

## دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

أ.د. خنشور جمال جامعة بسكرة - الجزائر

أ . خير الدين جمعة جامعة بسكرة - الجزائر

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبار أن القيم التنظيمية أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة، إذ تسعى المؤسسات اليوم لمحاربة القيم السلبية كعدم الإهتمام بأوقات العمل، التزوير و الرشوة... إلخ و غرس القيم الإيجابية كجماعية العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع و قيمة الإلتزام و احترام الوقت. و توصلت الدراسة إلى أنه للقيم التنظيمية دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية و بالتالي تحسن أدائهم.

### Abstract

This study aimed to investigate the role of organizational values as the most components of organizational culture on human resources performance ,especially that the enterprises seek to fight the negative values such as lack interest in working time, forgery, and bribery...etc and instill positive values such as team work, participation in decision-making, creativity , commitment and time respect. the study results found that organizational values play an important role in improving the human resources performance , also the study showed that the appropriate between workers values and the organization values raise the morale of human resources and this lead to improve their performance.

### مقدمة:

تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذا أنها تركز على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الإلتزام و العمل الجاد و الابتكار والتحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على تحسين الجودة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملئمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

وتعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة إذ تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى ، المادية و التقنية و المعلوماتية و تفعيلها إيجابا أو سلبا، لذا أصبح اهتمام المؤسسة الأول هو التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية.

تصنف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية من أهم القيم، فهي تختلف في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيما دينية أو سياسية أو فكرية أو غيرها، على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم.

و منه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل يوجد دور للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

✓فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

- يوجد دور للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

و ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور لقيمة جماعية العمل في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

- يوجد دور لقيمة المشاركة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

- يوجد دور لقيمة الإبداع في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

- يوجد دور لقيمة اللإلتزام و احترام الوقت في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

الإقتصادية.

✓أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد

البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال:

- معرفة أهم القيم التنظيمية التي تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية.

- إبراز أهمية اتساق قيم العاملين مع قيم المؤسسة.

## ✓ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة معرفة أهمية البعد القيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وماله من دور جوهري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك من خلال معرفة أهم القيم التنظيمية الإيجابية التي تحسن الأداء البشري مثل قيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة في اتخاذ القرار، قيمة الإبداع وقيمة الإلتزام واحترام الوقت .

❖ انطلاقا مما سبق فإننا سنتطرق إلى النقاط التالية:

- ماهية القيم التنظيمية.
- ماهية أداء الموارد البشرية.
- دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية.

## أولاً- ماهية القيم التنظيمية:

تعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة لإرتباطها بحياة العاملين الخاصة و العملية، فالقيم تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال العامل و تصرفاته ، و هي - القيم- ما يعتبره العامل مهما في حياته، ويسعى دائما إلى أن يكون سلوكه متسقا، و متوازعا مع ما يؤمن به من قيم.

## 1-تعريف القيم التنظيمية:

قبل التطرق لتعريف القيم التنظيمية يجدر بنا أولا الإشارة إلى تعريف ثقافة المؤسسة . عرف Taylor كلمة ثقافة (la culture) بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"<sup>1</sup>.

فالثقافة تبرز ذلك الإختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب، التقاليد، القيم، المعتقدات، الإحتفالات، الأخلاق وأوضاع و ممارسات الأفراد داخل المجتمع، فهي -الثقافة- ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين، بل طريقة إدراكه لذلك الشيء<sup>2</sup>.

عرّف شاين (Shein) ثقافة المؤسسة على أنها " ذلك النمط من الإفتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها<sup>3</sup>، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح

للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل<sup>4</sup>، فهي - مجموعة العاملين - تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي و التكامل الداخلي<sup>5</sup>.  
و باعتبار القيم التنظيمية أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة، فقد عرفها العلماء و المفكرين كما يلي:

عرف روكيتش Rokeach القيم بأنها "المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء، المواضيع، والمواقف،... إلخ"<sup>6</sup>.  
تناول زاهد محمد الديري القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض، الصواب و الخطأ، و تتصف بالثبات النسبي"<sup>7</sup>.

\* أما القيم التنظيمية فقد عرفها انز (ENZ) بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالغايات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد ما يجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>8</sup>.  
\* تعرف أمل مصطفى عصفور القيم التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المؤسسة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية"<sup>9</sup>.

■ و من خلال ما سبق يمكننا تعريف القيم التنظيمية بأنها " مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، مثل قيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، قيمة الإلتزام و احترام الوقت.

## 2- تصنيف القيم التنظيمية:

لقد صنف فرانسيس ديف ومايك وودكوك القيم التنظيمية إلى أربع مجموعات - أربعة قضايا جوهرية، وكل مجموعة تتضمن ثلاث قيم - ثلاث قضايا فرعية - أي أنه يوجد اثنا عشر قيمة تنظيمية وفق تقسم Dave Francis و Mike Wood cock، وهي كالاتي<sup>10</sup>:

1.2 إدارة الإدارة: أي يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم، وتتمثل قيم إدارة الإدارة في: قيمة القوة (النفوذ): (المديرون يجب أن يديروا)، قيمة الصفوة: (النخبة دائما في القمة)، قيمة المكافأة: (الأداء ملك).

## دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

**2.2 إدارة المهمة:** أي يجب أن يؤدي العمل باتقان، حيث يجب التركيز على الأهداف الواضحة، والعمل بكفاءة، وتنقسم قيم المهمة إلى: قيم الفعالية: (أعمل الأشياء الصحيحة)، قيم الكفاءة: (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)، قيم الإقتصاد: (لاشئ مجاناً).

**3.2 إدارة العلاقات:** يتوقع المديرون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء، والمهارة في الأداء والأمانة. غير أن الموظفين سوف يقدمون ولاءهم للإدارة التي يدركون أنها مناسبة لأن تدير، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعاملوا بلطف وأن يشعروا بأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة القواعد والأنظمة العادلة، وقيم إدارة العلاقات هي: قيمة العدل (من يهتم يكسب)، قيمة العدل الجماعي: فرق العمل (العمل معا بانسجام)، قيمة القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود).

**4.2 إدارة البيئة:** تتواجد في كل منظمة بيئة (هذه البيئة أحيانا مضطربة وغالبا غير ودية - عدائية) ومعقدة. ومن أجل أن تستمر المؤسسة وينجح في بيئتها يجب عليها أن تصوغ استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها. وعليه فقيم إدارة البيئة هي: قيم الدفاع (اعرف عدوك)، قيمة التنافس (البقاء للأصلح)، قيمة استغلال الفرص (من يجروا يكسب).

### 3 - إتساق القيم و الصراع القيمي:

يعرف اتساق القيم بين الفرد والجماعة بأنه، "الحالة التي يعبر فيها الأفراد عن رضاهم بالاتصال بالعمل مع أفراد آخرين مشابهين لهم في القيم".

ويستدل على هذا الاتساق القيمي بعدة مؤشرات مثل استخدام الفرد لكلمة "نحن" بدلا من "أنا" في حديثه، كما يتضح من المواقف في حالة تعرض الجماعة لتهديدات.

إن تماسك جماعة العمل من المقومات الهامة والأساسية التي تعطي للجماعة وجودا، وكيانا يفوق وجود وكيان أفرادها، فكلما كان هناك اتساق بين قيم الفرد وقيم الجماعة في الإتجاه الذي يخدم المؤسسة، كلما تدعمت جهود الفرد بتأييد الجماعة والتزامها، فيزداد الشعور بالواجب لدى العاملين، ومن ثم يتحسن أدائهم<sup>11</sup>.

عرف (Weller) صراع القيم بأنه "تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم، كالتضاد الذي يحدث بين القيم المنبثقة عن التنظيم الإجتماعي وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه ما تكون مثالية"<sup>12</sup>.

والصراع القيمي في المؤسسة يتمثل في تناقض أو تضاد قيم العامل مع قيم الجماعة أو القيم التنظيمية مما يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل.  
ثانيا: أداء الموارد البشرية.

لقد تعددت تسميات الأداء البشري ، فهناك من يطلق عليه أداء العاملين ،أداء الأفراد ، الأداء الوظيفي ، الأداء المهني ، لكن أكثر التسميات انتشارا هو أداء الموارد البشرية و أداء العاملين .

### 1-تعريف أداء الموارد البشرية:

قبل تناول تعريف أداء الموارد البشرية، يجدر بنا أولا التطرق لتعريف الأداء الإقتصادي للمؤسسة.

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من يعرفه على أنه " مستوى تحقيق الأهداف"<sup>13</sup>.

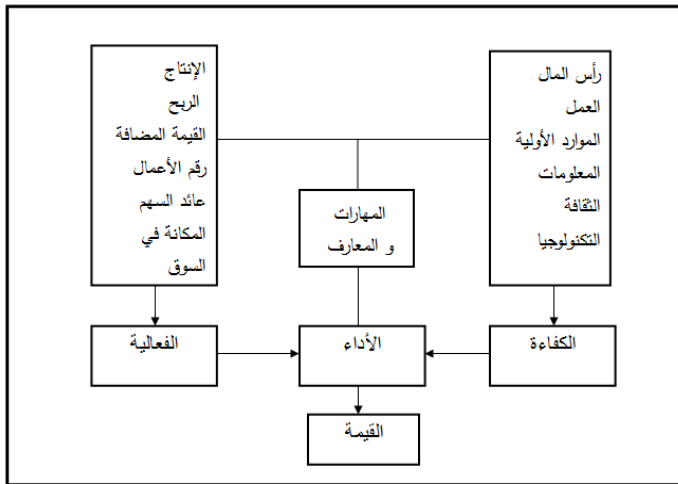
ومنهم من يرى أن الأداء الإقتصادي للمؤسسة هو " إنشاء القيمة لزيائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة و الوقت و الجهد"<sup>14</sup>.

يعرف الأداء كذلك على أنه " هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، يمكن أن يفهم هذا التحقيق بطريقة مباشرة - النتائج - أو بمفهوم الطريقة أو العملية التي تؤدي إلى النتائج - العمل-"<sup>15</sup>.

و يرى البعض إنه يمكن التعبير عن الأداء " بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ، و بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى " <sup>16</sup>، و بعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة ، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف و تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة. في حين يقصد بالكفاءة استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز العمل بأقل تكلفة.

فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة و الفعالية معا، و يمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل التالي :

شكل رقم(01): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية .



**المصدر:** عبد المليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي ، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2007، ص 71.

يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية، و يمكن تعريف أداء الموارد البشرية كالآتي .

تعرف راوية الحسن أداء المورد البشرية على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لو وظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>17</sup>. و يتكلم أحمد سيد مصطفى عن أداء الموارد البشرية على أنه " سلوك ، باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق ، و باعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي و /أو الذهني المبذول"<sup>18</sup>.

أما هاينز فيعرف أداء الموارد البشرية على أنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأبي عمل من الأعمال"<sup>19</sup>.

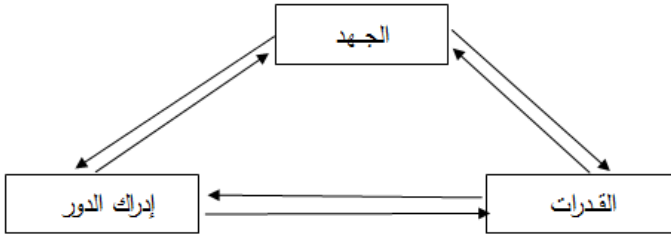
كذلك أداء الموارد البشرية "عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين"<sup>20</sup>.

و يشير **توماس جيلبرت** إلى مصطلح الأداء<sup>21</sup> ، حيث يقول بأنه الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء، ذلك أن السلوك " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها " ، أما الإنجاز فهو " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه نتاج أو نتائج " ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز "إنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا " .

## 2- محددات أداء الموارد البشرية:

د حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم **بورتر** و زميله **لؤلر** نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي ( حصيلة الجهد المبذول للموظف ، الخصائص الشخصية أو القدرات ، و إدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية )<sup>22</sup> ، و يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور<sup>23</sup>، و الشكل الموالي يبرز هذه العلاقة :

الشكل رقم (02) : محددات الأداء البشري



المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على راوية حسن.

### 1.2 الجهد:

يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء ، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز - الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. ف نجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء و كثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر، و هذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.



## 2.2 القدرات :

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية و بالتالي الجهد لتحديد الأداء .

## 3.2 إدراك الدور :

أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

## 3- تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه " عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله و في أحيان أخرى للاستغناء عن خدماته " .<sup>24</sup>

إن وظيفة تقييم الأداء ما هي إلا عبارة عن سياسات و إجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية و ذلك بالكشف عن القدرات و الطاقات الشخصية للعاملين ، إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة و الضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف و تطوير و تنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية<sup>25</sup>.

## 4- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية، و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك و يمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات ، كالاتي :

## 1- تحديد معايير الأداء.

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء الموارد البشرية و تستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، و تستعمل في الحكم على كفاءة العمال من الناحية الكمية والكيفية، إذ يقصد بمعايير تقييم الأداء بأنها المستوى أو الدرجة المطلوب توفيرها في الفرد الذي نحن بصدد تقييمه و الحكم عليه ، فيما كان وفق ما نريده أم لا<sup>26</sup>.

## 2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء فعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا ، ماذا يتوقع منهم ، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين ، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه و يتم مناقشتها معهم و التأكد من فهمها و بالتالي لا بد و أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم<sup>27</sup>.

## 3- قياس الأداء:

إن تحسين أداء الموارد البشرية هو الهدف الرئيسي للمؤسسة ، حيث تهتم هذه المؤسسات بمتابعته و مراقبته بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر ، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء عمالها ، كون عملية قياس أداء الموارد البشرية من عناصر العملية التسييرية، و ذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات و بيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار و التخطيط ، الرقابة .

## 4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي و لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية<sup>28</sup>

## 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج علمية تقويم أدائهم بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف .

## 6- الإجراءات التصحيحية : إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :

6-1 قصير المدى : و هو مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو و قتي .

6-2 طويل المدى: من التصحيح ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الإنحرافات و لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول ، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>29</sup>.

## ثالثا: دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية.

للقيم التنظيمية آثار على أداء الموارد البشرية سواء كانت سلبية أو إيجابية، و في بحثنا هذا سنركز على الآثار الإيجابية كمايلي:

### ▪ آثار اتساق القيم على أداء الموارد البشرية:

فقد توصلت الدراسات التي أجريت في البيئة الغربية في معظمها إلى أنه كلما اتسقت القيم الفردية مع القيم الجماعية لخدمة المؤسسة. كلما ساعد ذلك على زوال مظاهر الصراع ومن ثم ترتفع معدلات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، ولعل هذه النتيجة ليست جديدة ما دام أن التجارب الأولى التي قام بها ألتون مايو(Elton Mayo) وزملائه قد أثبتت منذ عدة سنوات، أثر اتساق قيم الفرد وجماعة العمل على زوال علامات التعب، تناقض الغيابات، الإحساس بالمسؤولية، الإهتمام بالعلاقات أكثر من الإهتمام بالجوانب المادية (كالأجر)، إرتفاع مستوى التعاون، زيادة النشاط الإجتماعي، تحقق رضا وأداء عالٍ للعاملين.

ومنه من أهم الآثار الناتجة عن اتساق القيم ما يلي<sup>30</sup>:

إن تمسك الفرد بجماعة عمله مرهون بنظرته للقيم التي توليها الجماعة أهمية كبيرة، فإذا أدرك العامل أن أهدافه الشخصية ستتحقق من قبل فريق العمل، فإنه سيلتزم ببذل مجهودات أعلى من المعتاد وستتحسن مستوى أدائه حتى يتوافق مع أولويات المؤسسة، ويتسق مع الجماعة. أما نتائج الإلتزام فهي متعددة: عمل نوعي وأداء عال ونجاح للمؤسسة وإدراك الموارد البشرية لنجاحهم الشخصي. لكن، إن اتساق قيم جماعة قليلة من العاملين واللتزامهم بخدمة المؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، ففعلًا هذه الجماعة التي تتسق قيمتها مع قيم المؤسسة هي جماعة نوعية حققت "الكيف" ولكن هذا لا يغني عن ضرورة تحقيق "الكم"، أي أن الحد الأدنى من مثل هؤلاء الأفراد مهم حتى يحقق التوازن بين الكم والكيف.

فمن سبل نجاح أي مؤسسة إذن، هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة الإلتزام هؤلاء العاملين، لا بد من وجود اتفاق بين قيمها التنظيمية وبين القيم الشخصية لغالبية هؤلاء العاملين.

وعلى هذا الأساس، فإن المؤسسة قد تواجه خطرين، خطر وجود عدد كبير من العمال الذين لا يؤمنون بقيمتها، وخطر عدم وجود العدد الكافي أو الحد الأدنى من الذين تتسق قيمهم مع قيمها.

من خلال ما سبق يمكننا توضيح مجموعة من آثار اتساق القيم بالنسبة لأداء الموارد البشرية وهي:

- زيادة الكفاءة و الفعالية في العمل ورفع معدلات الرضاء والأداء.
- أداء العامل لسلوكيات وأدوار تتعدى ما هو مسجل ضمن الواجبات والأدوار التي كان يجب عليه القيام بها، وهذا دون أن ينتظر عليها مقابل.
- ازدياد التعاون بين الجماعات.
- تحقيق التكامل والإنسجام بين أهداف ومعايير كل من الفرد والجماعة والمؤسسة.
- ازدياد وفعالية جماعة العمل والمؤسسات.
- تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، كما يساهم في المحافظة على الأدوات والمعدات.

- زوال مظاهر الصراع بين الأفراد والجماعات.

### ■ أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء الموارد البشرية:

من أهم القيم التي تتسجم و تجسد أداء الموارد البشرية هي قيمة العمل الجماعي ، قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات ، قيمة الإبداع ، قيمة الإلتزام و احترام قيمة الوقت.

### 2-1 جماعة العمل:

إن الإهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة الاقتصادية لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه، لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي- سياسي، أي تجمع عددا من الأشخاص تعمل في مجموعات، ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها، ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف وأغراض الأفراد فيها وتؤثر في كل من أداء الموارد البشرية ونتيجة نشاط المؤسسة ككل<sup>31</sup>.

ويطلق لفظ جماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف متفق عليه، ويمكن تقسيم جماعات العمل إلى أنواع، أهمها<sup>32</sup>:

\* **المجموعات الوظيفية (الجماعات الرسمية):** يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا.

\* **فرق العمل:** تتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو برنامجا أو مشروعا محددًا.

\* **مجموعات الصداقة:** تنشأ نتيجة الإحتكاك بين العاملين.

\* **لجان العمل:** إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي للأفراد قد تطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت.

\* **الجماعات غير رسمية:** قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح يضطرون للحفاظ أو الدفاع عنها، وتنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل.

### ❖ أثر الجماعة في إنتاجية الفرد<sup>33</sup>:

لقد لوحظ أن الإنتاج اليدوي يحتاج إلى قدر كبير من التركيز والدقة، وأن هذا الإنتاج يزداد إذا مارسه الفرد في وجود عدد من الزملاء الذين يقومون بنفس العمل.

كما لوحظ أيضا أن سرعة الإنتاج وزيادة كميته تزداد نتيجة لرؤية الزملاء الذين يقومون بأوجه نشاط مماثل أو سماع أصواتهم، وترجع هذه الزيادة إلى عوامل الإثارة أكثر من إرجاعها

إلى عامل المنافسة، ويمكن أن نطلق على عملية ازدياد كمية النشاط الذي يقوم به الفرد بوجود زملائه من الأفراد الآخرين كلمة التسيير الإجتماعي.

وإذا كان التسيير الإجتماعي يعني زيادة في سرعة العمل، أو كمية النشاط، ألا أنه يتضمن عادة تحسين مستوى الأداء كذلك، وقد أثبت التجارب أن الأعمال التي تتطلب دقة كبيرة تتم بصورة أفضل عندما يقوم بها الفرد بمفرده وبمعزل عن غيره وكذلك الحال بالنسبة للأعمال التي تتطلب تفكير أو تركيزا خاصا.

هناك عملية مضادة للتسيير الإجتماعي نطلق عليها الكبح الإجتماعي وهي تتمثل في هبوط مستوى أداء الفرد نتيجة لوجوده في الجماعات فالفرد كثير ما يعجز عن التفكير الهادئ إذا وجد وسط عدد كبير من الأفراد، وغالب ما نجد الكثيرين من الأفراد لا يستطيعون التفكير الجيد والمنظم إذا وقفوا بين جماعة من الناس للإلقاء خطبة فيهم، ويختلف مدى تأثير الفرد بالكبح الإجتماعي باختلاف درجة الحساسية الإنفعالية للفرد ويمدى قابلية على الإيحاء والتأثر.

ومن آثار الجماعة على الإنتاجية ومستوياتها ينعكس عندما يشرع الفرد بالإبطاء في العمل إذا كان معدل إنتاجه أعلى وأسرع من المستوى العام لإنتاج الجماعة، وعلى العكس فإن الفرد الذي ينخفض إنتاجه على المستوى العام يعمل بشكل وبأخر على رفع مستوى إنتاجه حتى يصل إلى مستوى إنتاج الجماعة، فالجماعة تساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها العامل أثناء أداء عمله<sup>34</sup>.

ومنه يمكن القول: إن قيمة جماعية العمل تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

## 2- المشاركة في إتخاذ القرار:

مع تغيير وتطوير أشكال الهياكل التنظيمية من هياكل هرمية إلى هياكل أفقية وتغيير الأداء من الأداء الفرد إلى الأداء الجماعي وفرق العمل، أصبح من الضروري تغيير فكرة فردية إتخاذ القرار، واعتماد القرار على المعلومات أكثر من إعتداد على الخبرة والحكم الشخصي، كما أن إتخاذ القرار يحتاج لتقييم البيئة الخارجية والداخلية لتحديد البدائل المتاحة واختيار أنسب هذه البدائل من حيث قدرته على تحقيق الأهداف.

ومع تسارع التغيرات في البيئة الخارجية وتزايد المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المديرين لم تعد عملية إتخاذ القرار مسؤولية فردية، بل مسؤولية فريق متكامل من العاملين،

## دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

واشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار لا يؤدي فقط لزيادة فاعليتهم أو تحسين أدائهم، إنما تؤدي المشاركة وتفويض اتخاذ القرار إلى استنباط أفكار ومهارات وطرق جديدة مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين الإبداعية<sup>35</sup>.

تأتي عملية إتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الإهتمامات لأي مؤسسة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية إتخاذ القرار، ويمكن للمديرين من إستخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى إلتزامهم بهذه القرارات<sup>36</sup>.

فالمشاركة في إتخاذ القرار هي أن يسهم الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية، أي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع، ويفضل المشاركة ويمكن أن ينشأ الموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة في صناعة القرار<sup>37</sup>.

### ❖ مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات: للمشاركة في إتخاذ القرار مزايا كثيرة أهمها<sup>38</sup>:

- إن إشتراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صناعة القرار، تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس نشاطهم.

- إن المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.

- المشاركة الجماعية تساعد على تسيير وتحسين سبل الإتصال بين الإدارة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.

- إن المشاركة الجماعية تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين في التنظيم.

- إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

- إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

ومنه يمكن القول: إن قيمة المشاركة تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

## 2-3 تشجيع الإبداع:

هناك العديد من المفاهيم التي تترادف مفهوم الإبداع كالإختراع، ومع أن المفهومين مترابطان إلا أنهما مختلفان، فالإختراع يعني إدخال شئ جديد في العالم لم يسبق المخترع شخص آخر إليه سواء من خلال الإنتاج المادي أو غير المادي، وفي بعض الأحيان يعتبر استخدام التكنولوجيا المتطورة من قبل المنظمات إبداعا على الرغم من أن الإختراع هو الأساس، ولكن يمكن أن يكون الإختراع هو جزء من عملية الإبداع.

وفي بعض الأحيان يوجد خلط بين الإبداع والتفوق، فالتفوق هو قدرة ومهارة الفرد في أداء ما يبتدعه الآخرون، وقد يصل التفوق أحيانا إلى درجة الإبداع<sup>39</sup>.

عرف الإبداع على أنه "العملية التي تحتوي على خلق أفكار جديدة وتطبيقها في سلع جديدة أو عمليات أو خدمات تؤدي إلى نمو حركي للاقتصاد وزيادة للعمالة"<sup>40</sup>.

كما عرف بأنه "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة، شريطة أن يكون لهذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"<sup>41</sup>.

### ❖ الإبداع كقيمة تنظيمية:

تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تنمية القيم التنظيمية كونها تخدم العملية الإبداعية للعاملين التي تتيح بواذر إبداعية، لأن مصدر الإبداع العامل نفسه سواء كان الإبداع فرديا أم جماعيا، والعامل عندما يأتي للمؤسسة لا يأتي من العدم، وإنما يأتي وهو يحمل قيما وأفكارا وثقافة معينة، والمؤسسة بدورها تحقق التقارب بين مختلف أفرادها من خلال الثقافة التنظيمية والأهداف التنظيمية والسياسات والقوانين. وحتى يتمكن العامل من الإبداع لا بد من توفير ظروف معينة مادية كالمكان، والموارد المادية، وظروف معنوية مثل الثقة، والصدق، والعدالة، والتعاون.

وبما أن الإبداع في حد ذاته قيمة من قيم المؤسسة، فإن قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة بطريقة متجددة تستفيد منها المؤسسة من الموارد والإمكانات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، حتى إن البعض قد ذهب إلى القول بأن الإبداع



ضرورة من ضروريات الحياة، وهذا من شأنه أن يؤكد أهمية الإبداع لدى العاملين والمؤسسات مهما تباينت أشكالها وأنواعها<sup>42</sup>.

ومنه يمكن القول: إن قيمة الإبداع تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

## 2-4 الإلتزام واحترام قيمة الوقت:

يعرف الإلتزام بأنه " حالة نفسية مسيطرة وقادرة على التأثير بل تحديد سلوك الفرد تجاه مواضيع معينة"<sup>43</sup>.

أما الإلتزام التنظيمي يعرف على أنه " اقتناع الفرد و قبوله التام لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها و بقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها"<sup>44</sup>.

كما عرفه بروس (Bruce) بأنه: "المنصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة او الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة، وهو نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي"<sup>45</sup>:

- التظابق: أي تبني أهداف المنظمة وقيمتها باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الإنهماك أو الإنغماس النفسي في أنشطة الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.

و بالنسبة للوقت فمن الصعوبة تقديم تعريف دقيق محدد للوقت، ولكن بصفة عامة يمكن القول أن الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لإرتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل<sup>46</sup>.

يعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة، وفي بعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله، إن مفهوم الوقت في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير وإستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال أشخاصا منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة و فعالية و تحقيق إنتاجية عالية، وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع.

ومنه يمكن القول: إن قيمة الإلتزام واحترام الوقت تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

**خاتمة:** على ضوء ما سبق ذكره، يمكننا القول بأن القيم التنظيمية هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المؤسسة، وهذه القيم هي النواة لتقافة المؤسسة ، فهي تؤثر و تتأثر بالموارد البشرية داخل التنظيم.

فالقيم التنظيمية تعمل على ترسيخ فكرة الوعي بالإلتزام و تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الإتساق القيمي بين العاملين ، فبقدر وحدة الجماعة يكمن تماسكها و منه تحسن في أداء مواردها البشرية، وبقدر التفاوت والتباين في قيمها يكون تفككها مما يؤدي للصراع القيمي و بالتالي تدهور في الأداء .

### النتائج المتحصل عليها:

من أهم النتائج المتحصل عليها ، مايلي:

- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الإنسجام و التوافق بين العاملين و بالتالي رفع معدلات الأداء.

- أن إتساق قيم العاملين داخل المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية مما يطور أداء الموارد البشرية.

- إن درجة تمسك العاملين بقيم و أهداف المؤسسة و إيمانهم بقيمها يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

- إن ترسيخ فكرة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

- إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

- إن قيمة الإبداع تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة و يحقق للعاملين التميز و التفوق في عملهم .

- إن قيمة الإلتزام و إحترام الوقت تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

### التوصيات المقترحة:

- ضرورة وجود تنسيق بين جهود العاملين أفرادا و جماعات حتى لا يحدث تعارض أو صراع داخل المؤسسة.

- يجب على المؤسسة تبني ثقافة جماعات العمل حتى تحسن من مستوى أداء الموارد البشرية.

- يجب على المؤسسة أن تعمل على أن تتوافق قيم العاملين بها مع قيمها.

- يجب على المؤسسة أن توفر فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات.

- يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات المادية و المعنوية للعاملين و تشجيعهم على الإبداع في عملهم.

الهوامش و المراجع:

<sup>1</sup> Adler nancy, **Comportement organisationnel -une approche multiculturelle**, les éditions reynald goulet INC, Canada, 1994, p16.

<sup>2</sup> Anne maydan nicotera, Marcia J. clinkscales, Felicia R. walker, **understanding organizations through culture and structure- relational and other lessons from the african-american organization-lawrence erlbaum associates**, publishers mahwah, new jersey london , 2003, p2.

<sup>3</sup> George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, **Organizational culture and performance : proposing and testing a model**, organization science, INFORMS, vol 4, n<sup>o</sup> 2, 1993, p 211.

<sup>4</sup> Shein Edgar. H, **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 2004, P 17.

<sup>5</sup> Jennifer A. Howard. Grenville , **Corporate culture and environmental practice-making change at a high technology manufacturer- glensanda house** , U.S.A, 2007, p 7.

<sup>6</sup> عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 80.

<sup>7</sup> زاهد محمد الديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 125.

<sup>8</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الإجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 46.

<sup>9</sup> أمل مصطفى عصفور، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 99.

<sup>10</sup> ديف فرانسيس، مايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، عامر عبد الله الصعيدي، معهد الإدارة العامة السعودية، 1995، ص ص 39- 44.

<sup>11</sup> مراد نعومي، **القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي** -دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج-شمال-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2006، ص 233.

<sup>12</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **مرجع سابق**، ص 55.

<sup>13</sup> A. Burland, J. Yeglem PMY. FITA, **Dictionnaire de gestion**, éditions Foucher, Paris, 1995, p271.

<sup>14</sup> Philippe Iorino , **Méthodes et pratique de la performance – le pilotage par les processus et les Compétances**, les éditions d'organisation, paris, 2001, p11

<sup>15</sup> Anne Marie Fericeli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris, 1996, p 20.

- 16 عبد الملك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي ، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2007، ص 70.
- 17 راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية -روية مستقبلية -، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 209.
- 18 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - مصر ، 2004، بدون دار نشر ، ص 317.
- 19 ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004، ص 2.
- 20 نفس المرجع السابق، ص 2.
- 21 عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات -الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص ص 25 ، 26 .
- 22 ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص 10.
- 23 راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.
- 24 فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص 147.
- 25 محمد الصرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2006، ص 350.
- 26 عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص 409.
- 27 يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل -، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 238.
- 28 جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة ، ترجمة أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، 2003، ص 323.
- 29 يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 239.
- 30 مراد نعومي، مرجع سابق، ص ص 242- 244.
- 31 ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 90.
- 32 ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص ص 91- 92.
- 33 شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 203- 204.
- 34 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 111.
- 35 أمل مصطفى عصفور ، مرجع سابق، ص 143.

- <sup>36</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 310.
- <sup>37</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995، ص ص 218-219.
- <sup>38</sup> كنعان نواف، مرجع سابق، ص ص 226-229.
- <sup>39</sup> زاهد محمد دريدي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 297-298.
- <sup>40</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 5.
- <sup>41</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 303.
- <sup>42</sup> إبراهيم أحمد، الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، 2009، ص 24.
- <sup>43</sup> Herscovitch L, **Commitment in the workplace**, Toward a general Meyer JP, model, Human Resource Management Review, 2001, vol.11, PP299-326.
- <sup>44</sup> محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناح الخدمة في الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 173.
- <sup>45</sup> Buchanan Bruce, **Buiding Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations-**, Administrative Science Quierterly, Vol 19, N° 4, 1974,p.533-534.
- <sup>46</sup> رعد حسن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الضياء، دمشق، 2000، ص 19.