



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _



قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل.....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بغنوان:

القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية -الطارف-

تحت إشراف الأستاذة:

_ بن وهيبة نورة

إعداد الطلبة:

- مصباحي أميمة

- نموشي مريم

الصفة	مؤسسة الإلتساب	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_	أستاذ محاضر أ	بوعالية شهرة زاد
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_	أستاذ محاضر أ	بن وهيبة نورة
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_	أستاذ محاضر أ	بن حليلة عمر عبد العزيز

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _



قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل.....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية -الطارف-

تحت إشراف الأستاذة

- بن وهيبة نورة

إعداد الطلبة:

- مصباحي أميمة

- نموشي مريم

الصفة	مؤسسة الإنتساب	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _	أستاذ محاضر أ	بوعالية شهرة زاد
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _	أستاذ محاضر أ	بن وهيبة نورة
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _	أستاذ محاضر أ	بن حليلة عمر عبد العزيز

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" لأن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم الآية "07"

نحمد الله عز وجل الحمد الطيب الكثير الذي يليق بوجهه وجلاله ورحمته التي فتح بها علينا ووفقنا وشرح قلوبنا للعلم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد ﷺ وبعد:

نتقدم بالشكر الجزيل للوالدين الذين حملنا أمانة العلم ووهبانا بإخلاص ذلك الوعد لله صدق تقانيهما في العناية بكل تفاصيل ذلك الحلم.

نتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان وأسمى عبارات التقدير والثناء والإحترام إلى الدكتورة المشرفة " بن وهيبة نورة" التي وجهتنا بالتأطير العلمي القيم والسند النفسي الصحيح في إتمام هذه الدراسة.

ولا يفوتنا أن نقدم شكرنا إلى كل من أساتذة وموظفي قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بمناقشة هذه المذكرة وتقديم النصائح والإرشادات.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل في مديرية الضرائب لولاية الطارف جزاهم الله خير الجزاء.

وفي الأخير نسأل الله المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره فينال فضله ويحفظ أمره، وأن يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا.

2023



إهداء 1:

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أمانيه، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم إلى مدرستي الأولى في الحياة أبي الغالي على قلبي " بوزيد " أطال الله في عمره.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي وهبت فلذة أكبادها كل العطاء والحنان، إلى التي رعنتي حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، نبع الحنان أمي الغالية " فاطمة بضياف " أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى من به أكبر وأعتمد، إلى رفيق دربي، إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل أخي الغالي " سيف الدين ".

إلى توأم روحي صاحبة القلب الطيب، إلى من رافقتني منذ حملنا حقائب صغيرة وسرنا الدرب خطوة بخطوة أختي " كوثر ".

- إلى كل عائلة " مصباحي " و " بضياف ".
- إلى زوجي " محمد " الذي ساندني ودعمني وتمنى لي التوفيق.
- إلى صديقتي " آيه ومريم ".
- إلى الدكتورة الكريمة " بن وهيبه نورة ".
- إلى كل من أخصني بدعوات التوفيق والسداد.

أميمة

أهديكم عملي هذا بكل فخر واعتزاز.

CLASS OF
2023

إهداء 2:

_ الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

_ يشرفني أن أهدي هذا العمل والذي يمثل حصيلة دراستي وثمره جهدي

_ إلى حبيبة قلبي ومنبع أمني وسعادتي قلبي أمي الغالية "بببة".

_ إلى أعز وأطيب مخلوق حفظه الله وأطال في عمره أبي الغالي "عمار" ولكل العائلة
الكريمة التي ساندتني من إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

_ إلى رفيق دربي زوجي الحبيب "رامي".

_ إلى كافة زملائي وزميلاتي الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي.

_ إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة.

_ إلى كل هؤلاء أهدي ثمره هذا العمل المتواضع.

مريم

CLASS OF
2023

فهرس المحتويات

شكر وتقدير:

إهداء 1:

إهداء 2:

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص

مقدمة: ب

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

توطئة الفصل الأول: 25

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1_ إشكالية الدراسة: 26

2_ أسباب إختيار الموضوع: 28

3_ أهمية الدراسة: 28

4_ أهداف الدراسة: 29

ثانياً: الإطار المفهمي للدراسة:

1_ تحديد المفاهيم الأساسية: 30

2_ تحديد المفاهيم المقاربة: 33

ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة:

1_ المنهج المستخدم في الدراسة: 35

2_ أدوات جمع البيانات: 37

3_ مجالات الدراسة: 42

4_ عينة الدراسة: 49

52 خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

54 توطئة الفصل الثاني:

أولاً: المداخل النظرية للدراسة:

55 1_ نظرية الإدارة العلمية:

56 2_ نظرية العلاقات الإنسانية:

57 3_ نظرية الإدارة بالأهداف:

58 4_ نظرية إتخاذ القرار:

ثانياً: الدراسات السابقة:

60 1_ الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

69 2_ الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية:

75 خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثالث: دراسة نظرية حول القيم التنظيمية والقرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية

77 توطئة الفصل الثالث:

أولاً: ماهية القيم التنظيمية:

78 1_ خصائص القيم التنظيمية، أهميتها، وأهدافها

80 2_ مصادر القيم التنظيمية، تصنيفها، وتكوينها:

84 3_ مراحل تطور القيم التنظيمية، أنواعها، مستوياتها:

88 4_ العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية

ثانياً: ماهية القرارات الإدارية

1_ أنواع القرارات الإدارية: مراحل عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وأساليب إتخاذ القرارات الإدارية..	89
2_ أنماط إتخاذ القرار الإداري، والمكونات الأساسية لعملية إتخاذ القرار الإداري نماذج إتخاذ القرار الإداري:	93
3_ خصائص إتخاذ القرار الإداري، أهمية القرارات الإدارية:	96
4_ العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية، الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار الإداري:	99
خلاصة الفصل الثالث:	102
الفصل الرابع: المعالجة الميدانية	
توطئة الفصل الرابع:	104
1_ عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها:	105
2_ نتائج الدراسة:	138
3_ الإستنتاج العام:	144
4_ التوصيات والاقترحات:	145
5_ آفاق الدراسة:	146
خلاصة الفصل الرابع:	147
خاتمة	149
قائمة المصادر والمراجع:	151
الملاحق:	152

فهرس الجداول

- 105 الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
- 106 الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
- 107 الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية
- 108 الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
- 109 الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني
- 110 الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
- 112 الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام المسؤولين في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم.
- 113 الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إلتزام الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة.
- 114 الجدول رقم 9: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالفخر لإنتمائهم لهذه المؤسسة.
- 115 الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة الإعتقاد أن قيم مؤسستهم تتوافق مع قيمهم الشخصية.
- 116 الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإستعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منك لمساعدة مؤسستكم لتحقيق النجاح.
- 117 الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشعور بأنهم أعضاء لا يمكن لمؤسستهم الاستغناء عنهم.
- 118 الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تركيز مؤسستهم على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية.
- 119 الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية السائدة في مؤسستهم.
- 120 الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تدخل ثقافة المؤسسة في تحديد طبيعة عملهم.
- 121 الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إهتمام المؤسسة بقييم أفرادها.
- 122 الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تميز المسؤولون في المؤسسة بسرعة إتخاذ القرارات.
- 123 الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي المدراء ورؤساء المصالح المؤسسة تدريباً جيداً في أساليب إتخاذ القرار.

- الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة في المؤسسة. 124
- الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إتصاف القرارات الإدارية في المؤسسة بالصرامة 125
- الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في مديرية الضرائب. 127
- الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل القرارات الإدارية في المؤسسة على تسهيل إنجاز العمل أو إعاقته. 128
- الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضى عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة. .. 129
- الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إلتزام واضح للموظف لقوانين العمل. 130
- الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب للمؤسسة قانون عمل. 131
- الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القانون الداخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت. 132
- الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفر قواعد ومبادئ صريحة في العمل بالمؤسسة. 133
- الجدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات العمل. 134
- الجدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد حسب إستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في المؤسسة. 135
- الجدول رقم 30: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة تزيد من إتخاذ القرارات الصائبة. 136

فهرس الأشكال

- 105 الشكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
- 106 الشكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
- 107 الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية
- 108 الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
- 109 الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني
- 110 الشكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
- 112 الشكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام المسؤولين في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم
- 113 الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة
- 114 الشكل رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالفخر لإنتمائهم لهذه المؤسسة
- 115 الشكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإعتقاد أن قيم مؤسستهم تتوافق مع قيمهم الشخصية
- 116 الشكل رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإستعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منك لمساعدة مؤسستكم لتحقيق النجاح
- 117 الشكل رقم 12: يوضح توزيع أفراد حسب بأنهم الأعضاء لا يمكن لمؤسستهم الاستغناء عنهم
- 118 الشكل رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تركيز المؤسسة على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية
- 119 الشكل رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية زائدة في مؤسستهم
- 120 الشكل رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تدخل ثقافة المؤسسة في تحديد طبيعة عملهم
- 121 الشكل رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إهتمام المؤسسة بقيم أفرادها
- 122 الشكل رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تميز المسؤولين في المؤسسة بسرعة إتخاذ القرارات
- 123 الشكل رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي المدراء ورؤساء المصالح المؤسسة تدريباً جيداً في أساليب إتخاذ القرار
- 124 الشكل رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة في المؤسسة

- الشكل رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إتصاف القرارات الإدارية في المؤسسة بالصرامة .
126
- الشكل رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في مديرية
الضرائب.
127
- الشكل رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل القرارات الإدارية في المؤسسة على تسهيل إنجاز
العمل أو إعاقته.
128
- الشكل رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضى عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة. ...
129
- الشكل رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إلتزام واضح للموظف لقوانين العمل.
130
- الشكل رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب للمؤسسة قانون عمل.
131
- الشكل رقم 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القانون الداخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد
والإنضباط في الوقت.
132
- الشكل رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفر قواعد ومبادئ صريحة في العمل بالمؤسسة.
133
- الشكل رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات
العمل.
134
- الشكل رقم 29: يوضح توزيع أفراد حسب إستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في المؤسسة.
135
- الشكل رقم 30: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة تزيد من إتخاذ
القرارات الصائبة.
136

المخلص

المخلص:

جاءت دراستنا للتعرف على القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية في مديرية الضرائب لولاية الطارف، ومنه تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية؟

ويتفرع عن التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يساهم الإلتزام التنظيمي في نجاعة القرارات الإدارية؟
2. كيف تستطيع المؤسسة وتحديدًا مديرية الضرائب من تجسيد فكرة الإلتزام لها؟
3. ما هو دور مبادئ المؤسسة وتحديدًا مديرية الضرائب في صناعة القرارات الإدارية؟

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لتناول موضوع دراستنا أما بالنسبة للأدوات والتقنية المستخدمة في جمع المعطيات والمعلومات الميدانية تم الإعتماد على الملاحظة بصفنتنا متربصين في المديرية محل الدراسة، وإعتمدنا أيضا على المقابلة بهدف الوصول إلى كم معتبر من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الإستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية من مجموع الموظفين بالمؤسسة بجميع الأصناف، والمقدر عددهم بـ 24 موظف وموظفه من إجمالي 81، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نستنتج أن الإلتزام التنظيمي أحد المطالب الأساسية التي تسعى مديرية الضرائب إلى أن يتمتع أفرادها العاملين بها، فبالنسبة للموظفين يلتزمون في النظام الداخلي للمؤسسة، أيضا الإلتزام بالمهام الموكلة لهم، وبالنسبة للمسؤولين هم ملتزمون بتطبيق القانون الداخلي وبالتالي إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة والرشيده التي تهدف الى التسيير الأمثل للمؤسسة.
- نستنتج أن مديرية الضرائب إستطاعت أن تجسد فكرة الإلتزام لها في أذهان الموظفين لأن معظم أفراد العينة يؤكدون على الشعور بالفخر بإنتمائهم لها وهذا راجع لإدراكهم لأهمية وقيمة ومكانه مؤسستهم في المجتمع، مع الإستعداد لبذل مجهود لمساعدة مؤسستهم لتحقيق النجاح.
- نستنتج أن للمبادئ دور في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الضرائب وذلك لأنها تحدد المعايير والقوانين التي يجب الإلتزام بها والتي تحكم سير العمل وبالتالي تساعد في عملية صنع القرار وإتخاذه لأنه وسيلة لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها.

Résumé :

Notre étude est venue identifier les valeurs organisationnelles et leur rôle dans l'activation des décisions administratives à la direction des Impôts dans la wilayat d'el teref, et à partir de là, la problématique de recherche s'est cristallisée dans la question principale suivante :

Quel est le rôle des valeurs organisationnelles dans l'activation des décisions administratives ?

Les sous-questions suivantes découlent de la question centrale :

- 1- Comment l'engagement organisationnel contribue-t-il à l'efficacité des décisions administratives ?
- 2- Comment l'institution, en particulier la direction des impôts, peut-elle incarner l'idée de lui appartenir ?
- 3- Quel est le rôle des principes de l'institution, en particulier de la direction des impôts, dans la prise de décisions administratives ?

QU l'approche descriptive a été retenue parce qu'elle est la plus appropriée pour aborder le sujet de notre étude, en ce qui concerne les outils et la technologie utilisés dans la collecte des données et des informations sur le terrain, l'observation a été invoqué car nous étions stationnaires dans la direction de l'étude, nous nous sommes également appuyés sur l'entretien afin d'atteindre une quantité importante d'informations liées aux questions sur le sujet de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'échantillon aléatoire stratifié du nombre total d'employés de l'établissement toutes catégories confondues,

et leur nombre est estimé à 24 employés hommes et femmes sur un total de 81, l'étude a conclu les résultats suivants :

- Nous concluons que l'engagement organisationnel est l'une des exigences fondamentales que la direction des impôts recherche pour que ses employés jouissent. Pour les employés, ils adhèrent au système interne de l'institution, ainsi que l'engagement dans les tâches qui leur sont assignées, Quant aux fonctionnaires, ils s'engagent à prendre ainsi des décisions administratives.
- Nous concluons que la direction des impôts a su incarner l'idée de lui appartenir dans l'esprit des sentiment de fierté d'y appartenir, et cela est du à leur prise de conscience de la l'importance, la valeur et la position de leur organisation dans la société, avec la volonté de faire un effort pour aider leur organisation à réussir.
- Nous concluons que les principes ont un rôle dans la prise de décisions administratives au sein de la direction des impôts, car ils déterminent les normes et les lois qui doivent être respectées et qui régissent le flux de travail et aident ainsi dans le processus de prise de décision car c'est un moyen d'attendre les objectifs pour les quels l'institution a été créée.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة المحرك والمرشد لسلوكات الموظفين داخل المؤسسة وهي إحدى المجالات الحيوية لدراسة نشاطاتها باعتبار أن القيم التنظيمية تمثل الأساس الأعلى لبناء أي مؤسسة من أجل السير الحسن وفقها، ومن المؤشرات التي تدل على وجود القيم الإلتزام التنظيمي لما له دور كبير في زيادة أداء الموظفين إتجاه مؤسستهم أما الإلتزام يعتبر على أنه هو الإرتباط القوي بين قيم الموظف وقيم مؤسسته وهو شعور الموظف بأنه عضو فعال في المؤسسة التي ينتمي لها كما تسعى المبادئ لتحقيق جملة من القواعد التي تخدم مصالح الموظف والمؤسسة أن واحد وجل تلك القيم لها دور مرتبط بالقرارات الإدارية التي تعتبر عملية ربط بين مختلف المستويات التنظيمية حيث تكمل العمليات الإدارية الرئيسية فهي محور مهم جدا، يؤثر بشكل مباشر على حياة المؤسسة وتطورها وهذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق نجاح المؤسسة.

من خلال هذا السياق حاولنا التعرف على دور القيم التعليمية في تفعيل القرارات الإدارية وبهذا قد إحتوت دراستنا على أربعة فصول قسمت كالتالي:

الفصل الأول: ينقسم إلى ثلاث أجزاء أولا: الإطار النظري للدراسة ويتضمن إشكالية وتساؤلاتها بالإضافة إلى أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة .

ثانيا الإطار المفهومي للدراسة ويتضمن تحديد المفاهيم الأساسية وتحديد المفاهيم المقاربة.

ثالثا الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة وعينة الدراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

نظرية الإدارة العلمية: تركز على إستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات السليمة.

نظرية العلاقات الإنسانية: تؤكد أن المؤسسة يجب أن تنتظر وتتعامل مع العامل بإعتباره إنسان.

نظرية الإدارة بالأهداف: تعمل على تحديد العمل الواجب في تحقيق أهداف المؤدية.

نظرية إتخاذ القرارات: تنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي وهو الإختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التعليم.

كما يندرج ضمنه الدراسات السابقة المتعلقة بالقيم التنظيمية والقرارات الإدارية.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان دراسة نظرية حول القيم التعليمية والقرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية قسم إلى جزئين.

الجزء الأول: تطرقنا فيه إلى: ماهية القيم التنظيمية، خصائصها، أهميتها، أهدافها، مصادرها، تصنيفها، تكوينها، مراحلها، أنواعها، وظائفها، العوامل المؤثرة في تعزيزها.

الجزء الثاني: تضمن ماهية القرارات الإدارية، أنواعها، مراحلها، أساليبها، أنماطها، نماذج، خصائص، أهمية والعوامل والصعوبات التي تواجه عملية إتخاذ القرار الإداري.

الفصل الرابع: تخصص للدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية الضرائب لولاية الطارف وتضمن هذا الفصل عرض وتحليل المعطيات الميدانية، نتائج الدراسة وهي عبارة عن الإجابة عن الأسئلة الفرعية التي تم طرحها في بداية العمل العلمي، الإستنتاج العام وهذا تطرقنا فيه إلى التساؤل المركزي، التوصيات والإقتراحات في ظل النتائج المتحصلة قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات، آفاق الدراسة: إقترحنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تعالج في المستقبل.

الفصل الأول:

الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع

توطئة الفصل الأول:

أولا الإطار النظري للدراسة الذي يعد أحد أهم الركائز الأساسية لأي بحث علمي، والمرجع العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، وسنحاول بناء الإطار النظري لدراستنا الحالية من خلال السعي إلى إبراز العناصر التالية: إشكالية الدراسة، أسباب إختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة. ثانيا: الإطار المفهمي للدراسة الذي سنتطرق فيه إلى تحديد المفاهيم الأساسية وتحديد المفاهيم المقاربة. ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة الذي سنتطرق فيه إلى المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات الملائمة لمعالجة الموضوع ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والبشري والزمني وعينة الدراسة وكيفية إختيارها.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1_ إشكالية الدراسة:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، وبالتالي فلكل مؤسسة أيضاً ثقافتها التنظيمية الخاصة بها لما لها دور فعال في تشكيل قيم المورد البشري ودوافعه، وإتجاهاته وسلوكياته، وبذلك يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح لرسم سياسة تلك المؤسسات، ومن المؤكد أن الخيار الأفضل للمؤسسة هو إحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانتها بين العمال، لأن العامل يعتبر رأس مال المؤسسة فهو يشكل أهم وأقيم مورد في مؤسسة العمل.

نتيجة للتطورات المختلفة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة وتحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات لكون هذه المؤسسات لها شخصية تميز كل مؤسسة عن الأخرى، كما يرتكز نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على مجموعة من العناصر من أهمها الموارد البشرية.⁽¹⁾

تعد القيم التنظيمية من العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة أو ما يطلق عليها بالثقافة التنظيمية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة أو العملية بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد وإتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد و الجماعات داخل المؤسسات بالإضافة إلى أنها تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف ومصالح وغايات المؤسسة والعاملين ككل.⁽²⁾

لذلك يجب على المؤسسة أن تتبنى قيم تنظيمية فعالة ونافعة كالإلتزام التنظيمي، والإلتناء التنظيمي والمبادئ القيمة ومحاولة غرسها في نفوس العاملين، وجعلها قواعد ثابتة، فالنجاح المأمول الوصول إليه لن يكون إلا من خلال تعزيز العمل بتلك القيم.

إن تجسيد مجموع القيم التنظيمية في المؤسسة يعد من العوامل الأساسية والأدوار الفعالة في تفعيل مجموع القرارات التي تصدرها إدارة هذه المؤسسة على إعتبار أن هذه القيم وعلى إختلاف أنواعها تدرج ضمن الثقافة المؤسساتية التي تكون ملازمة للقرارات المتخذة من طرف هذه المؤسسة.

^{1/} داودي خالد، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف،- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2018/2019، ص: 03.

^{2/} مسعود فلوس، تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، جامعة بسكرة - الجزائر - مارس 2018، ص: 408،409.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

وعليه تعتبر القرارات الإدارية من أهم المواضيع الإدارية في المؤسسة نظرا لحيوية و أهمية الدور التنظيمي والوظيفي لها، حيث تعتبر جوهر العملية الإدارية وقلب الإدارة، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها ومنه فهذه العملية تنتشر في جميع أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

تعتبر القرارات الإدارية نشاط يتضمن كل وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة، حيث يعتبر مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة متوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب إتخاذها ومن جهة أخرى إمكانياتهم التي تضمن رشد وصواب القرارات وفعاليتها.⁽²⁾

وبالتالي فإن القرارات الإدارية مرتبطة بالقيم التنظيمية في أي مؤسسة، كما أن القادة والعمال الإداريون يعيشون في بيئة عمل تتميز بممارسة مستمرة للقيم التي يتبنونها، ويقومون برسم القرارات الإدارية التي تكون في العام متعلقة بمعاييرهم وقيمهم، وعلى إعتبار أن المجتمع الجزائري من المجتمعات التي تعيش في ظل القيم الثقافية المختلفة والمتنوعة، وعلى إعتبار أن هذا المجتمع يتكون من مجموعة من المؤسسات على إختلاف أنواعها وتحديدا المؤسسة العمومية، فهي تبحث في إقتراح وإصدار مجموعة من القرارات الصارمة الفعالة التي تساهم في إنجاح هذه المؤسسة، وهذا لن يكون إلا من خلال تجسيدها إلى مجموعة من القيم التنظيمية المترجمة إلى مجموعة من المبادئ التي تحاول مديرية الضرائب تجسيدها وتحقيقها بهدف نجاح قراراتها.

^{1/} سهام غري، دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر 03، 2011/2012، ص: أ.

^{2/} عبد اللاوي سلوى، بيانه دليلة، دور التخطيط الإستراتيجي في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-، 2019/2020، ص: 02.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

➤ ما هو دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف يساهم الإلتزام التنظيمي في نجاعة القرارات الإدارية؟

✓ كيف تستطيع المؤسسة وتحديدًا مديرية الضرائب من تجسيد فكرة الإلتزام لها؟

✓ ما هو دور مبادئ المؤسسة وتحديدًا مديرية الضرائب في صناعة القرارات الإدارية؟

2_ أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار موضوع " القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية"، مقترن بعدة أسباب ذاتية

وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

الأسباب الذاتية:

_ الإحساس بالمشكلة هو نقطة البداية والمحرك الأساسي لهذا البحث من خلال الميل الشخصي لدراسة القيم التنظيمية والقرارات الإدارية.

_ تشجيع الأستاذة المشرفة على إختيار موضوع البحث.

الأسباب الموضوعية:

_ صلة الموضوع الوطيدة بتخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل.

_ البحث في القيم التنظيمية كونها تشكل المصدر الأساسي في بناء المجتمع، والوقوف على مدى تأثير القيم التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

_ إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات في علم الإجتماع تنظيم وعمل.

3_ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جوهر الموضوع في حد ذاته وذلك من خلال الكشف عن الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية داخل المنظمات.

_ الإهتمام بهذه الدراسة بغية توضيح العلاقة بين القيم التنظيمية وإتخاذ القرارات السليمة والناجحة.

_ يعتبر كل منهما عنصرا مهما في تركيب البناء الإجتماعي وتكوين بناء الشخصية وتحديد السلوك المرغوب داخل المنظمات.

4_ أهداف الدراسة:

_ الهدف الرئيسي هو البحث عن دور القيم التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.
الأهداف الفرعية:

_ تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال.

_ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

_ إثراء المعرفة العلمية وإشباع الفضول من خلال فهمنا للظاهرة المدروسة.

_ التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصصا في المجال الإداري والتنظيمي للمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

ثانياً: الإطار المفهمي للدراسة:

1_ تحديد المفاهيم الأساسية:

1_1- مفهوم القيم التنظيمية:

أ- مفهوم القيم: الدلالة اللغوية: القيمة: وحدة القيم، وأصله الواو، لأنه مقام الشيء، والقيمة ثمن الشيء بالتقويم، نقول تقاموه فيما بينهم، وإذا إنقاد الشيء وإستمرت طريقته فقد إستقام لوجهه ويقال كم قامت ناقتك؟ أي: كم بلغت؟ وقد قامت الأمة مئة دينار: أي بلغت قيمتها مئة دينار وكم قامت أمتك؟ أي: بلغت.

قال تعالى: " لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" سورة التين الآية 04.

وذلك إشارة إلى ما خص به الإنسان من بين الحيوان من العقل والفهم وإنتصاب القامة الدالة على إستيلائه في كل هذا العالم.

مما تقدم يتضح أن مادة (قوم) إستعملت في اللغة العربية في معان عدة منها:

_ نظام الأمر وعماده _ توفيه الشيء حقه

_ الإستقامة، والإعتدال _ قيمة الشيء وثمنه

_ الثبات والدوام والإستمرار

ولعل أقرب هذه المعاني المستعملة في اللغة العربية إلى موضوع البحث هو الثبات والدوام والإستقرار

على الشيء، وهو الأمر الثابت الذي يحافظ عليه الإنسان ويداوم على مراعاته في جميع شؤونه.⁽¹⁾

الدلالة الإصطلاحية: القيم عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية إنفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء

والمعاني وأوجه النشاط، وتعتبر بمثابة المعيار الذي في ضوئه يمكن الحكم بخيرية الخير، وحسن الحسن

وقبح القبيح، وما يجوز وما لا يجوز، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وغير ذلك مما تبدعه

الجماعة لنفسها ليرتبط بين أفرادها ويقوم بينهم رأياً عاماً له أسس ثابتة ومستمرة نسبياً، وليحكم تصرفاتهم

ويظهر كيانه الخاص.

^{1/} مانع بن محمد بن علي المانع، القيم بين الإسلام والغرب، دراسة تأصيلية مقارنة، رسالة علمية لنيل درجة الدكتوراه، قسم

الثقافة الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الفضيلة للنشر والتوزيع، الرياض: 1423هـ،

ص: 14،15.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

والقيمة هي محصلة مجموعة الإتجاهات، التي تتكون لدى الفرد إزاء شيء أو حدث أو قضية معينة وتعتبر القيم من دوافع السلوك المهمة، ولها أهمية كبرى ليس فقط في حياة الإنسان الخاصة، بل أيضا فيما يقوم به الأفراد والجماعات من سلوك.⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نقول أن القيم هي " مجموعة من المعتقدات التي يعتنقها الفرد من مختلف الجماعات الثقافية، وتشكل القيم الإطار الذي تتبلور فيه شخصية الفرد، مجسدة في تصرفاته وسلوكياته وقناعاته، كما تعد القيم من أهم الركائز التي تبنى عليها المجتمعات، وتقام عليها أُمم وتتعلق القيم بالأخلاق والمبادئ وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري"

ب- مفهوم التنظيم: الدلالة اللغوية: التنظيم إسم مشتق من المصدر نظم ويعني ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقة معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك.

الدلالة الإصطلاحية: هو عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجمع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وحينها نتناول التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، فإنها تعني عملية التنظيم أي وضع نظام للعلاقات متنسق إداريا لتحقيق هذا الهدف.⁽²⁾

ويعرف التنظيم أيضا: بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى إنجاز أهداف الإدارة على أقسامها وعمالها، مع تحديد علاقات العمل وطرق إجراءاته.⁽³⁾

من خلال هذا التعريف نقول: أن التنظيم هو بمثابة وحدة إجتماعية حيث يتأسس بناءا على أهداف وإحتياجات معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ج- مفهوم القيم التنظيمية:

يعرف الخزاعلة القيم التنظيمية بأنها " مجموعة من المعتقدات والإتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها لإيمانهم بصحتها، وتحدد نهج إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم، وإتخاذهم لقراراتهم".

^{1/} شحاتة حسن، النجار زينب، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1 : الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، 2003، ص: 243.

^{2/} سعود بن محمد النصر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقيري، الرياض، 2011، ص: 161، 162.

^{3/} بن سعيد خديجة، التنظيم في العملية الإدارية، مذكرة مقدمة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق التخصص - قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011/2012، ص: 03.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

_ أيضا هي " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات، المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة والإختيار بين البدائل".

_ والقيم التنظيمية هي " الأساس الذي يعتمد عليه الأشخاص في أعمالهم، والأمر مشابه بما يتعلق بالمنظمات ومن ضمنها المدارس، الإدارات وأعضاء المنظمات يتعرفون على قيم من شأنها أن تساهم في أمور المنظمة وتطورها، ويعملون على تحقيقها".⁽¹⁾

_ **التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:** هي " مجموع المبادئ والأفكار الأساسية للمنظمة، والتي يتقاسمها الكل وتؤثر تأثيرا إيجابيا على نجاح العمل الإداري، بالإضافة إلى أنها تعمل على توجيه سلوك العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة".

1-2 مفهوم القرارات الإدارية:

(أ) مفهوم القرار: الدلالة اللغوية:

المستقر من الأرض والقرار أي مكان ما هو إلا إستقرار فيه، وقرر شيء وجعل منه إقرار، وقر عنه الخبر حتى إستقر.

الدلالة الإصطلاحية:

" الإختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمنظمة والبيئة المحيطة".⁽²⁾

_ من خلال هذا التعريف نقول أن القرار هو "مسار يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها لحل المشكلة التي تشغله".

(ب) الدلالة المفهومية للإدارة:

تعرف الإدارة بأنها " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة "

^{1/} أيمن سليمان حيارين، القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمي، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2013/2014، ص: 31، 30.

^{2/} حسان أحمد عبد الله علي، معوقات صنع القرار وإتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسية-جمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، مستخلص بحث من رسالة ماجستير في التربية، تخصص سياسات للتعليم وإدارته، جامعة القيوم للعلوم التربوية والتقنية، 2019، ص: 197، 198.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهومي، والمنهجي لموضوع الدراسة

_ تعرف أيضا بأنها " الجزء الأساسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تقود إلى تحقيق الغايات (الأهداف المشتركة).⁽¹⁾

_ من خلال هذا التعريف نقول أن الإدارة هي " عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهي عملية التخطيط والتعليم والتنسيق والرقابة للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية".

ج) مفهوم القرارات الإدارية:

هي " إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".

_ كما عرفت بأنها: " إختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار، لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب".⁽²⁾

التعريف الإجرائي للقرارات الإدارية: " القرارات الإدارية هي الأداة الرئيسية التي بواسطتها تحقق الإدارة أهدافها وغاياتها فكلها صلحت تلك الأداة، كلما تحققت أهداف المؤسسة بأسس علمية سليمة".

2_ تحديد المفاهيم المقاربية:

2-1- الثقافة: يعرفها تيلور في كتابه الثقافة البدائية بأنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفة عضوا في المجتمع ".

ويعرفها بدني بأنها " السلوك المكتسب والأفكار التي يكتسبها الأفراد من خلال المجتمع، هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية، التي يؤمن بها ويقررها أفراد المجتمع ويكافئون على طاعتها".⁽³⁾

2-2- الثقافة التنظيمية: هي عبارة " عن منظومة من القيم والتقارير والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها".

^{1/} صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص: 19، 20.

^{2/} عمار عابدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص: 16.

^{3/} عباس سميرة، الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدة للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة- الجزائر، 2012، ص: 99، 100.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

تعرف أيضا بأنها: " مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، فهي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد، وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها".⁽¹⁾

2-3- الإلتزام التنظيمي: " هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة "

يعرف أيضا " بأنه إندماج الفرد داخل المنظمة "

يعرف أيضا على أنه " شعور الموظف الإيجابي نحو منظمة ومدى إرتباطه بها، ورغبته في البقاء عضوا فيها".⁽²⁾

2-4- الإلتزام: يعتبر الإلتزام عملية تحدث تطابقا بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وذلك بشكل متزايد.

يعرف أيضا: بأنه " القوة النسبية لتطابق الفرد وإنهماكه في منظمة معينة".⁽³⁾

2-5- المبادئ: هي " الأساس الذي تقوم عليه الأفكار أو القاعدة التي يجب إتباعها والتي تمثل ما هو مرغوب وإيجابي بالنسبة للفرد أو المنظمة، وتعتبر مذاهب شاملة تعمل كمرجع للآخرين".

¹ عباس سميرة، المرجع نفسه، ص: 122، 123.

² أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص: 57.

³ عبد القادر محيي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي-وكالة الجلفة (نموذجا)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، تخصص علم إجتماع التنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016/2015، ص: 53، 54.

ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة:

1_ المنهج المستخدم في الدراسة:

1-1- تعريف المنهج:

إن المنهج هو " طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة معينة قصد تشخيصها وتحليلها والتعرف على مختلف الأسباب المؤدية لها ومن ثم الوصول إلى علاجها أو إعطاء نتائج عامة يمكن تطبيقها على الظواهر المماثلة ".⁽¹⁾

_ والمقصود بالمنهج في اللغة: " هو الطريق الواضح، ونهج الطريق أي أبانه وأوضحه ونهجه بمعنى سلكه بوضوح ".⁽¹⁾

_ والمنهج بمعناه الفني والعلمي الإصطلاحي الدقيق: " هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم ".⁽²⁾

_ والمنهج هو " الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها مشكلة موضوع البحث ".⁽³⁾

_ وهو " مجموعة من الأسس والقواعد المنهجية التي يستعين بها الباحث لكي يحقق الهدف من بحثه، كأن يجد إجابات مناسبة للتساؤلات التي يطرحها أو يستطيع التحقق من الفروض التي بدأ بها بحثه ".⁽⁴⁾

_ كما يعرف على أنه " طريق كسب المعرفة، أو هو طريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، أو هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها ".⁽⁵⁾

^{1/} ابن منظور، لسان العرب، الدار المصرية، مصر، 1986، ص: 383.

^{2/} عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص: 05.

^{3/} إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2008، ص: 65.

^{4/} عبد الرزاق جبلي، المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص: 18،19.

^{5/} محمد راكان الدغمي، أساليب البحث ومصادر الدراسات الإسلامية، ط2، منقحة، مكتبة الرسالة، عمان، الأردن، 1998، ص: 33.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

وبالتالي يستوجب إتباع منهج واضح يساعد مشكلة البحث وتشخيصها وكذا إتباع مجموعة من القواعد والأسس التي تعين على الوصول إلى النتائج.

وفي دراستنا هذه المدرجة تحت عنوان " القيم التنظيمية، ودورها في تفعيل القرارات الإدارية" رأينا أنه من المناسب الإعتماد على المنهج الوصفي كونه يعين على تحقيق أغراض الدراسة ويمكننا من الوصول إلى إجابات تساهم في وصف دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة كما يساهم في تفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها.

1-2- تعريف المنهج الوصفي:

_ يعرف المنهج الوصفي: على أنه " إحدى طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة معينة ".⁽¹⁾

_ كما يعرف بأنه: " وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها وأما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".⁽²⁾

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن المنهج الوصفي هو طريقة تحليل المعطيات بدقة ووضوح.

ويعود سبب إختيار هذا المنهج في دراستنا إلى ما يلي:

إن الهدف من المنهج الوصفي هو تحليل الظاهرة المدروسة، وبهذا المنهج تقترب من الموضوعية والدقة وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، وتتقادم الأحكام الذاتية، كما يساعدنا هذا المنهج في جمع البيانات الكمية، حول الموضوع المدروس عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية، بغية الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تقييمها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

^{1/} عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، منقحة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 139.

^{2/} نادية سعيد عيوش وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 216.

2_ أدوات جمع البيانات:

كل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات التي من شأنها أن تسهل على الباحث القيام بدراسته على أفضل درجة، ومن هذا المنطلق إعتدنا على أدوات جمع البيانات تتماشى مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة ومن أهمها

2_1_ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة الوصفية.

يمكن تعريف الملاحظة: بأنها " عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئة ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير، وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجاته".⁽¹⁾

_ وتعرف الملاحظة على أنها " رؤية وفحص ظاهرة محل الدراسة مع الإستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة ".⁽²⁾

وقد إعتدنا على الملاحظة بصفتنا متربصين في المديرية الفرعية للوسائل مكتب المستخدمين والتكوين محل الدراسة لفهم طبيعة المهام والوظائف داخل المديرية.

2-2- المقابلة: تعرف المقابلة بأنها: " المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف محدد غير مجرد وليست الرغبة في المحادثة لذاتها".

وتعرف أيضا: " بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".⁽³⁾

_ يعرفها بنجهام بأنها: " المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها".

^{1/} عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل، ط1، الأردن، 1999، ص: 73.

^{2/} إحسان محمد إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، ط3، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1994، ص: 104.

^{3/} نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 295.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

_ ويعرفها جاهودا بأنها: " ذلك التبادل اللفظي الذي يكون وجها لوجه بين المقابل والمقابل أو المقابلون".⁽¹⁾

وقد إستخدمنا أسلوب المقابلة الحرة بطريقة مقننة ومنظمة مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية الضرائب والمديرة الفرعية للوسائل ورئيس مكتب مراقبة التقييمات ورئيس مكتب الإحصائيات بمديرية الضرائب، بهدف الحصول على كم معتبر من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناءا على الأسئلة المقدمة والموجهة ، وذلك بالإعتماد على دليل المقابلة، تم طرح مجموعة من الأسئلة والمتمثلة فيما يلي:

تم طرح مجموعة من الأسئلة المتمثلة فيما يلي:

- 1- ما نوع القيم التي تتبناها مؤسستكم من أجل نجاحها؟
- 2- هل تشهد القيم التنظيمية تغيرات خلال السنوات الأخيرة في مؤسستكم؟
- 3- ما هي العوامل التي تؤثر على طبيعة القيم التنظيمية في مؤسستكم؟
- 4- هل تلعب الثقافة التنظيمية دور في ضبط القيم التنظيمية في مؤسستكم؟
- 5- ما طبيعة القرارات الإدارية المطبقة في مؤسستكم؟
- 6- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية والقرارات المتخذة في مؤسستكم؟
- 7- من الذي يتخذ القرار ومن المسؤولون عن النتائج المترتبة عن القرار؟
- 8- هل تهتم الإدارة بإيصال القرارات والمعلومات إلى كل المستويات؟

لقد تم تفرغ هذه الأسئلة في جدول دليل المقابلة التالي:

^{1/} نبيل حميدة، المقابلة في البحث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 8، 2012، ص: 99.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

دليل المقابلة:

دليل المقابلة حول موضوع : " القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية "

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الطارف

الرقم	تاريخ المقابلة	الجهة المستهدفة	طبيعة الأسئلة	الإجابة
01	2023/04/02	المكلف بتسيير مكتب المستخدمين والتكوين	نوع القيم التي تتبناها مؤسستكم من أجل نجاحها.	قيم مرتبطة بإطار قانوني أي بقواعد نظام قانون الوظيفة العمومي لأن مديرية الضرائب هي مؤسسة عمومية.
02	2023/04/02	المكلف بتسيير مكتب المستخدمين والتكوين	تغيرات القيم التنظيمية خلال السنوات الأخيرة في مؤسستكم	نعم، شهدت القيم التنظيمية تغيرات خلال السنوات الأخيرة وذلك بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث كانت مفتشيات وقبضات وأصبحت مراكز جوارية في كل دائرة ومركز الضرائب في الولاية.
03	2023/04/02	المديرة الفرعية للوسائل	العوامل التي تؤثر على طبيعة القيم التنظيمية في مؤسستكم	توجد عوامل مادية كتوفر وسائل النقل أجهزة الإعلام الآلي، آلات عد الأوراق المالية وعوامل بشرية: عدد كافي من الموظفين للقيام بالمهام الموكلة لهم، وجود موظفين أكفاء لإنجاز العمل الموكل لهم على أحسن وجه وعدم الوقوع في أخطاء مهنية جسيمة

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

تأثر على السير الحسن للمؤسسة.				
نعم، تلعب الثقافة التنظيمية دور في ضبط القيم التنظيمية في المؤسسة، وذلك لأنها تساعد في خلق المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.	دور الثقافة التنظيمية في ضبط القيم التنظيمية في مؤسستكم.	المديرة الفرعية للوسائل	2023/04/02	04
القرارات الإدارية المطبقة في المؤسسة هي: عيارة عن تعليمات ومناشير وزارية يجب السهر عليها وتنفيذها وفي حالة وجود صعوبات يتم التبليغ عنها.	طبيعة القرارات الإدارية المطبقة في مؤسستكم.	رئيس مكتب مراقبة التقييمات	2023/04/06	05
نعم، توجد علاقة بين القيم التنظيمية والقرارات المتخذة في المؤسسة لأن هناك قانون وأخلاقيات مهنية لا بد من مراعاتها، كون القيم التنظيمية موجهة في إتخاذ القرارات ومعيار للحكم الرشيد والفعال.	العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات المتخذة في مؤسستكم.	رئيس مكتب مراقبة التقييمات	2023/04/06	06
متخذ القرار بصفة نهائية ورئيسية هو مدير المؤسسة، وفي كل	متخذ القرار والمسؤولون عن النتائج المترتبة عن	رئيس مكتب الإحصائيات	2023/04/09	07

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

مصلحة يوجد رئيس مصلحة وهو المسؤول المباشر على موظفي تلك المصلحة، والمسؤولون عن النتائج المترتبة عن القرار هم أعوان التنفيذ.	القرار .			
نعم، الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات عن طريق بلغات وتعليمات سواء كانت عمودية أو أفقية (لوائح، إرشادات،.....)	تهتم الإدارة بإيصال القرارات والمعلومات إلى كل المستويات.	رئيس مكتب الإحصائيات	2023/04/09	08

2-3- الإستمارة: تعتبر الإستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما وشيوعا في البحوث الإجتماعية، ويرجع ذلك بسبب ما تحققه هذه الأداة من مزايا على مستوى الجهد والوقت والتكلفة، وأيضا سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

يمكن تعريف الإستمارة على أنها: " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في أوراق ترسل لأشخاص المعنيين ويجرى تسليمها تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".⁽¹⁾
وتعرف أيضا: بأنها " أداة تتضمن مجموعة من الفقرات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث".⁽²⁾
وقد قسمت الإستمارة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية للمبحوثين وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: يتضمن بيانات خاصة بالقيم التنظيمية.

المحور الثالث: يتضمن بيانات خاصة بالقرارات الإدارية.

^{1/} إبراهيم إبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

^{2/} نادية عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مرجع سابق ذكره، ص: 287.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

2-4- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات مصدرا هاما لجمع البيانات، وقد إستخدمت هذه الوثائق والسجلات من أجل تدعيم موضوع بحثنا بمعلومات وبيانات رسمية، وذلك الأخذ بالمعارف والمعلومات التي يحتويها بإعتبارها أكثر مصداقية وشفافية.

3_ مجالات الدراسة:

تعد مجالات الدراسة من أهم النقاط الأساسية في البحث الإجتماعي، وذلك لإسهامها الكبير في الدراسات الميدانية، وقد أجمع الباحثون الإجتماعيون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

3-1- المجال المكاني للمؤسسة:

أ) نشأة مديرية الضرائب:

تأسست مديرية الضرائب لولاية الطارف يوم 05 جويلية 2003 من طرف السيد الوالي لولاية الطارف وتعتبر فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة، مقرها الحالي كائن بنزل المالية لولاية الطارف مقابل الطريق الوطني رقم 44 (طريق عنابة).

تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمسة مديريات فرعية ولكل واحدة منها مكاتب تسير تحت سلطتها و المختصة في مجالاتها المحددة.

أما المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية للضرائب بالطارف ، تمثل 15 مصلحة موزعة عبر إقليم الولاية، منها 08 مفتشيات (07 متفتشيات الضرائب ومفتشيه وحيدة للتسجيل و الطابع) و07 قباضات الضرائب عبر إقليم الولاية ، كما تشغل المديرية الولائية للضرائب في الوقت الحالي 224 موظف موزعين بين أعوان و إدارات وعمال مهنيين يمارسون مهامهم في مقر المديرية و عبر مصالحها الخارجية.⁽¹⁾

ب) وظيفة مصالح الضرائب:

1. المصالح الداخلية :

أ. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل: وتكلف بما يلي :

❖ تنشيط المصالح و إعداد الإحصائيات وتجميعها ، كما تكلف بأشغال الإصدار .

^{1/} المصدر :المديرية الفرعية للوسائل(مديرية الضرائب لولاية الطارف).

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

❖ التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها .

❖ متابعة أنظمة الإعفاء و الامتيازات الجبائية الخاصة

و تتكون المديرية الفرعية من أربعة (04 مكاتب).

ب. مكتب الجداول: ويكلف بـ :

❖ التكفل بالجداول الضريبية العامة و الخاصة والتصديق عليها .

❖ التكفل بمصفوفات الجداول العامة (للضريبة على الدخل الإجمالي ,الضريبة على أرباح الشركات الرسم العقاري والرسم على القمامات المنزلية) .

❖ معاينة سندات التحصيل و المصادقة عليها .

ج. مكتب الإحصائيات: ويكلف بـ:

❖ استلام الإحصائيات من المفتشيات و القباضات ومعاينتها وتجميعها وإرسالها إلى المديرية الجهوية والمديرية العامة للضرائب.

❖ استلام الوضعيات الشهرية والثلاثية والسنوية الإحصائية ومعالجتها وإرسالها إلى الجهات الوصية.

د. مكتب التنظيم والعلاقات العامة

❖ استلام و دراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضاف مع تسليم هذه الإعتمادات للمكلفين المعنيين بها.

❖ متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والإمتميازية .

هـ. مكتب التنشيط : ويكلف بـ:

▪ التكفل بالإتصال مع الهياكل الجهوية و المديريات الولاية للضرائب وكذا تنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها .

▪ متابعة تقارير التحقيق والتسيير ومعالجتها.

2. المديرية الفرعية للتحصيل: وتكلف بـ:

❖ التكلف بالجداول وسندات التحصيل و الإيرادات ومراقبتها و متابعتها و تحصيل كل أنواع الضرائب

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

- ❖ متابعة العمليات و القيود المحاسبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قبضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة
- ❖ التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع إقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
- ❖ مراقبة القبضات و مساعدتها على تطهير الحسابات وتصفيتها.
- وتتكون هذه المديرية الفرعية من (03 مكاتب) .
- أ. مكتب مراقبة التحصيل: ويتكفل ب :
 - ❖ دفع نشاطات التحصيل .
 - ❖ المحافظة على مصالح الخزينة عند إبرام الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات .
 - ❖ إعداد التقديرات الضريبية الخاصة بالميزانية اللوائية والبلدية و تبليغها للجماعات المحلية والهيئات المعنية .
- ب. مكتب متابعة القيد وأشغاله: _ ويتكفل ب :
 - ❖ متابعة أعمال التأشير و التوقيع على المدفوعات و على شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
 - ❖ المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة.
 - ❖ إعداد و تأشير العمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين .
 - ❖ التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة و تنفيذها.
- ج. مكتب التصفية: و يكلف ب :
 - ❖ مراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحصيل و الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام القضائية في مجال الغرامات و العقوبات المالية.
 - ❖ مركزة حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقة.
 - ❖ التكفل بجداول القبول في الإجراء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

3. المديرية الفرعية للمنازعات: وتكلف بـ:

- ❖ معالجة الشكاوي و الاحتجاجات المقدمة من المكلفين ومعالجتها بالطرق القانونية وتبليغ القرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاء أو التحقيق الممنوح .
 - ❖ معالجة طلبات الاسترجاع المسبق للرسم على القيمة المضافة
 - ❖ تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف و الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الخزينة.
- وتتكون هذه المديرية الفرعية من (04 مكاتب) .

أ. مكتب الاحتجاجات : ويكلف بـ :

- ❖ استلام الطعون الهادفة سواء إلى تخفيض الضريبة أو إرجاع الحقوق أو إلغاء الضريبة وقرارات الملاحقة أو المطالبة بأشياء محجوزة أو قرارات الغلق .
 - ❖ استلام ودراسة الطلبات المتعلقة بإسترجاع إقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- ب. مكتب لجان الطعن : ويكلف بـ :

- ❖ تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضي الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إجلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل و عرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.
- ❖ دراسة الطلبات و الاحتجاجات التي يتقدم بها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الإعفائي الضريبي.

ج. مكتب المنازعات : ويكلف بـ:

- ❖ إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي القضائية لدى الهيئات القضائية المختصة .
- ❖ الدفاع أمام القضاء على مصالح الخزينة في حالة نزاع قضائي بين المكلف و الإدارة الجبائية .

د. مكتب التبليغ و الأمر بالصرف : و يكلف بـ:

- ❖ تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.
- ❖ الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة من طرف الإدارة الجبائية مع إعداد الشهادة الخاصة بها و إرسالها إلى المكلفين و قباضات الضرائب.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

4. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: وتقوم بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها، وتتكون هذه المديرية الفرعية من (04 مكاتب).

أ. مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: الذي يعمل في شكل فرق ، ويكلف بما يأتي:

❖ تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعنى وعاء الضريبة و مراقبتها وكذا تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

ب. مكتب البطاقات و المقارنات : ويكلف بـ:

❖ تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة.
❖ التكفل بطلبات بطاقات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة واستخراجها وإرسالها إلى المفتشيات لتسليمها لطالبيها .

❖ مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب .

ج. مكتب المراجعات الجبائية: يعمل في شكل فرق ويكلف بـ:

❖ متابعة تنفيذ برامج المراقبة و المراجعة .
❖ تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
❖ إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية التقييمية .
د. مكتب مراقبة التقويمات: يعمل في شكل فرق ويقوم بـ :
❖ استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا .
❖ المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التطبيق) .
❖ متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

5. المديرية الفرعية للوسائل: وتكلف بـ :

❖ تسيير المستخدمين و الميزانية و الوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
❖ السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية و التطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل .

وتتكون هذه المديرية الفرعية من (04 مكاتب).

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

أ. مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف بـ :

- ❖ السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير المواد البشرية والتكوين .
- ❖ إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل ، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

ب. مكتب عمليات الميزانية: ويكلف بـ :

- ❖ القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية.
- ❖ تحرير أمر بصرف ملفات إسترداد الرسم على القيمة المضافة ، وذلك في حدود الاختصاص المخول به.
- ❖ تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع ، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية ومراكز الضرائب.

❖ الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية .

ج. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف:

- ❖ تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب .
- ❖ تسيير التدابير المشروعة من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

د. مكتب الإعلام الآلي: ويكلف بـ:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

(2) المصالح الخارجية:

- قباضات الضرائب (07 قباضات).
- مفتشيات الضرائب (07 مفتشيات للضرائب) .
- مفتشية الطابع و التسجيل (01) .

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهومي، والمنهجي لموضوع الدراسة

3-2- المجال الزمني:

يجب على كل باحث أن يتقيد بوقت أو فترة زمنية للقيام بإجراء دراسته أثناء فترة التريص، فيقصد بالمجال الزمني الوقت الذي يستغرق أثناء إجراء دراسة البحث، حيث بدأت الفترة من 05 فيفري 2023 إلى غاية 25 ماي 2023 عبر ثلاثة وهي كالتالي:

_ **المرحلة الأولى:** من 05 فيفري إلى 23 فيفري 2023، حيث تميزت بزيارات إستطلاعية مع الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإقتصادية وتحديدًا بمديرية الضرائب لولاية الطارف، مع الإتفاق مع المسؤولين على برنامج الزيارات لإجراء الدراسة.

_ **المرحلة الثانية:** وتمتد من 26 فيفري إلى 30 مارس 2023، تمت الزيارات في هذه المرحلة وفق فترات متباعدة، تم فيها جمع المعلومات الأولية حول طبيعة المؤسسة، وكيفية سير الأعمال في المؤسسة، وظروف العمل وكل ما له علاقة بموضوع الدراسة، تسمى هذه المرحلة بمرحلة ضبط موضوع الدراسة وتساؤلاته، والخلفية النظرية والمعرفية للموضوع.

_ **المرحلة الثالثة:** وتمتد من 02 أفريل إلى 20 ماي 2023، في هذه المرحلة تم فيها إعداد الإستمارة وتطبيقها على المبحوثين في شكلها النهائي ومقابلة جميع مجتمع الدراسة، وذلك لشرح لهم الأسئلة الخاصة بالإستمارة في حالة وجود أي غموض ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير البيانات التي تحصلنا عليها.

3-3- المجال البشري:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.

ويقصد به المجتمع البشري أو المجتمع الأصلي من الموظفين بمديرية الضرائب، والذي يتكون من 81 موظفا وموظفة، موزعين في مديريات فرعية بالمديرية كآلاتي:

العدد	الصف
11	الطبقة الأولى: (طبقة المديرية الفرعية للتحصيل)
17	الطبقة الثانية (طبقة المديرية الفرعية للوسائل)
14	الطبقة الثالثة: (طبقة المديرية الفرعية للمنازعات)
10	الطبقة الرابعة: (طبقة المديرية الفرعية للعمليات الجبائية)
29	الطبقة الخامسة: (طبقة المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية)

4_ عينة الدراسة:

عند دراسة الباحث لظاهرة إجتماعية معينة في المجتمع فإنه يستحيل عليه أن يقوم بدراسة المجتمع الكلي كذلك يتعين عليه إختيار عينة أو حالات تكون ممثلة لمجتمع البحث وتعتبر العينة من أهم الخطوات المنهجية في العلوم الإجتماعية التي تتوقف عليها نتائج البحث ولذلك فالباحث ليس حرا في إختيار العينة وإنما طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك.

وتعرف العينة أيضا: " بأنها نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل مفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل تلك الحالات".⁽¹⁾

وبالتالي فالعينة هي " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة لإجراء الدراسة عليها".

^{1/} إبراهيم القاسم محمد، ماهي العينة في البحث العلمي وما فائدتها؟ موجودة في موقع :
<http://sites.google.com/site/mansuntatistics/mqalat/mahy-alynte-fy> albth-allmy-wna-faydtha.

الفصل الأول: الإطار النظري، المفهمي، والمنهجي لموضوع الدراسة

4_1_ طريقة تحديد العينة:

نظرا لوجود تنوع في طبقات مجتمع الدراسة فقد إستخدام طريقة العينة العشوائية التطبيقية من مجموع الموظفين بالمؤسسة بجميع الأصناف، والمقدر عددهم 81 موظفا وموظفة، وعلى إعتبار أن المجتمع الكلي صغير الحجم، وتبعا للمعايير الإحصائية الخاصة بحساب النسب المئوية لعينات البحث الخاصة بالمجتمعات صغيرة الحجم، وقمنا بإختيار نسبة 30% من مجموع المجتمع الكلي وعليه تكون القاعدة الثلاثية كالاتي:

$$\text{المجتمع الكلي} \leftarrow 100\%$$

$$\text{س} \leftarrow \text{نسبة أفراد المجتمع الكلي}$$

عدد أفراد العينة الإحصائية:

$$81 \leftarrow 100\%$$

$$\text{س} \leftarrow 30\%$$

ومنه يمكن تحديد أفراد العينة كما يلي:

$$\text{س: } \frac{30 \times 81}{100} \approx 24.3 \approx \boxed{24}$$

إذن عدد أفراد العينة هو 24 مفردة فإن :

1- عدد أفراد طبقة المديرية للتحويل:

$$81 \leftarrow 24$$

$$11 \leftarrow \text{س}$$

$$\text{ومنه: س} = \frac{24 \times 11}{81} \approx 3.5 \approx \boxed{03}$$

2- عدد أفراد طبقة المديرية الفرعية للوسائل:

$$81 \leftarrow 24$$

$$17 \leftarrow \text{س}$$

$$\text{ومنه: س} = \frac{24 \times 17}{81} \approx 5.03 \approx \boxed{05}$$

3- عدد أفراد طبقة المديرية الفرعية للمنازعات:

$$81 \leftarrow 24$$

$$14 \leftarrow \text{س}$$

$$\boxed{04} \cong 4.14 = \frac{24 \times 1}{81} = \text{س : ومنه}$$

4- عدد أفراد طبقة المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:

$$24 \longleftarrow 81$$

$$\text{س} \longleftarrow 10$$

$$\boxed{03} \cong 2.26 = \frac{24 \times 1}{81} = \text{س : ومنه}$$

5- عدد أفراد طبقة المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:

$$24 \longleftarrow 81$$

$$\text{س} \longleftarrow 29$$

$$\boxed{09} \cong 8.59 = \frac{24 \times 2}{81} = \text{س : ومنه}$$

خلاصة الفصل الأول:

تتاولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري، المفهمي والمنهجي لموضوع الدراسة حول القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية، والذي من خلاله ذكر فيه المفاهيم الأساسية والمفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل (القيم التنظيمية) والمتغير التابع (القرارات الإدارية)، كما تم الكشف عن المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات، وكذلك مجالات الدراسة مع إبراز العينة المناسبة وسيتم في الفصل الموالي إبراز المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة المفسرة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات
السابقة

توطئة الفصل الثاني:

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المداخل النظرية للدراسة، حيث تعمل هذه النظريات على تحليل الظواهر على إختلافها، ساعية إلى إيجاد الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى مناقشة بعض الدراسات السابقة التي تساعدنا على الإمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراستنا.

أولاً: المداخل النظرية للدراسة:

يعتبر الإقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل باحث إجتماعي، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، وبذلك علم الإجتماع تنظيم وعمل يدخل موضوع القيم التنظيمية والقرارات الإدارية ضمن دراساته، لذلك فقد تم تحديد التصور النظري للمدخل المنهجي فليس من الممكن البحث في أي موضوع دون التطرق إلى التطور التاريخي له.

1_ نظرية الإدارة العلمية:

ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فإستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية وحجم وجودة الإنتاج فكان لا بد من البحث في أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، كما أن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب وإستعداد الفرد للتعلم.

ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الإستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- الإستغلال الأمثل للعنصر البشري بإستخدام كافة السبل والأساليب الفنية لزيادة إنتاجيته وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية لمنشأة الأعمال وهي بذلك إعتبرت نظام المنشأة نظاماً مغلقاً، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم، وليس بعوامل خارجية أخرى مثل تلك المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة، فالنظرية لم تتطرق إلى البيئة الخارجية أو إلى

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

أصحاب المصالح ذات العلاقة مثل المساهمين، والموردين والحكومة، والجامعات....إلخ، وهي بذلك أهملت إلى حد كبير أهمية التفاعل والتنسيق بين البيئة الداخلية والخارجية.⁽¹⁾

وبالتالي فإن الإستغلال الأمثل للعنصر البشري من خلال الإستخدام العلمي والسليم لكفاءاته وقدراته العلمية يساعد على الإرتقاء بالقيم والمعتقدات الثقافية الخاصة به مما يحقق الزيادة في فعالية القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة.

إن التركيز على النواحي البشرية والمادية للمؤسسة يجعلها تتعمق بشكل كبير في معالجة العديد من القضايا التي تهم مصيرها وهذا ما يؤكد ضرورة تبني مجموعة القيم التنظيمية الخلاقة للنهوض بتنمية شاملة تسودها القرارات الإدارية العلمية المدروسة.

2_ نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية في الثلاثينيات من القرن الماضي، وأنت نشأتها كرد فعل للمدرسة لكلاسيكية التقليدية التي إفتترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تعن كثيرا بالعوامل الإجتماعية والإنسانية، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات. يعتبر الإنسان المنطلق الأساسي لهذه النظرية وهو محور العمل الإداري، وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية، كما أنها تهدف إلى تعرف أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم، إضافة إلى أنها حثت على الإهتمام بالعامل على أساس أنه كائن إجتماعي له آراءه وتطلعاته ولم يعد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنتاج.

تقترن نظرية العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو والذي يعتبر الأب الروحي لها، من أهم الدراسات التي قام بها هي أبحاث هاوثورون التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل مجموعة من علماء الإجتماع في جامعة هارفارد، وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل ونظام دفع الأجور، على إنتاجية العامل.

^{1/} محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ل. م. د، جامعة باتنة

01 الحاج لخضر، 2016/2015، ص: 117، 118.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

خلصت تجارب هاورثون إلى الإستنتاجات التالية:

- إن العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضى الأفراد هي العلاقة التي ستؤدي حتما إلى الإلتفاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الإنتاجية للمشروع الإقتصادي.
 - لا تتم إثارة دوافع الفرد لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضى والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها أيضا والذي يفوق أحيانا تأثير الحوافز المادية.
 - إن نظرية العلاقات الإنسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين قدرا معينا من حرية التصرف في أثناء تأدية المهام الإنتاجية، لأن الإنسان بطبيعته محب للحرية ولإثبات الذات وكاره للتسلط والعلاقة البيروقراطية التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين.⁽¹⁾
- ومن خلال ما سبق فإن النظرية ترى أنه لا بد أن ينظر للمورد البشري بإعتباره كائن إجتماعي له حاجاته وإتجاهاته ورغباته هذا ما يعكس إهتمامها بقيمه الثقافية والتنظيمية التي تحدد سلوكه داخل المؤسسة وبذلك القيم تتحدد العلاقات والتعاملات بين أعضائها مما يسهل تسيير مختلف العمليات الإدارية كعملية إتخاذ القرارات.

3_ نظرية الإدارة بالأهداف:

- ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينيات على يد العالم الإداري بيتر دراكر، وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير وعلى أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذ ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولا للأهداف المتفق عليها، ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي:
- وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
 - تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس لما يتمتع به من صفات.

¹/ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 23، 24، 25.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة.⁽¹⁾

نستنتج مما سبق أن الإدارة أو المؤسسة ككل تضع أهدافها وتحددها من خلال القيم التنظيمية للأفراد العاملين فيها ودرجة ممارسة هذه القيم في مختلف المستويات و العمليات الإدارية كتوجيه والإشراف وإتخاذ القرارات.

4_ نظرية إتخاذ القرار:

يتركز إهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية إتخاذ القرارات التي في الإدارة فلم يعد الإهتمام في هذه المرحلة على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وإعتبرتها ضمانة لحسن عمل الإدارة، فالهياكل التنظيمية على أهميتها لا تؤدي بالضرورة إلى ضمان حسن التنفيذ، كذلك الإنسان العامل لا بد له من إشباع أحد حاجاته كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل ويعتبر المفكرين الذين إنتقدوا النظريات هربرت سيمون الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما له من قصور وتناقض فقد قدم سيمون إسم النظرية في التنظيم التي تتخذ من مفهوم إتخاذ القرارات أساسا حوله العمليات التنظيمية أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم.

من العناصر الأساسية لهذه النظرية هي:

- إن دراسة النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح للأعمال.
- إعتبار السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي أي أن القرار يتخذ ويتم التأثير على المنفذين لوضع هذا القرار موضع التنفيذ ولا يتم إلا عن طريق هذا المتغير.⁽²⁾

^{1/} محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014، ص: 28، 29.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode-or>

^{2/} ساسي هادف نجاة، نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار دورية علمية محكمة تعنى بالدراسات الإسلامية والإنسانية، العدد35، جامعة محمد خيضر -بسكر-، ص: 06، 05.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

مما سبق نستنتج أن عملية إتخاذ القرارات هي جوهر العمل الإداري وأساس العمليات التنظيمية المختلفة، وأن الموارد البشرية في المؤسسة يقومون بإتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة أي حسب المستوى الإداري الذي يترأسه، وبالتالي فعملية إتخاذ القرار ضرورية في أي مؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يعتبر إستطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، فكل عمل علمي لا بد أن تكون قد سقته جهود أخرى متمثلة في الدراسات السابقة حيث تلعب أهمية بالغة في توجيه السلوك وتنفيذ مراحل إبتداء من التفكير في مشكلة البحث وصولاً إلى تحقيق النتائج النهائية.

1_ الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

أ) الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة رايح العايب (2009/2008)

1_ عنوان الدراسة: " القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي.

2_ إشكالية الدراسة: محاولة معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات.

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: لجأ الباحث إلى إستعمال المنهج الوصفي ليكون على علم بأبعاد وجوانب الظاهرة التي يريد دراستها.

_ أداة الدراسة: إعتد الباحث على الإستبيان وذلك لسهولة تفريغ المعلومات منه.

4_ نتائج الدراسة: تكشف نتائج الدراسة عن:

_ أن غالبية العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف والرافعات بعين السمارة، ولاية قسنطينة هم كبار في السن مما يوحي بأنهم مستقرون مهناً.

_ أن معدل الخبرة المهنية لأغلب العمال كان كبيراً، مما يدل على أنهم قد توظفوا تقريباً مع فتح المركب أبوابه.

_ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إتجاهاً إيجابياً لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة يشير ذلك إلى مدى الإهتمام الذي يعطي أفراد عينة الدراسة للموضوع.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

_ أوضحت النتائج أهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الإجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية.⁽¹⁾

5_ التعقيب عن الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في موضوع الدراسة من خلال المتغير المستقل، حيث إعتمدت هذه الدراسة على القيم التنظيمية كمتغير مستقل في الدراسة، كونها إهتمت بإبراز القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل مركب المجارف والرافعات C.P.G بينما الدراسة الحالية ركزت على دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية داخل مديرية الضرائب.

حيث إنطلق هذه الدراسة بالسؤال المركزي فقط بينما دراستنا إنطلقت من سؤال مركزي وإنبثقت منه ثلاث أسئلة فرعية، كذلك تتفق هذه الدراسة من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وتختلف في أدوات جمع البيانات التي إكتفت هذه الدراسة في الإستبانة فقط، بينما دراستنا شملت الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

أما من خلال نتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن غالبية العمال المنفذين في مركب المجارف والرافعات كبار في السن مما يوحي بأنهم مستقرون مهنيًا، و توصلت أيضا إلى أن معدل الخبرة المهنية كان كبيرا مما يدل على أنهم قد توظفوا تقريبا مع فتح المركب أبوابه.

الدراسة الثانية: دراسة فتيحة بن أطريو (2013/2014)

1_ عنوان الدراسة: " القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف في المؤسسة "، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية -عين الملح-، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

2_ إشكالية الدراسة: محاولة التعرف على دور القيم التنظيمية في عملية توظيف المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية بعين الملح.

حيث إعتد على طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

_ هل للقيم التنظيمية دور في عملية إستقطاب المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة؟

_ هل للقيم التنظيمية دور في عملية إختيار المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة؟

_ هل للقيم التنظيمية دور في عملية تعيين المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة؟

^{1/} رباح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2009/2008.

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: إتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة وذلك لأن طبيعة البحث هي التي فرضت على الباحثة نوع المنهج المتبع.

_ أداة الدراسة: إستخدمت الباحثة الإستمارة لأنها تعطي إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على الإشكالية، كما إستخدمت المقابلة الموجهة لجمع البيانات مع مسؤول تسيير الموارد البشرية.(1)

4_ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ في ما يخص السؤال الفرعي الأول: نستنتج من الدراسة أم المؤسسة الإستشفائية لا تقدم حوافز لإستقطاب أصحاب الخبرات، وتبين أيضا أن الحاجة إلى الموارد البشرية يمثل أهم الأسس التي يتم عليها تحديد إحتياجات المؤسسة في الإختبار، في حين سياسة الإستقطاب في المؤسسة تخضع لأسس علمية بحتة.

_ في ما يخص السؤال الفرعي الثاني: نستنتج أيضا أن عملية إختيار الموظفين بالمؤسسة هي عملية عادية، وأن أساس هذا الإختبار هو المسابقات بشكل كبير والتي تتسم أيضا أن المؤسسة تمتلك نظام الإحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف للجوء إليها عند الحاجة وكشفت الدراسة أن عملية الإختيار عادلة وقانونية.

_ في ما يخص السؤال الفرعي الثالث: تبين نتائج الدراسة أيضا أن الموظف يمر بمرحلة التريص قبل التعيين ولمدة 6 أشهر، وفي ما يتعلق بالتعيين فإن جميع الموظفين الذين إختيروا تم تعيينهم والذين عينوا قد إختيروا من قبل.(2)

^{1/} فتيحة بن أطريوا، القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف في المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية-عين الملح-، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2014/2013.

^{2/} فتيحة بن أطريوا، القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف في المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية-عين الملح-، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2014/2013.

5_ التعقيب على الدراسة:

تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل لموضوع الدراسة، كونها تناولت القيم التنظيمية، وعلاقتها بعملية التوظيف في المؤسسة الإستشفائية- عين الملح- غير أن دراستنا إهتمت بدور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية بمديرية الضرائب.

تتشابه أيضا هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إنطلاقها بسؤال مركزي تتبثق منه 03 أسئلة فرعية كذلك تتفق هذه الدراسة من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وفي أدوات جمع البيانات التي تتمثل في المقابلة والإستمارة ولم تعتمد على الملاحظة التي إعتدنا عليها في دراستنا الحالية.

أما من خلال نتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة بأن المؤسسة الإستشفائية لا تقدم حوافز لإستقطاب أصحاب الخبرات، وأن عملية إختيار الموظفين تقوم بشكل أساسي على المسابقات وأنها عملية عادلة وقانونية وفي ما يتعلق بالتعيين فإن أي موظف يمر بمرحلة التريص قبل تعيينه.

الدراسة الثالثة: دراسة بن طوز كريمة، بن خليفة ربيحة (2018/2019)

1_ عنوان الدراسة: " أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري"، دراسة حالة الوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

2_ إشكالية الدراسة: محاولة التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري وتحديدًا في مستوى تأثير كل من قيم فرق العمل وقيم القواعد السلوكية وقيم التمكين وكذا القيم القيادية على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز.

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن الذي يعتمد على جمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج وتقسيمات مقبولة ومرضية.

_ أداة الدراسة: إعتمدت هذه الدراسة على الأداة الميدانية وهي الإستبانة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

4_ نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

_ أن تمسك الأفراد العاملين بالقواعد السلوكية مثل إحترام أوقات العمل، والعمل على إقتناص الفرص والإلتزام بالقواعد واللوائح يساهم في تحقيق أداء جيد وفعال بسبب توافق هذه القيم مع أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

_ أن العمل يقيم التمكين التي نذكر منها تحمل المسؤوليات، المشاركة في إتخاذ القرارات التمتع بالكفاءة والمهارات من أجل المساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة يساهم في الرفع من أداء العامل مما يعكس على الأداء العام للمؤسسة.

_ أن تمسك الأفراد بقيم فرق العمل مثل قيم التعاون، والمشاركة والعمل بروح الفريق وتقبل أفكار الآخرين يساهم في بذل جهد أكبر من قبل العمال، حيث أن هذه القيم تلعب دور المحفز المعنوي للعمال بإعتبار أنها متفقة مع أهداف العمل، وبالتالي تحقيق أداء أفضل.

_ أيضا تمتع القائد بالقيم القيادية من أبرزها السماح للمرؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرار وإقامة لقاءات دورية معهم، كلها تساهم في تحقيق أداء أفضل.⁽¹⁾

5_ التعقيب عن الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها المتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية إلا أنها تختلف في المتغير التابع وهو أداء المورد البشري وفي دراستنا القرارات الإدارية، أيضا تختلف في تناولها في ميدان الدراسة المتمثل في الوكالة التجارية سونلغاز عكس دراستنا أجريت بمديرية الضرائب.

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المستخدم فهي إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المقارن وإعتمدت على أداة ميدانية واحدة ألا وهي الإستبانة، غير أن دراستنا إعتمدت على المنهج الوصفي والملاحظة والمقابلة والإستمارة كأدوات جمع المعلومات.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تمسك الأفراد العاملين بالوكالة التجارية سونلغاز بالقواعد السلوكية يساهم في تحقيق أداء جيد يتوافق مع أهداف المنظمة، أيضا أن العمل بقيم التمكين يساهم في الرفع من أداء العامل مما يعكس على الأداء العام للمؤسسة، أيضا تمتع القائد بالقيم القيادية يساهم في تحقيق أداء أفضل.

^{1/} بن طوز كريمة، بن خليفة ربيعة، أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2019/2018.

ب) الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة أيمن سليمان جباري (2014/2013)

1_ عنوان الدراسة: " القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجه نظر المعلمين"، قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية.

2_ إشكالية الدراسة: تبحث هذه الدراسة في القيم التنظيمية وعلاقتها بنمط القيادة المدرسية التحويلية، وإلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية، والتعرف على درجة القيم التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر المعلمين.

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: تم إستخدام المنهج المسحي الوصفي بما يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين.

_ أداة الدراسة: تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة نظراً لسهولة إدارتها وتنظيمها.

4_ نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى النتائج التالية:

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، في كل أبعاد القيادة التحويلية مع جميع محاور القيم التنظيمية.

_ يمارس المديرون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والإستثارة العقلية والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة، بينما تسود محاور القيم التنظيمية (الإنسانية الإستقرار) بدرجة متوسطة، وتسود قيم التطوير بدرجة مرتفعة.⁽¹⁾

5_ التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها لمتغير القيم التنظيمية، كمتغير مستقل وتختلف بذلك في المتغير التابع ففي هذه الدراسة هو القيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني وفي دراستنا هو القرارات الإدارية.

^{1/} أيمن سليمان جبارين، القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2014/2013.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

أما من خلال بيئة الدراسة فإن هذه الدراسة تختلف في البيئة التي تمت فيها الدراسة، فالمجتمع الفلسطيني يختلف عن المجتمع الجزائري من حيث ظروف العمل وطبيعة التركيبة البشرية والثقافة السائدة في كلتا البلدين ليست واحدة، حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة تربوية عكس دراستنا التي أجريت في مؤسسة إقتصادية.

وبخصوص المنهج المستخدم إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي بينما دراستنا إستخدمت المنهج الوصفي، وتختلف في أدوات جمع البيانات التي إكتفت هذه الدراسة في الإستبانة فقط بينما دراستنا شملت الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والقيادة التحويلية، أيضا درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين مرتفعة، بينما درجة وجود القيم التنظيمية متوسطة، ودرجة وجود القيم التطويرية مرتفعة أيضا.

الدراسة الثانية: دراسة رافع يوسف الوحيدي وآخرون (2015/2014)

1_عنوان الدراسة: " القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي " ، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية /قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإقتصاد والعلوم الإدارية.

2_إشكالية الدراسة: التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والإنغماس الوظيفي لموظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

3_منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة والوصول إلى نتائج وتعميمات للدراسة.

_ أداة الدراسة: إعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على الإستبانة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

4_نتائج الدراسة:

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وأن هذه العلاقة طردية صناعية.

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة المنظمة والإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة المهمة والإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دارة العلاقات والإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

_ إن مستوى الإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة إيجابي وبدرجة مرتفعة مما يمكن القول بأن موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة منغمسين جدا في وظائفهم.⁽¹⁾

5_ التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها موضوع القيم التنظيمية، ولكنها تختلف معها في ربطها بالمتغير التابع ففي هذه الدراسة، تم ربط القيم التنظيمية بالإنغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، بينما في دراستنا تم ربطها بتفعيل القرارات الإدارية في مديرية الضرائب -الجزائر-، وبالتالي فكلتا الدراستين يختلفان في البيئة فمجتمع " غزة" يختلف عن المجتمع الجزائري.

أما بالنسبة للمنهج تتفق دراستنا مع هذه الدراسة بإستخدامها المنهج الوصفي وتختلف في أدوات جمع البيانات التي إكتفت الدراسة في الإستبانة فقط عكس دراستنا التي شملت الإستمارة، المقابلة، والملاحظة. أما بخصوص نتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية صناعية بين القيم التنظيمية والإنغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية بقاع غزة، أيضا لا توجد علاقة بين قيم إدارة المنظمة وقيم إدارة المهمة والإنغماس الوظيفي، بالإضافة إلى أن مستوى الإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة إيجابي وبدرجة مرتفعة.

الدراسة الثالثة: دراسة عصام جابر رمضان، هشام عبد العزيز أبو عاصي (2016)

1_ عنوان الدراسة: " إنعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

2_ إشكالية الدراسة: محاولة الكشف عن مستوى القيم بالتنظيمية بجامعة المجمعية وإنعكاسات تلك القيم على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر أعضاء التدريس، كما إستهدفت

^{1/} رافع يوسف الوحيدي وآخرون، القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية/ قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015/2014.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

التعرف على أثر بعض المتغيرات (نوع الكلية، والخبرة والدرجة العلمية) في تحديد مستوى القيم التنظيمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

3_ منهجية الدراسة:

_ **المنهج المستخدم في الدراسة:** إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والوصفي الإرتباطي.

_ **أداة الدراسة:** إعتمدت الدراسة على الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

4_ نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة إلى:

_ أن تقديرات أفراد العينة على مجالات (إدارة المهمة، إدارة الإدارة، وإدارة العلاقات وإدارة البيئة) لمستوى القيم التنظيمية السائدة في جامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة موافقة كبيرة.

_ كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة.

_ كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى القيم التنظيمية ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة المجمعة.⁽¹⁾

5_ التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة القيم التنظيمية من زاوية إنعكاستها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما دراستنا الحالية إهتمت بدور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، تختلف أيضاً هذه الدراسة مع دراستنا في بيئة الدراسة فالمجتمع السعودي يختلف عن المجتمع الجزائري من حيث ظروف وطبيعة العمل السائدة في كلتا البلدين.

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والوصفي الإرتباطي بينما دراستنا إعتمدت على المنهج الوصفي، وتختلف في أدوات جمع البيانات التي إكتفت فيها هذه الدراسة بالإستبانة فقط.

أما من خلال نتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على مستوى القيم التنظيمية السائدة في جامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء التدريس جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبالتالي

^{1/} عصام جابر رمضان، هشام عبد العزيز أبو عاصي، إنعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 2016.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

وجود علاقة إيجابية بين مستوى القيم التنظيمية، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة المجمع.

2_ الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية:

(أ) الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة خلاص مراد (2007/2006)

1_ عنوان الدراسة: " إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل"، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.

2_ إشكالية الدراسة: معرفة العلاقة بين إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، وهذا من خلال أربعة أنظمة أساسية لتسيير الموارد البشرية: نظام التكوين، نظام الترقية، نظام الأجور، نظام تسيير الحياة المهنية.

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: إختار الباحث المنهج الوصفي لتحديد العلاقة بين المتغيرين مع وصف الوضع الحالي للتنبؤ بالمستقبل.

_ أداة الدراسة: إعتمدت الدراسة على الإستمارة للوصول إلى نتائج تجيب على الإشكالية.

4_ نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى:

_ وجود علاقة بين إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقا وإستقرار الإطارات في العمل.

_ بينت الدراسة أهمية إتخاذ القرار في الإدارة عموما وفي تسيير أهم مورد في المؤسسة وهو الإنسان بكل ما تعنيه الكلمة من معاني.

_ كما بينت الدراسة أهمية تسيير الموارد البشرية، وأنها تطورت وأصبحت تهتم بالعمال ليس بإعتبارهم مجرد أفراد، بل أهم مورد بالنسبة للمؤسسة.⁽¹⁾

^{1/} خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة- 2007/2006.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

5_ التعقيب على الدراسة:

تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل لها (إتخاذ القرار) والذي إعتدنا عليه في دراستنا كمتغير تابع، فقد جاءت هذه الدراسة، تحت عنوان إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل أما دراستنا فهي دور القيم التنظيمية، في تفعيل القرارات الإدارية. تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وتختلف في أدوات جمع البيانات التي إكتفت فيها هذه الدراسة بالإستمارة بينما دراستنا شملت الإستمارة الملاحظة، المقابلة. أما من خلال نتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، كما بينت الدراسة أهمية إتخاذ القرار في تسيير أهم مورد في المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة إسمهان خلفي (2009/2008)

1_ عنوان الدراسة: " دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات "، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية.

2_ إشكالية الدراسة: معرفة مدى تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كأساليب لإتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات.

ويندرج ضمنها سؤالين فرعيين هما:

_ ماهي التطورات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على تشكيل نظم المعلومات خلال مسارها التطوري في المؤسسة محل الدراسة؟

_ إلى أي مدى ساهمت هذه التطورات في تحديث أساليب إتخاذ القرار وبالتالي تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمصبرات؟

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: إعتدت الباحثة على المنهج الإحصائي في إختيار الفرضيتين للتوصل إلى مدى صدقها من عدمه.

_ أداة الدراسة: الإعتد على الإستبيان بالإضافة إلى المقابلات التي ساهمت في تفسير النتائج المتوصل إليها.

4_ نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- _ يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا.
- _ يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة.
- _ يساهم إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة في تقديم معلومات أكثر دقة، سرعة وملائمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة.
- _ يساهم النظام في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق أسرع وأدق وأكثر ملائمة مما كان عليه الأمر في الأنظمة السابقة، بسبب إنتظام المعلومات التي يقدمها.⁽¹⁾

5_ التعقيب على الدراسة:

تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من خلال المتغير التابع لموضوع الدراسة كونها تناولت دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في مؤسسة نقاوس للمصبرات، بينما دراستنا تناولت دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية في مديرية الضرائب، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إنطلاقها بسؤال مركزي تتبثق منه أسئلة فرعية.

تختلف دراستنا مع هذه الدراسة من خلال المنهج المستخدم حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإحصائي، في حين دراستنا الحالية، قد إعتمدت على المنهج الوصفي وإعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان والمقابلة كأدوات جمع البيانات في حين دراستنا إستخدمت الإستمارة والمقابلة والملاحظة. أما من خلال نتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن النظام يساهم في تنظيم عمل المؤسسة إداريا، أيضا يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة بالإضافة إلى مساهمة النظام في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق أسرع وأدق وأكثر ملائمة بسبب إنتظام المعلومات التي يقدمها.

(ب) الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة سعد محمد علي الشهري (2009/2008)

1_ عنوان الدراسة: " الذكاء الوجداني وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف" متطلب تكميلي للحصول على الماجستير في علم النفس.

^{1/} إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2009/2008.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

2_ إشكالية الدراسة: محاولة الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني وإتخاذ القرار لدى عينة الدراسة متغير العمل (عام/خاص)، ومتغير المؤهل العلمي ومتغير عدد سنوات الخبرة في العمل ومتغير الدورات التدريبية ومتغير العمر ومتغير الحالة العائلية (متزوج/ أعزب).

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: إستخدم الباحث المنهج الوصفي بقصد وصف وتفسير موضوع الدراسة.

_ أداة الدراسة: إعتد الباحث على مقياس الذكاء الوجداني الذي صممه عثمان وزرق ومقياس إتخاذ القرار الذي أعده عبدون.

4_ نتائج الدراسة:

_ أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لإتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة موظفي القطاع العام والخاص، بمحافظة الطائف.

_ أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات الذكاء الوجداني لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات الدراسة.

_ أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات الدراسة.⁽¹⁾

5_ التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال المتغير التابع لموضوع الدراسة كونها تناولت موضوع الذكاء الوجداني وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف في حين دراستنا موضوعها القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية.

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في بيئة الدراسة فمجتمع " مكة المكرمة" يختلف عن المجتمع الجزائري من حيث الثقافة العملية السائدة في كلتا البلدين.

^{1/} سعد محمد علي الشهري، الذكاء الوجداني وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، متطلب تكميلي للحصول على الماجستير في علم النفس، تخصص الإرشاد النفسي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2009/2008.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وتختلف في أدوات جمع البيانات حيث إعمتد الباحث في هذه الدراسة على مقياس الذكاء الوجداني ومقياس إتخاذ القرار، في حين دراستنا إعمتدت على الملاحظة والإستمارة والمقابلة.

أما بخصوص نتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني والدرجة الكلية لإتخاذ القرار لدى العينة المبحوثة أيضا وجود فروق بين متوسطات درجات الذكاء الإصطناعي وفقا لمتغيرات الدراسة، ووجود فروق بين متوسطات إتخاذ القرار وذلك وفقا لمتغيرات الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة سماح علي جبريني (2016)

1_ عنوان الدراسة: " درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويون وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار من وجه نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية" قدمت هذه الأطروحة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

2_ إشكالية الدراسة: محاولة التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويون وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، أيضا التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، الكلية، والمسمى الوظيفي.

3_ منهجية الدراسة:

_ المنهج المستخدم في الدراسة: إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي منهجا للدراسة وذلك لمناسبة وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

_ أداة الدراسة: إستخدمت الباحثة الإستبانة أداة لدراساتها على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

4_ نتائج الدراسة:

_ وجود درجة إستجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الإبتكارية وعلى المجالات الثلاثة (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الإبتكاري).

_ وجود درجة كبيرة في درجة فاعلية إتخاذ القرار وذلك على المجال الأول (إجراءات إتخاذ القرار)، ودرجة إستجابة كبيرة جدا على المجالين الثاني والثالث (المهام الإدارية، ممارسة عملية إتخاذ القرار).

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة

_ كما أظهرت النتائج أبرز معوقات القيادة الابتكارية كما ذكرتها عينة الدراسة من المبحوثين كانت (قلة الحوافز وقلة الدعم المادي، بالإضافة لقلة الإهتمام بالابتكار يليها المركزية في إتخاذ القرارات والجمود والإجراءات المعقدة ثم قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وأخيرا عدم وجود تقييم)⁽¹⁾.

5_ التعقيب على الدراسة:

تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من خلال متغير إتخاذ القرار، كون هذه الدراسة تناولت الموضوع بعنوان " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميون في الجامعات الفلسطينية" في حين موضوع دراستنا هو " القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية بمديرية الضرائب الجزائر" ومع إختلاف البلد فإن بيئة الدراسة أيضا تختلف.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وتختلف في أدوات جمع البيانات التي إكتفت فيها هذه الدراسة بالإستبانة فقط عكس دراستنا التي شملت الإستمارة المقابلة، الملاحظة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود درجة إستجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفي درجة إتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج أبرز معوقات القيادة الابتكارية.

^{1/} سماح حسن علي جبريني، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، قدمت هذه الأطروحة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، - فلسطين - ، 2016.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المداخل النظرية المفسرة للقيم التنظيمية والقرارات الإدارية: نظرية الإدارة العلمية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية إتخاذ القرار، وتطرقنا أيضا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا منها (03) دراسات محلية و (03) دراسات عربية متعلقة بالقيم التنظيمية، و(02) دراسات محلية و(02) دراسات عربية متعلقة بالقرارات الإدارية وتم الإستفادة من هذه الدراسات في:

- تحديد المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين.
- التعرف على المنهج المناسب للدراسة، وكذلك أدوات جمع البيانات.
- وتم كذلك الإستفادة من الدراسات السابقة من خلال توضيح أن للقيم التنظيمية دورا في تفعيل القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

**الفصل الثالث: دراسة نظرية حول القيم التنظيمية
والقرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية**

توطئة الفصل الثالث:

تعتبر القيم التنظيمية من أهم محددات السلوك الإداري ومن المكونات التي تسهل التعامل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، إذ أن الإهتمام بها وغرسها وتوجيهها من الأهداف الرئيسية للمنظمة فهي بمثابة أعمدة البناء للمجتمع التي سادت فيها معالم الثبات والإستقرار والإعتدال في المنظمة والمجتمع ككل. فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح فهي المحرك والموجه للسلوك المرغوب فيه. تعد القرارات جزءا مهما وضروريا في الحياة سواء كانت داخل بيئة العمل أو خارجها، وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات الإدارية تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق، لهذا فهي محور مهم جدا يؤثر بشكل مباشر على حياة المؤسسة وتطورها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية القيم التنظيمية، وكذلك إلى ماهية القرارات الإدارية.

أولاً: ماهية القيم التنظيمية:

1_ خصائص القيم التنظيمية، أهميتها، وأهدافها

1-1- خصائص القيم التنظيمية:

إختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم التنظيمية بصفة عامة (اقتصادية سياسية ، دينية، جمالية) بإختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، كالفكر الغربي أو الفكر الإسلامي مثلا ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالآتي:

أ_ نسبية: القيم التنظيمية النسبية في مكانها وزمانها ومحتواها فهي تختلف من شخص إلى آخر، وبالنسبة لحاجاته ورغباته وترتيبه وظروفه ومن ثقافة إلى ثقافة إلى أخرى فدور كاي يعتبرها من معطيات الوعي الإجتماعي وماكس من إنتاج البيئة الاقتصادية وفريدريك يراها من إسقاطات الغريزة الجنسية.

ب_ مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الإجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

ج_ ذاتية إجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط إتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الإجتماعية دور أساسيا في ترسيخ هذه القيم بإختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف بإختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

د_ مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتحديد والتغيير وفق أسسها وإتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

هـ_ تلقائية: هي ليست من صنع الفرد أو بصنعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.⁽¹⁾ نستنتج من هذه الخصائص وبالرغم من تعددها وإختلافها فإنها تقف وراء السلوك الإداري لأفراد المؤسسة، حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.

1-2- أهمية القيم التنظيمية:

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرا لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير

^{1/} جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الإجتماعي، قسم علم النفس، جامعة بسكرة، 2004، ص : 120، 121.

التي يجب الإلتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على إتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة وتثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم.

_ تشير القيم التنظيمية إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها مثل عملية تطوير المنظمة أولاً، والعلاقات الخارجية ثانياً، والإستراتيجيات طويلة المدى ثالثاً.

_ القيم التنظيمية تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند إتخاذ القرارات.

_ تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم وإتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.⁽¹⁾

وبالتالي لها أهمية كبيرة داخل التنظيم لدورها الهام الذي تلعبه في تكوين سلوك الفرد والجماعة على حد سواء فهي بمثابة الصورة المرجعية التي يعمل الفرد على التوافق معها.

1-3- أهداف القيم التنظيمية:

تعتمد القيم التنظيمية على مجموعة من الأهداف والغايات لتحسين التسيير الإداري للمؤسسة نذكر منها:

_ تهدف إلى التسيير الإستراتيجي الأمثل للمؤسسة والتوفيق بين إمكانيتها المختلفة (المادية المالية، البشرية).

_ تسعى إلى تنمية الأطر الإدارية وتطويرها.

_ تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت، من خلال الإستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وطبيعتها.

_ تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، والإهتمام بهم وإكسابهم خبرات ومهارات تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

^{1/} عبد الله عقلة مجلي، الخزاعلة، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار جامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 46،47.

- _ تسعى إلى تعزيز الإتصال بجميع أشكاله بين المستويات الإدارية.
- _ تهدف إلى زرع قيم العمل الجدي والإبداع والكفاءة وإحترام السلطة.
- _ تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- _ تسعى إلى تدعيم إستعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الإلتزام والولاء للمنظمة.
- _ تهدف إلى الحد من مقاومات التغيير التي تعرقل نجاح المؤسسة ومحاولة حل المشكلات والقضايا بطرق سليمة.⁽¹⁾

وبالتالي نستنتج أن أهداف القيم التنظيمية مرتبطة بأهداف الشخص وسلوكه، فكلما إقترب الفرد من تحقيق أهدافه كلما كان لها أثر كبير على سلوكه.

2_ مصادر القيم التنظيمية، تصنيفها، وتكوينها:

2-1_ مصادر القيم التنظيمية:

بما أن القيم عبارة عن أبعاد داخلية يعد الفرد عاملاً رئيساً في تكوينها ونموها فقد حدد العلماء والمفكرين مصادر القيم في السلوك المنتهج داخل المنظمات في ما يلي:

أ- **المصدر الديني:** يعد المصدر الديني للقيم من أكثر المصادر أهمية وثباتاً في هذا الخصوص إذ أن القرآن والسنة النبوية الشريفة لعبت دور أساسياً في ترسيخ القيم الإجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة.

ب- **المصدر الإجتماعي:** نظراً لكون الفرد جزء من المجتمع الذي يتواجد به فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والإجتماعي ويتسم بالتماسك الإجتماعي أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكيك الإجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة.

ج- **الخبرة المتراكمة:** تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والإعتقاد بها.

د- **جماعة العمل:** نظراً لوجود العلاقة بين المصدر الإجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر إعتيادياً من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه حيث

^{1/} مسعود فلوس، مليكة عرعور، تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2018، ص: 431، 430.

أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتعرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله وعدم التعامل معه مما يجعله إعتياديا ينصهر في قيم جماعته.⁽¹⁾ وبالتالي نستنتج أنه مع تعدد مصادر القيم التي يكتسبها الأفراد سوف تتعدد مصادر القيم التنظيمية التي تساهم في تكوينها، وهذا يعود إلى مصادر التلقي والتي تختلف في قوة تأثيرها حسب أهمية المصدر بالنسبة للفرد.

2_2_ تصنيف القيم التنظيمية:

تعد مسألة تصنيف القيم من أهم المسائل التي أثارت إهتمام الباحثين والذين إختلفوا في وضع تصنيف محدد للقيم:

تصنيف العالم ريتشرز: من خلال نظرة شاملة للقيم قام بتصنيفها وفق عدة منظورات حددها كالتالي: **المنظور الأول:** (مجال القيمة): وتقسّم القيمة فيه إلى: قيم تنشئية، قيم بيئية، قيم ذاتية قيم جماعية وقيم مجتمعية.

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

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

تصنيف علماء الإجتماع: صنف علماء الإجتماع القيم إلى:

_ قيم أخلاقية: وهي القيم التي يشعر الفرد بأنها واجبة التنفيذ مثل: الأمانة، الصدق، الإخلاص، عدم الإلتزام بها يشعره بتأنيب الضمير.⁽²⁾

^{1/} عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص: 40.

^{2/} أسماء بن تركي، بلقاسم بسلامونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-، 2013، ص: 66،65.

_ **قيم خاصة بالسمات العامة للشخصية:** في هذا النوع من القيم حدد علماء الاجتماع أهم الصفات التي يفضل أن تتوفر في الفرد أو في الآخرين (طموح، مرن، متعاون...)

_ **قيم ذاتية:** تم تحديدها في مجموعة من الصفات الذاتية تساعد الفرد على النجاح وكذا الشعور بالرضا عن النفس.

_ **قيم خاصة بالتعامل مع الآخرين:** التعامل بإحترام وتقدير، إحترام خصوصية الغير... إلخ.

تصنيف الباحثان " ديف فرانسيس ومايك وودكوك":

إذ يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشمل كل بعد على مجموعة من القيم:

_ **إدارة الإدارة:** وتشمل قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

_ **إدارة المهمة:** الكفاءة الفاعلية، الإقتصاد.

_ **إدارة العلاقات:** العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.

_ **إدارة البيئة:** التنافس، الدفاع، إستغلال الفرص.

تصنيف القيم حسب درجة مرونتها: يمكن تصنيف القيم حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي:

القيم المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: إهتمام المديرين بالعملاء، وأصحاب المصالح والعاملين، إهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: " المبادرة القيادية".

القيم الغير مرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها: إهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل وإهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطر وترفض المبادرة القيادية.⁽¹⁾

تصنيف القيم حسب المقصد:

يمكن تصنيف القيم حسب المقصد منها إلى قيم وسيلة وقيم غائية كما يلي:

القيم الوسيلة أو المساعدة: وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة، وبالتالي فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكات الوسيلة: الجدية في العمل، إحترام السلطة وتقاليد العمل، الأمانة، تحمل المخاطرة.

^{1/} أسماء بن تركي، بلقاسم بسلاطونية وآخرون، المرجع السابق، ص: 66،67.

القيم الغائية أو النهائية: وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية الفعالية. وفي الواقع فإن قيم الوسيلة والقيم النهائية ليس هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو والتطور مثلا.

تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:

تصنيف القيم حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية وقيم فرعية كالتالي: **القيم الأساسية:** وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، ويتوقع من كل فرد الإلتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب... إلخ، وغالبا ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكيات وممارسات العاملين.

وتؤكد هذه القيم سياسات المنظمة ومعتقداتها الرئيسية مثل: الإعتقاد في تفوق الجودة والخدمة. **القيم الفرعية:** وتمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية وتعددت كلما إختلفت عن القيم الأساسية.⁽¹⁾ وبالتالي نستنتج أن إختلاف تصنيف القيم التنظيمية مرتبط بالمجال الذي يتم البحث فيه، أو من خلال إهتمامات الباحث الفكرية، إضافة إلى تأثير تصنيف القيم بطبيعة الثقافة السائدة بين أعضاء التنظيم.

2_3_ تكوين القيم التنظيمية:

إن القيم ملازمة للإنسان منذ تكوينه إذ جعلته جزءا من ذاته، بحيث أن القيم تشكل جوهر الإنسان الحقيقي إذ تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات، أما بالنسبة للقيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف وغالبا ما يبدأ تشكل القيم داخل المنظمة من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لديهم رؤية واضحة وإستراتيجية معينة، وبعد مدة معينة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والسلوكيات وتصبح هي الأساس وفي هذه الحالة يصبح الموظفون الجدد يتعلمون قيم وطرق تفكير المجموعة الأقدم وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال وتقرر

^{1/} أسماء بن تركي، بلقاسم بسلطانية وآخرون، المرجع السابق، ص: 76، 77، 78.

مرارا وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي إستقرت بحيث يتم مكافأة من يعمل بها ويعاقب كل من يخالفه.⁽¹⁾

3_ مراحل تطور القيم التنظيمية، أنواعها، مستوياتها:

3_1_ مراحل تطور القيم التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية مجموعة من الأحكام والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويلتزمون بها وهي ثابتة نسبيا، وتعكس صورة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهي بالتالي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم العلاقات بين أفراد التنظيم.

ولقد عرفت القيم التنظيمية تطورا، حيث أنها لم تكن ثابتة منذ القديم بل عرفت عدة تغيرات مسيرة لتطور العلوم الإدارية، فقد حدثت عدة تغيرات أثرت بشكل كبير على تشكيل القيم التنظيمية وخاصة ما شهدته العلوم الإدارية والمفاهيم المتعلقة بها، ولقد مر هذا التطور في القيم التنظيمية في سبع مراحل هي: المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية: وجاءت إنعكاسا لأراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية، وفي هذه المرحلة إعتبر الإنسان آلة يتم تحفيزه بواسطة المادة، وكان فريديريك تيلور هو صاحب هذا المفهوم، حيث إعتبر أن مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية والتخصص والعقلانية في الأداء والتركيز على التزام الأوامر والتعليمات، والنظر إلى المنظمة على أنها نظام مغلق إلى غيرها من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة في المنظمة.

وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تقتض أن العمال هم مصادر يتم تحفيزهم ماديا وكانت الإدارة تهتم بالكفاءة وزيادة الإنتاج، إلا أن هذه القيم سرعان ما تغيرت، لأنها كانت تنظر إلى العمال كآلات ويتم تحفيزهم ماديا، فتطورت القيم إلى المرحلة الثانية من خلال نتائج دراسات مصانع " هاوثورن".⁽²⁾

^{1/} عبد المالك زغبة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2017/2016، ص: 27.

^{2/} شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، -بسكرة-، 2015/2014، ص: 44.

المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية: وقد جاءت هذه المرحلة كردة فعل على المدرسة العلمية التي طغى عليها الجانب المادي، وخلال هذه المرحلة ظهرت أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين، والإهتمام بالجوانب المعنوية للفرد، وكذا التعاون والمشاركة في إتخاذ القرار والعلاقات غير الرسمية، وهذا ما أكدت عليه الدراسات التي أجراها "التون مايو" في مصانع هاوثرن، حيث دافعت عن الجوانب المعنوية للفرد، وإنه ليس آلة، يحفز ماديا بل له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية.

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة: وقد جاءت هذه المرحلة إستجابة لظهور النقابات والإتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة التي تكبدتها المؤسسات بسبب الفوضى وتعطيل العمل والإضطرابات، فكان لا بد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لإتباعها بدلا عن أساليب التعنت والعقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها، وظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئة الأعمال وقيم الإستثمار، وكذلك قيم الإبداع والإبتكار.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي: وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث عرفت إنتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية "دوجلاس ماكريجور" التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته X و Y حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز ماديا، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل، وهو جدير بالثقة، وعلى هذا الأساس يجب أن تتم الإدارة.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف: حيث تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعمال، أي التشاور في كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإتخاذ القرارات، وتكون مشتركة بين الرئيسين والمرؤوسين في كل أقسام الإدارة ووحدها.⁽¹⁾

وتقوم فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف على تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهداف المنظمة، من خلال وضع تصور كامل عن الأفراد العاملين وعن التنظيمات ذاتها، وتحديد واضح للمسؤوليات، كما أكدت على عدة مبادئ مثل: إعتداد أسلوب التفويض وإسهام العمال في وضع الإستراتيجيات والأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة، والتخطيط، والتقليل من أسلوب الرقابة، ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية: مثل المحبة والسلام.

^{1/}شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، المرجع السابق، ص: 44، 45.

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي: وتتميز هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية التي تساعد على خلق تطوير تنظيمي من خلال فهم الواقع ووضع خطة إستراتيجية لأهداف المنظمة في المستقبل، كما صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي يركز على الإهتمام بالجانب النفسي، والإهتمام بالتفاعلات والعلاقات المتبادلة، كما إنصب الإهتمام أكثر على نوعية ظروف العمل وذلك بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل تحسينها.

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية: وجاءت القيم خلال هذه المرحلة عبارة عن مزيج من قيم المراحل السابقة، فبعد عقود من الزمن أدرك المديرون صعوبة مهمة القيادة والضبط ومع ظهور التنافس العالمي الذي أفرز تهديدات، وبالتالي فالبقاء للأصلح، وظهرت هذه المرحلة في بداية التسعينات وكانت رد فعل المراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية وقد إنتشرت بعض القيم مثل (لا شيء مجاناً)، (العمل الجاد يقود إلى النجاح) المسؤولية الذاتية⁽¹⁾.

وبالتالي نستنتج أن مراحل تطور القيم التنظيمية مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية وبما أنها جزء أساسي في الإدارة فهي حتما تخضع إلى التغيير بتغيير الإدارة إثر محيطها الخارجي، وتتبع هذه المراحل تتضح أهمية قيم كل مرحلة ودورها في تحديد وتوجيه السلوك التنظيمي.

3_2_ أنواع القيم التنظيمية:

رغم أن هناك إختلاف بين الباحثين حول أنواع القيم التنظيمية إلا أن هناك إتفاق من حيث المضمون:

- حيث قسم زويلف والعضالية القيم إلى أربعة أقسام هي:
 - أ_ القيم الإقتصادية: وهي القيم المتمثلة في الإهتمام بالحصول على حقيقة الأشياء.
 - ب_ القيم الإجتماعية: وهي القيم التي يحرص الفرد فيها على تكوين علاقات إجتماعية مع الأفراد والإعتزاز بالإنتماء لجماعة دون غيرها.
 - ج_ القيم الجماعية: وهي قيم التي تنطلق بالجمال سواء الشكل أو الألوان وتناسقها.
- أما في جامعة سبرانجر عام 1978 عقدت حلقة وتوصل المشتركون فيها إلى أربعة أنواع من القيم هي:

أ_ قيم البقاء: وتعتبر قيمة عالية وهامة وأساسية للفرد والمجتمع.

^{1/}شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، المرجع السابق، ص: 45، 46.

ب_ قيمة الشرف: وتمثل أعلى درجة من قيمة البقاء.

ج_ قيمة المجتمع: وتتمثل في الولاء والانتماء إليه والتفاعل مع أفرادها والإهتمام به.

د_ قيمة الحرية: وذلك عندما توجد فئة من النخبة تتشغل فئة أخرى وتسخرها للأغراض الشخصية وهنا تصبح الحرية من القيم الهامة.⁽¹⁾

3_3_ وظائف القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية ووظائف متعددة التي تهتم كل فرد وجماعة والمؤسسة ككل وهي:

وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي:

والتي يمكن إيجازها كما يلي:

_ تهيئ للأفراد إختيارات لتحديد السلوك، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية وفي الوقت نفسه توجه نحو الأداء المطلوب منه وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.

_ تسهم في تحديد الرؤيا التي يستمدّها الفرد وفهم العالم من حوله والمساهمة في إصلاحه نفسياً وأخلاقياً، من خلال ضبط شهواته ومطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه.

_ تبعث الأفراد على العمل والإنجاز أي أنها تعتبر دوافع إجتماعية.

_ تحدد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.

وظائف القيم التنظيمية على المستوى الإجتماعي:

ويمكن إدراجها كالآتي:

_ تدفعنا القيم إلى تبني أو تفضيل أيديولوجية سياسة أو دينية دون أخرى، وتوجهنا لتبني مواقف أو إتجاهات نعتقد أنها جديرة بالإهتمام والدفاع عنها.

_ المساهمة في حفظ وتماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.

_ المساهمة في مواجهة التغييرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر إستقراراً.

_ ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها وتنقيه الأنانية المفرطة والنزاعات والشهوات الطائشة.⁽²⁾

^{1/} عادل لحميدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذة الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2014/2015، ص: 23، 24.

^{2/} دفاق رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، دراسة ميدانية ميدانية بمؤسسة الحصنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص: 51.

كما نجد من وظائف القيم ما يلي:

وظائف القيم التنظيمية على المستوى المؤسسي:

_ توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها المؤسسة بناء على قيمها التنظيمية.

_ تدريب العاملين على آليات الإلتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكياتهم أي أن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم.

_ تدريب العاملين على آليات الإلتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم أي أن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم.⁽¹⁾

4_ العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية

تمتاز القيم بالتغيير والإكتساب فلها القابلية في التطوير والتحديث بما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة الإستراتيجية والتركيب التنظيمي بل حتى في نظم عملها وأهدافها لدى وضعت خطوات عدة يمكن أن تعزز بها القيم ومن بين هذه الخطوات ما يلي:

أ. **الهيكل التنظيمي:** عن طريق الهيكل التنظيمي تحدد مسؤوليات ومهام أو وظائف ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة مع وضوح المسؤولية وخطوط السلطة.

ب. **نظم العمل:** تصميم نظام الإنجاز (كيفية أداء الأعمال) ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة.

ج. **التعيين:** تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات الشخصية ضرورية لتنفيذ القيم المراد نشرها داخل المنظمة.

د. **التدريب:** تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم التنظيمية ويعززونها بالمهارات الإضافية.

هـ. **التكامل:** تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فعالة في إستبعاد الفروق في تخطيط وتنفيذ الأنشطة.

و. **الإتصالات:** يتم عن طريقه تثقيف العمال بأن هناك قيم جديدة قد أعدت داخل المنظمة ولا بد من الإلتزام والتقييد بها.⁽²⁾

^{1/} دفاق رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، المرجع السابق، ص: 52.

^{2/} رابح كعباش، ريمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، قسم علم الإجتماع، جامعة قسنطينة 02، 2017، ص: 477.

ثانيا: ماهية القرارات الإدارية

1_ أنواع القرارات الإدارية: مراحل عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وأساليب إتخاذ القرارات الإدارية

1-1- أنواع القرارات الإدارية:

يمكن تصنيف القرارات الإدارية بأشكال شتى وفقا للمعيار الذي يستخدم في عملية التصنيف وبشكل عام فإنه يمكن التمييز بين القرارات على النحو التالي:

إذ إستخدمنا صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم بإتخاذ القرار كمعيار للتصنيف، فإننا يمكن أن نميز بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية، فالقرارات التنظيمية هي التي يتخذها الإداري بصفته الرسمية، أي بصفته عضوا في التنظيم أو موظفا يشغل منصبا رسميا، أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناءا على معتقداته وميوله وفي الواقع فإن الفرق بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية هو فرق في الدرجة وليس في النوع لأن شخصية الإداري تظهر في معظم القرارات التي يتخذها حتى ولو كانت قرارات تنظيمية فالإداري إنسان ولا يستطيع أن يتخلى عن قيمته وأراءه الشخصية أو يتجرد من إنسانيته ويصبح آلة صماء.

إذا إستخدمنا أهمية القرار أو الأثار التي تترتب عليه كمعيار للتصنيف، فإننا نستطيع التمييز بين القرارات الإستراتيجية والقرارات الروتينية التشغيلية، فالقرارات الإستراتيجية قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة وإستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته.

إذ إستخدمنا طبيعة القرار ودرجة تكراره معيارا للتقسيم فإننا يمكن أن نصنف القرارات إلى قرارات متكررة وقرارات إستثنائية، والقرارات المتكررة هي التي يمكن جدولتها أو برمجتها ووضعها في كتيبات التعليمات. ومن الملاحظ أن معظم القرارات الإستراتيجية هي أيضا قرارات إستثنائية غير قابلة للبرمجة بعكس القرارات الروتينية التشغيلية التي هي في الغالب قرارات تتكرر بشكل دوري ويمكن برمجتها إلى حد كبير. إذ إستخدمنا درجة شمول القرار أو حجم المنظمة التي يتأثر به أساسا للتصنيف، فإننا نستطيع التمييز بين القرارات الشاملة والقرارات الجزئية، فالقرارات الشاملة هي التي يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطاته كالقرارات التي تتعلق بتحديد ساعات الدوام والإنجازات وغيرها، فهذه قرارات

واسعة الأثر وتشمل جميع الموظفين على كافة المستويات، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحد من التنظيم دون سواء.⁽¹⁾

1-2- مراحل عملية إتخاذ القرار:

تعد عملية إتخاذ القرار جزءا من عملية حل المشكلة، وتتمر هذه العملية بخمس مراحل وهي:

أ- تحديد المشكلة: يتم في المرحلة الأولى البحث في البيئة عن حالات تستدعي إتخاذ القرار حيث يتم التفريق بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية، ويتم هنا إستكشاف البيئة وجمع البيانات المرتبطة بالمشكلة المحددة وتحليلها، وفي هذه المرحلة لا بد من التنبيه إلى أهمية الحصول على بيانات كاملة ودقيقة، وضرورة إبراز البيانات التي يتطلبها القرار على نحو واضح، فإن جمع المعلومات وتحليلها للكشف عن المشكلة هي مرحلة حاسمة تقود إلى فاعلية القرار الذي سيتخذ، إذ تساعد على تحديد وصياغة المشكلة المراد حلها بشكل دقيق، وبمعنى آخر فإنك قد تبتكر حولا جيدة، إلا أن هذه الحلول لا تسهم في حل المشكلة الحقيقية بشكل دقيق.

ب- وضع البدائل وتطويرها: تتضمن هذه المرحلة وضع البدائل وتطويرها وتقييم النتائج المتوقع حدوثها بالنسبة لكل بديل، ففي هذه المرحلة ينبغي الإحاطة بالمشكلة وتطويرها للحل وأن تكون البدائل التي تم تطويرها بدائل حقيقية تتماشى مع واقع المؤسسة وإمكاناتها المتاحة وكذلك فإنه من الضروري تطوير معايير ونماذج قادرة على تقييم البدائل، حيث تختلف بدائل علاج أية مشكلة في جودتها، وكلفتها المالية والبشرية والزمنية، وقدرتها في مواجهة المشكلة ومدى إنسجامها مع مبدأ الشرعية القانونية وملاءمتها للظروف البيئية المحيطة، وإمكان تطبيقها على أرض الواقع العملي، ويجب أن تسفر المقارنة والمفاضلة بين البدائل عن سلم الأولويات بحيث يتم ترتيب البدائل وفقا لأهميتها النسبية ومدى إنطباق المعايير على كل منها ومن الأفضل إعطاء أوزان نسبية للمعايير لتسهيل عملية المفاضلة بينها.

ج. الإختيار: وهي مرحلة إختيار البديل الأنسب، وتتطوي هذه المرحلة على أهمية تسوية الأهداف والمصالح المتضاربة، وإدارة عمليات إتخاذ القرار الجماعي، ويكون متاحا في هذه المرحلة مجموعة من بدائل الحل، وترتيب كل بديل وفقا لمعايير موضوعية تساعد في إختيار البديل الأنسب، وهنا تأتي

^{1/} مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص : 33، 34.

الصلاحيات التقديرية والإجتهاد لمتخذ القرار من أجل تحديد البديل الملائم لموقف القرار ومتطلبات العمل وظروفه.

د. **التنفيذ:** وهي مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ، عن طريق توضيح القرار للأفراد والجماعات الذين لهم علاقة بالقرار، وبناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار، وخلق نوع من الإلتزام لمتابعته، وهنا لا بد من التنبه جيدا إلى أن القرار ومضامينه مفهومة وواضحة لكل المعنيين بالتنفيذ.

هـ. **المتابعة والتقييم:** في هذه المرحلة تتم متابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في إستبعاد الأخطاء منذ بدايتها وكذلك وضع الإحتياطات الضرورية لتنفيذ القرار وإنجاحه، فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار ولإعادة النظر في قراره إذا إقتضى الأمر ذلك.⁽¹⁾

1-3- أساليب إتخاذ القرارات الإدارية:

صنع القرارات الإدارية هو تحديد أشكال وكيفيات إتخاذ القرارات الإدارية وتتنوع هذه الكيفيات وفقا لنوعية القرارات الإدارية المراد إتخاذها.

ويمكن هنا أن نميز بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في إتخاذ القرارات الإدارية وبين الأسلوب الديمقراطي والأسلوب البيروقراطي والأسلوب الإستبدادي الدكتاتوري، إلى جانب أسلوب الإهتمام بالحلول، وأسلوب التركيز والإهتمام بالمشكلة الإدارية قبل الحلول في إتخاذ القرارات الإدارية.

أ_ الأسلوب التقليدي الحديث في صنع القرارات الإدارية:

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم وكانت عملية إتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقا لهذا الأسلوب التقليدي على أساس العاطفة والإهتمام والتخمين والإرتجال ورد الفعل والإعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين.

أما الأسلوب الحديث في إتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التجريبي والمنهج الإستقرائي وإستخدام

^{1/} فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص :

الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات وإستعمال العقول الإلكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية.

ب_ الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري في صنع القرارات الإدارية:

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنعها وكذا منفي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة.

حيث لا ينفرد القادة والرؤساء الإداريين بسلطة إتخاذ القرارات الإدارية.

أما الأسلوب الإستبدادي أو الدكتاتوري البيروقراطي في إتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القادة أو الرئيس الإداري بسلطة إتخاذ القرارات الإدارية، ويسود هذا القرار في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية وخارجية تحيط بعملية صنع القرارات الإدارية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضا رسميا وواقعيا في الإدارات عامة.⁽¹⁾

ج. أسلوب الإهتمام والتركيز على البحث الصائب، وأسلوب الإهتمام والتركيز على دراسة المشاكل أولا في إتخاذ القرارات الإدارية:

الإهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول، وإلى غياب العنصر النفسي في التنفيذ، القرار الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت والجهد والمال للترويج للقرار وإشهاره وتنفيذه.

أما أسلوب الإهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني ومفاده الإهتمام بدراسة المشكلة ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لإختلاف الآراء حول جوانب وعناصر المشكلة الإدارية وبعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول المشكلة الإدارية المطروحة لإتخاذ قرار إداري بشأنها لتصبح هذه الآراء بذائل مختلفة يختار أنسبها كحل

^{1/} خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، -دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونية، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص : 68، 68.

أفضل الأفضل في صنع وتنفيذ القرار الإداري الفعال بالرغم من الوقت الذي يستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة عميقة للمشكلة المطروحة إضافة إلى إعطاء البعد النفسي الإرتباطي للمشكلة.⁽¹⁾

2_ أنماط إتخاذ القرار الإداري، والمكونات الأساسية لعملية إتخاذ القرار الإداري نماذج

إتخاذ القرار الإداري:

2_1_ أنماط إتخاذ القرار الإداري:

أ. **النمط الإتجاهي:** يتميز فيه المدير بالطريقة العقلانية في التفكير وسماحه أقل للغموض فهو منطقي وكفؤ، ومثله تكون قراراته سريعة وتركيزه على الأمد القصير للنتائج، هذه الكفاءة والسرعة في إتخاذ القرارات مردها قلة المعلومات التي يتعامل بها في عدد قليل من البدائل.

ب. **النمط التحليلي:** هنا يمتاز المدير بالعقلانية في طريقة تفكيره ميلا نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع النمط المباشر (الإتجاهي)، فهو يسعى لمزيد من المعلومات قبل إتخاذ القرار ويبحث عن بدائل أكثر مما هو في النمط المباشر، مثل هذا المدير له أفضل الخصائص ويكون متخذاً لقراراته بعناية وله القدرة في التعامل مع الحالات الإستثنائية أو الخاصة.

ج. **النمط المفهومي:** هنا المدير يتميز بمتطور واسع ويبحث عن بدائل أكثر، لهذا ترى تركيزه على القرارات طويلة الأمد وهو فعال جدا لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه.

د. **النمط السلوكي:** هنا المدير أو متخذ القرار يفضل العمل مع الآخرين، فهو يتقبل إقتراحات الآخرين ويهتم بإنجازات مرؤوسيه ومثله يميل إلى عقد الإجتماعات والتحاور بشأن المشكلات التي يواجهها ويتفادى مثل هذا المدير الصراع أو التعارض مع الآخرين وهكذا يكون قبول الآخرين لنمط هذا المدير شأن مهم بالنسبة له.

قد يبدو أن هذه الأنماط مستقلة وكل منها منفصل عن سواء، هذا صحيح لكننا قد نجد بعض المديرين من يختلف نمطه في إتخاذ القرار بناء على الظرف أو حالة المشكلة التي هي أمامه، لهذا نجد من

^{1/} خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، -دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونية، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص : 68، 68.

الأفضل تحديد النمط المسيطر للمدير والنمط البديل له، وقد يظهر المسيطر بوضوح في قراراته بعض المديرين ويمكن للبعض الآخر أن يتغير نمطه وفقا للحالة أو المشكلة.⁽¹⁾

أما إذا نظرنا إلى تفاصيل عملية إتخاذ القرار والزمن الذي تستغرقه العملية المذكورة، فإننا نستطيع أن نميز ثلاثة أنماط لمتخذ القرار وهم:

أ. الإنعكاسي: متخذ القرار من هذا النمط ميال إلى إتخاذ قرارات سريعة دون أخذ الوقت اللازم لجمع المعلومات المطلوبة ودون النظر في جميع البدائل، هذا الحسم وعدم المماثلة تمثل الجوانب الإيجابية لهذا النمط لكنه قد ينطوي على تفريط خصوصا عندما لا يكون البديل المختار هو الأفضل، متخذ القرار من هذا النمط قد ينظر إليه مرؤوسيه بأنه مدير ضعيف خصوصا إذا ما تكررت قراراته غير المتأنية أو غير المدروسة بعناية.

ب. التأملي: متخذ القرار هنا يأخذ الوقت الأطول في بناء قراراته عادة فهو يهتم بمعلومات أكثر ويحلل بدائل أكثر، يتأني أكثر من المعتاد، فهو قد يحتاج إلى وقت أطول وموارد أكثر، حيث إنه يفكر أكثر ولكنه يبدأ بالعمل فعلا عندما يحين وقت الفعل وينتهي عمليات الإعداد للفعل المذكور.

ج. القوام الوسط: لا إفراط ولا تفريط، يتخذ القرار بدون عجلة أو مماثلة، وإنما بين ذلك وسطا يعرف متى تكون المعلومات لديه كافية والبدائل المتوفرة كافية، معظم قراراته بهذا الشكل، فهي سليمة ومتفقة مع المراحل التي ذكرت لعملية إتخاذ القرار وخطواتها.⁽²⁾

2_2_ المكونات الأساسية لعملية إتخاذ القرار:

أ_ المخلات: والتي تتمثل في الموقف المعني والذي ينتج عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

ب_ قنوات الإتصال: وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة، وتوصلها إلى مركز النظام الإداري سلطة القرار وهي التي تتعامل معا مدخلات لإتخاذ القرار حولها.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات إتخاذ القرارات منهج كمي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1434هـ-2013، ص: 29، 30.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات إتخاذ القرارات منهج كمي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1434هـ-2013، ص: 29، 30.

ج_ المخرجات: وهي القرارات الإدارية التي تم إتخاذها بإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.⁽¹⁾

د_ نتائج القرار: وهي التي تترتب عن إتخاذ القرار المناسب وهذا بعد الإعلان عنه وتنفيذه.

هـ_ التغذية العكسية أو المرتدة: وهي التي يتوفر فيها عمليات المتابعة أو ردود الأفعال المترتبة على نتائج القرار.

ومنه نستنتج أنه لكي تتم عملية إتخاذ القرار لا بد من توفر عناصر أو مكونات ضرورية لكي يتم إتخاذ القرار المناسب لمشكلة معينة، وإذا غاب عنصر واحد فإن ذلك يؤثر على العملية بأكملها.⁽²⁾

2_3_ نماذج إتخاذ القرار الإداري:

يتطلع أي مدير أن تكون قراراته كاملة الرشيد والعقلانية، أي موضوعية ومنطقية كاملة، ولكن هذا لا يتوفر في الغالب فغالبا ما يقوم المدير بإتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية.

وهكذا يمكن تصنيف نماذج إتخاذ القرار إلى ما يلي:

_ نموذج سايمون: وفي هذا الصدد يميز " سايمون" بين طريقتين لإتخاذ القرار وهي كما يلي:

_ الطريقة الرشيدة: وهي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي، ومن ثم إختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف.

_ الطريقة المعقولة أو المرضية: وهي التي يتوخى فيها الإداري الوصول إلى قرار مقبول (مرضي وليس مثالي)، ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من إحتمال وجود بدائل أفضل، ومن الجدير بالذكر هنا هو أن هذه الطريقة هي السائدة في إتخاذ القرارات بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية إتخاذ قرارات مثلى وبشكل رشيد.

^{1/} نوادري أمينة، المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية الآداب والغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، بأم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - 2012/2013، ص: 83، 84.

^{2/} نوادري أمينة، المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، المرجع السابق، ص: 84.

بالإضافة إلى هذا النموذج هناك أنواع أخرى تتمثل في التالي:

_ **النموذج الكلاسيكي:** وهو النموذج الذي يقتضي بأنه ينبغي على المديرين إتخاذ قرارات منطقية تصب في المصلحة الإقتصادية للمؤسسة _ تعظيم أرباحها عادة ⁽¹⁾

_ **النموذج الإداري:** وهو نموذج وصفي حيث أنه يصف كيف يتخذ المديرين قراراتهم في الواقع وفي ظروف تتميز بالغموض وعدم اليقين، وهنا لا يطمح المديرين بإتخاذ قرار مثالي وإنما بإتخاذ قرار مرضي أو مقبول حيث أن ظروف العمل وبيئته لا تجعل بدائل القرار واضحة.

_ **النموذج السياسي:** وهو النموذج المتبع في حالة وجود خلاف بين المديرين حول الأهداف التي ينبغي تحقيقها أو الخطط التي يجب إتباعها، ويصاغ القرار في هذه الحالة عن طريق التحالف وهو النموذج الشائع في الحالات والبيئات شديدة العقاب.

إن كل نموذج من نماذج إتخاذ القرار هو بمثابة الطريق الذي يرسم لمتخذ القرار الكيفية التي يتم من خلالها إتخاذ القرار والهدف الذي نصبوا إليه من خلال هذا القرار المتخذ والمتمثلة في كل من نموذج سايمون، النموذج الكلاسيكي، النموذج الإداري، وأخيرا السياسي والتي يختلف كل نموذج عن الآخر وهذا تبعا أيضا للبيئة ولنوع متخذ القرار. ⁽²⁾

3_ خصائص إتخاذ القرار الإداري، أهمية القرارات الإدارية:

3_1_ خصائص عملية إتخاذ القرار الإداري:

تتميز عملية إتخاذ القرارات بالعديد من الخصائص والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

_ **أنها عملية تمتاز بالعمومية والشمول:** خاصية العمومية نابعة من كون أنواع القرارات وأسس وأساليب إتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع أنواع المنظمات وخاصية الشمول تعني أن كل من يشغلون المناصب الإدارية على إختلاف مستوياتهم لا بد من أن يكون لديهم القدرة على إتخاذ القرار.

_ **أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية وإجتماعية:** هذه الخاصية ناتجة عن كون عملية إتخاذ القرار تتأثر بعوامل نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص اللذين يساهمون في إتخاذ

^{1/} أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص: 78، 79، 80.

^{2/} أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، المرجع نفسه، ص: 79، 80.

القرار ويتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل إجتماعية ناتجة عن بيئة القرار سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.⁽¹⁾

_ **أنها عملية قابلة للترشيد:** فهي عملية تركز على إفتراض أنه من غير الممكن ترشيد القرار بشكل تام، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الرشد، ذلك أن عملية إختيار البديل المناسب تسبقها مراحل عديدة وتتم تحت تأثير ضغوط وعوامل مختلفة مما جعل من غير الممكن الحصول على المعلومات الدقيقة والتنبؤ الدقيق الذي يتيح لمتخذ القرار إختيار البديل الأمثل، إضافة إلى أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا يجعل من عملية إتخاذ القرار عملية غير قابلة للقياس والتحديد الدقيق.

_ **أنها عملية تقوم على الجهود المشتركة:** ذلك أن إتخاذ كثير من القرارات يعد عملية أكبر من أن تعتبر إمتدادا وإستمرارا لقرارات ثم إتخاذها مسبقا من قبل المنظمة، فالقرارات الحالية لا يتم إتخاذها بمعزل عن القرارات السابقة ذلك أنه يؤخذ في الإعتبار القرارات السابقة إضافة إلى ما يمكن أن يؤدي إليه إتخاذ القرارات الحالية من إعتكاسات في المستقبل.

_ **أنها عملية ديناميكية مستمرة:** تظهر خاصة الحركية في عملية إتخاذ القرار في كون أنه لا بد من الإنتقال من مرحلة إلى أخرى من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، إضافة إلى أن المشكلة التي تتطلب إتخاذ قرار تكون في الغالب متغيرة بإستمرار تبعا لمتغيرات وظروف معينة كنغير نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار مثلا، وهذا التغيير المستمر للمشكلة يفرض على متخذ القرار المتابعة المستمرة لهذا التغيير.

_ **أنها عملية مقيدة، معقدة وتتسم بالبطء أحيانا:** هذه الخاصية ناتجة عن خضوع متخذ القرار وهو بصدد إتخاذ القرار العديد من القيود بعض هذه القيود قانونية وبعضها ناتج عن الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها الآخر ناتج من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار، كما تتميز عملية إتخاذ القرارات في بعض الأحيان بالبطء، فمتخذ القرار يحتاج أحيانا إلى وقت طويل نتيجة لتعدد المشكلة محل القرار.⁽²⁾

^{1/} إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس إتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية، -دراسة عينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف، -المسيلة-، 2017/2018، ص: 46، 47.

^{2/} إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس إتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية، المرجع السابق، ص: 46، 47.

أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع المعلومات وتحليلها أو بسبب تردد متخذ القرار وإمتناعه عن إتخاذ القرار أو نظرا لما يحتاجه القرار من دراسات ومناقشات تؤدي إلى صعوبة إتخاذ القرار المناسب.⁽¹⁾

3_2_ أهمية القرارات الإدارية:

_ أهمية القرارات من الناحية العلمية:

_ تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمة ناجحة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

_ تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة، والتنظيم وغيرها.

_ تؤدي عملية إتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة للمنظمة.

_ تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية إتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق إستعمال وسائل عملية وتكنولوجية متعددة ومختلفة كالحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

_ أهمية القرارات من الناحية العملية:

تستمد عملية إتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات لأن التوقف عن إتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط والتراجع.⁽²⁾

وتبرز أهمية القرارات الإدارية من الناحية العملية فيما يلي:

_ تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف المسؤولين الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على متخذي القرارات الإدارية ما يسهل عملية رقابتها والتحكم فيها.

^{1/} إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس إتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية، المرجع السابق، ص: 46، 47.

^{2/} عثمان صفاء، دور المعلومات المحاسبية في عملية إتخاذ القرار، -دراسة حالة مؤسسة الإخوة عموري SARLSOFRAMIET، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبية، جامعة محمد خيضر، -بسكرة-، 2019/2018، ص: 45، 46.

_ تعتبر وسيلة لإختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب إنجازها.

_ تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية على النشاط الإداري.⁽¹⁾

4_ العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية، الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار الإداري:

4_1_ العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية:

تقع مسؤولية إتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة وفي معظم الحالات يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة وأبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة، والمشكلة لهذه الغاية.

وقد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد يؤدي على التأخر في إصدارها، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ومن هذه المؤثرات:

_ **تأثير البيئة الخارجية:** عن المنظمة أن تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار ظروف إقتصادية، سياسية إجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.⁽²⁾

إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي إتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة، إذن أن القرارات لا تتخذ في أنبوب إختبار ولا يمكن بالتالي فصل المشكلات التي تنصب عليها القرارات عن واقعها البيئي، كما هو الحال في العلوم الطبيعية، فالتأثير باق وقائم في كل الأحوال الذي تحدثه البيئة الخارجية في الأشياء التي يتعامل معها.

_ **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى

^{1/}عثمان صفاء، دور المعلومات المحاسبية في عملية إتخاذ القرار، المرجع السابق، ص: 46.

^{2/} بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية، -دراسة حالة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة وهران، 2010/2011، ص : 87.

بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، أما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من إتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الإبتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

_ **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الإجتماعية أو الإقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى متخذ القرار وما إكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وإنفعالات تؤثر في إتخاذ القرار.

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الإرتباك عند توحيد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في إتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعا في الإستجابة لشروط إتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الخطأ.⁽¹⁾

_ **تأثير موقف إتخاذ القرار:** تختلف مواقف إتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة، من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها، ويمكن التمييز بين أربعة مواقف هي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الإختلاف.⁽²⁾

^{1/} بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص: 88، 89، 90.
^{2/} بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية، -دراسة حالة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة وهران، 2011/2010، ص : 89، 90.

4_2_ الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار الإداري:

_تعترض القرار مهما كان نوعه جملة من الصعوبات والمشاكل، نظرا لعدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ويمكن إجمال هذه الصعوبات فيما يلي:

_ صعوبة أو عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، حيث يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

_ البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد، والعادات، والقوانين والعلاقات الإنسانية، الظروف الإقتصادية والمالية والسياسية والتطورات التكنولوجية.

_ نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند إتخاذ القرار، إذ غالبا ما يشكل إفتقار المدير للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة، في المعالجات المطلوبة، وكذا صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها، خاصة إذ لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية.⁽¹⁾

^{1/} طبائبية سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في إتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية، دراسة حالة : الشركات الجزائرية للتأمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة سطيف 1، 2014/2013، ص: 76، 77.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تناولنا ماهية القيم التنظيمية، حيث تعرضنا إلى خصائصها، أهميتها وأهدافها وكذلك مصادرها، تصنيفها وتكوينها، أيضا إلى مراحل القيم التنظيمية، أنواعها، ووظائفها والعوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية، كما تناولنا متغير القرارات الإدارية من خلال أنواع القرارات الإدارية ومراحل عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وأساليب إتخاذ القرارات الإدارية وأنماطه، والمكونات الأساسية لهذه العملية ونماذجها، بالإضافة إلى خصائص عملية إتخاذ القرار الإداري وأهميته، والعوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية، والصعوبات التي تعترض هذه العملية. وعليه نستخلص أن القيم التنظيمية لها مكانة مهمة ومؤثرة على السلوك التنظيمي وعلى مختلف العمليات الإدارية، ومن بينهم القرارات الإدارية بإعتبارها الموجه الأساسي لسلوك المديرين، حيث تؤثر على قراراتهم وبالتالي فهي تميز لهم القرارات الإدارية الناجحة من الفاشلة.

الفصل الرابع: المعالجة الميدانية

توطئة الفصل الرابع:

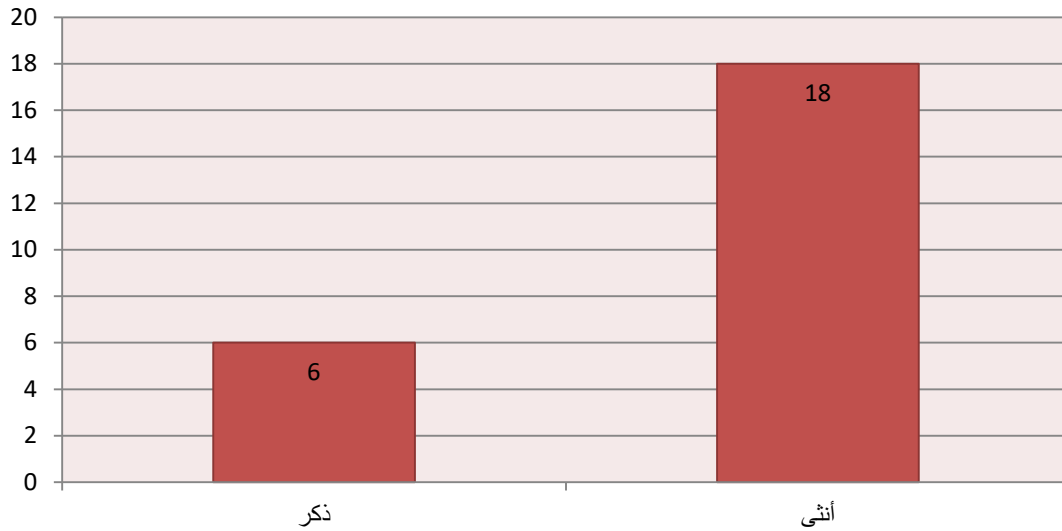
بعد أن تطرقنا إلى الجوانب النظرية للدراسة سنقوم في هذا الفصل والذي يعتبر لب الدراسة، - لأنه الجانب الميداني لها- وذلك بالتطرق إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها بإستعمال أدوات جمع البيانات مثل الإستمارة، والمقابلة، وتعد مرحلة تفريغ المعلومات وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي، لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج إستغلال الإستثمارات البحثية، التي قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، مع ربط النتائج المتحصل عليها بالفصول النظرية التي جاءت معنا، ثم النتائج العامة في ظل التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية دراستنا هذه، مع وضع بعض الإقتراحات والتوصيات التي تخص وتخدم الموضوع من جهة والمؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى.

1_ عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها:

المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية:

الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الفئات
%25	06	ذكر
%75	18	أنثى
%100	24	المجموع



الشكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

التعليق: من خلال البيانات على في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الإناث المشكلة لأفراد عينة البحث

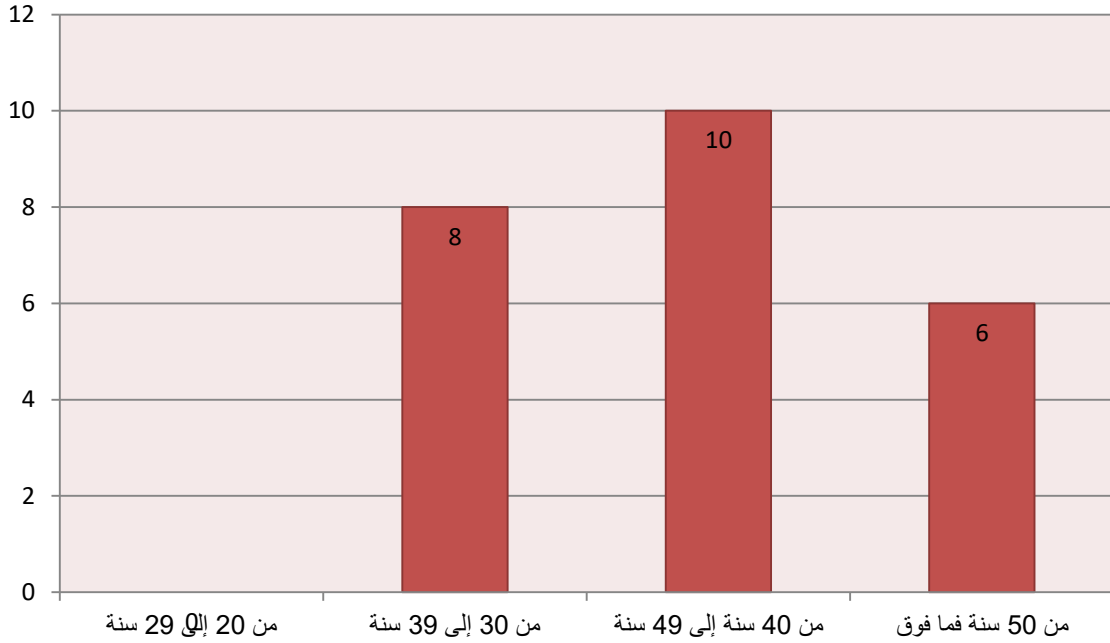
هي الأكثر تمثيلاً والمقدرة بنسبة % 75 تفوق نسبة الذكور والمقدرة بنسبة % 25.

ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على الإناث أكثر من الذكور، إضافة إلى أن العمل الإداري يجذب

الإناث بينما الذكور يفضلون الأعمال الحرة

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
%00	00	من 20 الى 29 سنة
%33	08	من 30 الى 39 سنة
%42	10	من 40 الى 49 سنة
%25	06	من 50 سنة فما فوق
% 100	24	المجموع



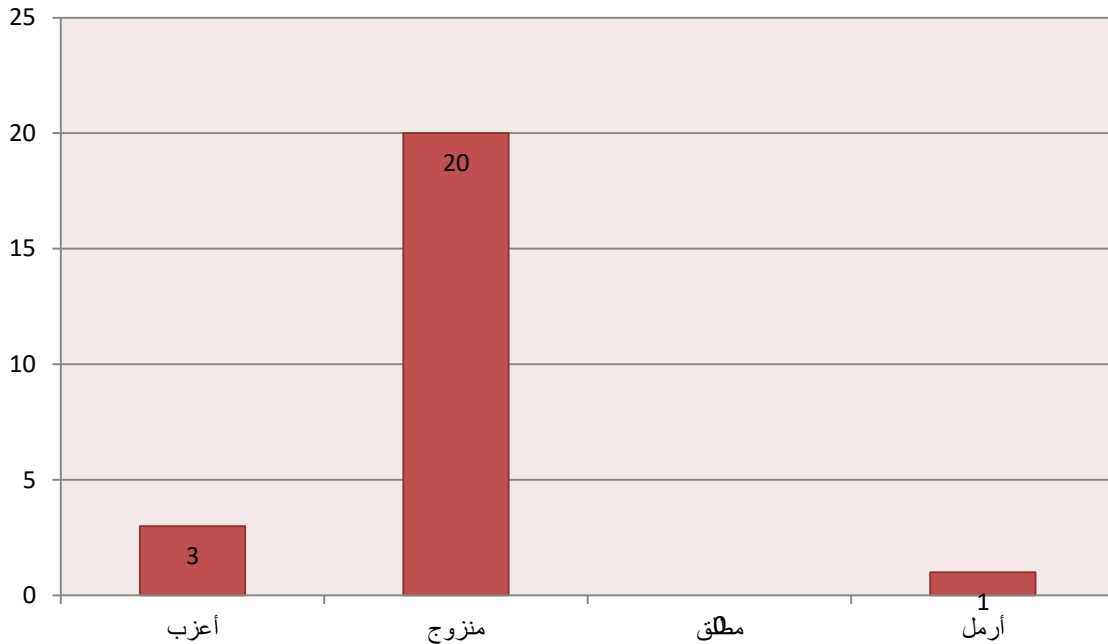
الشكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

التعليق: من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة وهي الفئة الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة البحث، والتي قدرت بـ 42%، تليها الفئة العمرية للمبحوثين من 30 إلى 39 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 33%، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق والمقدرة بنسبة 25%، بينما فئة من 20 إلى 29 غير موجودة في أفراد عينة البحث.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن مديرية الضرائب تعتمد على فئة العمر من 40 سنة إلى 49 سنة الذين يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية بإعتبارهم من ذوي الكفاءة المهنية والخبرة بالإضافة إلى أن قيمهم من قيم المؤسسة، حيث أن لديهم القدرة في التأثير على القيم وتطويرها، بالإضافة إلى ذلك نجد الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هذا يدل على وجود موظفين متوسطي السن ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تحتاج موظفين يتميزون بالسرعة والدافعية أكبر نحو العمل، ثم تليها الفئة العمرية من 50 فما فوق فهذا يشير إلى أن العمل بالمؤسسة يحتاج إلى لديهم خبرة في الميدان.

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الفئات	التكرار	النسب المئوية
أعزب	03	%12,5
متزوج	20	%83,33
مطلق	00	%00
أرمل	01	%4,16
المجموع	24	%100

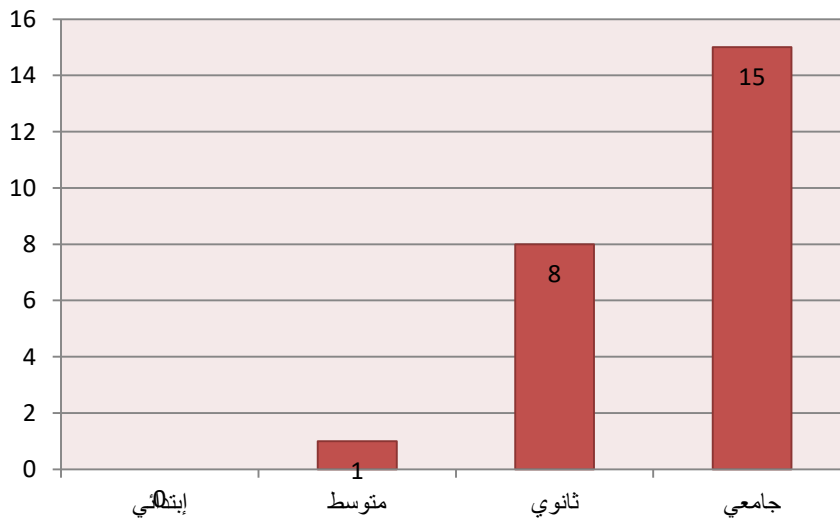


الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

التعليق: يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن النسب الغالبة من المبحوثين هي من فئة المتزوجين والمقدر عددهم في عينة البحث بـ 20 مبحوثاً بنسبة % 83,33، تليها فئة العزاب والمقدر عددهم بـ 03 مبحوثين بنسبة %12,5، في حين نجد أن حالة واحدة في فئة أرمل والتي تقدر بنسبة %4,16 وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بالفئات الأخرى، ولا نجد أي حالة في فئة المطلق، وعليه فإن الأفراد المتزوجين يكون لهم الأثر الإيجابي على المؤسسة من خلال إستقرارهم النفسي والإجتماعي والمهني نتيجة تحملهم للمسؤولية والذي ينعكس بصفة إيجابية على أدائهم الوظيفي، أما فئة العزاب من أفراد العينة فهو قليل مقارنة بالمتزوجين، وذلك يعود إلى محاولتهم إكتساب خبرات ومهارات لتطوير المديرية.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
%00	00	إبتدائي
%4,16	01	متوسط
%33,33	08	ثانوي
%62,5	15	جامعي
%100	24	المجموع



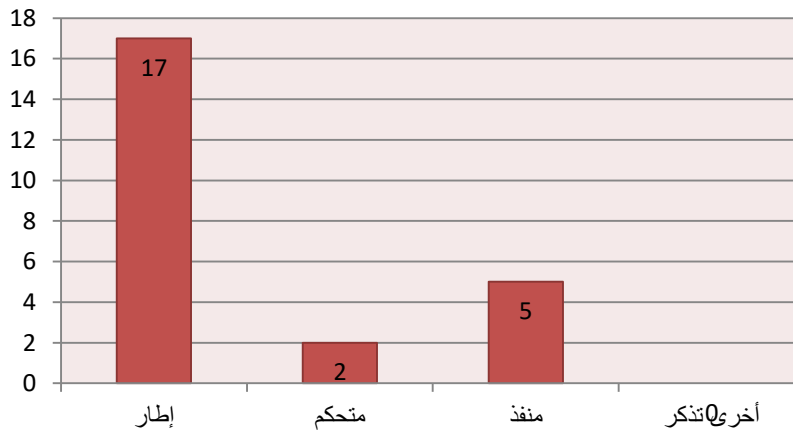
الشكل 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بالمستوى التعليمي، يتبين أن نسبة 62,5% من حجم العينة هم من فئة الموظفين الحاصلين على المستوى الجامعي وهي الفئة الأكثر تمثيلاً، ثم تليها نسبة الموظفين الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 33,33%، أما المستويات الباقية بنسبه ضئيله في مستوى المتوسط يمثل 4,17%، ونلاحظ غياب المستوى الإبتدائي.

وهذه المؤشرات دليل على حسن إختيار الموظفين، فطبيعة الأعمال والمهام داخل المديرية يتطلب وجود موظفين يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، كما أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المديرية، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فهو مستوى لا بأس به أيضا المديرية تعتمد على توظيف مستوى السنة الثالثة ثانوي، بالإضافة إلى المستوى وسط المتوسط الموجود فهو راجع للأقدمية في المديرية.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
70,83%	17	إطار
8,33%	02	متحكم
20,83%	05	منفذ
00%	00	أخرى تذكر
100%	24	المجموع



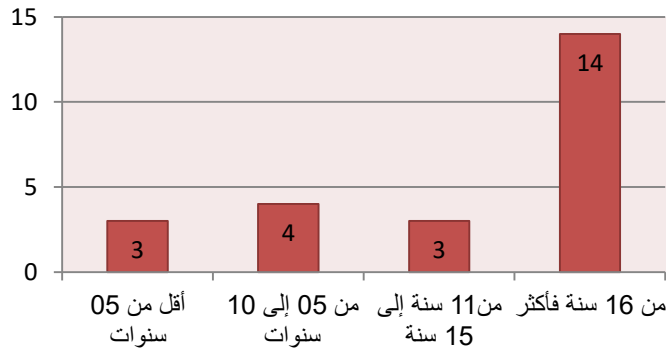
الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، المتعلقة بالتصنيف المهني، أن النسب الغالبة في المديرية هي وظيفة إطار يتمثل عددهم في 17 بنسبة %70,83، ثم تليها وظيفة منفذ بعدد 05 بنسبة %20,83، ثم تأتي وظيفة متحكم يتمثل عددهم بـ 02 بنسبة تقدر بـ %8,33، ولا توجد وظائف أخرى تذكر.

وعليه يمكن القول أن الفئة الأكثر تمثيلاً بنسبة %70,83 هي فئة الإطارات أي أن خدمة المؤسسة تتطلب المستوى التعليمي الجيد لذوي الإطارات، أما الفئة التي تليها هي فئة المنفذين بنسبة %20,83 وذلك لممارسة كافة الأعمال والمهام الإدارية، في حين نجد فئة المتحكمين بنسبة %8,33 وذلك للتحكم في الأوضاع العملية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
%12,5	03	أقل من 05 سنوات
%16,66	04	من 05 إلى 10 سنوات
%12,5	03	من 11 إلى 15 سنة
%58,33	14	من 16 سنة فأكثر
%100	24	المجموع



الشكل رقم 06: يمثل سنوات خبرة المهنية لأفراد العينة

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بسنوات الخبرة المهنية إن 14 مبحوثا لفئة من 16 سنة فأكثر هي الأكثر تمثيلا بنسبة 58,33%، تليها الفئة المقدر عددها بـ 04 مبحوثين بنسبة 16,66%، ثم تساوي الفئتين أقل من 05 سنوات ومن 11 الى 15 سنة ويقدر عددها بـ 03 مبحوثين بنسبة 12,5% للواحدة.

ومنه يمكن القول أن الفئة الأكثر تمثيلا بنسبة 58,33% هي الفئة التي تمتلك الخبرة والتجربة المهنية على مستوى المديرية، مما يساعدها على أداء المهام المسندة إليها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المديرية.

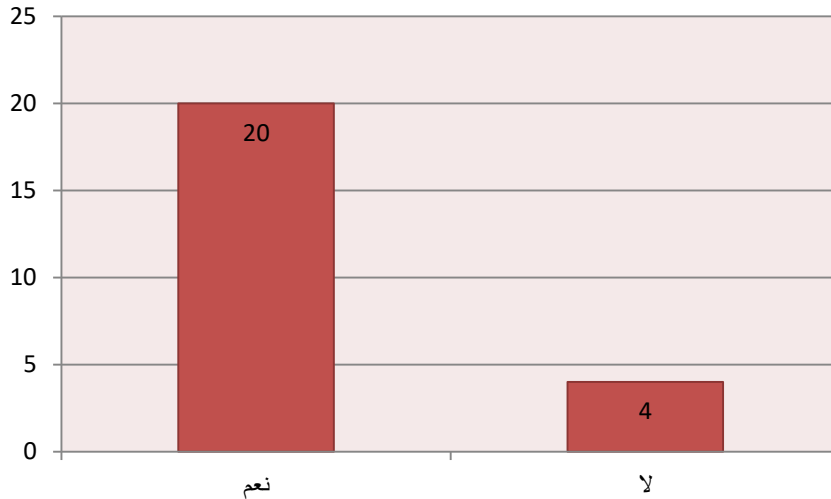
أما بخصوص الفئة ما بين 05 الى 10 سنوات فتشمل الموظفين من فئة الشباب، أما الفئة ما بين 11 إلى 15 سنة فنسبتها ضئيلة، وبخصوص الفئة التي تقل سنوات خبرتها عن 05 سنوات فهي من فئة الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا.

وعليه فإن هذه المؤسسة تعد مكسبا يضم العديد من القدرات والمهارات والخبرات التي من خلالها يتم الحفاظ على القيم في المؤسسة.

المحور الثاني المتعلق بالقيم التنظيمية:

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام المسؤولين في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	%83,33
لا	04	%16,66
المجموع	24	%100
المجموع	20	%83,33



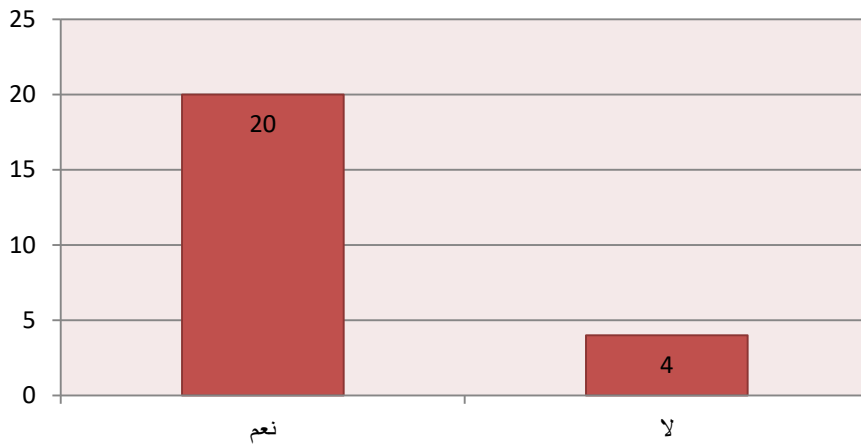
الشكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام المسؤولين في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم.

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالتزام المسؤولين في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم، فإن إجابات المبحوثين تقرر بالتزام المسؤولين في المؤسسة الموكلة لهم وذلك بالنسبة %83,33 لـ 20 مبحوثاً وهي الأكثر تمثيلاً للعينة، مقارنة بالإجابات التي تنفي ذلك، والمقدرة بـ 04 مبحوثين بنسبة %16,66. وعليه يمكن القول أن النسبة الأكثر تمثيلاً للعينة نسبة %83,33 تثبت أن المسؤولين في المؤسسة ملتزمون بالمهام الموكلة لهم وذلك من خلال قيام كل المسؤول بمهانة بكل إنضباط مع تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، ويعود ذلك أيضاً إلى طبيعة الأسلوب الإداري الذي تعتمده الإدارة، بالإضافة إلى أن القيم في المؤسسة تلزم المورد البشري بإنجاز المهام الموكلة له وتوجه سلوكه داخل المؤسسة.

الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إلتزام الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	النسب المئوية	التكرارات	الفئات
%83,33	20	نعم	%83,33	20	نعم
%41,66	10	سياسة المؤسسة الصارمة	%16,66	04	لا
%41,66	10	إحترام مواقيت العمل	%100	24	المجموع
%83,33	20	المجموع			



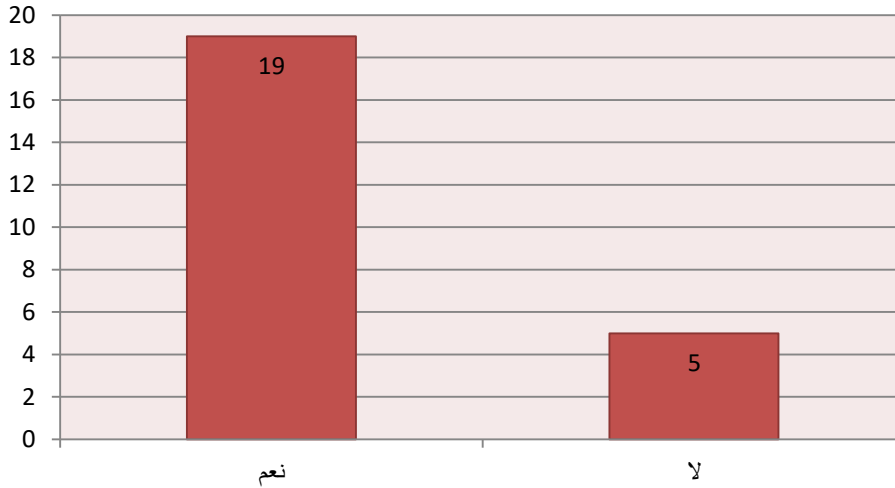
الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بإلتزام الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة فإن إجابات المبحوثين تقر بأن الموظفين ملتزمون بالنظام الداخلي للمؤسسة، وهي الأكثر تمثيلاً للعينة المختارة بنسبة %83,33 لـ 20 مبحوثاً، في حين نجد 04 مبحوثين يقرون بعدم إلتزام الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة وذلك بنسبة %16,66.

ومنه يمكن القول أن النسبة الأكثر تمثيلاً للعينة بنسبة %83,33 تثبت أن الموظفين ملتزمون بالنظام الداخلي للمؤسسة وهذا يدل على سياسة المؤسسة الصارمة إتجاه الإخلال بالنظام الداخلي للمؤسسة والتي تتمثل في العقوبات أو الفصل من العمل، أيضاً التزامهم من خلال إحترام مواقيت العمل الرسمية وإنجاز المهام الموكلة لهم بدقة مما يعكس السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم 9: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالفخر لإنتمائهم لهذه المؤسسة.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	19	79,16%
لا	05	20,83%
المجموع	24	100%

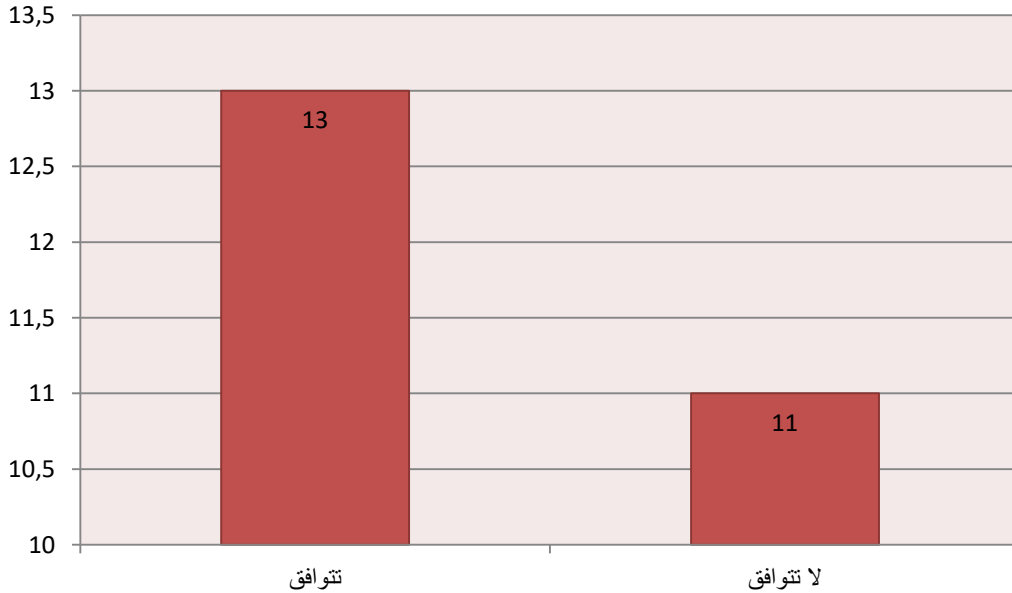


الشكل رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالفخر لإنتمائهم لهذه المؤسسة.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالشعور بالفخر لإنتمائهم لهذه المؤسسة، نلاحظ أن 19 مبحوثاً بنسبة 79,16% يفتخرون بالإنتماء لهذه المؤسسة، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين لا يفتخرون بالإنتماء لهذه المؤسسة 05 مبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 20,83%. ومنه نرى أن النسبة الأكثر للعينة بنسبة 79,16% تؤكد أن المبحوثين يفتخرون بإنتمائهم لهذه المؤسسة ويعود ذلك إلى أنها مجال تخصصهم، أيضاً إدراكهم لأهمية هذه المؤسسة وقيمتها ومكانتها في المجتمع لأنها في خدمة الوطن والمواطن، بالإضافة إلى أنها عنصر حيوي للدولة.

الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة الإعتقاد أن قيم مؤسستهم تتوافق مع قيمهم الشخصية.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
تتوافق	13	54,16%	تتوافق	13	54,16%
لا تتوافق	11	45,83%	الإدراك بأهمية المؤسسة	07	29,16%
المجموع	24	100%	الإيمان بقيم وأهداف المؤسسة	06	24,99%
			المجموع	13	54,16%



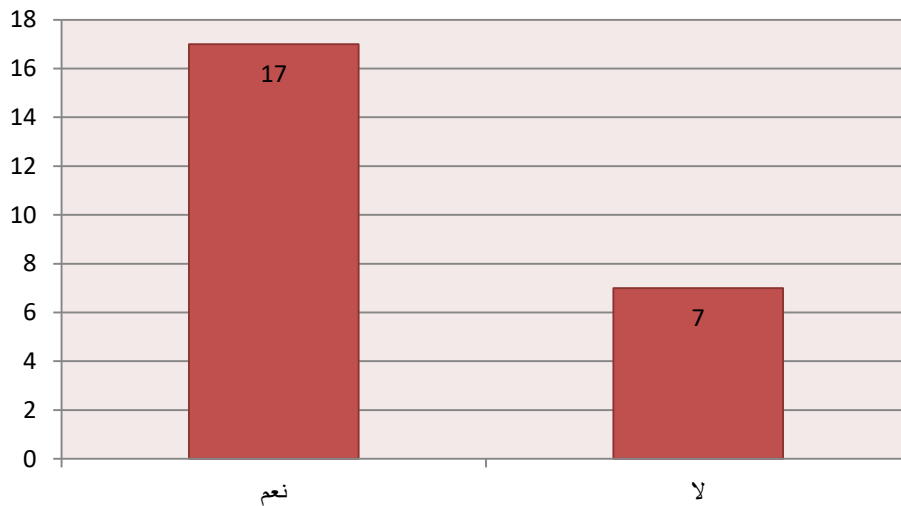
الشكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإعتقاد أن قيم مؤسستهم تتوافق مع قيمهم الشخصية.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالإعتقاد أن قيم المؤسسة تتوافق مع قيمهم الشخصية نلاحظ أن 13 مبحوثا بنسبة 54,16% تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين لا تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة بـ 11 مبحوث والتي قدرت نسبتهم بـ 45,83%.

وعليه فإن النسبة تمثيلا للعينة بنسبة 54,16% تثبت توافق قيم المؤسسة مع قيمهم الشخصية، ويرجع ذلك إلى إدراكهم بأهمية المؤسسة التي يعملون بها وإعتبار قيمها جزءا من قيمهم وأهدافهم.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإستعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منك لمساعدة مؤسستكم لتحقيق النجاح.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	النسب المئوية	التكرارات	الفئات
%70,83	17	نعم	%70,83	17	نعم
%29,16	07	لا	%29,16	07	لا
%33,33	08	المجموع	%100	24	المجموع
%70,83	17	المجموع			



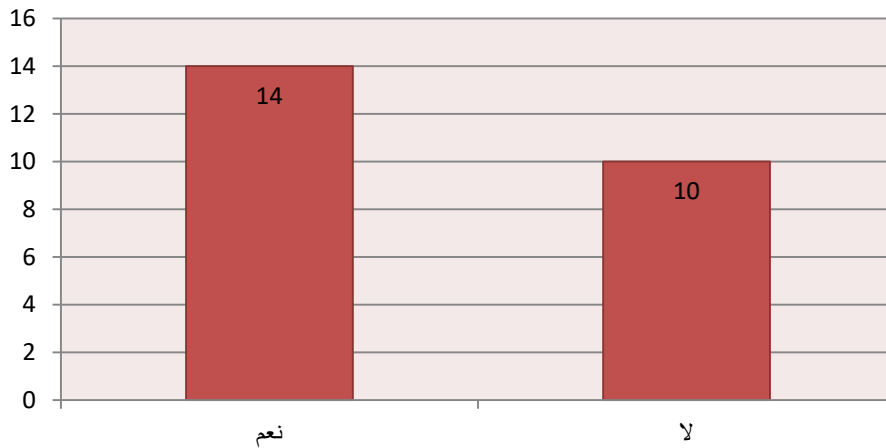
الشكل رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإستعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منك لمساعدة مؤسستكم لتحقيق النجاح.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالإستعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منك لمساعدة مؤسستكم لتحقيق النجاح، نلاحظ أن 17 مبحوثاً بنسبة %70,83 مستعد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منهم لمساعدة مؤسستهم لتحقيق النجاح، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين ليسوا مستعدين لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منهم لمساعدة مؤسستهم لتحقيق النجاح بـ 07 مبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ %29,16.

ومنه يمكن القول أن النسبة الأكثر تمثيلا للعينة المختارة بنسبة %70,83 تثبت استعدادها لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منهم لمساعدة مؤسستهم لتحقيق النجاح، ويعود ذلك إلى الأهمية التي تحتلها المؤسسة لدى الموظفين كما تشير إلى التضحية التي يقدمها الموظفون من أجل نجاح مؤسستهم شعورهم بالواجب إتجاهها و لخدمة المواطنين والتسهيل في حل مشاكلهم.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشعور بأنهم أعضاء لا يمكن لمؤسستهم الاستغناء عنهم.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	14	%58,33
لا	10	%41,66
المجموع	24	%100
المجموع	14	%58,33



الشكل رقم 12: يوضح توزيع أفراد حسب بأنهم الأعضاء لا يمكن لمؤسستهم الاستغناء عنهم.

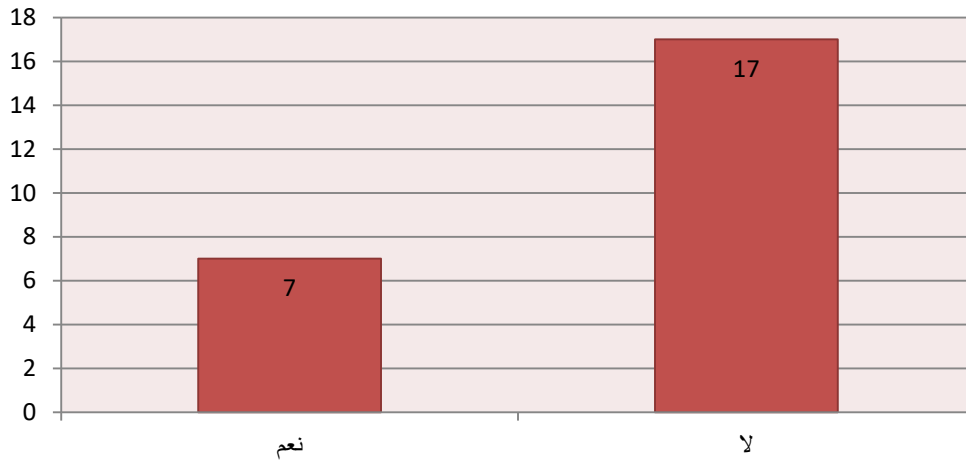
التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالشعور بأنهم أعضاء لا يمكن لمؤسستهم الإستغناء عنهم، نلاحظ أن 14 مبحوثا بنسبة %58,33 يشعرون بأنهم أعضاء لا يمكن لمؤسستهم الإستغناء عنهم بـ 10 مبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ %41,66.

ومنه نرى أن النسبة الأكثر تمثيلا للعينة بنسبة %58,33 تثبت شعورهم بأنهم أعضاء لا يمكن الإستغناء عنهم ويعود ذلك إلى إحتلالهم مناصب رئيسية، أيضا إلى طبيعة العلاقات بين المسؤولين و

الموظفين وتقدير المؤسسة لعملهم نتيجة المهام المسندة لهم والأعمال التي يقومون بها وهذا ما تثبتته نظرية العلاقات الإنسانية لأنها تعتبر الإنسان محور العمل الإداري.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تركيز مؤسستهم على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	النسب المئوية	التكرارات	الفئات
%29,16	07	نعم	%29,16	07	نعم
%20,82	05	بناء المسؤولين في المؤسسة ثقافة عملية فعالة	%70,83	17	لا
%8,33	02	تناسب تلك القيم مع طبيعة العمل	%100	24	المجموع
%29,16	14	المجموع			



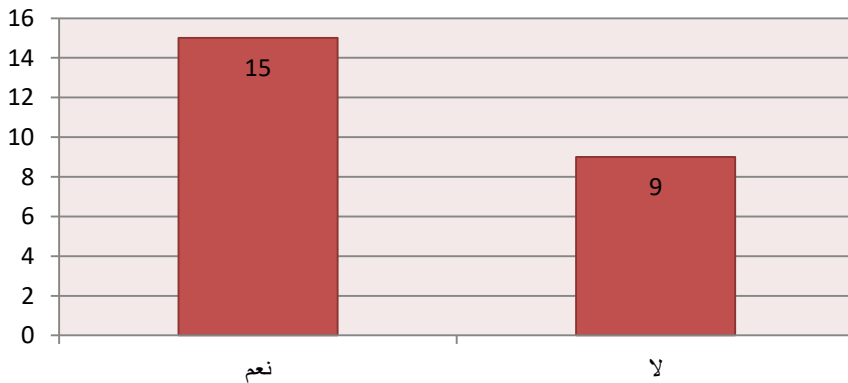
الشكل رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تركيز المؤسسة على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بتركيز مؤسستهم على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية نلاحظ أن 17 مبحوث بنسبة %70,83 لا يرون أن المؤسسة تركز على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية في حين نجد أن 7 مبحوثين بنسبة %29,16 يرون أن المؤسسة تركز على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية.

ومنه يمكن القول أن النسبة الأكثر تمثيلاً للعينة بنسبة %70,83 تثبت عدم تركيز المؤسسة على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية ويعود ذلك إلى عدم الإيمان بالثقافة العلمية الموجودة في مؤسستهم.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية السائدة في مؤسستهم.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	15	62,5%
لا	09	37,5%
المجموع	24	100%
المجموع	15	62,5%

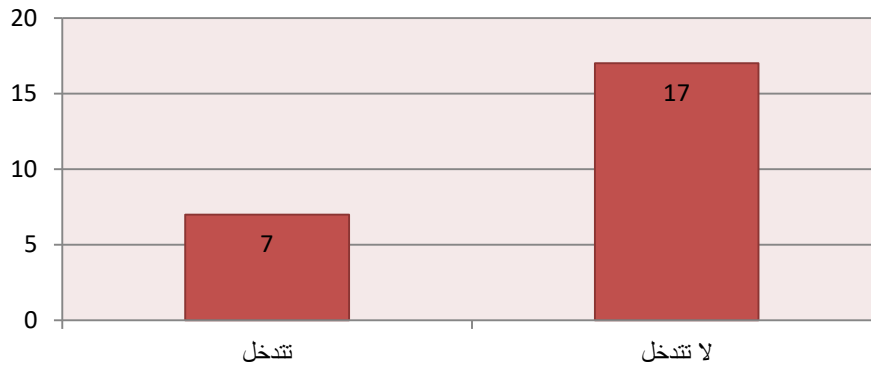


الشكل رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية زائدة في مؤسستهم.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالقيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية في مؤسستهم، نجد أن 15 مبحوث بنسبة 62,5% يرون أن القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية السائدة في المؤسسة، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين يرون أن القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته ليس من القيم الثقافية السائدة في المؤسسة بـ 9 مبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 37,5%. وعليه فإن النسبة الأكثر تمثيلاً بنسبة 62,5% تثبت القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية السائدة في المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن المسؤولين في المؤسسة يتابعون ويراقبون العاملين ويلزمونهم بإحترام مواقيت العمل للمحافظة على النظام في المؤسسة.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تدخل ثقافة المؤسسة في تحديد طبيعة عملهم.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
تتدخل	07	29,16%	تتدخل	04	16,66%
لا تتدخل	17	70,83%	إيمان العاملین بثقافة المؤسسة	03	12,49%
المجموع	24	100%	إبراز ثقافة المؤسسة للأساليب والقيم المحددة للعمل	07	29,16%
			المجموع		



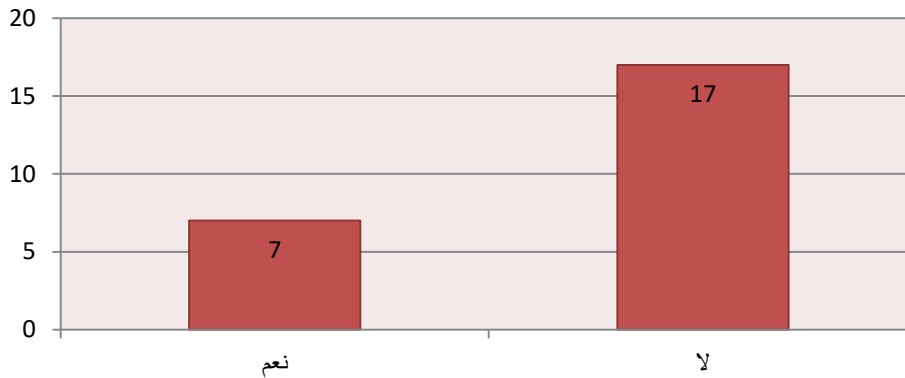
الشكل رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تدخل ثقافة المؤسسة في تحديد طبيعة عملهم.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بتدخل ثقافة المؤسسة في تحديد طبيعة عملهم، نلاحظ أن 17 مبحوث بنسبة 70,83% يرون أن ثقافة المؤسسة لا تتدخل في تحديد طبيعة عملهم، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين يرون أن ثقافة المؤسسة تتدخل في تحديد طبيعته عملهم بـ 07 مبحوثين والتي قدرت بنسبة 29,16%.

ومنه نرى أن النسبة الأكثر تمثيلاً بنسبة 70,83% تثبت عدم تدخل ثقافة المؤسسة في تحديد طبيعة عملهم، ويرجع ذلك إلى أنهم يرون أن الأعمال تتحدد تبعاً للقوانين و الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة والنظام الداخلي لها.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إهتمام المؤسسة بقييم أفرادها.

النسب المئوية	التكرار	الفئات	النسب المئوية	التكرار	الفئات
			29,16%	07	نعم
%16,66	04	مؤسسة ذات قيم وأخلاق	70,83%	17	لا
%8,33	02	سيرورة العمل	100%	24	المجموع
%4,16	01	المؤسسة تهتم بأفرادها في جميع الحالات			
%29,16	07	المجموع			



الشكل رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إهتمام المؤسسة بقييم أفرادها.

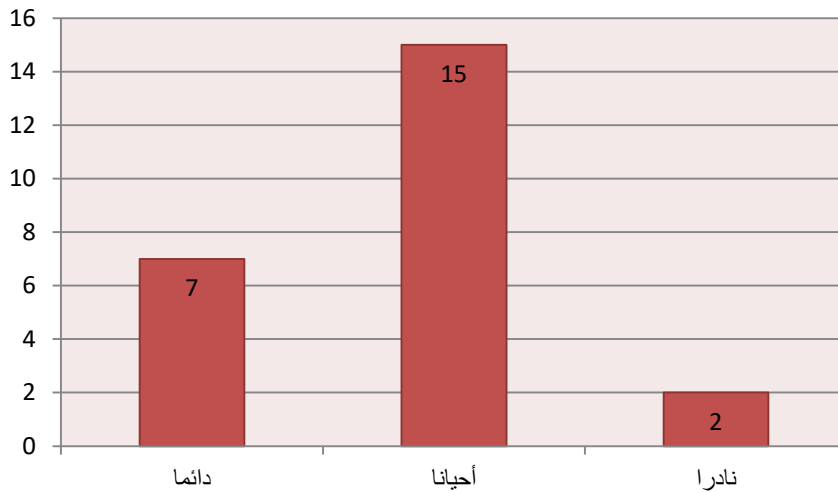
التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بإهتمام المؤسسة بقييم أفرادها نجد أن نسبة 70,83% لـ 17 مبحوثا ينفون ذلك وهي الأكثر تمثيلا للعينة المختارة في حين نجد أن نسبة 29,16% لـ 07 مبحوث يقررون بإهتمام المؤسسة بقييم أفرادها، وهذا راجع لتصريحات المبحوثين التي تؤكد على أن المؤسسة ذات قيم وأخلاق بنسبة %16,66 لـ 04 مبحوثا كذلك سيرورة العمل بنسبة %8,33 لـ 02 مبحوثا كما نجد أن المؤسسة تهتم بأفرادها في جميع الحالات بنسبة %4,16 لـ 01 مبحوثا، وإستنادا إلى ما صرح به المكلف بتسيير مكتب المستخدمين بالتكوين في دليل المقابلة أن القيم مرتبطة بإطار قانوني

وقواعد نظام قانوني لأن مديرية الضرائب هي مؤسسة عمومية، وهذا ما صرح به في دليل المقابلة بتاريخ: 02/04/2023.

ويمكن القول أن القيم توجه إجراءات الموظفين وتفكيرهم بين الموظفين مما تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تميز المسؤولين في المؤسسة بسرعة إتخاذ القرارات.

الفئات	التكرار	النسب المئوية
دائما	07	29,16%
أحيانا	15	62,5%
نادرا	02	8,33%
المجموع	24	100%



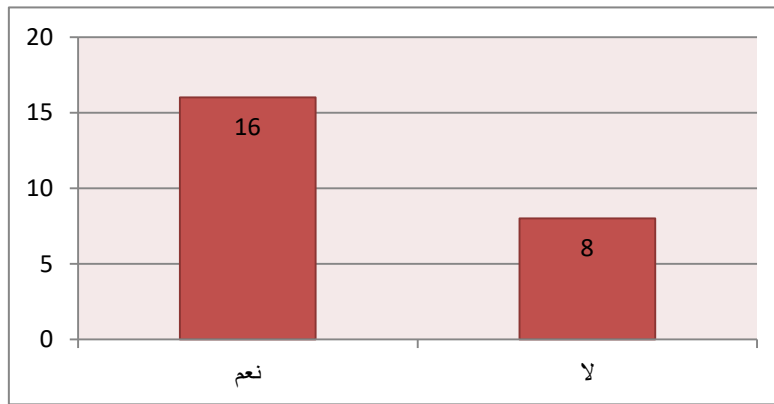
الشكل رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تميز المسؤولين في المؤسسة بسرعة إتخاذ القرارات.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بتميز المسؤولين في المؤسسة بسرعة إتخاذ القرارات فإن إجابات المبحوثين يرون أنه أحيانا ما تتميز المؤسسة بسرعة إتخاذ القرارات وذلك بنسبة 62,5% لـ 15 مبحوثا في حين نجد أن نسبة 29,16% لـ 07 مبحوثا تمثل دائما، بينما نرى أن نسبة 8,33% لـ 02

مبحوثا أنهم نادرا ما يرون تمييز المسؤولين في المؤسسة، وهذا راجع إلى ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين، وهذا ما يبين عدم وجود قرارات صائبة تحسن من أداء المؤسسة وتحقق أهدافها. الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي المدراء ورؤساء المصالح المؤسسة تدريبا جيدا في أساليب إتخاذ القرار.

الفئات	التكرار	النسب المئوية
نعم	16	66,66%
لا	08	33,33%
المجموع	24	100%

الفئات	التكرار	النسب المئوية
المشاركة في الإجتماعات	02	8,33%
المجموع	16	66,66%



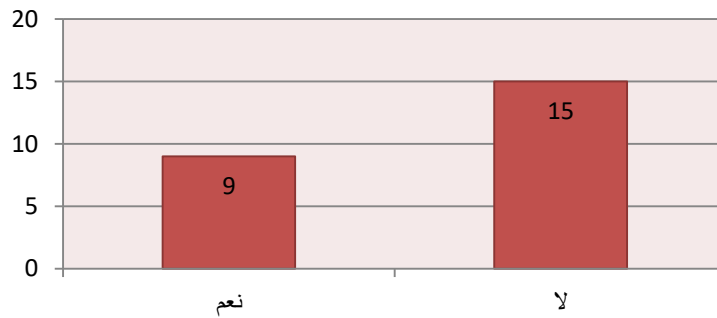
الشكل رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي المدراء ورؤساء المصالح المؤسسة تدريبا جيدا في أساليب إتخاذ القرار.

التعليق: من خلال البيانات المتعلقة يتلقى المدراء ورؤساء مصالح المؤسسة تدريبا جيدا في أساليب إتخاذ القرار نجد أن 66,66% لـ 16 مبحوثا يقرون بتلقي المدراء ورؤساء المصالح تدريبا جيدا في أساليب إتخاذ القرار وهي الأكثر تمثيلا للعينة المختارة، وإستنادا إلى ما جاء به رئيس مكتب الإحصائيات أن متخذ القرار بصفة نهائية هو رئيس المؤسسة وفي كل مصلحة يوجد رئيس المصلحة وهو المسؤول

المباشر على موظفي تلك المصلحة والمسؤولون عن النتائج المترتبة عن القرار هم أعوان التنفيذ وهذا ما صرح به في دليل المقابلة التي أجريتها بتاريخ 09/04/2023. وحسب تصريحات المبحوثين نجد أن تطبيق القوانين التشريعية نسبة 41,16% لـ 10 مبحوثا وتحسين الأداء المؤسسة بنسبة 16,66% لـ 04 مبحوثا والمشاركة في الإجتماعات بنسبة 8,33% لـ 02 مبحوثا وهذا ما يؤدي بصنع قرارات صائبة تساهم في خدمة المؤسسة في حين نجد أن نسبة 33,33% لـ 08 مبحوثا يقرون بعكس ذلك.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرار	الفئات	النسب المئوية	التكرار	الفئات
			37,5%	09	نعم
16,66%	04	تطبيق القوانين الإدارية	62,5%	15	لا
12,5%	03	ضبط ظروف العمل وحسن سيرورته	100%	24	المجموع
4,38%	02	تنفيذ القرارات وأبعاده الإدارية والمالية			
37,5%	09	المجموع			



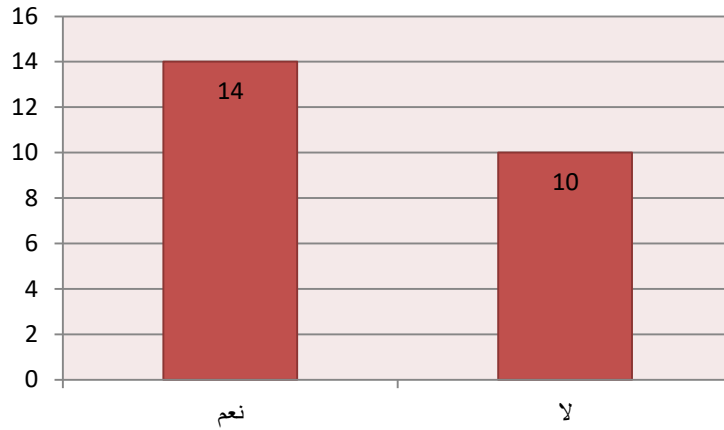
الشكل رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة في المؤسسة.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة فنجد أن نسبة %62,5 لـ 15 مبحوثا تنفي ذلك وهي الاكثر تمثيلا للعينة المختارة. في حين نجد أن نسبة %37,5 لـ 09 مبحوثا من إجابات المبحوثين تؤكد على المشاركة في إتخاذ القرارات.

وحسب تصريحات المبحوثين فنجد هناك تطبيق القوانين الإدارية بنسبة %16,66 لـ 04 مبحوثا وضبط ظروف العمل وحسن سيرورة العمل بنسبة %12,5 لـ 03 مبحوثا وتنفيذ القرارات وابعاده الإدارية والمالية بنسبة %4,38 لـ 02 مبحوثا ويمكن القول إن المشاركة في إتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة وهذا بمشاركة العاملين في هاته العملية تضمن تقبلهم للقرارات. وحسب تحليلنا الذي قمنا به في مشاركة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة في المؤسسة وجدنا أن نظرية إتخاذ القرار تركز على إعطاء أهمية كبيرة لعملية إتخاذ القرارات المتخذة في الإدارة وهذا ما ينطبق إلى ما توصلنا إليه.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إتصاف القرارات الإدارية في المؤسسة بالصرامة

الفئات	التكرار	النسب المئوية
نعم	14	%58,33
لا	10	%41,66
المجموع	24	%100
	03	%12,49
	14	%58,33

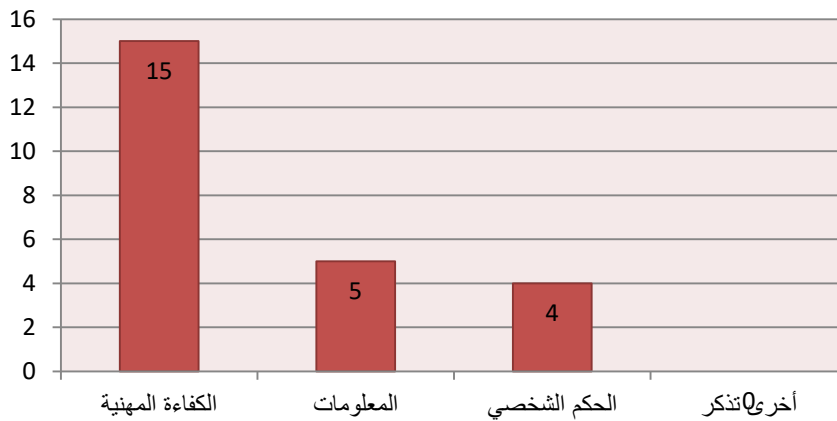


الشكل رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إتصاف القرارات الإدارية في المؤسسة بالصرامة .

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بإتصاف القرارات الإدارية في المؤسسة بالصرامة فإننا نجد أن نسبة 58,33% لـ 14 مبحوثا يقرون بإتصاف القرارات الإدارية في المؤسسة بالصرامة وهي الأكثر تمثيلا للعينة المختارة في حين نجد أن نسبة 41,66% لـ 10 مبحوثا تنفي ذلك، وحسب تصريحات المبحوثين فنجد سرعة تنفيذ بكل صرامة بنسبة 29,99% لـ 06 مبحوثا كذلك تطبيق القوانين الادارية بنسبة 20,83% لـ 05 مبحوثا وضبط ظروف العمل بنسبة 12,49% لـ 03 مبحوثا وهذا ما يثبت أن القرارات الإدارية تخضع لقوانين وأبعاد مالية وإدارية وضبط القوانين وهذا يلعب دورا كبيرا في صرامة القرارات الإدارية.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في مديرية الضرائب.

النسب المئوية	التكرار	الفئات
62,5%	15	الكفاءة المهنية
20,83%	05	المعلومات
16,66%	04	الحكم الشخصي
00	00	أخرى تذكر
100%	24	المجموع



الشكل رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في مديرية الضرائب.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالعوامل التي على أساسها تتخذ القرارات فإن إجابات المبحوثين تقر بأن نسبة 62,5% لـ 15 مبحوثاً تتخذ على أساس الكفاءة المهنية وعلى أساس المعلومات بنسبة 20,83% لـ 05 مبحوثاً ثم الحكم الشخصي بنسبة 16,66% لـ 04 مبحوثاً وهو ما يؤكد أن العاملين في مديرية الضرائب من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية العالية وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي كذلك وجود توجه إيجابي الذي على أساسه تعمل المؤسسة على وضع القرارات والإهتمام بأفكار الموظف كونهم جوهر المؤسسة بالإضافة إلى الأساس الذي يقوم عليه القرار وكفاءة الإدارة في إتخاذ القرار.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل القرارات الإدارية في المؤسسة على تسهيل إنجاز العمل أو إعاقته.

الفئات	التكرار	النسب المئوية
نعم	13	54,16%
لا	11	45,83%
المجموع	24	100%
الفئات	التكرار	النسب المئوية
تحسين الأداء المهني	06	24,99%
السير الحسن	04	16,66%
تطبيق القانون	03	12,49%
المجموع	13	54,16%



الشكل رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل القرارات الإدارية في المؤسسة على تسهيل إنجاز العمل أو إعاقته.

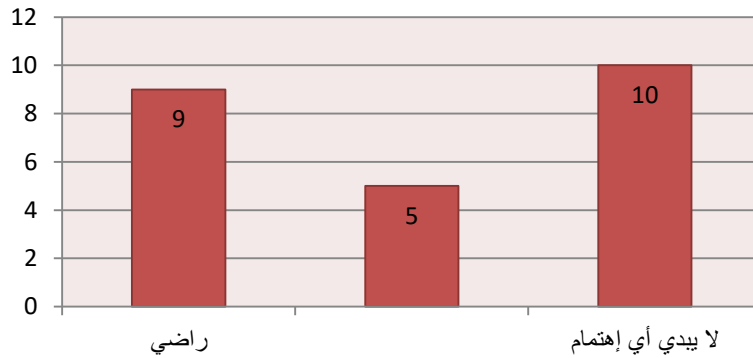
التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بعمل القرارات الإدارية المؤسسة على تسهيل الإيجاز العمل أو إعاقته فنجد أن نسبة 54,16% لـ 13 مبحوثا وهي الأكثر تمثيلا للعينة المختارة يقرون بعمل القرارات على تسهيل انجاز العمل.

وحسب تصريحات المبحوثين نجد تحسين الأداء المهني بنسبة 24,99% لـ 06 مبحوثا والسير الحسن بنسبة 16,66% لـ 04 مبحوثا وتطبيق القانون بنسبة 12,49% لـ 03 مبحوثا وهذا ما يثبت عمل

القرارات الإدارية في المؤسسة على تسهيل انجاز العمل بالإضافة نجد أن نسبة 45,83% لـ 11 مبحوثا تنفي عمل القرارات الإدارية في المؤسسة على تسهيل إنجاز العمل.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضى عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة.

النسب المئوية	التكرار	الفئات
37,5%	09	راضي
20,83%	05	غير راضي
41,66%	10	لا يبدي أي إهتمام
100%	24	المجموع

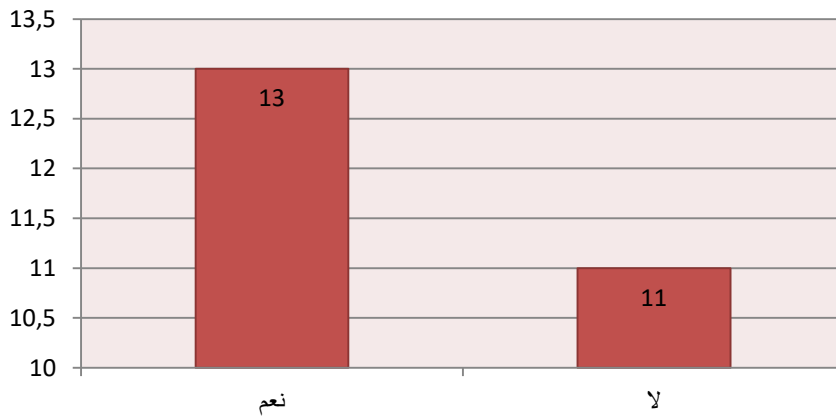


الشكل رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضى عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالرضى عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة فإن إجابات المبحوثين تقر بأن نسبة 41,66% لـ 10 مبحوثا من أفراد العينة لا يبديون أي إهتمام للقرارات المتخذة من قبل الإدارة بينما نجد أن نسبة 37,5% لـ 09 مبحوثا راضين عن هذه القرارات أما عن غير الراضين كانت نسبتهم ضئيلة إذ بلغت 20,83% لـ 05 مبحوثا وهذا يدل على القرارات المتخذة من قبل الإدارة لا تخدم مصالح الموظفين كما أنها لا تتوافق مع متطلبات عملهم ومن هنا يمكن القول أن الموظفين لا يتمتعون بعمل الإدارة وأن المسؤول على هذه القرارات هم المدراء ورؤساء المصالح.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إلتزام واضح للموظف لقوانين العمل.

الفئات	التكرار	النسب المئوية
نعم	13	54,16%
لا	11	45,83%
المجموع	24	100%
الضمير المهني	02	8,33%
المجموع	13	54,16%
إحترام قوانين العمل	06	24,99%
الإنضباط والإلتزام	05	20,83%

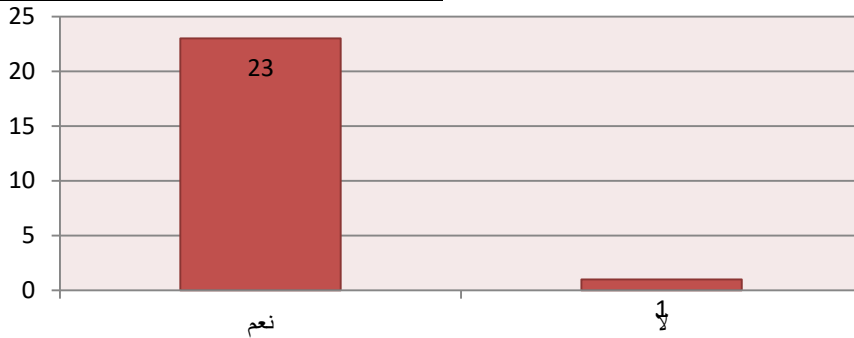


الشكل رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إلتزام واضح للموظف لقوانين العمل.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالإلتزام واضح للموظف لقوانين العمل فنجد أن نسبة 54,16% لـ 13 مبحوثاً يقرون بوجود إلتزام واضح للموظف لقوانين العمل وهي الأكثر تمثيلاً للعينة المختارة مقارنة بالإجابات التي تنفي ذلك بنسبة 45,83% لـ 11 مبحوثاً حيث صرح المبحوثين بإحترام قوانين العمل بنسبة 24,99% لـ 06 مبحوثاً والإنضباط والإلتزام بنسبة 20,83% لـ 05 مبحوثاً والضمير المهني بنسبة 8,33% لـ 2 مبحوثاً، وهذا ما يبين إحترام الموظف وإلتزامه لقوانين العمل.

الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب للمؤسسة قانون عمل.

الفئات	التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
نعم	23	95.83%	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
لا	01	4,16%	54,16%	13	عن طريق الرئيس مباشر
المجموع	24	100%	41,16%	10	عن طريق منشور خاص
			00	00	عن طريق المشرف
			00	00	عن طريق أحد العمال
			95,83%	23	المجموع

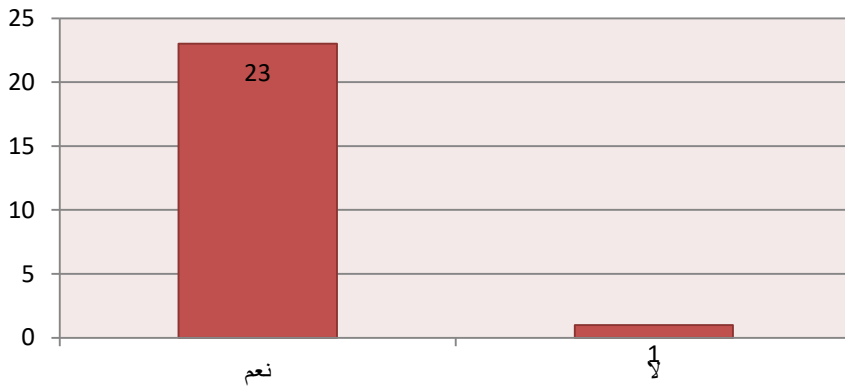


الشكل رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب للمؤسسة قانون عمل.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالمؤسسة قانون عمل، فنجد أن نسبة 95,83% لـ 23 مبحوثاً يقرون بأن للمؤسسة قانون عمل وحسب تصريحات المبحوثين فتبين أنها تعرفت عليه قانون العمل عن طريق الرئيس مباشرة بنسبة 54,16% لـ 13 مبحوثاً وعن طريق منشور خاص بنسبة 41,66% لـ 10 مبحوثاً وهذا ما يبين أن لكل مؤسسة قانون تقوم عليه وبذلك تسعى المؤسسة لخدمة جميع الموظفين ومرونة إجراءاتها بما يخدم مصالحها، في حين هناك نسبة 4,16% لـ 01 مبحوثاً تعكس ذلك.

الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القانون الداخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت.

الفئات	التكرار	النسب المئوية
نعم	23	%95,83
لا	01	%4,16
المجموع	24	%100
إحترام أوقات العمل	18	%74,99
إرسال تعليمات خاصة بتوقييت العمل الرسمي	03	%12,49
كل مؤسسة لديها نظام داخلي	02	%8,33
المجموع	23	%95,83



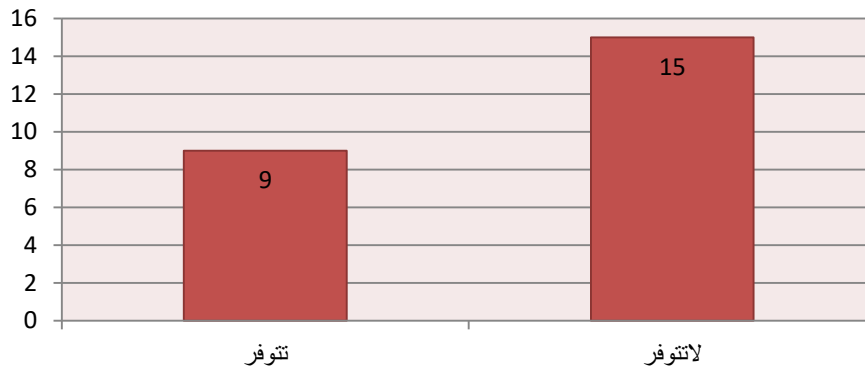
الشكل رقم 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القانون الداخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بوجود قانون داخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت فنجد أن نسبة %95,83 لـ 23 مبحوثاً تؤكد على وجود القانون الداخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت وهي النسبة الأكثر تمثيلاً للعينة المختارة في حين نجد أن نسبة %4,16 لـ 01 مبحوثاً ينفون ذلك، وحسب تصريحات المبحوثين فإننا نجد إحترام أوقات العمل بنسبة %74,99 لـ 18 مبحوثاً إرسال تعليمات خاصة بالتوقييت العمل الرسمي بنسبة %12,49 لـ 03

مبحوثا، كل مؤسسة لها قانون داخلي بنسبة %8,33 لـ 02 مبحوثا، وهذا ما يبين أن المؤسسة ملتزمة بالإنضباط في العمل وإحترام القوانين التي تصدر عنها.

الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفر قواعد ومبادئ صريحة في العمل بالمؤسسة.

الفئات	التكرار	النسب المئوية
تتوفر	09	%37,5
لا تتوفر	15	%62,5
المجموع	24	%100
عن طريق القوانين والتعليمات	03	%12,5
من خلال المناشير والقرارات	01	%4,16
المجموع	09	%37,5



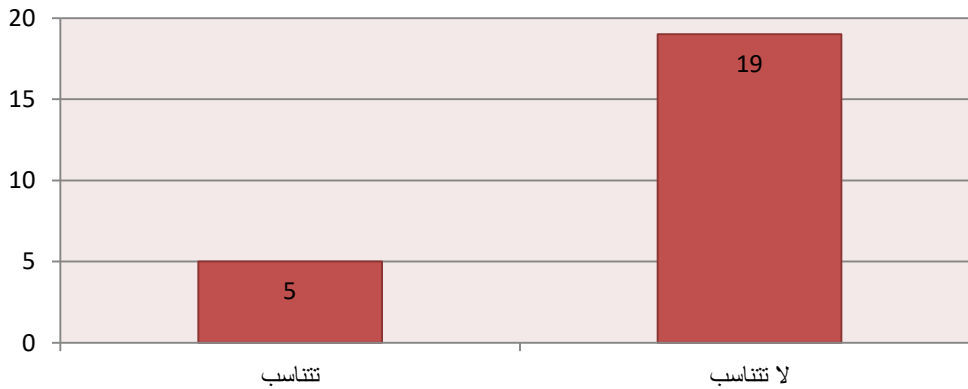
الشكل رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفر قواعد ومبادئ صريحة في العمل بالمؤسسة.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بتوفر قواعد ومبادئ واضحة وصريحة في العمل فإننا نجد أن نسبة %62,5 لـ 15 مبحوثا تنفي ذلك وهي أكثر تمثيلا للعينة المختارة، في حين نجد أن نسبة %37,5 لـ 09 مبحوثا يقرون بتوفر قواعد ومبادئ صريحة في العمل بالمؤسسة وحسب تصريحات المبحوثين فإننا نجد أن هناك الصرامة وإحترام مبادئ المؤسسة بنسبة %20,83 لـ 05 مبحوثا، كذلك عن طريق القوانين والتعليمات بنسبة %12,5 لـ 03 مبحوثا، كذلك من خلال المناشير والقرارات بنسبة

4,16% لـ 01 مبحوثا، ومنه يمكن القول أن تطبيق القواعد من الأسس اللازمة لنجاح العمل في أي مؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات العمل.

النسب المئوية	التكرار	الفئات	النسب المئوية	التكرار	الفئات
20,83%	05	تناسب	20,83%	05	تناسب
20,83%	02	لا تناسب	79,19%	19	لا تناسب
8,33%	02	المجموع	100%	24	المجموع
4,16%	01	من خلال المناشير والقرارات			
20,83%	05	المجموع			



الشكل رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات العمل.

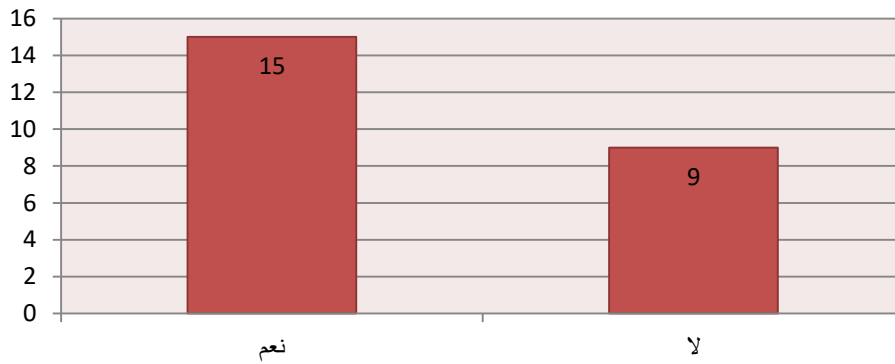
التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بتناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات العمل فنجد أن نسبة 79,19% لـ 19 مبحوثا تنفي تناسب قواعد الإدارة مع متطلبات العمل، في حين نجد أن نسبة 20,83% لـ 05 مبحوثا يؤكدون عكس ذلك، وحسب حسب تصريحات المبحوثين نجد أن هناك طبيعة العمل بنسبة 20,33% لـ 02 مبحوثا تعليمات الإدارة المركزية بنسبة 8,33% لـ

الفصل الرابع: المعالجة الميدانية

02 مبحوثا وخضوع المؤسسة لتعليمات وقوانين بنسبة %4,16 لـ 01 مبحوثا وهذا ما يثبت توفر بيئة عمل ملائمة لجميع الموظفين.

الجدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد حسب إستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرار	الفئات	النسب المئوية	التكرار	الفئات
			%62,5	15	نعم
%41,66	10	تنفيذ القرارات من طرف المديرية العامة للضرائب	%31,5	09	لا
%12,5	03	وجود تعليمات جديدة تواكب النظام العام	%100	24	المجموع
%8,33	02	تحقيق النجاح			
%62,5	15	المجموع			



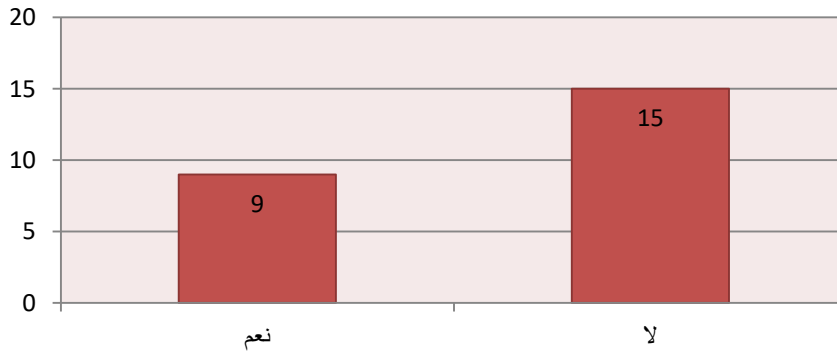
الشكل رقم 29: يوضح توزيع أفراد حسب إستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في المؤسسة.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بإستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في المؤسسة فنجد أن %62,5 لـ 15 مبحوثا تقر بإستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في المؤسسة وهي الأكثر تمثيلا للعينة المختارة، في حين نجد أن نسبة %31,5 لـ 09 مبحوثا تنفي ذلك، وحسب ما صرح به المبحوثين نجد تنفيذ القرارات من طرف المديرية العامة للضرائب بنسبة %41,66 لـ 10 مبحوثا بالإضافة إلى وجود تعليمات جديدة تواكب النظام العام بنسبة %12,5 لـ 03 مبحوثا وتحقيق النجاح بنسبة %8,33 لـ

02 مبحوثا وهذا ما يبين وجود أنظمة تسيير المؤسسة من خلال طبيعة العمل بوجود قرارات صائبة تخدم مصالح المؤسسة.

الجدول رقم 30: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة تزيد من إتخاذ القرارات الصائبة.

النسب المئوية	التكرار	الفئات	النسب المئوية	التكرار	الفئات
%37,5	09	نعم			
%62,5	15	لا			
%25	06	القيم التعليمية تساعد المؤسسة والموظف في إتخاذ القرارات			
%8,33	02	القيم مبنية على قواعد صحيحة لها أهداف وأحكام			
%37,5	09	المجموع			



الشكل رقم 30: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة تزيد من إتخاذ القرارات الصائبة.

التعليق: من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بالقيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة تزيد من إتخاذ القرارات الصائبة فنجد أن نسبة 62,5% لـ 15 مبحوثا تنفي أن القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة تزيد من إتخاذ القرارات الصائبة وهي الأكثر تمثيلا للعينة المختارة، في حين نجد أن نسبة 37,5% لـ 09 مبحوثا يقررون عكس ذلك، وحسب تصريحات الموظفين فإن هناك قيم تنظيمية تساعد المؤسسة في إتخاذ

القرارات الصائبة بنسبة %25 لـ 06 مبحوثا وكذلك أن القيم مبنية على قواعد صحيحة لها أهداف وأحكام بنسبة 8,33 لـ 02 مبحوثا وحسن الإختيار بنسبة %4,16 لـ 01 مبحوثا.

ويمكن القول أن القيم التنظيمية توجه إجراءات الموظفين وتفكيرهم وتخلق الشعور بالإلتزام في مكان العمل.

وحسب ما صرح به رئيس مكتب مراقبة التعليمات في دليل المقابلة بتاريخ 06/04/2023 أن القيم التنظيمية لها علاقة بالقرارات المتخذة في المؤسسة لأن هناك قانون وأخلاقيات مهنية لابد من مراعاتها كون القيم التنظيمية موجهة في إتخاذ القرارات ومعيار الحكم الرشيد والفعال.

2_ نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

_ كيف يساهم الإلتزام التنظيمي في نجاعة القرارات الإدارية؟

_ النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

- _ يعتبر الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز التي تقوم عليها المؤسسة فهو يلعب دوراً محورياً لتحقيق نجاحها وأن نجاح المؤسسة مرهون بكفاءة موظفيها وإلتزامهم هو مصدر قوة تساعد في إستمراريتها.
1. لقد أظهرت نتائج الجدول رقم 07: إلتزام المسؤولين بالمؤسسة بالمهام الموكلة لهم وقدر ذلك بنسبة %83,33 باعتبار أن المسؤولين حريصون على إتباع القوانين وذلك لتحقيق سيرورة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة داخل المؤسسة .
 2. لقد أثبتت نتائج الجدول رقم 08: وجود إلتزام الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة وهذا من خلال احترام مواقيت العمل الرسمية بالإضافة إلى إلتزام قوانين المؤسسة وإتباع قواعد تنظيم العمل والإنضباط حيث قدر ذلك بنسبة %83,33 ومنه نستنتج أن الموظفين يلتزمون بالنظام للحفاظ على مناصبهم وزيادة في تحسين المكان في المؤسسة.
 3. لقد أكدت نتائج الجدول رقم 11: إستعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منهم لمساعدة المؤسسة فقدر ذلك بنسبة %70,83 وهذا راجع إلى الإلتقان في العمل وتقديم إضافات من الأداء والإنضباط، وهذا من أجل رفع من أداء المؤسسة.
 4. كشفت لنا نتائج الجدول رقم 15: تدخل ثقافة المؤسسة في تحديد طبيعة العمل كونها أسلوباً للتفاعل الموظفين لتحسين الأداء وهذا ما يؤدي الى تحديد الاهداف داخل المؤسسة وقدر ذلك بنسبة %29,16 ومنه نستنتج أن الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل سيرورة العمل.
 5. يوضح الجدول رقم 17: أحيانا يتميز المسؤولين في المؤسسة بسرعة إتخاذ القرارات وذلك بنسبة %62,5 وهذا راجع إلى وجود قرارات صائبة تخدم مصالح المؤسسة وهذا ما يساهم في تحسين أداء العاملين وسعيهم في تقديم أحسن الأداء داخل المؤسسة، وإستنادا إلى ما صرح به رئيس مكتب الإحصائيات أن متخذ القرار بصفة نهائية هو مدير المؤسسة وفي كل مصلحة يوجد رئيس المصلحة وهو المسؤول المباشر على موظفي تلك المصلحة والمسؤولين عن النتائج

المرتتبة عن القرار هم أعوان تنفيذ وهذا ما جاء في دليل المقابلة التي أجريناها بتاريخ
09/04/2023.

6. لقد أظهرت نتائج الجدول رقم 18: تلقي المدراء ورؤساء مصالح المؤسسة تدريباً جيداً في
أساليب إتخاذ القرار وهذا ما يساعد على تطوير قدرات وسلوك الموظف في المؤسسة وقدر ذلك
بنسبة 66,66% وهذا ما يساعد على تطوير الأداء في المؤسسة وفعاليتها ومن تم تحقيق أهداف
المؤسسة.

7. يوضح الجدول رقم 19: بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة في المؤسسة تساهم
بصورة إيجابية في ضبط ظروف العمل وذلك بنسبة 37,5% وهذا من خلال أن مشاركة
العاملين في إتخاذ القرارات تلعب دوراً هاماً في تحقيقه سيرورة عمل المؤسسة.

8. يبين الجدول رقم 20: إتصاف القرارات الإدارية بالصرامة بشكل كبير وقدرت بذلك
إجابات المبحوثين بنسبة 58,33% وهذا يؤكد على أن القرار يلعب دوراً حساساً داخل المؤسسة
وبواسطتها تحقق الأهداف التي تخدم المؤسسة وتساهم في تطوير أداء الموظفين.

9. لقد أثبتت نتائج الجدول رقم 24: أن نسبة 54,16% تؤكد إلتزام واضح للموظف بقوانين العمل
من خلال تمسك الموظفين بمناصبهم وإرتفاع نسبة الأداء لدى الموظفين و تحقيق نجاحها وهذا
ما يؤدي إلى سعي الموظفين لرفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة وتنامي قدراتهم وتطويرها.

ومن هنا نستنتج أن الإلتزام التنظيمي هو عنصر أساسي ومهم في تحقيق أهداف
المؤسسة وفعاليتها وهو أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في
المؤسسة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

_ كيف تستطيع المؤسسة وتحديدًا مديرية الضرائب من تجديد فكرة الإنتماء؟

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني:

_ يعد الإنتماء شعور الموظف بالمسؤولية تجاه أهداف ومهام المؤسسة التي يعمل فيها حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف العالية للمؤسسة، كما يتضمن الإنتماء المواقف الإيجابية التي يقوم بها الموظف عند مهام الموكلة إليه جيداً يعد ذلك مؤشراً على رغبة الموظف في المحافظة على مكانته في المؤسسة.

1. لقد أثبتت نتائج الجدول رقم 09: ان الشعور بالفخر للإنتماء لهذه المؤسسة هو مجال التخصص والإدراك لأهمية المؤسسة وقيمتها ومكانتها في المجتمع وذلك بنسبة 79,16% بالإضافة إلى المجهودات التي تقدمها المؤسسة في خدمة المواطن وهذا ما يساعد الموظفين في رفع من مستوى أدائهم في المؤسسة.

2. وضح نتائج الجدول رقم 10: أن قيم المؤسسة تتوافق مع القيم الشخصية وقدر ذلك بنسبة 45,83% وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات قيم وإخلاص وتلعب دوراً في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين والمؤسسة وتعلقهم بقيم وأهداف مؤسستهم وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

3. لقد أظهرت نتائج الجدول رقم 12: الذي يوضح لنا شعور بأنه عضو لا يمكن الإبتعاد عنه وهذا قدر بنسبة 58,33% وهذا ما يؤكد على إلتزام الموظف لعمله في المؤسسة وإتقانه مهارات جيداً وإستعداده لبذل مجهود إضافي لمؤسسته وهذا ما يعود بصورة إيجابية على طبيعة العلاقة بين المسؤولين والموظفين، مما يساعد الموظف على تحقيق النجاح والتقدم بإستمرارية داخل المؤسسة.

4. كما أثبت لنا نتائج الجدول رقم 23: أن نسبة 41,66% من إجابات المبحوثين لا يبدون أي إهتماماً للقرارات المتخذة من قبل الإدارة وهي الأكثر تمثيلاً للعينة المختارة وهذا بإعتبار أن المسؤول عن إتخاذ القرارات هم المدراء ورؤساء المصالح ومنه نستنتج أن الموظفين ليس من مهامهم إصدار القرارات بل تنفيذ كل ما يصدر من تعليمات من طرف الإدارة المؤسسة وهذا سر نجاح أي مؤسسة.

ومنه نستنتج أن الإلتزام قيمة جوهرية تساعد على تحقيق أهداف وقيم المؤسسة ويساهم في العمل وهو سر نجاح أي مؤسسة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل عن الفرع الثالث

_ ما هو دور مبادئ المؤسسة وتحديد مديرية الضرائب في صناعة القرارات الإدارية؟

_ النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:

_ تعتبر المبادئ قيمة جوهرية وأساسية في أي مؤسسة تساعد الموظفين في إكتسابهم مهارات ومعارف مختلفة مما يساهم ذلك في رفع من مستوى أدائهم وتنمي قدراتهم داخل المؤسسة.

1. لقد أثبتت نتائج الجدول رقم 13: تركز المؤسسة على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية من خلال إقتناع الموظفين بهذه الثقافة وتمسكهم بها بالإضافة إلى العمل على تطبيقها، حيث قدرت بنسبة %70,83 وهم لا يرون أن المؤسسة تركز على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية، ومنه نستنتج أنه كلما إستطاعت المؤسسة بناء ثقافة تدفع الموظفين وتشجعهم على الإبداع في العمل كلما حققت المؤسسة نجاحها.

2. كشفت لنا نتائج الجدول رقم 14: وذلك بنسبة %62,5 أن القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية السائدة وهذا راجع إلى متابعة ومراقبة المسؤولين المستمر للعاملين بالإضافة إلى احترام قوانين العمل بكل دقة، ومنه نستنتج أن وجود القيم الثقافية في المؤسسة يجعل الموظفين يهتمون بإدارة الوقت و تعزيز قيم العمل داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة العمل في المؤسسة.

3. لقد أظهرت نتائج الجدول رقم 16: إهتمام المؤسسة بقيم أفرادها وذلك أن المؤسسة ذات قيم وأخلاق كما انها تهتم بالموظفين في جميع الحالات وقدرت نسبة ذلك %29,16، ومنه ينتج أن القيم تساعد الموظف في إختيار السلوك الذي يعزز من توافقه مع عمله وهذا يحقق نجاح وسيرورة المؤسسة وإستنادا إلى ما صرح به المكلف بتسيير مكتب المستخدمين أن القيم مرتبطة بإطار قانوني أي بقواعد نظام قانون الوظيف العمومي لأن مديرية الضرائب هي مؤسسة عمومية وصرح هذا في دليل المقابلة بتاريخ 09/04/2023.

4. لقد أكدت نتائج الجدول رقم 20: على اتصاف القرارات الإدارية بالصرامة بنسبة %58,33 ضبط ظروف العمل والتطبيق القوانين الإدارية، بإعتبار أن هذا يؤدي إلى تحسين سيرورة العمل باعتبار أن القرارات هي جوهر العمل الإداري في أي مؤسسة.
5. يوضح الجدول رقم 21: وذلك بنسبة %62,5 أن العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في مديرية الضرائب هي الكفاءة المهنية بإعتبار أن العاملين في المديرية من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية العالية، وهذا راجع لمستواهم التعليمي وبهذا تسعى المؤسسة إلى الإهتمام بأفكار الموظفين كونهم جوهر مؤسسة.
6. يوضح الجدول رقم 22: إن القرارات الإدارية في المؤسسة تعمل على تسهيل انجاز العمل، وهذا راجع إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وقدر ذلك بنسبة %54,16، ومنه نستنتج أن القرارات هي جوهر العملية الإدارية حيث لا يمكن تصور إدارة مؤسسه بدون قرار وهذا ما يحسن من أداء العمل في المؤسسة.
7. يوضح الجدول رقم 25: أن للمؤسسة قانون عمل و قدر ذلك بنسبة %95,83 بإعتبار أنهم يضم القواعد التي تنظم العمل في المؤسسة وذلك عن طريق الرئيس مباشرة، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تسعى لخدمة جميع الموظفين ومرونة إجراءاتها لما يخدم مصالحها وهذا ما يساعد على نجاح أي مؤسسة.
8. أثبتت نتائج الجدول رقم 26: وجود قانون داخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد الإنضباط في الوقت وهذا بإعتبار أن كل مؤسسة لديها نظام خاص تقوم عليه بالإضافة إلى أن الموظفين يحترمون المواعيد ويحققون الإنضباط وقدر ذلك بنسبة %95,83 وهذا ما يزيد من رفع مستوى المؤسسة.
9. لقد أظهرت نتائج الجدول رقم 27: توفر قواعد ومبادئ صريحة في العمل بالمؤسسة وهذا راجع إلى إحترام مبادئ المؤسسة لتنفيذ التعليمات من خلال المناشير ولقد قدرت إجابات المبحوثين بنسبة %37,5 ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق نجاحها وذلك من خلال تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
10. لقد أكدت نتائج الجدول رقم 28: تناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات العمل وهذا لخضوع المؤسسة لتعليمات وقوانين الإدارة المركزية وذلك بنسبة %20,83 ومنه نستنتج أن

المؤسسة تسعى لخدمة الموظفين وهذا يساعد على تطوير الأداء ويحقق التناصب مع متطلبات العمل في المؤسسة.

11. كشفت لنا نتائج الجدول رقم 29: إستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في المؤسسة وهذا من خلال تنفيذ القرارات من طرف المديرية العامة للضرائب ووجود تعليمات جديدة تواكب النظام العام وقدرت بنسبة %62,5 ومنه ينتج أن هذه الأنظمة الجديدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتقرر الروابط التي تربط الموظف بمكان العمل وهذا ما يزيد من رفع مستوى الأداء.

12. يوضح الجدول رقم 30: إن القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة تزيد من إتخاذ القرارات الصائبة بإعتبار أن القيم تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى أنها مبنية على قواعد صحيحة لها أهداف وأحكام وهذا بنسبة %37,5، ومن هنا نستخرج تنظيمية هي موجة أساسي سلوك المديرين حيث تؤثر على قراراتهم وعلاقاتهم لمرؤوسيهم في صوره ايجابيه وهي سر نجاح أي مؤسسة، وحسب ما صرح به رئيس مكتب مراقبة ديما انه يوجد علاقه بين القيم التنظيمية والقرارات المتخذة في المؤسسة لأن هناك قانون أخلاقيات مهنية لابد من مراعاتها كون القيم التنظيمية موجهة في إتخاذ القرارات ومعيار التحكم الرشيد والفعال، وصرح هذا في دليل المقابلة التي أجريناها بتاريخ 09/04/2023.

ومن هنا نستنتج أن المبادئ تمثل أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء العاملين حيث تلعب دورا في الرفع من مستواهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

3_ الإستنتاج العام:

القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية:

إن القيم التنظيمية لها دور كبير على مستوى المؤسسة، وذلك أن فعالية المؤسسة تتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها من موظفين وقادة إداريين، بالنسبة للموظفين فهي تعد بمثابة المؤثرات القوية والمباشرة لتصرفاتهم وأدائهم لأعمالهم وتعزز إنتمائهم مؤسستهم، أما بالنسبة للقادة الإداريين لهم المعايير والمبادئ التي يجب الإلتزام بها لتكون لديهم القدرة على إتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تلك المعايير المطبقة على كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب بإعتبارها تساعد على دعم وتفعيل القرار الإداري الذي يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أنشئت المؤسسة لأجلها.

4_ التوصيات والاقتراحات:

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ومن خلال التأكد من صحة تساؤلاتها نوصي بجملة من الاقتراحات التي نأمل أن يكون لها دور في نجاح القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة، ومن أهم هذه الاقتراحات ما يلي:

- ضرورة إهتمام المسؤولين بمديرية الضرائب و بجل المؤسسات الجزائرية بالقيم التنظيمية لما لها من دور في تفعيل القرارات الإدارية.
- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال القيم التنظيمية وعلاقتها بالنشاطات الأخرى بالمؤسسة.
- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال القرارات الإدارية وعلاقته بمتغيرات أخرى وذلك تماشياً مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل.
- العمل على ترسيخ ثقافة الإلتزام واحترام الوقت في المؤسسة.
- ضرورة الإهتمام بالموظفين الجدد من خلال التوجيه وفتح الحوار معهم من أجل تنمية روح الإخلاص والإلتزام في العمل.
- ضرورة الإهتمام بقيم الموظفين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة، حيث تقع على المديرين المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.
- ضرورة إحترام وتقدير الموظفين وتحسيسهم بأهمية دورهم في المؤسسة من أجل تعزيز الإلتزام لها.
- تدريب القادة من الإداريين على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الإيجابية في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المديرية وبالتالي تنفيذ القرارات في وقتها.

5_ آفاق الدراسة:

من خلال الإطلاع على موضوع القيم التنظيمية وموضوع القرارات الإدارية فإننا نقترح جملة من المواضيع التي هي جديرة بالبحث في الدراسات المستقبلية، ومن بينها ما يلي:

- أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري.
- القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي.
- القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين.
- القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري.
- أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية.
- دور إتصال الإداري في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- دور التخطيط الإستراتيجي في إتخاذ القرار.
- إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل.

وأخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله.

خلاصة الفصل الرابع:

بعد أن تم تفرغ البيانات التي تم جمعها من طرف المبحوثين المتعلقة بالدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية الطارف، قمنا بتحليلها وتفسيرها و إستنبطنا أهم النتائج المتعلقة بالدراسة والتي أجبنا من خلالها على التساؤل الرئيسي حول القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وفي الاخير خلصت دراستنا إلى تقديم أهم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بهذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال النتائج التي توصلنا لها في هذه الدراسة دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية وذلك من خلال تهيئة السلوك الذي يعزز توافقه مع الآخرين والانضباط وقيم العمل والإلتقان بإعتبارها لها أهمية في تحقيق الإنسجام وتحفيز الموظفين على تحسين الأداء داخل المؤسسة. كما نستنتج أن تنفيذ القرارات الإدارية وإدارتها بشكل جيد يرتبط بصفة عامة بالقيم التنظيمية مع جميع تصنيفاتها لتكون متوافقة وذات علاقة وطيدة بإعتبار أن القيم تنسجم مع القرارات الإدارية. حيث إستهدفنا هذه الدراسة للتعرف على دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية لمديرية الضرائب لولاية الطارف التي كانت محل الدراسة الميدانية حيث قمنا بهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الهدف من ذلك الإجابة على الأسئلة التي طرحت في الإشكالية. إن موضوع دراستنا والمرتبب بدور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات التي تم معالجتها نظريا والإنتقال به ميدانيا من خلال الوصول إلى مجموعة من الإستنتاجات منها أن القيم التنظيمية لها أهمية كبرى على مستوى المؤسسة وذلك أن فعالية المؤسسة وتطورها يتوافق على حد كبير مع القيم التي يحملها موظفيها مما يؤدي إلى السير الحسن وزيادة الوعي والإلتزام خاصة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق نجاح المؤسسة.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، الدار المصرية، مصر، 1986.
2. شحاتة حسن، النجار زينب، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1 : الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، 2003.

الكتب:

3. إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2008.
4. إحسان محمد إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، ط3، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1994.
5. أسماء بن تركي، بلقاسم بسلاطينية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-، 2013.
6. سعود بن محمد النصر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقيري، الرياض، 2011.
7. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
8. عباس سميرة، الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة- الجزائر-، 2012.
9. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
10. عبد الرزاق جبلي، المناهج الكمية والكيفية في علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.
11. عبد الله عقلة مجلي، الخزاعلة، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار جامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل، ط1، الأردن، 1999.

13. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، منقحة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
14. عمار عوابدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
15. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
16. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
17. محمد راكان الدغيمي، أساليب البحث ومصادر الدراسات الإسلامية، ط2، منقحة، مكتبة الرسالة، عمان، الأردن، 1998، ص: 33.
18. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنخي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014.
19. مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
20. مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات إتخاذ القرارات منهج كمي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1434هـ-2013.
21. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع قسنطينة، الجزائر، 2017.
22. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
23. نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 8، 2012.

الرسائل والمذكرات:

أطروحات الدكتوراه:

1. إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية، -دراسة عينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف، -المسيلة-، 2018/2017.
2. أيمن سليمان حيارين، القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمي، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2014/2013.
3. بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية، -دراسة حالة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة وهران، 2011/2010.
4. طبائبية سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في إتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية، دراسة حالة : الشركات الجزائرية للتأمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة سطيف 1، 2014/2013.
5. عبد القادر محدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي-وكالة الجلفة (نموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، تخصص علم إجتماع التنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016/2015.
6. مانع بن محمد بن علي المانع، القيم بين الإسلام والغرب، دراسة تأصيلية مقارنة، رسالة علمية لنيل درجة الدكتوراه، قسم الثقافة الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الفضيلة للنشر والتوزيع، الرياض: 1423هـ.

رسالات الماجستير:

1. إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، 2009/2008.

2. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.
3. حسان أحمد عبد الله علي، معوقات صنع القرار وإتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسية- جمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، مستخلص بحث من رسالة ماجستير في التربية، تخصص سياسات للتعليم وإدارته، جامعة القيوم للعلوم التربوية والتقنية، 2019.
4. خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطار في العمل، -دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونية، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
5. رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2008/2009.
6. رافع يوسف الوحيدي وآخرون، القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية/ قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014/2015.
7. سعد محمد علي الشهري، الذكاء الوجداني وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، متطلب تكميلي للحصول على الماجستير في علم النفس، تخصص الإرشاد النفسي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2008/2009.
8. سماح حسن علي جبريني، درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويون وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، قدمت هذه الأطروحة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس،- فلسطين-، 2016.

9. سهام غري، دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص: أ.
10. شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، -بسكرة-، 2015/2014.
11. عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

مذكرات الماستر:

1. أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015.
2. بن سعيد خديجة، التنظيم في العملية الإدارية، مذكرة مقدمة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق التخصص - قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2011.
3. بن طوز كريمة، بن خليفة ربيعة، أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2019/2018.
4. داودي خالد، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2019/2018.
5. دفاق رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، دراسة ميدانية ميدانية بمؤسسة الحصنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2014/2013.

6. عادل لحميدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذة الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2015/2014.
7. عبد اللاوي سلوى، ببانه دليلية، دور التخطيط الإستراتيجي في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-، 2020/2019.
8. عبد المالك زغبة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوزياف المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2017/2016.
9. عثمان صفاء، دور المعلومات المحاسبية في عملية إتخاذ القرار، -دراسة حالة مؤسسة الإخوة عموري SARLSOFRAMIET، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبية، جامعة محمد خيضر، -بسكرة-، 2019/2018.
10. فتيحة بن أطريوا، القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف في المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية-عين الملح-، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2014/2013.
11. نوادي أمينة، المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بأم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - 2013/2012.

المجلات:

1. ساسي هادف نجاة، نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار دورية علمية محكمة تعنى بالدراسات الإسلامية والإنسانية، العدد35، جامعة محمد خيضر-بسكرة-.
2. عصام جابر رمضان، هشام عبد العزيز أبو عاصي، إنعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد 44:أفريل 2016.
3. مسعود فلوس، تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، جامعة بسكرة - الجزائر - مارس 2018.
4. مسعود فلوس، مليكة عرعور، تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد26، الجزء الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2018.

المجلات:

1. رابح كعباش، ريمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، قسم علم الاجتماع، المجلد 2017، العدد 13، جامعة قسنطينة 02، 2017.

المواقع الإلكترونية:

1. <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode-or>
2. إبراهيم القاسم محمد، ماهي العينة في البحث العلمي وما فائدتها؟ موجودة في موقع :
<http://sites.google.com/site/mansuntatistics/mqalat/mahy-alynte-fy>
albhth-allmy-wna-faydtha.

المحاضرات:

1. جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الإجتماعي، قسم علم النفس، جامعة بسكرة، 2004.
2. محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ل. م. د، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، 2016/2015.

الملاحق

ملحق رقم 02: مقرر 01/ مقرر 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

الطائف: 2023/02/16

للمديرية العامة للضرائب

مديرية الضرائب لولاية الطارف

للمديرية الفرعية للوسائل

مكتب الستخدامين والتكوين

الرقم: 02/ اوم/ ام ع/ ض ام ض و ط ام ف و ام م ت/ 2023

مقرر*

السيد (ة)/الآنسة : مصباحي أميمة

الرتبة: عون في إطار التبرص التطبيقي

قد تم تعيينها بالمديرية الفرعية للوسائل

مكتب المستخدمين والتكوين

كمترص تطبيقي

هذا القرار له فعاليته من 2023/02/05 إلى غاية 2023/05/25.

ع/ المدير الولائي للضرائب

مديرية فرعية للوسائل
بوشيشني م



نسخة:

- للمعي
- للملف

مقرر 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

الطارف: 2023/02/16

المديرية العامة للضرائب

مديرية الضرائب لولاية الطارف

المديرية الفرعية للوسائل

مكتب المستخدمين والتكوين

الرقم: 08 / اوم ا م ع ض ا م ض و ط ا م ف و ا م م ت / 2023

مقرر

السيد (ة)/الآنسة : نموشي مريم

الرتبة: عون في إطار التبرص التطبيقي

قد تم تعيينها بالمديرية الفرعية للوسائل

مكتب المستخدمين والتكوين

كماتبرص تطبيقي

هذا القرار له فعاليته من 2023/02/05 إلى غاية 2023/05/25.

ع/ المدير الولائي للضرائب



نسخة:

- للمعي
- للملف

ملحق رقم 04: دليل المقابلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

دليل مقابلة بعنوان:

القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الطارف نموذجا

تحت إشراف الدكتورة :

د. نورة بن وهيبة

إعداد الطالبتين:

- مصباحي أميمة

- نموشي مريم

السنة الجامعية: 2023/2022.

الإجابة	طبيعة الأسئلة	الجهة المستهدفة	تاريخ المقابلة	الرقم
			2023/04/02	01
			2023/04/02	02
			2023/04/02	03
			2023/04/02	04
			2023/04/06	05
			2023/04/06	06
			2023/04/09	07
			2023/04/09	08

ملحق رقم 05: دليل الإستمارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الطارف نموذجا

تحت إشراف الدكتورة :

د. نورة بن وهيبة

إعداد الطالبتين:

- مصباحي أميمة

- نموشي مريم

ملاحظة:

هذه المعلومات الواردة في الإستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجوا منكم الإجابة بكل موضوعية.
ضع علامة (x) في خانات الإجابة الصحيحة .

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) السن: من 20 إلى 29 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

من 50 إلى فما فوق

(3) الحالة العائلية:

أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

(4) المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

(5) التصنيف المهني:

إطار متحكم منفذ أخرى تذكر

(6) الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 فأكثر

المحور الثاني: بيانات خاصة بالقيم التنظيمية:

(7) هل يلتزم المسؤولون في مؤسستكم بالمهام الموكلة لهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

(8) هل يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

9) هل تشعر بالفخر لإنتمائك لهذه المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

10) هل تعتقد أن قيم مؤسستكم تتوافق مع قيمتك الشخصية؟

تتوافق لا تتوافق

إذا كانت الإجابة بتوافق وضح

ذلك:.....

11) هل لديك استعداد تبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع منك لمساعدة مؤسستكم لتحقيق

النجاح؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

12) هل تشعر بأنك عضو لا يمكن لمؤسستكم الإستغناء عنه؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

13) هل تركز مؤسستكم على العمل والإنجاز كقيمة ثقافية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

14) هل القيام بالعمل بدقة وإحترام أوقاته من القيم الثقافية السائدة في مؤسستكم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

15) هل تتدخل ثقافة مؤسساتكم في تحديد طبيعة عملك؟

تتدخل لا تتدخل

إذا كانت الإجابة بتدخل فسر

ذلك:.....

16) هل تهتم مؤسساتكم بقيم أفرادها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

المحور الثالث: بيانات خاصة بالقرارات الإدارية

17) هل يتميز المسؤولون في مؤسساتكم بسرعة إتخاذ القرارات؟

دائما احيانا نادرا

18) هل يتلقى المدراء ورؤساء مصالح مؤسساتكم تدريبا جيدا في أساليب إتخاذ القرار؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

19) هل تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتكم؟

تشارك لا تشارك

إذا كنت تشارك

إشرح:.....

20) هل تتصف القرارات الإدارية في مؤسساتكم بالصرامة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

21) ماهي العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في مديرية الضرائب؟

الكفاءة المهنية المعلومات الحكم الشخصي

أخرى

تذكر:

22) هل تعمل القرارات الإدارية في مؤسستكم على تسهيل إيجاز العمل أو تعيقه؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:

23) هل انت راضي عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة؟

راضي غير راضي لا ابدى أي إهتمام

24) هل يوجد إلتزام واضح للموظف لقوانين العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:

25) هل للمؤسسة قانون عمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف تعرفت عليه؟

- عن طريق الرئيس المباشر.

- عن طريق المشرف

- عن طريق منشور خاص

- عن طريق أحد العمال

26) هل القانون الداخلي للمؤسسة ينص على إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف

ذلك:

27) هل تتوفر قواعد ومبادئ واضحة وصريحة في العمل بمؤسستكم؟

تتوفر لا تتوفر

في حالة الإجابة تتوفر فسر

ذلك:.....

28) هل تتناسب قواعد وتعليمات إدارة مؤسستكم مع متطلبات عملك؟

تتناسب لا تتناسب

إذا كانت الإجابة تتناسب وضح

ذلك:.....

29) هل يتم إستحداث قواعد وأنظمة جديدة للعمل في مؤسستكم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

30) هل ترى أن القيم التنظيمية المطبقة في مؤسستكم تزيد من إتخاذ القرارات الصائبة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر

ذلك:.....

