثقافة التنظيمية وأثرها على تقييم الأداء. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 4.
39. فرج سامي، (2016). التحديات المرتبطة بالتحفيز والرضا الوظيفي وأثرها على الإنتاجية. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 10.
40. فؤاد، أحمد. القيم المؤسسية ودورها في الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر، 2020
41. فوزي محمود، (2018). الكفاءة الوظيفية وأثرها على الإنتاجية المؤسسية. مجلة البحوث الاقتصادية العدد 11.

## قائمة المصادر والمراجع

42. محمد خالد، تدريب الموظفين وتعزيز القيم التنظيمية، القاهرة، دار النهضة، 2017.
43. محمود يوسف، القيادة التنظيمية وإدارة القيم، عمان، دار العلم، 2019.
44. منصور خالد، (2019). إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية. دار الفكر المعاصر، القاهرة .
45. منصور خالد، (2019). استراتيجيات التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. دار الفكر المعاصر، القاهرة .
46. منصور خالد،(2019). الرضا الوظيفي والتحفيز: أبعاد ومحددات. دار الفكر المعاصر، القاهرة .
47. منصور خالد، (2019). إدارة وتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية. دار الفكر المعاصر، القاهرة .
48. منصور خالد، (2019). التقييم بزواوية 360 درجة. دار الفكر المعاصر، القاهرة .

1. Aguinis, H. (2019). Performance Management. Pearson.
2. Ali S. Al-Salmi, Organizational Behavior, Cairo: Dar Gharib, 2001.
3. Ali, Samy. Principles of Organizational Behavior and HR Management. Bierut: Dar Al-Fikr Al-Jami'i, 2016.
4. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan.
5. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
6. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan.
7. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance. Human Performance, 10(2), 99
8. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave.
9. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave.
10. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave.
11. Dessler, G. (2021). Human Resource Management. Pearson.
12. Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed,

13. Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
14. Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed,

# قائمة الملاحق

## الاستبيان:

دور الأداء الوظيفي ف ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية مديرية الموارد المائية بالجلفة، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، فالرجاء تكرمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علماً أن الإجابة على درجة عالية من السرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ما عليكم سوى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منك سيد(تي) الكريم(ة) التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع علامة

(X) في الخانة المناسبة مع العلم أن كل سؤال يقبل إجابة واحدة فقط.

		أنثى	ذكر	الجنس
51 سنة فأكثر	من 41 سنة إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	30 سنة فأقل	العمر
ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)		جامعي (مستوى التدرج)	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
21 سنة فأكثر	من 11 إلى 20 سنة	من 06 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	الخبرة
عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		المستوى الوظيفي

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1- الفقرات المتعلقة ببعء النتائج الملموسة:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بكفاءة.					
02	أساهم في تحسين نتائج العمل داخل المؤسسة.					
03	أحرص على رفع مستوى الإنتاجية أثناء العمل.					

2- الفقرات المتعلقة ببعء السلوكيات العملية:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أتحمل مسؤولية الأخطاء المهنية عند حدوثها.					
02	أظهر روح التعاون والعمل الجماعي أثناء أداء المهام.					
03	ألتزم بقوانين وتعليمات العمل داخل المؤسسة.					

3- الفقرات المتعلقة ببعء القدرات والمعارف:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أسعى إلى تطوير معارفي المهنية باستمرار.					
02	أستفيد من الخبرات السابقة لتحسين أدائي الوظيفي.					
03	أتمكن من حل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل.					
04	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بكفاءة.					

4- الفقرات المتعلقة ببعء المساندة والتدعيم والإخلاص:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة.					
02	أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.					
03	أشارك في دعم وتحفيز فريق العمل لتحقيق الأهداف.					
04	أبذل جهداً إضافياً لخدمة المؤسسة وتحسين أدائها.					

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعطيات والحصول على المعلومات بغرض تحقيق

الدراسة أكبر قدر من الموضوعية.

واستخدمنا المقابلة في دراستنا مع مدير المؤسسة على النحو التالي:

س1/ كيف تصف علاقتك مع العمال في المؤسسة؟ قائمة مع التعاون والعمل الجماعي

س2/ باعتبارك مدير المؤسسة والمسؤول الأول هل تقدم توجيهات ونصائح للعمال؟ نعم  
أوجههم بشكل صحيح

س3/ هل يتلقى العمال برامج تكوينية؟ نعم: قصد تطوير مهاراتهم في العمل والزراعة  
في قدراتهم وكفاءاتهم

س4/ هل ترى أن تقييم الأعمال والمهام داخل المؤسسة يكون بشكل متساو بين العمال؟ نعم  
بشكل يضمن المساواة

س5/ على أي أساس تتم الترقية في المؤسسة؟ الخبرة المهنية (الأقدمية في المنصب) وعوامل التأهيل

س6/ على أي أساس تعتمد الإدارة على مكافأة العمال؟ على التقدير والتفويض المستمر

س7/ في حالة انخفاض الأداء كيف تتدخلون؟ معرفة أسباب المشاكل المؤدية  
إلى هذا الانخفاض - التكفل بالجوانب الإدارية والاجتماعية للموظف

