



جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

عنوان المذكرة :

القيم التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية

الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم اجتماع .

تخصص / علم اجتماع التنظيم و العمل.

إشراف الأستاذ

د . فريد بوعكاز

من إعداد الطلبة:

- بوزكورة مروة .

- زايخ مروة .

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. ساطوح مهدية	أستاذة محاضر (أ)	رئيسا
د . بوعكاز فريد	أستاذ محاضر (ب)	مشرفا
د . مصيبح لويزة	أستاذة محاضرة (ب)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 /2023.

شكر :

الحمد لله الذي أعاننا و الذي به استعنا و عليه توكلنا

الحمد لله الذي يسر لنا و أنار دربنا

اللهم صلي و سلم على خير قدوتنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص إلى من وجهنا دون وهن و قدم لنا يد العون و النصيحة

إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "فريد بوعكاز"

الذي أشرف على إعداد هذه المذكرة، لك جزيل الشكر و خالص الاحترام و التقدير جزاك الله عنا كل

خير.

و نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية و خاصة قسم علم الاجتماع التنظيم و العمل

كما نتوجه بالشكر إلى رؤساء مصالح و أقسام المديرية المينائية الذين قدموا لنا التسهيلات لإجراء الدراسة

الميدانية

و في الأخير لا ننسى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل و لو بكلمة طيبة.

إهداء:

قال تعالى: "و أن ليس للإنسان إلا ما سعى و أن سعيه سوف يرى بجزاه الجزاء الأوفى".

الحمد لله الذي يسر لنا البدايات و أكمل النهايات و بلغنا الغايات و رعى زهور حلمنا بفرحة التمام.

إلى من كلل العرق جبينه و من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار والذي العزيز أطال الله

في عمره.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها و سهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما

تمنيت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا أُمي العزيزة أدامك الله شمعة تضيء دربنا .

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرتوي منها إلى قرة عيني إلى إخواني و أخواتي الغاليين .

إلى كل من كان عوناً و سندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء و رفقاء السنين.

إليكم أهدىكم ثمرة نجاحي التي لطالما تمنيتها أنا اليوم أكملت و أتممت ثمراتي بفضلته سبحانه و تعالى

فالحمد لله على ما وهبني و أن يجعلني مباركا و أن يعينني أينما كنت.

فمن قال أنا لها نالها، فأنا لها و إن أبت رغما عنها أتيت بها.

فالحمد لله شكرا و حبا و امتنانا على البدء و الختام و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين .

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... 9 - 10

الباب الأول: الإطار النظري للدراسة..... 11

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة 12

تمهيد..... 13

أولا : المشكلة البحثية و تساؤلاتها 14-16

ثانيا : مبررات و أسباب اختيار الموضوع 17

ثالثا : أهداف الدراسة 18-19

رابعا : فرضيات الدراسة 19

خامسا: المفاهيم الأساسية 24-37

سادسا : الدراسات السابقة 37-52

53.....خلاصة

54.....الفصل الثاني: القيم التنظيمية الأبعاد و الدلالات

55.....تمهيد

63 56.....أولا :ماهية القيم

63.....ثانيا :أهمية القيم التنظيمية

67.64.....ثالثا : تطور القيم التنظيمية عبر المداخل النظرية

69.67.....رابعا :شروط القيم التنظيمية

70.69.....خامسا :وظائف القيم التنظيمية

74.70.....سادسا :أبعاد القيم التنظيمية

75.74.....سابعا:قياس القيم التنظيمية

76خلاصة

78.....الفصل الثالث : سوسيولوجيا أداء الموارد البشرية .

79.....تمهيد

80.....أولا:أهمية أداء الموارد البشرية

84.81.....ثانيا:خصائص أداء الموارد البشرية

85-84.....	ثالثا:شروط الأداء.....
88-87.....	رابعا:أبعاد أداء الموارد البشرية.....
89.....	خامسا:محددات أداء الموارد البشرية.....
95-90.....	سادسا:طرق تقييم و قياس أداء الموارد البشرية.....
97-95.....	سابعاً : معوقات أداء الموارد البشرية.....
101-97.....	ثامنا : المداخل النظرية المفسرة للأداء.....
102.....	خلاصة:.....
103.....	الباب الثاني: الإطار الميداني و المنهجي للدراسة.....
104.....	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .
105.....	تمهيد.....
116-106.....	أولاً : مجالات الدراسة.....
116.....	ثانياً : المنهج المستخدم في الدراسة.....
120-116.....	ثالثاً : أدوات جمع البيانات.....
122-120.....	رابعا : العينة و كيفية اختيارها.....
124-122.....	خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

132-126.....	سادسا : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
133.....	خلاصة
134.....	الفصل الخامس : القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة
135.....	تمهيد :
141-137.....	أولا :تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بقيم المنظمة
145-141.....	ثانيا : تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بقيم العمل
148-145.....	ثالثا : تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بقيم العمال
149.....	خلاصة.....
150.....	الفصل السادس : أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية.....
151.....	تمهيد :
155 .152.....	أولا : تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
158-155.....	ثانيا : تبويب و تفسير البيانات المتعلقة بجودة العمل
162-158.....	ثالثا : تبويب و تفسير البيانات المتعلقة بالإنجاز في العمل
163.....	خلاصة :
164.....	الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة

165..... تمهيد

171-166..... أولاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة

172- 171..... ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

172..... ثالثا: النتائج العامة للدراسة

173..... خلاصة

175..... خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق .

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
67	مراحل تطور القيم التنظيمية	01
118	مقياس ليكارث الخماسي و درجاته	02
119	معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة	03
119	معامل ألفا كرومباخ الإجمالي	04
122	توزيع أفراد العينة	05
126	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
127	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	07
128	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	08
129	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
130	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	10
131	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	11
138	استجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد قيم المنظمة	12
142	استجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد قيم العمل	13
146	استجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد قيم العمال	14
153/154	استجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد الالتزام التنظيمي	15
156/157	استجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد جودة العمل	16
160/161	استجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد الانجاز في العمل	17
168	معاملات لارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين قيم المنظمة و الالتزام التنظيمي	18
169	معاملات لارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين قيم العمل و جودة العمل	19
170	معاملات لارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين قيم العمال و الانجاز في العمل	20
171	معاملات لارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة و أداء الموارد البشرية	21

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
17	معالم المشكلة البحثية	01
20	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة	02
21	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	03
22	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	04
23	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	05
81	معايير تحديد الأداء	06
86	شروط الأداء	07
90	محددات الأداء	08
125	معيار الحكم على طبيعة العلاقة بين أبعاد و متغيرات الدراسة	09

مقدمة

مقدمة :

إن التغيرات التي شهدتها القرن الواحد والعشرون هو تغير الفكر الإداري الذي صاحبه تطور نوعي في شتى المجالات ومنها إدارة الموارد البشرية التي تهتم بهم مورد في المنظمة ، إذ يعد اللبنة الأساسية في المؤسسات بعد اكتشاف وتنمية وتطوير قدراته ومهاراته ومؤهلاته فالأفراد هم الركيزة لقيام المنظمة ، فنجاح المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى عن امتلاكها أهم عنصر وهو المورد البشري وضعف هذا العنصر يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة الأهداف المرجوة ولا يمكن تصور أي مؤسسة بدون أصولها البشرية.

و انطلاقا من إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية لما لها من دور كبير في التأثير في العملية الإنتاجية وهذت مت جعلها تهتم بالقيم التنظيمية وتوجيهها لتعزيز السلوك التنظيمي المرغوب فيه ، وذلك بإستحضار القيم الإيجابية وتعزيزها بين العاملين في المنظمة ، حيث نجد ن المنظمات المستقرة تكتسب قوتها من القيم التنظيمية السائدة فيها التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية في علاقاتهم التفاعلية داخل التنظيم سواء كانت علاقات إنسانية أو علاقات مهنية أو إدارية ، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين جميع أعضاء المنظمة .

ونظرا للأهمية التي يحضى بها موضوع طبيعة القيم التنظيمية السائدة ومستوى أداء الموارد البشرية سنحاول في هذا الدراسة معرفة ما إذا كانت القيم التنظيمية لها دور في زيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، لذلك قمنا بتصميم خطة بحث منهجية تشمل بابين يمثل الباب الأول الإطار النظري للدراسة تناولنا فيه ثلاث فصول .

حيث عرضنا في الفصل الأول تحديد موضوع الدراسة الذي يتضمن المشكلة البحثية وتساؤلاتها ثم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع وكذلك أهداف الدراسة و فرضياتها ثم تحديد المفاهيم الأساسية وفي الأخير قم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة لموضوع الدراسة.

أما **الفصل الثاني** فقد تناولنا فيه متغير القيم التنظيمية وتضمن سبع عناصر ماهية القيم، أهمية القيم التنظيمية تطور القيم التنظيمية عبر المداخل النظرية، شروطها ووظائفها و أبعادها و أخيرا قياس القيم التنظيمية.

في **الفصل الثالث** تناولنا فيه متغير أداء الموارد البشرية من خلال التطرق لأهمية أداء الموارد البشرية، خصائصه وشروطه وكذلك أبعاد أداء الموارد البشرية ومحدداته، طرق التقييم و معوقات إلى جانب المداخل النظرية المفسرة لأداء.

أما **الباب الثاني** المتعلق بالإطار الميداني و المنهجي للدراسة وتضمن أربع فصول:

الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي يشمل مجالات الدراسة الميدانية و المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات ، عينة الدراسة وكذلك التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة و أخيرا الخصائص الديمغرافية للعينة.

أما **الفصل الخامس** فقد خصصناه لعرض واقع القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية من خلال تناول البيانات المتعلقة بقيم المنظمة وقيم العمل إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بقيم العمال .

وتناول **الفصل السادس** واقع أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وجودة العمل إضافة إلى تبويب وتفسير البيانات المتعلقة بالإنجاز في العمل .

وفي الأخير جاء **الفصل السابع** لعرض ومناقشة نتائج الدراسة ، وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ثم تناولنا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة و أهم النتائج العامة التي توصلنا إليها ، و أخيرا كان ختامها بأهم القضايا التي تثيرها الدراسة والتي سوف تكون بداية لبحوث أخرى .

الباب الأول:

الإطار النظري و التصوري للدراسة

الفصل الأول : تحديد موضوع الدراسة .

تمهيد .

أولاً: المشكلة البحثية و تساؤلاتها

ثانياً: مبررات و أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: المفاهيم الأساسية

سادساً: الدراسات السابقة

خاتمة.

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري في أي دراسة علمية خطوة مهمة من خلالها يبرز الباحث أهم القضايا التي سيتناولها في تحديد معالم بحثه. وبما أننا بصدد دراسة موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية حيث سنحاول إبراز العلاقة بين المتغيرين في إطار المؤسسة المينائية بسكيدة بالتطرق للإطار التصوري لهذه الدراسة الذي يحتوي على مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة. تم ضبط إشكالية البحث التي تعتبر أهم خطوات البحث العلمي وأيضا تحديد فروض الدراسة مرورا بتحديد المفاهيم وكذلك التطرق إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

أولا : المشكلة البحثية و تساؤلاتها :

يشهد العالم موجة من التغيرات والتطورات والتحويلات في العديد من المجالات التي مست المجتمع البشري أهمها التطور العلمي في المجال الإدارة والتنظيم ويظهر ذلك من خلال التركيز على سلوك الأفراد العالمين داخل البيئة التنظيمية ، إذ يعد الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك التنظيمي التي حظيت باهتمام الباحثين والأخصائيين والاجتماعيين باعتبار أن العنصر البشري في عصرنا الحالي يعد إلزامية وحتمية لنجاح المؤسسة ، فهي من أكثر العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية ، والمتغير الأساسي لبناء المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية ، ولا يمكن تحقيقها إلا بوجود أفراد قادرين على بدل مجهود والقيام بأداء جيد وفعال ، ويحتل هذا الأخير عمود أساسي في أي مؤسسة التي تكون أكثر ديمومة من خلال أداء موردها الفعال.

فمعظم المؤسسات تحاول وضع خطط وإستراتيجيات تسهل عليها الحصول على الأداء المطلوب في صورة مستمرة وكذلك فهي ملزمة بتحقيق الظروف الملائمة للاهتمام بسلوكات الموارد البشرية داخل المؤسسات ويكون ذلك من خلال قيمهم التي تعتبر عامل رئيسي لكل سلوك ، ولها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية وتكوين شخصية المؤسسة من خلال القيمة يمدّها الفرد للعمل ، لذا فالقيم أيضا كموجة لسلوك العاملين و تؤثر في مختلف الأعمال التي يتم تطبيقها في المنظمات .

ونظرا للأهمية التي تحظى بها القيم التنظيمية في المجال الإداري كونها تعبر عن فلسفة المؤسسة وجوهر التنظيم التي تؤثر على العمال داخل لإدارة بين العاملين من أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .

ومن جهة أخرى نظرا لكون الأفراد يتميزون بالاختلاف في اتجاهاتهم وآرائهم وفي قيمهم وأيضا والذي يؤثر حتما اختلاف وتمايز في سلوكياتهم داخل المؤسسة فعلى لإدارة وضع ضوابط إدارية تساهم في انضباط العمال والحرص على لالتزام بتطبيق القوانين ولإجراءات المنظمة للعمل.

هذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى أداء الموارد البشرية و إتقانهم للعمل من أجل البحث عن الطرق والوسائل التي تدفع بالموارد البشري لتقديم أداء جيد في المؤسسة .

حيث اختلفت المداخل النظرية بين التقليدية والحديثة والمعاصرة في نظرتها ومعالجتها لهذا الموضوع، حيث تناولت المداخل النيوكلاسيكية مسألة تفسير سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ومعرفة تأثير المجتمع وحاجاته على سلوكياته، بالإضافة إلى المداخل الحديثة ركزت على الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمل داخل التنظيمات من خلال دراسة تأثير أفكارهم على أداء التنظيم، في حين ركزت النظرة الكلاسيكية على مبدأ العقلانية والرشد في تعاملها مع الأفراد .

من خلال ما سبق تتمحور إشكالية البحث حول طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، وذلك من خلال التركيز على القيم التنظيمية بأبعادها الثلاث المتمثلة في قيم المنظمة ، قيم العمل وقيم العمال وعلاقتها بأداء الموارد البشرية من خلال العلاقة بينهما وبين مؤشرات الأداء المتمثلة في الالتزام التنظيمي ،جودة العمل والانجاز في العمل .

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

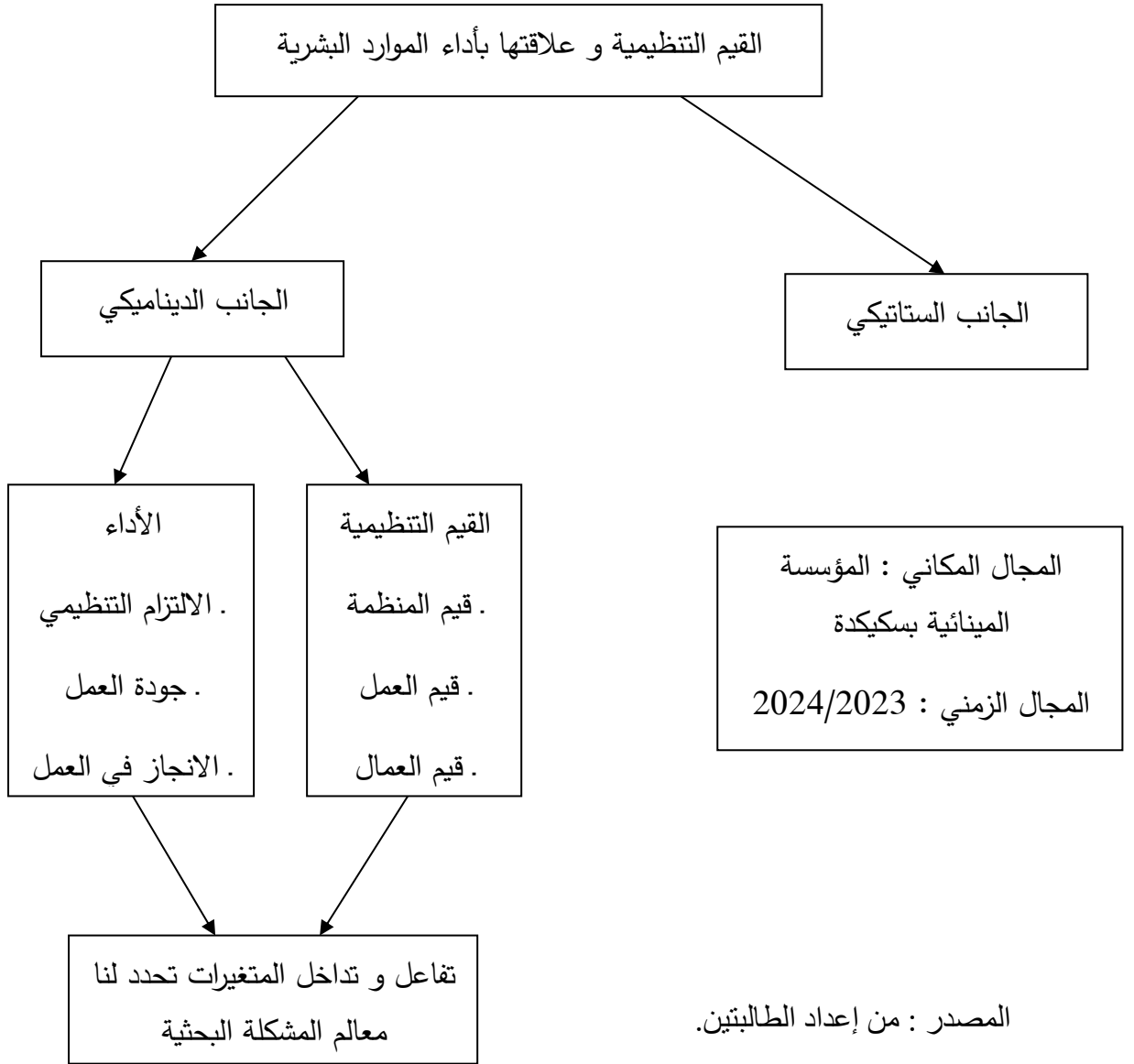
ما طبيعة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية السائدة ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية

بسكيكدة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل ترتبط قيم المنظمة بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيدة ؟
2. هل ترتبط قيم العمل بزيادة مستوى جودة العمل بالمؤسسة المينائية بسكيدة ؟
3. ما علاقة قيم العمال بمستوى الانجاز في العمل بالمؤسسة المينائية بسكيدة ؟

الشكل رقم (1) يوضح معالم المشكلة البحثية :



ماذا أريد أن أدرس ؟ القيم التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية

عن أي شيء أبحث ؟ عن علاقة أداء الموارد البشرية بقيم المنظمة ، قيم العمل و قيم العمال .

ثانياً: مبررات وأسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع كان لعدة أسباب منها ما هو ذاتي وآخر موضوعي وهي كالتالي :

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة القيم التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسة المينائية بسكيدة .
- الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير أفكار ومعارف حول موضوع القيم التنظيمية والأداء .
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص علم الاجتماع .

الأسباب الموضوعية:

- قابلية الظاهرة المختارة للبحث العلمي وإمكانية النزول إلى الميدان وتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات .
- وفرة المراجع المتعلقة بالتراث النظري للدراسة.
- ندرة الدراسات المشابهة لموضوع القيم التنظيمية .

ثالثاً: أهداف الدراسة :

إن البحث الاجتماعي لا يتحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، وعليه فان هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية .

- الكشف عن الواقع الفعلي لظاهرة القيم التنظيمية والتعرف على طبيعتها في المؤسسة المينائية.
- تشخيص مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة المينائية .
- محاولة معرفة أهم القيم التنظيمية التي تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية .
- التعرف على مدى مساهمة قيم المنظمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال في المؤسسة المينائية.
- التعرف على مدى مساهمة قيم العمل في زيادة مستوى جودة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً : فرضيات الدراسة .

تنطلق الدراسة الراهنة من فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية وهي:

الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة ومستوى أداء الموارد البشرية.

الفرضيات الجزئية:

1. ترتبط قيم المنظمة بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال
2. ترتبط قيم العمل بزيادة مستوى جودة العمل .
3. هناك علاقة دالة بين قيم العمال وزيادة مستوى الانجاز في العمل .

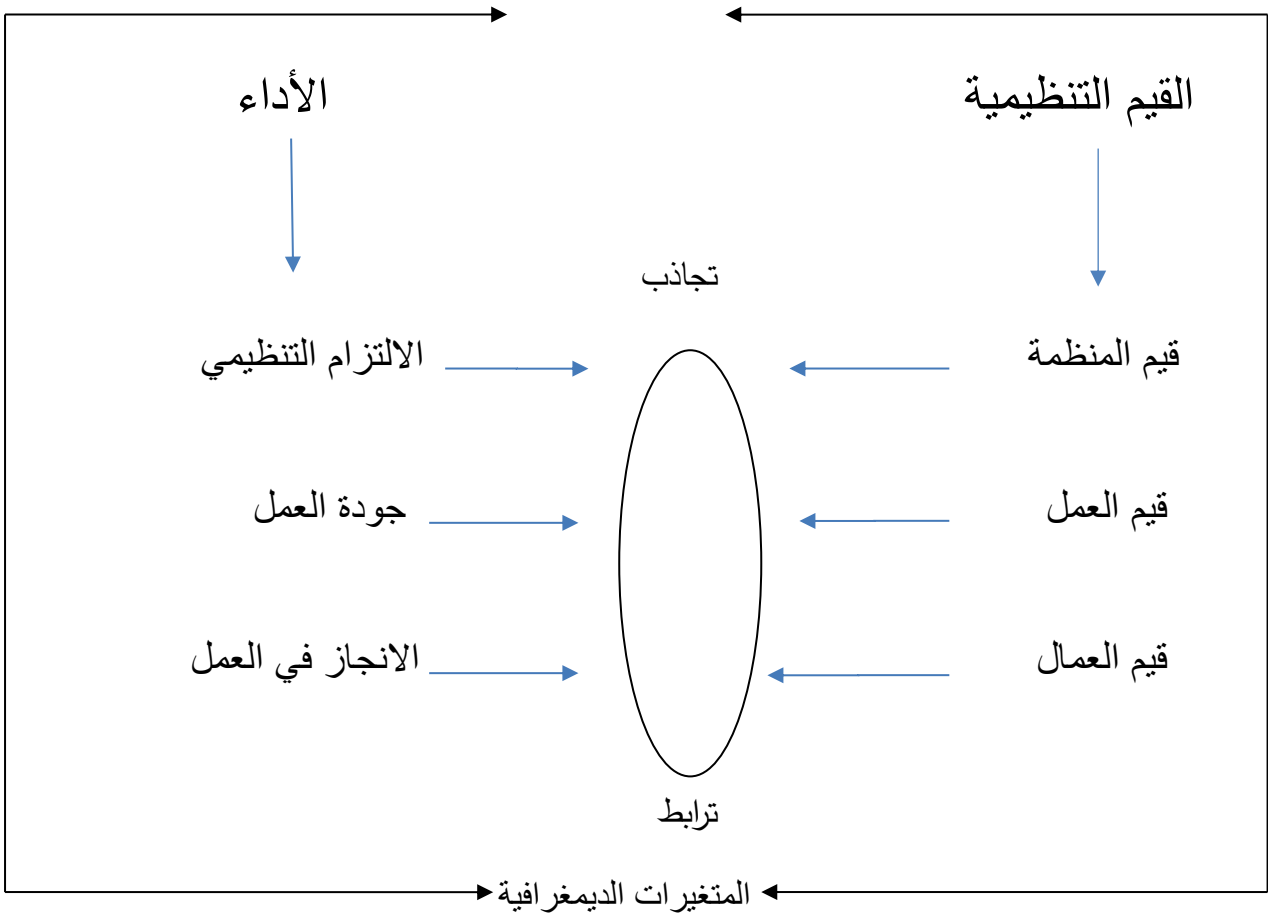
الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة ومستوى أداء الموارد البشرية.

الشكل رقم (2): يوضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة

المتغير التابع

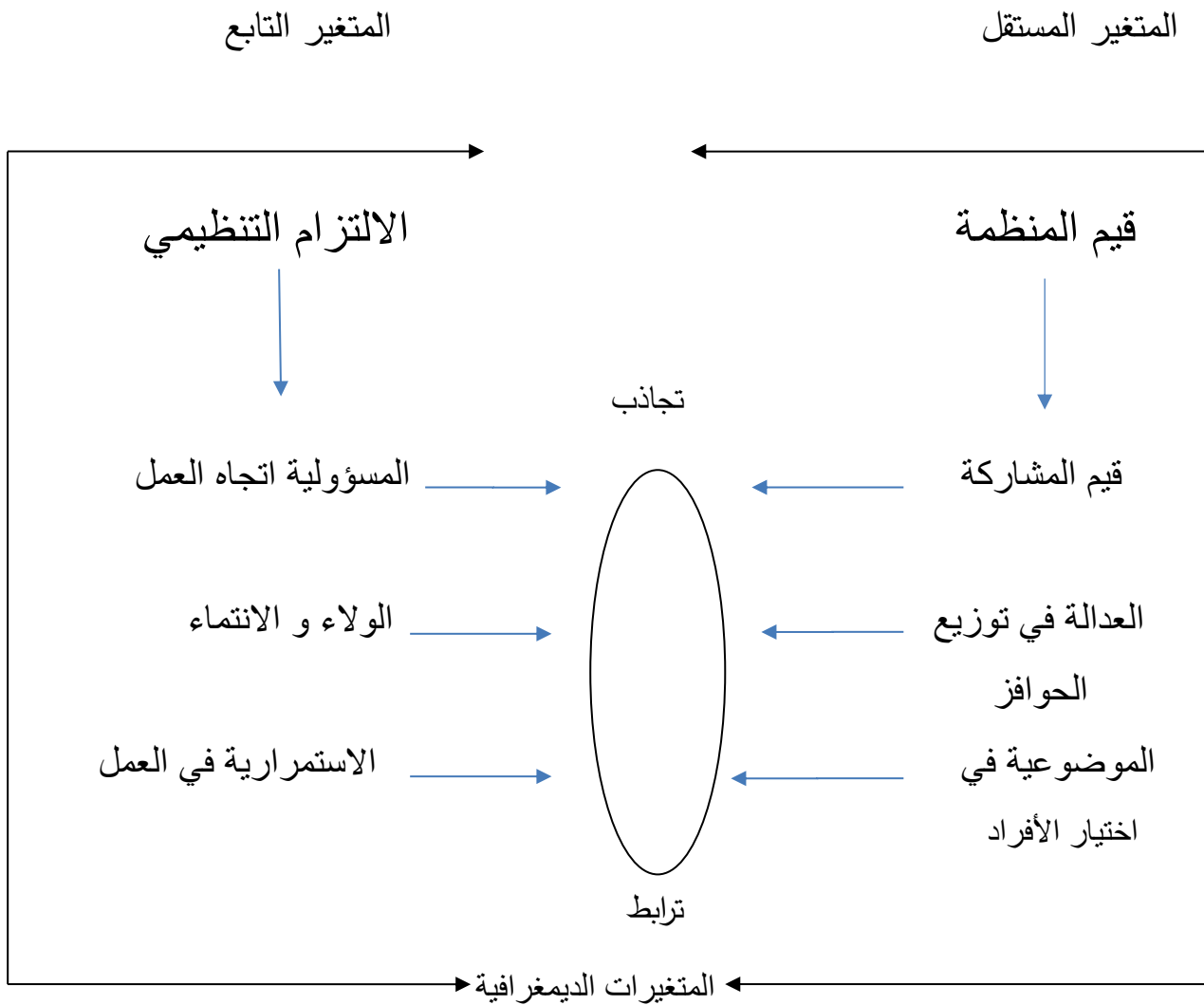
المتغير المستقل



الفرضية الجزئية الأولى:

ترتبط قيم المنظمة بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال.

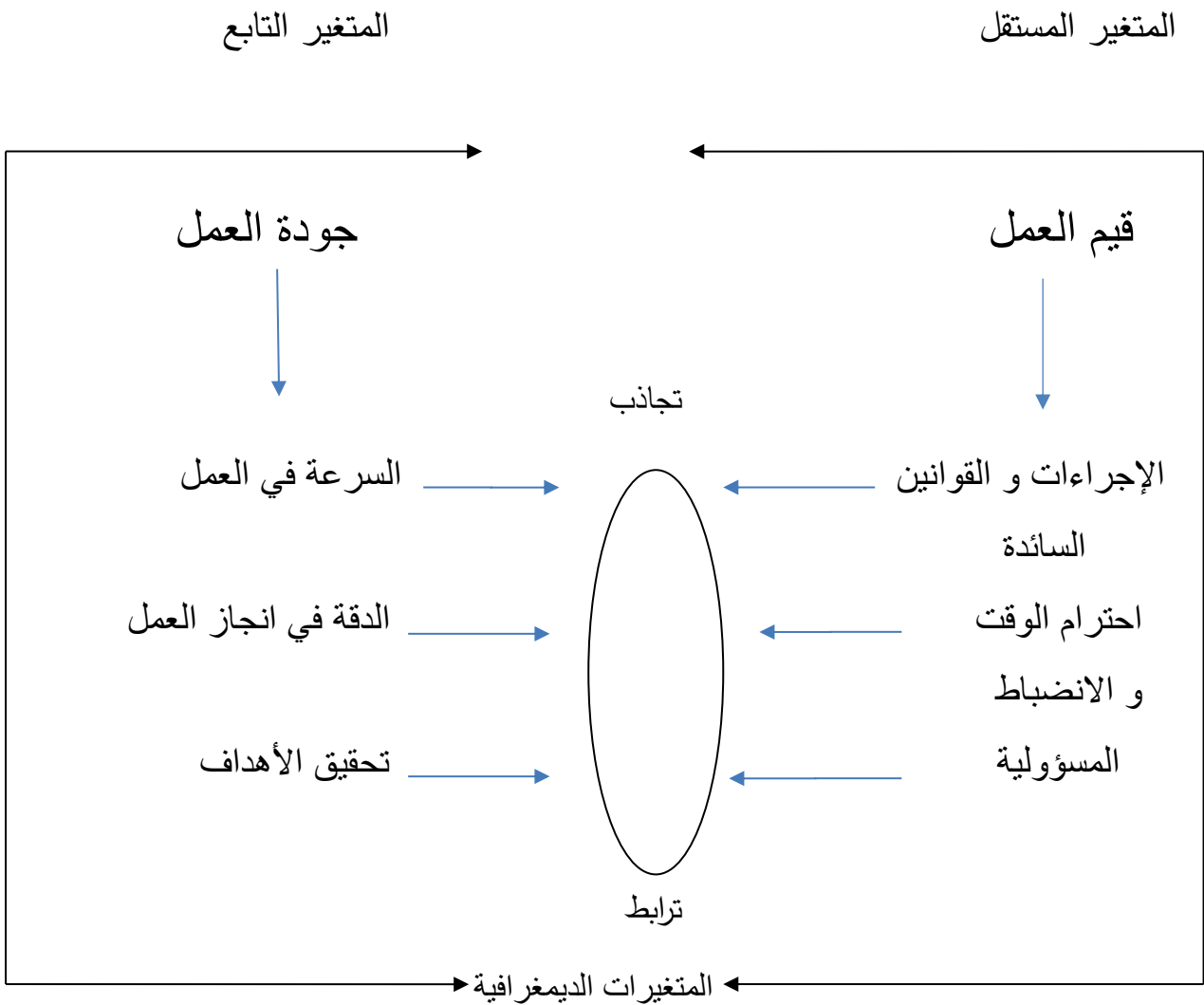
الشكل رقم (3) : يوضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى



الفرضية الجزئية الثانية :

ترتبط قيم العمل بزيادة مستوى جودة العمل .

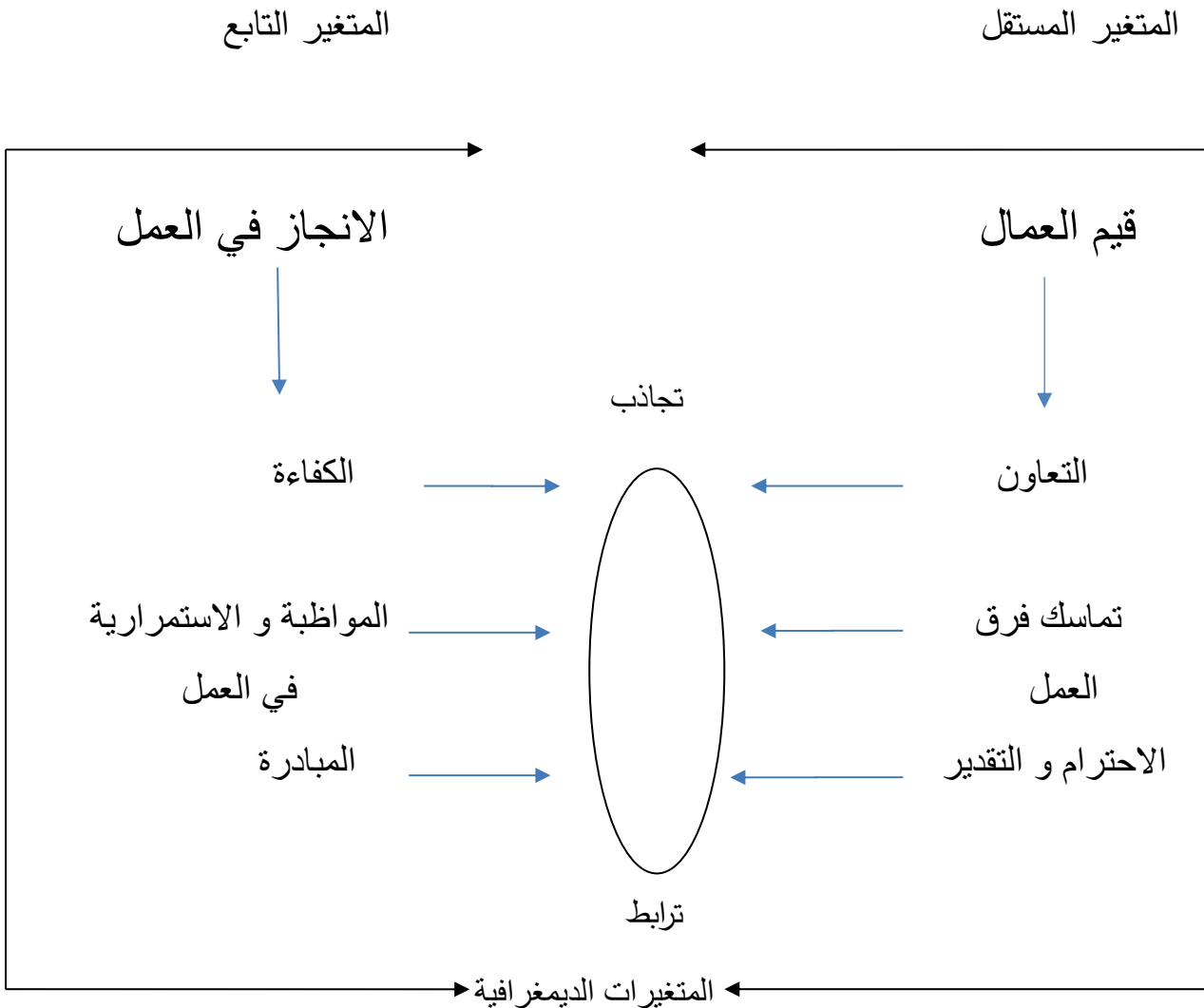
الشكل رقم (4) : يوضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية .



الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمال وزيادة مستوى الانجاز في العمل.

الشكل (5): توضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة.



خامسا: تحديد المفاهيم.

القيم التنظيمية:

أولا: القيم

أ/ لغة:

هي جمع لكلمة قيمة وتعني تحديد الشيء.¹

وجاء في المعجم الوسيط أن قيمة الشيء هي قدره وقيمة المتاع هي ثمنه ، ويقال مالي فلان قيمة أي ماله ثبات ودوام على الأمر ، وجاء في لسان العرب ثمن الشيء والتي تقوم مقامه.²

ب/ اصطلاحا:

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي اهتم الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع وغيرها، كما يعتبر من المفاهيم الشائعة والتي يحوم حولها جدل كبير ونورد فيما يلي عددا من آراء الباحثين والعلماء حول تعريف القيم .

فنجذ "مولى" يعرفها على أنها تكوين افتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أنماط سلوكية محددة

حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص أو الأفكار.³

1. صبحي محمود، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق للنشر والتوزيع .، ط2 ،بيروت، ص 199

2. نورهان منير حسن الفهمي، القيم الدينية من منظور الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، ط1 ، الإسكندرية ،

1999 ص 29-30

3. عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ،دار إثراء للنشر والتوزيع،ط1، الأردن، 2009،ص218

ويعرفها كذلك بعض علماء النفس بأنها "ظروف عامة تتعلق بالحياة يشعر الإنسان اتجاهها بأنها ذات أهمية في كيانه ووجوده"¹

ونجد تعريف آخر ينظر إلى القيم باعتبارها تفضيلات جماعية تعتبر بمثابة قواعد السلوك أو الكينونة ترتبط بمشاعر قوية ، كما أنما لا تحيل على مثل نتطلع إليها ، بل لها بالأساس وظائف عملية ، إنها تقود وتوجه وتنص على أحكام وآراء وخيارات وأعمال فردية وجماعية .²

ونجد خليفة يعرفها بأنها عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء وتتم هذه العملية من خلال هذه الخبرات والمعارف.³

أي المقصود به هي القرارات العقلانية التي يتخذها الفرد نتيجة الخبرات والمعارف التي تحيط به في حياته الاجتماعية .

أما بارسونز فيرى أن القيمة عنصر في نسق رمزي مشترك تعتبر معيارا أو مستوى الاختيار بين بدائل التوجيه التي توجه في الموقف⁴

وهذا معناه أن القيم تمثل معايير عامة و أساسية ويشارك فيها أعضاء المجتمع وتساهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء.

1. كامل علوان الزبيدي ، علم النفس الاجتماعي ، دار الوراق للنشر ، ط1 ، عمان ، 2003 ص141
2. عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة والإشكاليات من الحداثة ، إلى العولمة ، بدون مكان نشر ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ص 141
3. خليفة ، عبد اللطيف محمد ، سيكولوجية القيم الإنسانية ، دار غريب للطباعة والنشر، ط1 ، القاهرة ، 2012 ص 47
4. كمال التابعي،الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر ص31.

وتعرق كذلك "أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول أو المرفوض ، والصواب والخطأ و تتصنف بالثبات النسبي فالقيمة قناعات راسخة لا تتغير".¹

بمعنى أن القيم هي معتقد مسلم به من طرف الأفراد وتتميز بتوجيه السلوك الإنساني فيما هو مقبول ومرفوض اجتماعيا .

ج /التعريف الإجرائي للقيم :

هي تلك المعتقدات والمبادئ والأسس والمعايير التي تبنى عليها السلوك الإنساني، وتتحكم فيه قصد التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وما هو مقبول ومرفوض.

ثانيا: التنظيم

أ/ لغة:

يمكن القول أن التنظيم **organisation**، له معان كثيرة .

فهو عبارة عم مكان (**place**)، أو الهيكل (**structure**)، وعملية (**process**)، و وسيلة (**tool**) .²

كلمة تنظيم ترجمة لكلمة **organisation** وتعنى الشيء ذو البنية العضوية، فهناك مجموعة من الأعضاء تنظم تناغم وانسجام محققة تكامل وتتشد هدفا مشتركا رغم أهداها الجزئية³.

نستنتج أن التنظيم هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتكاملة فيما بينها تضم مجموعة من الأفراد يعملون في انسجام وتكامل قصد تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.

1محمد قاسم القيروتي ، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2012، ص177.

2. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2015، ص14.

3. حسين عبد الرحيم رشوان ، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004، ص05.

ب/ اصطلاحا:

التنظيم كغيره من المصطلحات ، فقد تعددت التعاريف التي قدمها العلماء والمختصين في مجال علم الاجتماع وخصوصا المختصين لمصطلح التنظيم.

عرفه الأمريكي ميشال ديموك : " التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تماس خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة"¹. أي أن التنظيم ما هو إلا مجموعة من الأجزاء المترابطة مع بعضها البعض المتكاملة التي تقوم بمجموعة من العمليات كالتنسيق والرقابة للوصول إلى الهدف المحدد.

ويعرفه بارسونز:"التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيمة مميزة"².

يوضح هذا التعريف أن التنظيم يحمل في طياته طابع اجتماعي إنساني ينشأ قصدا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

وعرفه والتر : "بأنه تقسيم العمل إلى عناصر ومهام و وظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة"³.

1. عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة (من النظرية للتطبيق) ، منشورات الجلبى الحقوقية ، ط1، لبنان 2013، ص 122.

2. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط2، 2003، ص 11.

3. فتحي أحمد نيا ب عواد ، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق) ن دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، ط1، 2013، ص 122.

و**عرف كذلك:** " عبارة عن توزيع العمل ورسم العلاقات وتحديد السلطات وذلك بقصد تحقيق الأداء المقدر بكفاية اقتصادية جيدة ¹ .

أي أن التنظيم عبارة عن منظمة تقوم بتقسيم المهام والأعمال والواجبات و ذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة بمستوى أداء جيد.

ج/ التعريف الإجرائي للتنظيم :

التنظيم هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها من خلال تحديد الأنشطة والمهام والواجبات والتنسيق فيما بينهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ثالثا: القيم التنظيمية:

تعرف على أنها: "الاعتقاد التي تبنى عليه العمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيئ وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة" ² .
يتضح من خلال هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي إصدار حكم بين ما هو صالح وسيء ، و لها دور كبير في توجيه الأفراد و سلوكياتهم داخل المنظمة .

عرفت كذلك: بأنها "تعبّر عن نظام القيم السائدة داخل المنظمة ككل و تتكون من المعتقدات والأفكار الرئيسية التي تنتشر في كل مستويات المنظمة وتستمد المنظمات قيمتها بصفة عامة من إستراتيجيات المختلفة" ³

1. مصطفى يوسف كافي و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص 171
2. فرانسس و ودوكوك ، القيم التنظيمية ، عبد الرحمان أحمد الهيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري ، معهد الإدارة ، الرياض السعودية ، 1995، ص 17 .
3. إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات السلوكية (تدريبات وأنشطة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997، ص 102.

بمعنى أن القيم التنظيمية تتمثل في مجموع القيم الموجودة داخل المؤسسة من معتقدات، أفكار، عادات وتقاليد ومنها تستمد المنظمة قيمتها.

ويعرفها مقدم بأنها: "القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهب أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات"¹

نستنتج من هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي ركيزة أي مؤسسة، كما أنها تحدد الأطر العامة لتوجيه السلوك الإنساني ولها أهمية كبيرة في وضع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

عرفتها أمل مصطفى عصفور بأنها: "مجموعة من القيم تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهذه القيم هب نواة للثقافة التنظيمية وهي غير ظاهرة وغير ملموسة لكنها تظهر أوضح عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل"².

نستنتج من هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي تلك القيم السائدة بين العمال وهي إحدى المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية وتظهر جليا من خلال وضع الأهداف والخطط.

1. عبد الله عقى ومجلى الخزاعلة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارية التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2009 ص31

2. أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي ، منشورات العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008، ص99.

كما عرفها محمود سلمان العميان بأنها: "اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب وغير مرغوب في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"¹.

أي أن القيم التنظيمية عبارة عن اتفاق مشترك بين العاملين فيما هو مرغوب وغير مرغوب داخل بيئة العمل وهي التي توجه وتحدد سلوك تلك العاملين.

ويعرفها جانس أرسن وبيرهلفر: "مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها تعمل كموجة لسلوكياتهم"²

بمعنى أن القيم التنظيمية هي تلك الأفكار والمعتقدات تكون مشتركة بين أفراد المؤسسة وتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة .

أما دوجلاس ماجريجور يعرفها بأنها: "مجموعة من المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات والقيم الفعالة، لها تأثير جوهري واسباسي في تسيير المؤسسة"³

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة فرعية من القيم العامة وهي خاصة منظمة معينة بذاتها ، وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم وبزملائهم و المتعاملين معهم"⁴.

1 . العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2002، ص312.

2 شخاب عبد القادر ، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015، ص40

3 .VOGDAS ; PERCEPTIONS OF ORGANISATIONNAL VALUES AND VAVIAUS LEVELS OF AN ORGANIATION .MASTER IN TRAINING AND DEVELOPMENT 2001. P 24.

4 رافع يوسف الوحيدي ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2014، ص2 .

نستنتج من هذا أن القيم التنظيمية ترتبط ارتباطاً وطيداً بالسلوك الإنساني ومن خلالها تحدد العلاقات في محيط العمل داخل المؤسسة.

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية :

هي مجموعة من التصورات والاعتقادات والاتجاهات والمبادئ والأفكار التي تحددتها المنظمة ويكتسبها الفرد أثناء تفاعله في بيئة العمل وتتجسد في مجموعة من الأبعاد تتمثل في قيم العمل ، قيم المنظمة وقيم العمال والتي تساهم في توجيه وتحديد سلوك العمال وتحقيق أهداف المؤسسة .

أداء الموارد البشرية :

أولاً: الأداء .

أ/ لغة : الفعل من كلمة perform ، يؤدي ، ينجز ، يؤدي وفقاً لعرف معين ، يعمل¹ .

حسب هذا التعريف الأداء هو القيام بالأعمال.

ب/اصطلاحاً : يعرف بأنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة² .

يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء هو مجموع المهام و الأنشطة التي تحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

عرفه كيراكيم أنه : تأدية عمل و انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة³ .

1. فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 95
2. الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة الجزائر ، 2010 ص 218.
3. إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية و التطبيق) ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2013 ص 104.

وأيضاً وسيلة حمداوي ترى أنه: هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين و مهندسين¹.

حيث نستشف من التعاريف السابقة أن الأداء هو تأدية و إتمام المهام و تنفيذ الواجبات المخولة لتحقيق الفرد متطلبات وظيفته .

عرف كذلك أنه: درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته².

نستشف من خلال هذا التعريف أنه قيام الفرد العامل بالمهام الموكلة إليه و الطريقة التي يتبعها في أدائه.

عرفه محمد سعيد أنور سلطان: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام المكونة لوظيفة الفرد³.

أي هو ما يحققه الفرد من خلال القدرات التي يملكها و الجهد الذي يبذله داخل وظيفته.

كما عرفه راوية حسن: أنه يشير إلى تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته⁴.

1. وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 ص 24.
2. عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب و تقييم أداء الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان 2012 ص 13.
3. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 ص 219 .
4. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003 ص 2016.

و يعرفه نيكولاس : بأنه هو نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك ¹.

يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن الأداء هو المساهمة التي يقدمها الفرد من خلال قيامه بعمله و تكون نتاج السلوكيات التي يقوم بها العامل .

أما منصور أحمد منصور : يرى أن الأداء الوظيفي هو كفاءة العامل لعمله و مسلكه فيه ، و مدى صلاحيته فيه و بأعباء عمله و تحمله المسؤولية في فترة زمنية محددة ².

و ظاهر محمود كلابدة: يرى أنه هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه ، من حيث الجهد ، الجودة و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة ³.

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه هو قدرة العامل على أداءه أعباء عمله المكلف بها و قدرته على تحمل مسؤوليته مع تحقيق الجودة و الإتقان في العمل .

التعريف الإجرائي للأداء : هو تلك الجهود المبذولة من قبل الأفراد و التي تتجلى في تنفيذ الأعمال و المسؤوليات الموكلة لهم بهدف تحقيق الأهداف و انجاز المهام و الوصول إلى النتائج و معدلات الأداء التي تحدد مدى التزام العامل و كفاءته في العمل .

ثانيا: الموارد البشرية.

1. إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة المسيلة ، 2006 ص 44.

2. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973 ص 121.

3. ظاهر محمود كلابدة : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ص 242.

يعرف معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين الموارد البشرية أنها : مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة ، و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى و هي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر أكثرها فعالية و تأثير على تحقيق أهداف العمل¹.

يعرف المورد البشري أنه : مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات².

يعرفها محمد فتحي أنها : عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم في مؤسسة إنتاجية أو خدمتية و تضم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات و الجنسيات و مهما تنوعت و اختلفت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة و العاملين³.

حيث يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز أعمالها .

تعرف أيضا أنها: هو ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة و إيرادات من خلال استخدامه مهاراته و معارفه⁴.

- 1 . حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين (انجليزي . عربي) مكتبة لبنان ناشرون ، ط 1 ، لبنان ، 2003 ص65.
- 2 . حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ص 17.
- 3 . محمد فتحي: 766 مصطلح إداري إيضاح و بيان، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003 ص 233.
- 4 . راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ص 29.

كما يرى علي السلمي الموارد البشرية أنها: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء الأعمال بحماس و إقناع¹.

ترى وسيلة حمداوي المورد البشري أنه : مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، اتجاهاتهم ، و سلوكهم و طموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية².

حيث يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن الموارد البشرية هي مجموع العاملين الممثلين للمنظمة ، أهم ما يميزهم هو الاختلاف و وجود فروق سواء كانت فردية أو من حيث الوظائف الممارسة .

التعريف الإجرائي للموارد البشرية : هو مجموع الأفراد و العمال المؤهلين بالمؤسسة المينائية بسكيدة و الذين يتمتعون بالخبرات و المهارات و القدرات المناسبة للقيام بالأعمال و المهام المطلوبة و تكون لديهم القدرة و الرغبة في أداء مهامهم .

ثالثاً: أداء الموارد البشرية:

يعرفه بترسون و آخرون : هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها³.

1 . علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1997 ص 147.

2 . وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص 25 .

3 . وصفي الكساسبة : تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان، 2011 ص 77.

كما عرف أنه : تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط عمله بها ، و النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ¹.

حيث يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن أداء الموارد البشرية هو السلوك الذي يقوم به الفرد داخل وظيفته للقيام بالعمل المطلوب منه و تحقيق الأهداف و الوصول إلى نتائج .

و يقصد بأداء الموارد البشرية: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ².

عرف كذلك أنه:درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق

بها الفرد متطلبات الوظيفة ³.

نستشف من هذه التعاريف أن أداء الموارد البشرية هو قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية و الخارجية و ذلك بما يتناسب مع أهدافها من خلال المهام التي يطبقها الفرد داخل وظيفته .

و يعرف أيضا : هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف و عادل ، ليرى

مكافئته بقدر ما يعمل و ينتج ، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه

لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به ⁴ .

1 . محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية لغزة ، فلسطين ، 2006 ص 35.

2 . عبد المحسن توفيق:تقييم الأداء، (د. ط) القاهرة، دار النهضة العربية، 1998 ص 3.

3 . خنشور جمال ، خير الدين جمعة : أبحاث اقتصادية و إدارية ، بسكرة ، العدد السابع عشر ، جوان 2015 ص 209.

4 . محمود عبد الفتاح رضوان:تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2011 ص 54.

و يعرفه راوية حسن: أنها تشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة¹ .

التعريف الإجرائي لأداء الموارد البشرية : هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ، أي هو ما يقوم به المورد البشري من مسؤوليات مرتبطة بعمله موكلة إليه من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هو وسيلة للحكم على فعالية المورد البشري .

سادسا: الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة تراثا نظريا يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة تخدم البحث العلمي وتكون إجابات على تساؤلات الدراسة المطروحة و ذلك من خلال القيام بمقارنة بينها و بين الدراسة و في هذا الإطار سنتناول الدراسات التي تطرقت إلى القيم التنظيمية و أداء الموارد البشرية التي قمنا بتصنيفها حسب التسلسل الزمني أي من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

الدراسة الأولى:

دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، دراسة ميدانية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الخارجية . الجزائر . للباحث بقاسم تابعي ، 2022².

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده :

- ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ؟

و مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1 . راوية حسن:إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 209.

1. بلقاسم تابعي : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي ، شهادة ماجستير ، كلية الاقتصاد قسم الإدارة ، جامعة الزاوية ، 2022.

- ما أثر الأنظمة و الإجراءات السائدة بالمديرية محل الدراسة على الأداء الوظيفي ؟

- ما أثر الأنماط السلوكية السائدة بالمديرية محل الدراسة على الأداء الوظيفي ؟

- ما أثر التوقعات التنظيمية السائدة بالمديرية على الأداء الوظيفي ؟

و قد انطلق من فرضية عامة و هي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية و أبعادها المتمثلة في (الأنظمة و الإجراءات و الأنماط السلوكية ، القيم و المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية و الاتجاهات التنظيمية) على مستوى الأداء الوظيفي .

و مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة و الإجراءات على مستوى الأداء الوظيفي . 2. يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية للأنماط السلوكية على مستوى الأداء الوظيفي .

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم و المعتقدات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .

و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة ، و قد اعتمد على

الاستبيان بالدرجة الأولى في جمع البيانات ، إضافة إلى المقابلة و الملاحظة حيث تم توزيع الاستبيان

على 82 عامل بمديرية الموارد البشرية .

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- ضعف مساهمة الإجراءات و الأنظمة في تحقيق أهداف الإدارة و الرفع من مرد ودية الموظفين .

- وجود قصور في الأنماط السلوكية السائدة في المديرية مقارنة بتلك المنصوص عليها في الأنظمة

و القوانين.

- انخفاض مساهمة الموظفين في تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام و خلق مناخ جيد في العمل .

- ضعف مستوى تقبل الموظفين للضغوط و المخاطر من أجل تحقيق أهداف الإدارة.

الدراسة الثانية :

دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية للباحثة زهرة مصطفى

، 2017¹:

انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده :

. هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

و مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$) بين بعد نمط الإدارة و أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$) بين بعد جماعية العمل و أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$) بين بعد احترام الوقت والانضباط و أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟ .

1. زهرة مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير . تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2017.

و انطلقت الباحثة من فرضية عامة :

يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

و مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$) بين بعد نمط الإدارة و أداء الموارد

البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$) بين بعد جماعية العمل و أداء

الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$) بين بعد احترام الوقت و الانضباط و

أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

و قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و هذا قصد وصف متغيرات الظاهرة محل الدراسة

و نظرا لكبر حجم المجتمع الذي شمل كل العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تم

استخدام أسلوب العينة و تصميم استبيان لهم.

و قد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج:

- هناك التزام و انضباط من قبل العاملين نحو القيام بالأعمال المطلوبة منهم بصورة جيدة .

- هناك حرص من قبل الإدارة و العاملين على أن يؤدي كل عامل عمله في الوقت المحدد .

- اهتمام العاملين بتحسين أدائهم و هذا قد يعود لوجود نظام فعال للحوافز .

الدراسة الثالثة:

دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، للباحث خير

الدين جمعة، 2015¹.

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده :

- هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة (EN.I.CA.)

و مجموعة تساؤلات فرعية:

. هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة و أداء الموارد البشرية ؟

. ما مستوى ثقافة المؤسسة لدى العاملين ؟

- ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

و فرضية عامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

(EN.I.CA.B)

و فرضيات جزئية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بالمؤسسة

(EN.I.CA.B)

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل.

1. خير الدين جمعة : دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2015 .

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بالمؤسسة .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية.
- و قد اعتمد الباحث على المنهج الافتراضي الاستنباطي و أداة الاستبيان بصفة أساسية ثم اختار عينة عشوائية بسيطة من الموارد البشرية و قدر حجمها ب 229 عامل.
- و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد ثقافة المؤسسة و أبعاد الموارد البشرية و من خلال علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة و أبعادها : القيم التنظيمية ، قواعد السلوك في تحسين أداء الموارد البشرية و أبعاده (كمية العمل ، جودة العمل ، المهارات البشرية ، المواظبة على العمل) .

الدراسة الرابعة:

دراسة القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي الأغواط للباحث مداني حجاج 2015¹.

انطلق الباحث من سؤال الإشكالية التالية :

ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و عامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي ؟
و مجموعة من الأسئلة فرعية :

1. هل فكرة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية ؟

2. هل تساعد العدالة التنظيمية للإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم ؟

و فرضية عامة:

1 . مداني الحاج : القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي الأغواط ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل ، 2014 . 2015.

العلاقة بين القيم التنظيمية و عامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثلجي ذات طبيعة
طردية .

و فرضيات جزئية:

1. قيمة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية .

2. العدالة التنظيمية تساعد الإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم .

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما اعتمد الباحث في جمع البيانات الاستمارة و ثم اللجوء إلى
العينة الطبقية النسبية و بلغت حجم العينة 385 مفردة .

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

- إن تفضيل أسلوب فريق العمل و الارتياح فيه لا يدفع الموظفين إلى التفكير في مغادرة الجامعة فالعمل
الجماعي يوفر جانبا إنسانيا يخفف من وطأة ذلك الإكراه الذي تفرضه اللوائح التنظيمية.

- إن أغلب الأفراد يفكرون في مغادرة الجامعة لأنهم يرون أن الإدارة لا يرضيها تعاون العمال فيما بينهم
و لكنهم متمسكون بوظائفهم رغم ذلك ، مادامت العلاقة مع زملاء العمل جيدة ولا تشوبها أي صراعات.

- إن أغلب رضا الأفراد يؤكدون على وظائفهم 66% أغلبهم و بنسبة 95.7% ممن يسعون إلى تطور
أدائهم مما يزيد الرضا أكثر عن الوظيفة و التمسك بها .

الدراسة الخامسة:

دراسة الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية بولاية سكيكدة

للباحثة ساطوح مهدية 2012¹

1 . ساطوح مهدية : الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي ، دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية بسكيكدة ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، 2012.

انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده :

هل هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية و معدلات التماسك الاجتماعي ؟

و مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هي مظاهر الثقافة التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية ؟

2. ما هي طبيعة نظام الحوافز في مركب المواد البلاستيكية ؟

3. هل تساهم عدالة توزيع الحوافز في زيادة معدلات الولاء ؟

4. ما هو مستوى الرضا في مركب المواد البلاستيكية ؟

و فرضية عامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة و معدلات التماسك الاجتماعي.

و مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. يساهم توجه الإدارة نحو التحفيز و التقدير في زيادة معدلات الالتزام التنظيمي.

2. هناك علاقة بين تبني الإدارة قيم المشاركة و زيادة مستوى الرضا .

و قد اعتمدت الباحثة على منهج المسح بالعينة و ذلك لتكميم البيانات و حساب النسب المئوية

ومعاملات الارتباط و استخراج عينة الدراسة و قدر حجمها ب 1227 عامل بالطريقة المقصودة.

و قد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج:

. الحوافز و خاصة الترقية في ميدان الدراسة الحالية تقوم على الأقدمية إضافة إلى المحسوبية و بعض

المظاهر الاحتفالية بتكريم المتقاعدين .

. كما بين أغلبية أفراد العينة أنهم لا يشعرون بالاستقرار و أنهم يرغبون في ترك العمل إذا توفرت ظروف

أحسن.

دلت الشواهد الإحصائية أن أغلبية الأفراد أكدوا أنه لا يوجد تشجيع للأفكار الجديدة في مركبهم و أن القرارات تتخذ من طرف المدير إضافة إلى عدم مشاركتهم في الاجتماعات الدورية للمركب .

الدراسة السادسة:

دراسة القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة سكيكدة ، للباحثة عجال

مسعودة ، 2010¹

انطلقت من إشكالية الدراسة التالية :

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة و جودة التعليم العالي داخل الجامعة و ما طبيعتها ؟

و تساؤل رئيسي مفاده:

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة و جودة التعليم العالي ؟

و مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هي آراء الإطار المسؤول في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي و المتعلقة بإدارة الإدارة ،

إدارة المهام ، إدارة العلاقات و إدارة البيئة ؟

2. ما هو رأي الإطار المسؤول حول جودة التعليم العالي ؟

3. ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطار المسؤول في هذه القيم و آرائهم نحو جودة التعليم العالي؟

وفرضية عامة هي:

- هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية لأفراد العاملين و جودة التعليم العالي .

1. عجال مسعودة : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة سكيكدة، ماجستير في علم النفس

العمل و السلوك التنظيمي ، 2010

و فرضيات جزئية:

1. هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة و جودة التعليم العالي .
2. هناك علاقة طردية بين إدارة المهمة و جودة التعليم العالي .
3. هناك علاقة طردية بين إدارة العلاقات و جودة التعليم العالي .
4. هناك علاقة طردية بين إدارة البيئة و جودة التعليم العالي .

و قد تم الاعتماد على المنهج التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، أما فيما يخص أدوات

جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة استبيان تم توزيعه على 100 عامل.

و قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة و آرائهم نحو جودة التعليم العالي .

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم المهمة و آرائهم نحو جودة التعليم العالي .

- وجود علاقة طردية بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة و آرائهم نحو جودة التعليم العالي.

الدراسة السابعة:

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم

بالمسيلة للباحث إلياس سالم 2007¹ .

انطلق الباحث في دراسته من تساؤل رئيسي مفاده:

- كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟

1. إلياس سالم :تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف الجزائر ، 2006 . 2007.

و مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين ؟
 2. هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل و احترام الوقت و المشاركة في اتخاذ القرارات و أداء الموارد البشرية ؟
- و فرضية عامة:

تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .

و فرضيات جزئية:

1. تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين .
2. تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .
3. تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار و الإبداع على أداء العاملين .

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . و اعتمد على العينة العشوائية الطبقية و تمثلت في ثلث المجتمع أي 92 عامل من مجموع 276 عامل.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- جماعية العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي و طريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الانجاز و تحقيق أداء جيد .
- توفير فريق العمل في المؤسسة يوفر جوا من الانتماء و الرضا و النشاط و يقل فيه الشعور بالاغتراب و الإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا و انجذابهم لبعضهم البعض و قلوبهم المشتركة لأهداف الفريق و السعي الجماعي لتحقيقها.

الدراسة الثامنة:

دراسة القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة وصفية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ، للباحث خالد بن عبد الله الحنيطة 2003¹.

و الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو:

- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة أداء العاملين في الخدمات الطبية .

و انطلق من تساؤل مركزي مفاده:

ما العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

و تساؤلات فرعية:

1. ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

2. ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

و فرضية عامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية و كفاءة الأداء و بين المتغيرات

الشخصية.

. و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدمت الاستبيان كأداة لقياس مستوى القيم

التنظيمية و كفاءة الأداء في الخدمات الطبية من خلال مقياس ليكرث الخماسي ، و استعانت الدراسة

بالعينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفرادها 365 فرد .

و في الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

1 . الحنيطة خالد عبد الله : القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء ، شهادة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،

كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية .

- هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية .
- هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و بين الكفاءة و الأداء و هي (القانون و النظام ، التنافس ، القوة ، الدفاع ، الكفاء)

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة و الاضطلاع عليها ، تبين لنا الأهمية الكبيرة لكل من القيم التنظيمية و الأداء و واقع ممارستها في كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها و من خلالها يبرز لنا الاختلاف من حيث الجوانب التي تطرقت لها كل دراسة من هذه الدراسات و الهدف الذي حاولت كل دراسة الوصول إليه .

لقد اشتركت دراسة الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي مع دراستنا في المتغير المتعلق بالثقافة التنظيمية بمعنى القيم على مستوى المنظمة و التي تظهر في سلوكيات العمال و الاختلاف يكمن في متغير التماسك الاجتماعي حيث عنيت هذه الدراسة بدراسة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة و معدلات التماسك الاجتماعي .

و دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للألمنيوم، اشتركت مع دراستنا مع المتغيرين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية حيث عنيت هذه الدراسة بدراسة تأثير ثقافة المنظمة على أداء العاملين .

اشتركت دراسة القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي في المتغير المتعلق بالقيم التنظيمية، والاختلاف يكمن في متغير الاستقرار الوظيفي ، حيث اهتمت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية و عامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .

دراسة القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، تشابهت مع دراستنا في المتغير المتعلق بالقيم التنظيمية و الاختلاف يكمن في متغير الجودة باعتبار الجودة جزء أساسي ترتكز عليه كل مؤسسة.

أما دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية و دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية كلاهما يركزان على المتغيرين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية و يعتبران مشابهتان لدراستنا التي ربطت القيم التنظيمية بأداء الموارد البشرية الاختلاف يكمن في مكان و عينة التطبيق .

أما دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، تشابهت مع دراستنا في متغير الثقافة التنظيمية و متغير الأداء الوظيفي حيث عنيت هذه الدراسة بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالمديرية محل الدراسة.

و الدراسة الأخيرة دراسة القيم التنظيمية و الأداء و التي تشترك مع دراستنا في كلا المتغيرين القيم التنظيمية و الأداء و هذه الدراسة اهتمت بالبحث عن العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

و منه تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في تركيزها على عنصر القيم التنظيمية و أداء الموارد البشرية داخل المنظمات.

و من الناحية المنهجية فدراستنا تجتمع في عدة نقاط مع الدراسات السابقة مثل : المنهج الوصفي المستخدم و طريقة اختيار العينة ، اعتماد الاستبيان أداة لجمع البيانات .

و نجد أن الدراسات السابقة تؤكد على أهمية دور القيم التنظيمية داخل المؤسسات كون هذا العنصر يلعب دورا هاما في ضبط السلوك الإنساني.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتناول مجموعة من العناصر وضحت لنا الرؤيا حول موضوع القيم التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية حيث انطلقنا من المشكلة البحثية و تساؤلاتها ثم مبررات و أسباب اختيار الموضوع مرورا بذكر أهداف هذه الدراسة و لاكتشاف تأثيرات هذا الموضوع اعتمدنا مجموعة من الفروض مع تحديد المفاهيم الأساسية حول الموضوع و في الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تعتبر القاعدة الأساسية للحصول على المعلومات حول الدراسة .

الفصل الثاني:

القيم التنظيمية الأبعاد و الدلالات.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية الأبعاد و الدلالات.

تمهيد.

أولا : ماهية القيم .

ثانيا : أهمية القيم التنظيمية .

ثالثا: مراحل تطور القيم التنظيمية.

رابعا : شروط القيم التنظيمية .

خامسا : وظائف القيم التنظيمية .

سادسا: تصنيف القيم التنظيمية.

سابعا: قياس القيم التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر القيم من المواضيع المهمة في حياة الأفراد فهي إحدى المكونات الرئيسة للشخصية ، كما أنها تؤثر في سلوك الأفراد وفي اتجاهاتهم وعلاقاتهم داخل التنظيمات وخارجها ، أي تنعكس بصورة جدية ومتجددة على أهمية كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية وهذا ما زاد الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وذلك لأهميتها في فهم السلوك التنظيمي للعاملين .

وسنتناول في هذا الفصل من الدراسة أهمية القيم التنظيمية في حياة الأفراد وداخل المنظمات وكذا مراحلها والمداخل النظرية لدراسة القيم التنظيمية مروراً إلى شروطها ووظائفها، ثم تصنيف هذه القيم وأخيراً إلى قياس القيم التنظيمية.

أولاً : ماهية القيم :

تعد القيم من المواضيع المهمة في حياة الأفراد و هي إحدى المكونات الأساسية للشخصية، و سنتناول في هذا العنصر أهم خصائص القيم و أهميتها و مصادرها مع ذكر تصنيفاتها.

1. ماهية القيم و أهميتها :

لقد أجمع الباحثين و المفكرين على أهمية القيم و تتمثل فيما يلي:

- اعتبارها هم عناصر الثقافة بسبب الدور الذي تلعبه في تمايز المجتمعات بعضها في البعض ، لكي تفهم طبيعة أي مجتمع و العلاقات السائدة بين أفراده ينبغي تحديد الاتجاهات القيمية السائدة فيه ¹.
- تعتبر كمحرك أساسي للسلوك و كموجه قوي فهي التي تمكن من خلق السلوك و تعطيه المعنى و النوعية.
- اعتبار القيم بمثابة المحدد و الإطار الرئيسي الذي يتم فيه وضع الأهداف و السياسات على ضوءه . حيث لا يجوز التعارض مع هذه القيم و الاختلاف معها و هي تساعد على وضوح العلاقات و المساواة السلوكية اللازمة لإنجاز هذه الأهداف ².
- القيم تحفظ للمجتمع بقاءه و استمراريته فبقاء الأمم ووجودها متعلق بما تمتلكه من معايير قيمية.
- تعتبر القيم في المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييم الأشياء ³.

1. عمر أحمد همشيري : التنشئة الاجتماعية للطفل ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2013 ص 313.
 2. عبد المعطي محمد عساق : السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 9199 ص 144.
 3. ماجد زكي الجلاد : تعلم القيم و تعليمها ، دار المسيرة ، ط 1 ، الأردن ، 2005 ص 208.

إذا فللقيم أهمية كبيرة في تكوين و تشكيل سلوك الإنسان و بناء شخصيته و ذاته. و هي عبارة عن معيار يستخدمه الفرد للحكم على الأشياء كما أنها أساسية في فهم طبيعة أي مجتمع و العلاقات فيه بين مختلف أفراده.

2. خصائص القيم :

تتسم القيم بمجموعة من الخصائص و السمات التي اتفق حولها العديد من العلماء الدارسين لموضوع القيم و هذه الخصائص تتمثل في:

. أنها اجتماعية: أي أنها تنطلق من إطار اجتماعي على أساسها يتم الحكم على سلوك الأفراد لأنها تتال قبول من المجتمع ¹ .

. قيم ذاتية : أي أنها تتعلق بالطبيعة النفسية للفرد وتشمل الرغبات والميول والعواطف ... وهذه الخبرات النفسية غير ثابتة إنما تتغير من لحظة إلى أخرى وأيضا تتغير من شخص الأخر .

. قيم نسبية : إن وجود القيم نسبي ، فإذا ازدادت الأشياء وانعدم الأشخاص زالت القيم وانعدمت حتى عملية القيم وتفضيل بعض القيم على الأخرى لا معنى لها ، إلا بالنسبة للأفراد ن ومن هنا كانت القيم وقتية وغير دائمة ² .

1. ماجد زكي الجلاذ : مرجع سابق ، ص 37.

2. نورهان منير حسن فهمي : القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية ، 1999 ، ص 309.

. قيم مكتسبة: فالفرد يتعلم القيمة ويكتسبها من المجتمع ومن خلال عملية التنشئة الاجتماعية وعن طريق

التفاعل الاجتماعي¹

أي إن الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتفاعله مع محيطه يكتسب جملة من القيم أي تعتبر مكتسبة من المجتمع الذي ينتمي إليه.

. قيم ذات طبيعة متدرجة:

فهناك قيم أساسية وقيم فرعية تنطوي تحتها، ذلك أن حاجات المجتمع ليست على نفس الدرجة من

الأهمية.²

ومن خلال عرضنا لخصائص القيم يتضح لنا أن القيم تتميز بمجموعة من الخصائص تنطلق من كونها اجتماعية نابعة من المجتمع الذي نعيش فيه، وكذلك أنها نسبية تجريدية غير ملموسة فلو وقع بل تتجسد في تصرفات الأفراد، ونتيجة لتأثرها بالعديد من العوامل فهي قابلة للتغيير والتطوير.

3. مصادر القيم :

لا تأتي القيم من فراغ مستمدة من البيئة بمعناها الواسع ويمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية:

1. عمر أحمد همشيري : مرجع سبق ذكره ، ص 309.

2. سعاد جبر : القيم العالمية وأثرها على السلوك الإنساني ، عالم المكتب الحديث ، ط2، عمان 2008 ، ص309.

أ . التعاليم الدينية:

يمثل الدين الإسلامي المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث النبوي الشريف الذي يحث على إتقان العمل. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"¹ . وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله

" من غشنا فليس منا "² . وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة منها قول الرسول صلى الله عليه وسلم " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد³ .

ب . التنشئة الاجتماعية :

تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر، فقيمة الحرية في المجتمعات التي تنشئ أطفالها بأسلوب ديمقراطي تكون عالية جداً بمقارنتها مع تلك المجتمعات التي تربي أبنائها تربية تسلطية⁴ .

تختلف القيم باختلاف التنشئة التي يقوم فيها الأفراد فكل فرد يختلف في قيمه على باقي الأفراد وذلك نظراً لتنشئته داخل المجتمع.

ج . الخبرة السابقة :

1 . رواه أبو يعلى و الطبراني ، كتاب سلسلة التفسير مصطفى العدوي ، و قد صححه الألباني في الصحيح ، مقال نشر بتاريخ 2004 /09/23 .

2 . رواه ابن ماجه : سلسلة التفسير لمصطفى العدوي ، صححه الألباني ، مقال نشر بتاريخ 2011/01/16 ص 20

3 . محمد سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 112 .

4 . محمد قاسم القيروتي : مرجع سبق ذكره ، ص 160 .

وتستمد القيم أهميتها من خبرات الأفراد، وتعتبر خبرات الشخص مهمة وتظهر في الأوزان التي تعطىها الفرد للأشياء.¹

د . الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

رغم أهمية التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة كمصادر للقيم إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدرا آخر للقيم.

فالفرد أحيانا يغير قيمه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه فبعض الأشخاص يتعلمون ممن يصاحبوهم لفترة من الوقت أو الزمن وقد نكون الصحبة صحبة خير أو صحبة السوء² .

نستنتج أن للقيم مصادر عديدة ومتعددة ولعل أن هذه المصادر هو المصدر الديني الذي يعتبر المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، حيث أكد الدين الإسلامي على العديد من القيم كاهتمام الفرد بالمعتقدات وتعاليم الدين الإسلامي ، والمصدر الثاني هو المصدر الاجتماعي حيث أن الفرد يعتبر جزء من هذا المجتمع الذي يعيش فيه فهو يستمد قيمه منه وتختلف باختلاف المجتمعات ، وأخيرا الجماعة التي ينتمي إليها الفرد بكونه يعيش بين مجموعة من الأفراد يتأثر بقيمهم .

4: تصنيفات القيم.

يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها ، و على أنه لا يوجد تصنيف شامل لها و الواقع أنه مهما يكن في تصنيف القيم من قصور عن الإحاطة بأنواعها جميعا . إلا أن التصنيف ضروري لدراسة القيم . و يعتمد الباحثين في تصنيف القيم على أبعاد كثيرة أهمها:

1. القيم حسب بعد المحتوى :

1. نداء محمد الصوص : السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، ص13.

2 . محمد قاسم الفيروتي : مرجع سابق ، ص161.

و قد قسمها speanger سبرينجر إلى ستة أنماط¹ .

أ/ قيم دينية : ترتبط بالاهتمام بالمعتقدات و التعاليم الدينية .

ب/ قيم اجتماعية: و ترتبط باهتمام الفرد بحب الناس و التضحية من أجلهم و بدل الجهود من أجل سعادتهم و تحسين أحوالهم.

ج/ قيم اقتصادية: و ترتبط بالاهتمامات العملية ذات النفع المادي و الصناعة و الإنتاج و الثروة و استثمار الأموال في الأعمال التجارية.

د/ قيم معرفية: و ترتبط باهتمام الفرد و ميله لاكتشاف الحقائق و المعارف و السعي إلى اكتساب المزيد من المعرفة العلمية.

هـ/ قيم سياسية: و ترتبط بالقوة، السيطرة و العمل السياسي.

و/ قيم جمالية: تكون واضحة لدى فرد يسعى لكل ما هو جميل من ناحية الشكل و التوافق و التنسيق و نظرتة للحياة و للناس من زوايا التنوع و الإحساس بالحياة².

2. قيم حسب بعد الشدة:

و فيها نميز بين ثلاث مستويات لشدة القيم.

أ/ قيم ملزمة:(أمره ناهية) تكون بمثابة قانون ينظم العلاقات.

ب / قيم تفضيلية:تكون حسب ما يفضله الفرد كإكرام الضيف.

1. صالح محمد أبو جادو : سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، 1998 ص 209.

2. جابر نصر الدين لوكيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، ط2 ، قسنطينة ، 2006 ص 166.165.

ج / قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد ، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لندياه كأنه يعيش أبداً و لآخرته كأنه يموت غداً ، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا¹.

3. القيم حسب بعد الدوام :

و يصنف هذا البعد إلى صنفين هما:

أ/ القيم العابرة: و هي التي تزول بسرعة و تمتاز بعدم قدسيتها من قبل المجتمع.

ب/ القيم الدائمة: و هي التي تدوم زمنا طويلا، و قد تمد جذورها إلى أعماق التاريخ².

4. القيم حسب بعد المقصد :

و تنقسم القيم باعتبار مقصدها إلى قسمين :

أ/ قيم وسائلية : و هي القيم التي تعد وسيلة لغايات أبعد فهي ليست مقصودة لذاتها بل لتحقيق غاية عليا أبعد منها .

ب / قيم غائية: و هي القيم التي تكون غاية في حد ذاتها.

و يصعب التمييز بين القيم الوسائلية و الغائية و ذلك نظرا لتداخلها و امتزاجها بعضا ببعض ، و تبعا للظرف و الزمان ينظر إليها فيه³.

5. القيم حسب الوضوح :

تنقسم إلى قسمين :

أ/ القيم الصريحة: و هي القيم التي يصرح بها و يعبر عنها بالكلام و بالسلوك نفسه.

1. فاروق عبده فليو و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان ، الأردن 2005، ص 192. 193 .

2 . مرعى توفيق و بلقيس أحمد : الميسر في علم النفس الاجتماعي ، دار الفرقان للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ، 1984.

3 . ماجد زكي الجلاذ: مرجع سابق ص 49.

ب/ القيم الضمنية: و هي القيم التي تستخلص و يستدل عليها من ملاحظة الاختبارات التي تتكرر في سلوك الأفراد¹.

ثانيا : أهمية القيم التنظيمية

تكمّن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي :

- تعبر عنصر هاما في المنظمات نظرا لأنها تمثل الأساس لفهم الاتجاهات والدافعية وكذلك التأثير على مدارك الأفراد².

- أنها الأساس في أي ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح.

- تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات ولها تأثير مباشر وقوي علي أدائهم لأعمالهم

و اتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسهم وزملائهم والمتعاملين معهم .

- أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي³.

- كما ينظر إلى القيم التنظيمية كقوة محركة ومنظمة لسلوك الأفراد أثناء إجراء مقاربات بين مجموعة من البدائل السلوكية⁴.

وكونها كذلك تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي⁵

1. صالح محمد أبو جادو : مرجع سبق ذكره ، ص 210.

2. إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات السلوكية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997، ص101.

3. عبد الله عقلة ومجلى الخزاعلة ، مرجع سابق ، ص 47.46.

4. محمد سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 109.

5. محمد قاسم الفيروتي ، مرجع سابق ، ص 181.

ثالثاً/ مراحل تطور القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم ، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية ، فقد حصلت عدة تغيرات كان لها أثر في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم الإدارية ، ويمكن تحديد مراحل تطور القيم في سبع مراحل على النحو التالي :

1/ مرحلة التفكير العقلاني:

سادت هذه المرحلة التفكير العلمي الإداري وكانت النظرة اتجاه الفرد العامل نظرة آلة وكان التحفيز في نظر المدراء يتمثل في المكاسب المادية ، كما أن القيم التنظيمية لم تكن واضحة تماماً إلا مع التحليل الذي قدمه "ماكس فيبر" صاحب التوجه البيروقراطي إذ كانت النظرة إلى التنظيم متمثلة في الآلات البشرية والإجراءات البيروقراطية التي تم تصميمها لتأدية العمل أكثر .

وفي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نحو الأداء والعمل المنظم والمخطط لعناية والاهتمام بطرق إنجاز العمل وتحسين كمية الإنتاج والتدريب وكلها قيم تبلورت ضمن فكرة الإدارة العلمية مع "فريدريك تايلور" من خلال مساهمته في دراسة العمل وفي النظرة الميكانيكية للأداء والعمل¹

2/المرحلة العاطفية الإنسانية :

بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي اعتمدها "هوثورن" في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع عن إنسانية الإنسان وأكدت أنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل إن العوامل الغير عقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء داخل التنظيمات المختلفة .

1عبد الحميد بكاي ، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية ، دار المنظمات متعددة الجنسيات ، رسالة دكتوراه ، جامعة باجي مختار ، كلية العلوم الإنسانية ، عنابة ص215.

وبالتالي بدأ عصر ثاني من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات "هاوثورن" فقد تبين المديرون وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإدارة تلعب دورا مهما ، وفي بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية ، لذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل .

وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إتون مايو" قبول افتراضات مدرسة الإدارة

الميكانيكية بزيادة " ماكس فيبر " و " فريدريك تيلور" ¹

فهذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم.

3/ مرحلة المواجهة:

وقد ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية وساد الاعتقاد لدى الإدارة بأن المواجهة كانت أسوء خيار موجود وأنه لابد من التحول من المواجهة إلى التوثيق وتم البحث عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وتتمثل في مفهوم الحرية في بيئة العمل ².

4/ مرحلة الإجماع في الرأي:

سنة 1960 نشر " دوجلاس ماك جريجور" كتابا بعنوان الإنسان للمنظمات والذي أثر بشكل مبير في الفكر الإداري وفي قيم وتوجيهات المدراء في أواخر الستينات ، إذ قسم قيم ومعتقدات المدراء في تلك الفترة إلى النظرية Xوالتي تعتمد على قيم تتمثل في أن الموظف مخادع وكسول بطبعه وتحركه دوافعه وتصالحه الشخصية فقط ، لذا فهم يحتاجون إلى نمط إشرافي متسلط وتحفيز مادي ، . أما النظرية Yوالتي

1 . بكوش ليلي : القيم التنظيمية (مدخل مفاهيمي) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ، العدد 30، الجزائر ، ص 566.

2 . بولهواش عمر : دراسة قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية ، رسالة دكتوراه ، جامعة منتوري 2011 ، ص 71.

تعتمد على قيم تتمثل في أن الموظف طيب بطبعه وإيجابي وجدير بثقة المدراء ، وتمثل "ماك جريجور" في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء الإيجابي أو السلبي تبعاً للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم . إذ أن الموظف سيكون سلبياً إذا عوامل بالتسلط المادي وسيكون إيجابياً إذ عوامل بالثقة وتشارك في القرار أي أن القيم السائدة في ذلك الوقت باختلافها ليست قطيعة¹.

5/ مرحلة التنظيم والتوازي الفردي :

تمثلت في قيم الإدارة بالأهداف و إن الوصول للقيمة يكون من خلال الإنجاز و من القيم السائدة في هذه المرحلة: قيمة العدالة و الديمقراطية و المشاركة الجماعية و المحبة و السلام².

6/ مرحلة التطوير التنظيمي:

حيث كان اهتمام بالسلوك التنظيمي و أصبح بالإمكان و بطريقة منظمة تغيير الثقافة التنظيمية . و صاحب مرحلة التطوير التنظيمي النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي . و كان هناك اهتمام بنوعية ظروف العمل و قام المديرون بتحليل الجوانب غير الإنسانية و المسببة للضغوط في بيئة العمل و ظهر الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي³ .

7/ مرحلة الواقعية :

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها و مراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس و ظهور قيم و مصطلحات جديدة كما أنها تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات و أنماط الإدارة و العلاقات التنظيمية⁴.

الجدول رقم (1) يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية .

1. عبد الحكيم بكاي مرجع سبق ذكره ، ص 216.
2. عاطف جبر طه عبد الرحيم : أثر القيم التنظيمية على التوافق و قيم العمل ، جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا ، القاهرة ، 2013 ص 312.
3. بولهواش عمر ، مرجع سبق ذكره ص 71 .
4. موسى اللوزي : التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الأردن ، 2007 ص 233.

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الإنجاز مك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المصدر¹: فرانسيس ، وودكوك ، 1995 ص 23.

رابعاً : شروط القيم التنظيمية .

تتجسد القيم التنظيمية في مجموعة من الشروط الأساسية و هي :²

- أن تكون مقنعة و مختارة من عدة بدائل حيث تمت بنيتها و الالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات و هذا ما يقصد به وجوب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير على رأسها العاملين على اختلاف المستويات الإدارية ، و ذلك لضمان الالتزام و عدم ظهور أين و من أنواع التضارب أو الصراع .

- أن تكون متناسقة فكريا و سلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة بين قيم العمال و القيم التنظيمية.

يركز هذا على أهمية التناسق بين قيم الأفراد المكتسبة من ثقافة المجتمع العام . بطبيعة الحال لتسهيل عملية الالتزام و عدم الوقوع في أحد أنواع التضارب بين القيم الخاصة للعمال و القيم العامة للمؤسسة.

1. ديف فرانسيس و مايك وودكوك : القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهادي و عامر عبد الله الصعيري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض . السعودية ، 1995 ص 23.

2. تركي بن سهل النعيمي ، بن ماضي العتيبي : القيم التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ص 19.

- أن تكون محددة العدد واضحة الهدف و يمكن إدراك ما تتضمنه من سلوك على أن تكون على درجة من الشفافية و بعيدة عن الغموض الذي يشكل في نفوس و عقول العمال نوع من التخوفات من طبيعة القيم ، بالإضافة إلى تحديد العدد اللازم لهذه القيم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ، لأن الشفافية مطلوبة في كل مؤسسة أو إدارة و ذلك لتحسين صورتها لدى الأفراد العاملين ، و هذا ما يساعدها على استقطاب عدد كبير من العمال في حالة الاحتياج .

- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال و المواقف حتى يسهل ترجمتها إلى الواقع ، إن كثرة التغيير في القيم لا يكون في صالح المؤسسة لذا يتوجب الإرساء على مجموعة من القيم على أن تكون ثابتة و محاولة تحقيقها على أرض الواقع من خلال الأداء و قياسه .

- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة و العاملين، و بما أن القيم التنظيمية فعال على سلوك العاملين، و تنعكس في ذلك السلوك و أداء العاملين. إلا أن هناك تأثير فعال على اتجاهاتهم و سلوكياتهم و هذا ما يؤكد أنها تعمل على تعزيز السلوك و الأداء بما يتوافق و العاملين في إطار العامل و أهداف المؤسسة .

- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي و ملزمة للعاملين بالمنظمة. و هذا ما هو معروف في أغلب المنظمات في جميع القطاعات ، بحيث لا يتمكن العاملون من الالتزام بالقيم إن لم تكن مدونة ، بالإضافة إلى أن المسؤولين لا يستطيعون تنفيذ التحفيز و العقاب على الأفراد إن لم تكن هناك وثيقة رسمية كإطار مرجعي لهم¹.

نستنتج منه القيم الواضحة هي التي تتوفر فيها عدة شروط أو لها أن تكون قيم مختارة عن قناعة و يلتزم على الفرد الحفاظ عليها بشدة و أيضا أن تكون منبثقة على الانسجام و محددة و ثابتة صالحة لكل

1. مسعودة فلوس : القيم التنظيمية و دورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة و العمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017.2018 ص 66/65.

الأحوال و غير قابلة للتغيير ، و أيضا يستلزم على القيم أن تكون معززة للأداء و عملية تدعو للفخر و الاعتزاز الذي يحقق أهداف المنظمة و العاملين و اتجاهاتهم داخل المؤسسة .

خامسا : وظائف القيم التنظيمية .

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهم كل من الفرد و الجماعة و هي:

1. على المستوى الفردي :

- تهيئ للأفراد اختبارات لتحديد السلوك ، و بالتالي تشكيل الشخصية الفردية و في نفس الوقت توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة منه و تمنحه القدرة على الرضا النفسي و التوافق مع الآخرين .
- تساهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال مراجعة نقاط الضعف لديه و التعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته.
- تساهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد، و فهم العالم من حوله، و المساهمة لإصلاحه نفسيا و خلقيا¹.

2. على المستوى الاجتماعي :

- المساهمة في الحفاظ على تماسك المجتمع ، إذ تحدده مثله العليا و مبادئه الثابتة .
- المساهمة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا.
- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها، و تقيه من الأناثية المفرطة و من النزاعات².

3. على مستوى المؤسسة :

1. شطي أمينة : دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة الوادي ، 2022، ص 56.
2. شخاب عبد القادر : دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة . الجزائر ، 2015، ص 49.

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم و مؤهلاتهم و مستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية

- تدريب على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءا من سلوكهم¹

فللقيم وظائف كثيرة سواء على الجانب الفردي المتعلق بالإنسان بحد ذاته أي الحيز الشخصي الذي من خلاله يستطيع الفرد أن ينظم سلوكياته و يضبط تفاعله مع الآخرين وفق قيم اجتماعية أو على الصعيد الاجتماعي من خلال الحفاظ على تماسك المجتمع و تحفظ هذا المجتمع من السلوكيات الاجتماعية و الأخلاقية الفاسدة و كذا لها وظيفة على الجانب العملي و المؤسساتي من خلال أن القيم توجه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم و مستوياتهم الوظيفية إلى تحقيق الأهداف المنشودة لذا فإن وظيفة القيم لا تنحصر على جانب واحد و إنما تؤثر على الفرد و المجتمع و المؤسسة بحد ذاتها .

سادسا : أبعاد القيم التنظيمية .

حسب فرانسيس و وودكوك فإن القيم تصنف إلى أربع مجموعات رئيسية و هي :

1. إدارة الإدارة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ و القوة و دور الإدارة و يضم هذا المجال ثلاث قيم و هي: قيم النفوذ و الصفة و المكافأة².

أ/ القوة:

لأن الإدارة الناجحة هي التي تدرك النفوذ الذي تمتلكه من خلال مركزها الوظيفي، الذي يسمح لها بتقرير رسالة المنظمة و اتخاذ القرارات³.

1. المرجع السابق: ص 49.

2. ليلي بكوش :

3.فراحي فيصل : بودهري عبد الرحمن ،مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 01، جوان 2017 ، دراسة سيكومترية لمقياس القيم لديف فرانسيس و مايك وودكوك ، بولاية وهران كلية العلوم الاجتماعية .

ب/ الصفوة:

أي أن المناصب الإدارية كمدير مثلاً يجب أن يشغلها أفراد ذو كفاءة تتناسب و حجم مسؤولياتهم ،فإذا كان العكس فستتكد المنظمة أضرار تعود بالسلب على السير السليم للإدارة ، و بالتالي اختبار هؤلاء الأفراد ينبني على معايير موضوعية بعيدة كل البعد عن الذاتية¹.

ج/ المكافأة:

الأداء الجيد لأفراد المنظمة لابد أن يكافأ إما بصيغة مادية أو معنوية من أجل الإبقاء على المستوى المطلوب من الأداء².

و يقصد أنها مجموعة الوظائف و الوحدات التي يجب أن تعمل على تكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهدافها و تشمل القوة التي يمتلكها الرؤساء التي تؤثر على الأفراد العاملون و الصفوة التي تمثل جماعة داخل المنظمة لديهم نفوذ و قوة مستمدة من مراكزهم و أيضا المكافأة أي على المنظمة إعطاء نوع من النظام التحفيزي على العامل الذي يبذل قصار جهده في أدائه الأعمال المكلف بها .

2/ إدارة المهمة:

لكي تقوم المنظمة بمهمتها كما يجب لابد من التركيز على أهداف واضحة و العمل بكفاءة و بذلك تتضمن إدارة المهمة ما يلي :³

أ/ الفعالية:

هي تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب و بالطريقة الملائمة⁴ .

1. ديف فرانسيس و مايك وودكوك : القيم التنظيمية ،ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العلمية 1995 ص 65.

2. المرجع نفسه : ص 77.

3. فرانسيس و وودكوك : مرجع سبق ذكره ص 41.

4. شريف علي : الإدارة المعاصرة ، ط2 ، الإسكندرية ، دار الجامعية ، 1997.

ب/ الكفاية:

أي البحث عن الطرق الصحيحة لاستخدام العناصر التي تم اختيارها من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة¹.

ج/ الاقتصاد :

و هو يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يستوجب انخفاض مدخلات مستلزمات الإنتاج و زيادة معتبرة في مخرجات العملية الإنتاجية من سلع و خدمات².

أي أداء العمل بصورة متقنة و دقيقة مع التركيز على الأهداف و العمل بكفاءة و تشمل كل من الفعالية أي قدرة الوصول إلى الأهداف بالصورة المطلوبة. و الكفاية هي التي تعبر عن الاستخدام الأمثل للمورد البشري في العملية الإنتاجية و تشمل أيضا الاقتصاد .

3/ إدارة العلاقات:

يسمح التنظيم الإداري بإنشاء علاقات بين أفراد المنظمة و تكون راسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس و المرؤوس أو أفقية بين المديرين في مستوى واحد³. و هذا يتطلب :

أ/ العمل :

و يعني درجة المساواة في التعامل مع أفراد المنظمة الذين يعملون في نفس الظروف بغض النظر عن الاختلاف في الخصائص الفردية و هذا يكون وفق القواعد و الإجراءات المحددة مسبقا⁴.

ب/ العمل الجماعي:

1. فرانسيس و وودكوك : مرجع سابق ، ص 103.
2. سحنون محمد : الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية ، رؤية بديلة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 17 ، 2002.
3. زوليف مهدي حسن و آخرون : إدارة المنظمة نظريات و سلوك ، دار مجدلاوي ، ط 1 ، 1996، ص 171.
4. جاب الله عمارة محمد : إدارة المؤسسات رؤية "المراقبون و المتدخلون و القادمون " ، إدارة المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2011ص 352.

فهو يوفر فرصة الاستفادة من كافة المهارات و الخبرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة ، ليس بشكل فردي و لكن بصورة جماعية تساهم في التنسيق بين هذه المهارات و القدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات أثناء العمل¹.

ج/ القانون و النظام:

فالنظام المناسب من قواعد و إجراءات مكونة بذلك قانونا ينظم تصرفات العمال و يحدد السلوكات المقبولة مما يسمح للمدراء بإعطاء توجيهات لأفراد المنظمة في إطار قانوني منظم².
أي أنها تكون بإقامة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين تتسم بنوع من الطابع الإنساني و تقوم على العدل و العمل و العمل الجماعي الذي يؤدي إلى المزيد من الإلتقان في الأداء و أيضا قيمة القانون و النظام الإجراءات أي الإجراءات و القوانين التي تحدها المنظمة لتحديد سلوكات العمال وتصرفاتهم .

4/ إدارة البيئة:

المنظمات بصفة عامة تعيش في بيئات مضطربة معروفة بالتنافس و كل منظمة تسعى للبقاء و التمتع وإلا سيكون مصيرها الزوال لذلك ينبغي على المنظمة أن تقوم بما يلي :³

أ/ الدفاع:

فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية لتضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية تسمح لها بالاستمرارية⁴.

ب/ التنافس:

1. مشهور ثروت : استراتيجيات التطوير الإداري ، دراسة أسامة ، ط1، الأردن 2010، ص 161.
2. فرانسيس و وودكوك ، مرجع سابق، ص 161.
3. فراهي فيصل ، بودهري عبد الرحمن : مرجع سابق ، ص 165.
4. فرانسيس و وودكوك : مرجع سابق ، ص 43.

يتم من خلال السعي للحصول على أكبر قدر من الموارد النادرة للوصول إلى أفضل النتائج كالقدرة على زيادة الإنتاج للحصول على عوائد أو مكاسب تسمح للمنظمة البقاء في التنافسية¹.

ج/ استغلال الفرص:

فالفرص إذا أتاحت ينبغي على المنظمة انتهازها بسرعة ، مع العلم بأن هذا يحمل نوعاً من المخاطرة أو المغامرة و إلا فستقوم المنظمات المنافسة باستغلالها ، لذلك المنظمة الناجحة لابد لها من تبني هذه القيمة "من يجراً يكسب"².

سابعا : قياس القيم التنظيمية .

تقاس القيم التنظيمية بعدة طرق منها :

1/ المشاهدة أو الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها المشاهدة التي يتم من خلالها رصد استجابات المتعلم لمثيرات محددة، ففي الملاحظة يشاهد سلوك المتعلمين و يتبعه و يسجل كل ملحوظاته بأمانة و دقة و بموضوعية. و قد استخدمت الملاحظة لدراسة السلوك الاجتماعي و الأخلاقي دون إمكانية تزييفه³ . و تعد من أكثر الطرق استعمالاً للعاملين فتطبيقها يتطلب من الباحث أن يحدد القيم التي يقوم بدراستها ويحدد مظاهر هذه القيم سواء كانت ثابتة أو متغيرة.

2/ المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة الشخصية من أهم أدوات قياس القيم و الاتجاهات و فيها يواجه المعلم مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة للطالب، و يطلب منه الإجابة عنها شفويا و من خلال الحوار و المناقشة و السؤال و الجواب و تبادل الأفكار و الآراء يحدد المعلم استجابة الطالب و موقفه من قيمة معينة¹.

1. عطية مصطفى كامل أبو الغرم : مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 113.

2. فرانسيس و وودكوك : مرجع سابق ، ص 44.

3. ماجد زكي الجلاذ: مرجع سابق، ص 199.

3/ تحليل مضمون:

و هنا يصف الباحث المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا و منظما و كميا، و يتم فيه تقسيم البدائل إلى أجزاء حسب طبيعة المادة و هذا من أجل الحصول على بيانات إحصائية و جداول كمية و كيفية عن المادة و موضوع التحليل² .

4/ الاختبارات:

توجد العديد من الطرق لقياس القيم من بينها استبانة القيم التنظيمية³ .

1. المرجع نفسه : ص 204.

2.

3 محمد حسن حمدات : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص 47.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن القيم التنظيمية لها دور كبير في تحديد سلوك الأفراد العاملون داخل المنظمة عند ممارستهم لوظائفهم لذلك فقد حاولنا إبراز هذه الأهمية الكبيرة البالغة للقيم التنظيمية من خلال تطرقنا إلى كل من أهمية القيم التنظيمية بصفة عامة و خصائصها ضف إلى ذلك تصنيفاتها و إلى أهمية القيم التنظيمية مرورا بمراحل تطورها و شروطها و وظائفها و أبعادها و أخيرا إلى قياس القيم التنظيمية .

الفصل الثالث

سوسيولوجيا أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث : سوسولوجيا أداء الموارد البشرية .

تمهيد .

أولاً: أهمية أداء الموارد البشرية.

ثانياً: خصائص أداء الموارد البشرية.

ثالثاً: شروط الأداء .

رابعاً: أبعاد أداء الموارد البشرية.

خامساً: محددات أداء الموارد البشرية.

سادساً: طرق تقييم و قياس أداء الموارد البشرية.

سابعاً: معوقات أداء الموارد البشرية.

ثامناً : المداخل النظرية المفسرة للأداء .

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في عدة مجالات و تخصصات و تم التوصل إلى أن أداء الفرد داخل المنظمة يوصل المؤسسة إلى أسى أهدافها حيث أن كل منظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة قصيرة و بطرق غير مكلفة و من هذا المنطلق ازدادت أهمية أداء المورد البشري كونه العامل البشري المحور الأساسي في المؤسسات إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف و من خلال هذا السياق سنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء و أهم العناصر المرتبطة به و بطرق تقييمه .

أولا : أهمية الموارد البشرية .

للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات سواء للفرد أو المنظمة فإذا كان الناتج موفقا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا و من ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة و في أي جزء منها لا يعد انعكاس لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ، كما ترجع أيضا أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة ، لذلك فإن قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء ¹ .

كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على أداء موظفيها كون عملية قياسه من عناصر العملية الإدارية ، ذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات و بيانات لمتخذي القرار و التخطيط و الرقابة .

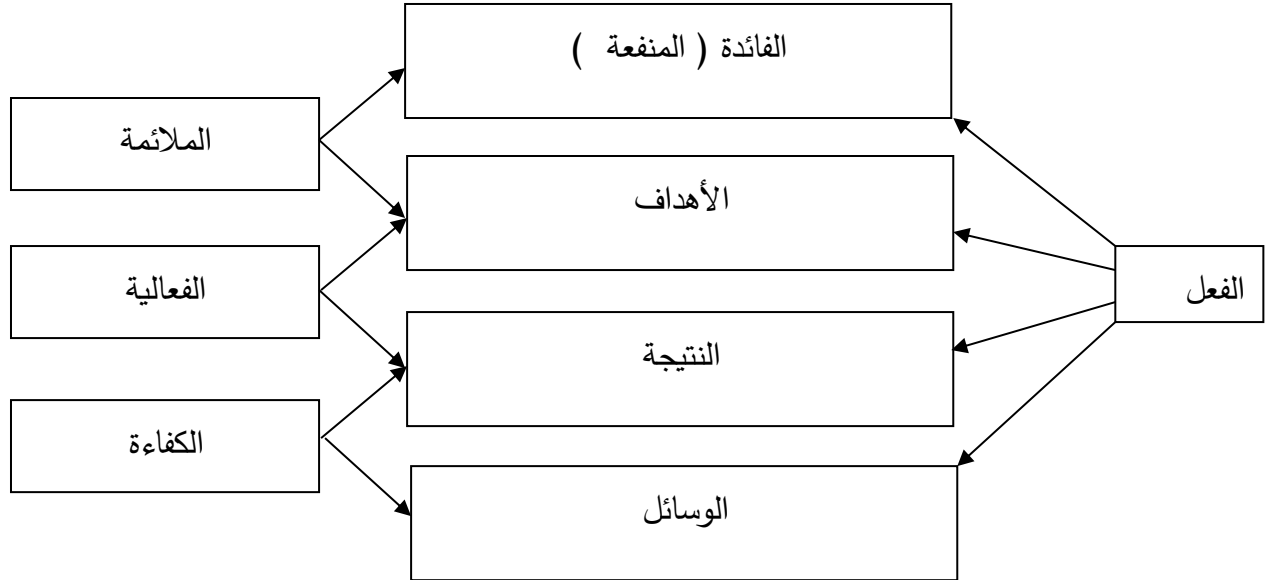
و يرتكز فهم الأداء على معرفة و تحليل الفروقات بين ما هو مخطط و ما تحقق أي يبين الأداء الفعلي و الأداء النمطي ، بين ما أنجزه الفرد و بين ما كان المفروض أن ينجزه ، لذلك هو عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة بغية تحديد مستوى و نوعية أدائه ² .

و يتضح لنا من خلال ما تقدم أن الأداء يمكن الفرد من تحقيق الأهداف المسطرة التي تساعده في حياته العملية و هو أحد العوامل الرئيسية التي من خلالها تستطيع المنظمة تقييم مواردها.

1. حسونة فيصل : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ص 148.

2. علي غربي تنمية الموارد البشرية ، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2007 ص 138.

الشكل رقم 6 يوضح معايير تحديد الأداء .



المصدر : علي غربي و آخرون ، 2007 ص 131.

ثانيا : خصائص الموارد البشرية .

تمتلك الموارد البشرية مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فهي تمتلك القدرة على

التناسق و التنسيق و التكامل و الحكم و التقدير و التصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه .

كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي ، و أن هذا يدعونا

إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد و الذي يمتلك مجموعة من الخصائص

تمكنه من سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل و الانجاز و من بين هذه الخصائص

نذكر¹:

1. كامل بكري: الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة،بيروت، 1986ص 65.

1. النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية:

عندما أتى خبراء أوروبا إلى الو. م .أ تحت مشروع " مارشال " لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية و الاقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عن أوروبا ، و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو : "أن العملية الإنتاجية سلوك أي النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل" .

حيث يتبين لنا أن السلوك عامل أساسي يقوم عليه الأداء فالفرد الذي يعمل والذي يحقق نتائج جيدة في الأداء يكون هذا بفضل سلوكه.

2. التحفيز و الترغيب :

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف ، و في حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل و لذلك لا بد أن نستبدله بدوافع ايجابية ، و قد يمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا .

من الأسباب المهمة التي تجعل العامل محب لعمله هو التعامل الجيد معه و أساليب التسلط و التجبر ليست إلا أساليب تجعل الفرد العامل ينفر من عمله.

3. قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة:

أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل ، فهي تساهم مساهمة كبيرة و ايجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها ¹.

4. الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أوآخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته ولذلك وجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره ² .

أي أن الفرد كائن اجتماعي بطبعه يكون مجموعة من الروابط الاجتماعية مع أفراد بيئته و كذا هو الحال مع بيئة عمله، فهو يسعى دائما إلى تكوين علاقات تربطه مع أفراد عمله تساعده في أداء أعماله.

5. تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصبح له ، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأنه النمو يبدأ من الداخل و الذات و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور .

1. فضيل دليو : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوتاريك فرجيوه) ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، 2005 ص 43.
2. كامل بكري : مرجع سبق ذكره ، ص 66.

أي أن الفرد دائما يتطلع و يسعى لتحقيق مستويات أعلى و التطوير في ذاته و عمله و هذه الرغبة تكون نابعة من ذاته ، و بيئة العمل يجب أن تكون داعمة لهذه الرغبة و توفر جو يتلاءم و هذه التطلعات .

6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة و المغايرة و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفساً لقبول التغيير ، و من هذه الشروط أن يبدا له التغيير منطقياً و رشيداً أو أن يتطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، و لا يمكن أن يحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة¹ .

يتضح لنا هذا أن هناك عدة خصائص تميز العنصر البشري الذي لعل أهمها السلوك الإنساني الذي يبدو في شكل تصرفات و أفعال و أقوال .

ثالثاً: شروط الأداء .

من بين الشروط التي يجب توفيرها من أجل الإقرار بأن الأداء الذي يقدم من طرف العاملين فعال و هو في المستوى المطلوب ما يلي:

1. الوضوح و الشفافية:

بحيث يعرف العاملون أنهم مسؤولين عن تنفيذ العمل .

2. الأهلية الكافية للمهمة :

و تكون الأهلية نتيجة للمهارة العالية و المعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة و أن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب و دمج مهاراته مع معرفته.

1. فضيل دليو : مرجع سبق ذكره ص 43.

3. حصيلة المهمة :

قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة ، كما أن منفذ النشاط ينظر إليها أنها ايجابية أو سلبية .

4. المنافسة:

قيام الموظف بعدة أعمال حيث أنه نادرا ما يوكل له مهمة واحدة و بالتالي يصبح هناك تنافس على المهمات الأخرى و مع الوقت المحدد و الإنجاز .

5. التعاون في الأداء :

يمكن أن يعتمد العامل على الآخرين و تعاونهم من أجل إنجاز المهمة الموكلة إليه من أجل أداء الواجب بصورة صحيحة.

6. ضبط المهمة :

هي عملية محددة للبداية والنهاية ويعني متابعتها المطلوبة للتأكد من صحة التنفيذ.

7. الالتزام بالمهمة:

الالتزام بالواجب المطلوب وأدائه بالصورة المطلوبة .

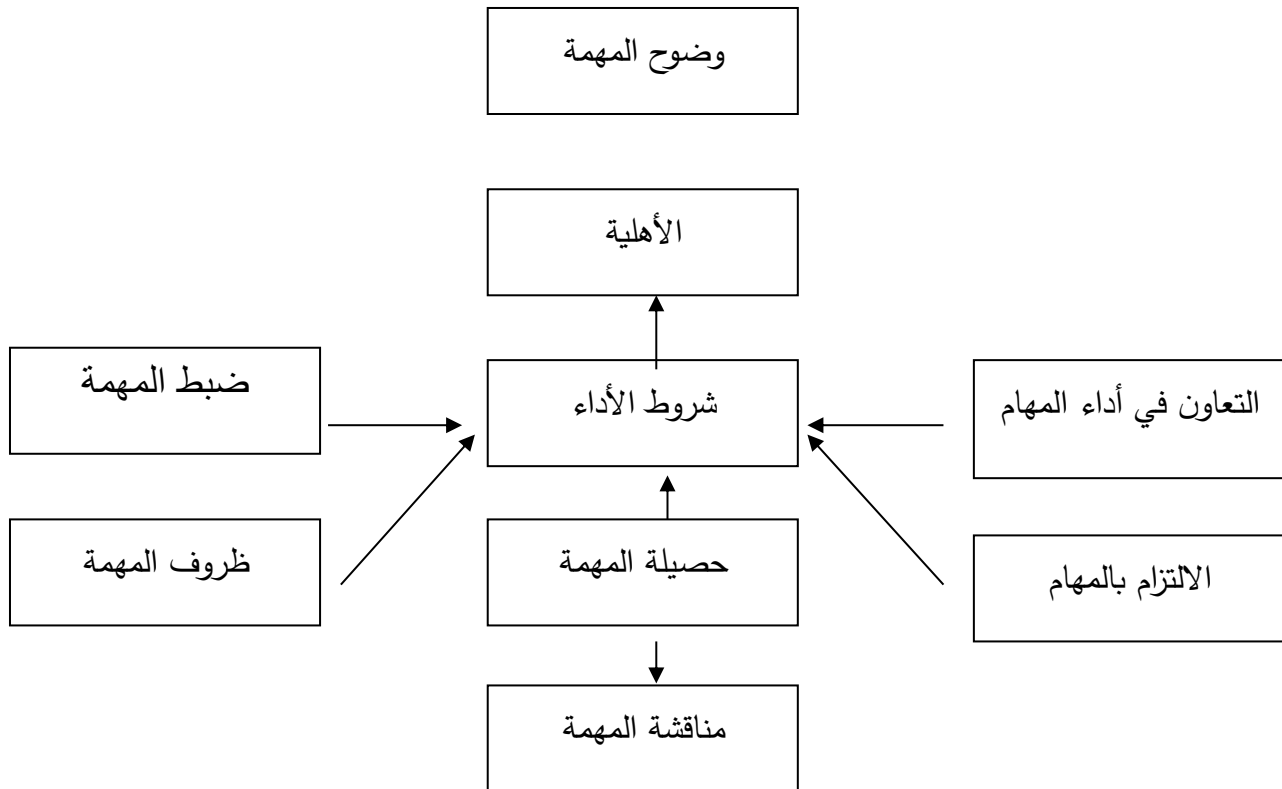
8 . مميزات وظروف المهمة:

لكن مهمة ظروفها الخاصة والبيئة المناسبة وتشمل كل ما يحيط بموقع العمل من مؤشرات سلبية أو إيجابية على الأداء ¹.

ومنه نرى بأن شروط الأداء متعددة وكثيرة ولكل شرط أهميته التي تساعد في تقديم أداء جيد في المستوى المطلوب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1. فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ص 107. 111.

الشكل رقم (7) يوضح شروط الأداء :



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان 2001

ص 112.

رابعاً: أبعاد أداء الموارد البشرية.

نعني بالأداء مجموع المهام و المسؤوليات و الأنظمة الموكلة إلى الفرد في عمله و يمكننا أن نميز

بين ثلاث أبعاد أساسية للأداء و هي : **الجهد المبذول ، كمية الجهد ، نمط الأداء .**

1. كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أول العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة

زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

أي كمية الطاقة التي يبذلها الفرد أثناء أدائه عمله سواء كانت فكرية أو عضلية و هي مقياس لسرعة

الأداء.

2. الجهد المبذول : و تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته

بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس

التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج و المواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .

أي أن عدم ارتكاب الأخطاء و المحافظة على إتقان العمل و العمل على الإبداع في الأداء هو مقياس

من مقاييس الجودة.

3. نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدى

بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو

أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن

أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

و يتضح من خلال هذه العناصر أن الموارد البشرية تقوم على أبعاد متعلقة بما يقدمه الفرد من طاقة، قدرة وجهد.

1. سامح، عبد المطلب عامر: التطور التنظيمي ، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ،2010 ص 116.

خامسا: محددات أداء الموارد البشرية.

لا يمكن تحديد الأداء إلا من خلال تفاعل ثلاث محددات رئيسية و هي:

1. مناخ العمل : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، و هو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته و أهدافه و إشباع حاجاته جميعا .

أي توفير جو ملائم و ظروف فيزيقية جيدة في بيئة العمل تساعد العامل على أداء وظائفه بشكل جيد و تكون المؤسسة هي المسؤولة عن توفير هذا المناخ .

2. الدافعية الفردية : تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله و اتجاهاته .

أي مدى حماس الفرد لتأديته عمله و دافعيته إليه و الذي يبين مدى رغبته في أدائه عمله أي نفسية الفرد هي التي تجعله ينجذب نحو عمله .

3. القدرة لدى الفرد على أداء العمل : هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعلم و التدريب و اكتساب

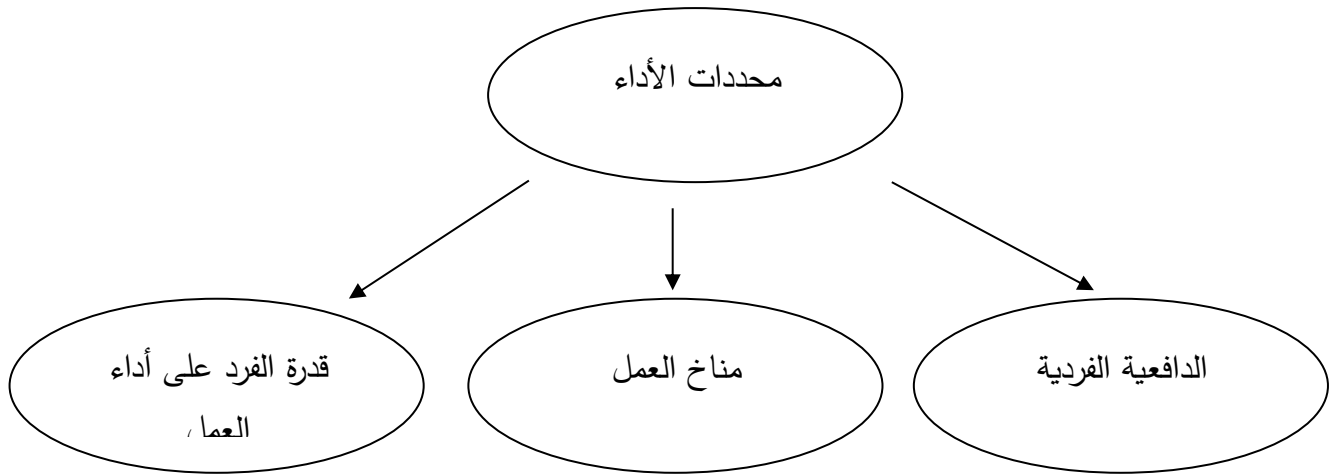
الخبرات و المهارات و المعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل ، و المقدرة و الرغبة في العمل يتفعلان معا في تحديد مستوى الأداء ، إن تأثير المقدرة على العمل و على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

مستوى الأداء و المقدرة على العمل و الرغبة في العمل¹.

1. علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، ط3، القاهرة 1985.

من خلال ما سبق يتسنى لنا القول أن هذه المحددات هي مزيج بين ظروف تقدمها بيئة العمل و النفسية الجيدة للعامل و الجهد الذي يبذله العامل لإنجاز عمله و ما يمتلك من مهارات و معارف و خبرات و معلومات حول عمله تساعد في أدائه.

الشكل رقم (8) يوضح محددات الأداء :



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين.

سادسا: طرق قياس و تقييم أداء الموارد البشرية.

1. مفهوم تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع

الإنتاجية غير الملموسة و التي يصعب تقييمها ، و خاصة تلك الأعمال الإدارية و أعمال المشرفين و أعمال البحوث و غيرها ، حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء على ملاحظات الرئيس المباشر و رأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل¹.

2. أهداف عملية تقييم الأداء :

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

أ/ **هدف إداري** : و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء .

و يقصد بهذا نقل العمال من مصلحة إلى مصلحة أو حصولهم على مراتب أعلى أو تسريحهم.

ب/ **هدف تطويري** : و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة

إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية تقييم الأداء .

أي ملاحظة النقائص الموجودة لدى الموظفين و محاولة تغطية هذا النقص و العمل على وجود مساواة بين الأفراد.

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا ، لكن في

الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى².

3. الطرق الأساسية لتقييم و قياس الأداء :

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحد منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل

عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة و الشروط الاجتماعية

والتنظيمية و البيئية و مع مميزات المهمة الممارسة و أهم هذه الطرق هي:

1. منير نوري و فريد كورتيل : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان 2010 ص 321.

2. كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسة و النشر و التوزيع الحمراء، بيروت 1997 ص 125.

أ/ الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير : هي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية ، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر يبدي فيه رأيه حول أداءه و قد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا ، و قد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ، ونقاط القوة و الضعف فيها و النتائج العامة لعمله¹.

أي هو تقييم بصورة دورية على أساس معايير متبعة و الهدف من خلالها هو تحديد النقائص وتصحيحها قبل تفاقمها من خلال وصف المهام التي يقوم بها كل عامل.

ب/ الترتيب الرقمي أو الرمزي : تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية ، حيث نعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل و يتم ترقيمها بشكل متسلسل ، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب ، و في النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل ، و قد تغطي البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة².

هذه الطريقة يتم فيها تقييم العامل بالدرجات كل مهمة أو عمل يؤديه داخل وظيفته تمنح له عليها درجة معينة و في الأخير يتم جمع هذه الدرجات و الناتج لها هو تقييم لأداء العامل .

ج / طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد و ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك :

- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم.

1. مرجع سابق : منير نوري و فريد كورتيل ص 330.

2 J-C PIERRE /gestion des ressources humaines . Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco . 1986 P 17.

- إنه شخص حاضر البهية .

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة . من صفاته التردد في أوقات

الأزمات¹.

يتضح لنا أن هذه الطريقة تعتمد على عبارات تصف خصائص للفرد، و تبين هذه العبارات الجوانب المرغوبة أو غير المرغوبة للفرد العامل.

د/ طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة : و التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها

أو السيئة و يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد ، و الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله

أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره ، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها و لا يركز المشرف على

الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهته² .

يتبين لنا من خلال هذه الطريقة أن سلوك الفرد العامل هو الأساس الذي تعتمد عليه، فسلوكه الجيد

أو السيئ هو المعيار المحدد لنجاحه أو فشله.

هـ / طريقة الإدارة بالأهداف : لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين ،

فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك ز

لاحظت أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها ، فيحكم المشرفون على

أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس .

أما منهج الإدارة بالأهداف فينحو إلى التركيز على أداء المستقبل إلى جانب أداء الماضي ، و يعتمد

أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحقيق الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله³.

1. مهدي حسن ز : إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية ، مطبعة الجامعة 1975 ص 306.

2. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت 1990 ص 317.

3. منير نوري ، فريد كورتيل : مرجع سابق ص 335.334.

أي أن الفرد العامل يقيم مقارنة بالأهداف المحققة و التي سبق الاتفاق عليها ومثال ذلك: الاتفاق على أن ينجز 10 وحدات إنتاجية كل يوم هنا العامل يقيم على إنتاجه السابق و إنتاجه في المستقبل.

و/ طريقة قوائم المراجعة : و تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف و يمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة ، والذي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجب على هذه الأسئلة و يختار أفضل إجابة في رأيه ، و الجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان ¹.

أي أن هذه الطريقة تعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء و السلوك، و يقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه.

ز/ طريقة المقارنات الثنائية : تقوم على مقارنة العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتخذ مرتبته بين زملائه في العمل ، و حسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمتلكها بين الأفراد محل التقييم و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم ، فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو المراتب المقارنة ، و يمكن لأن تأخذ هذه الطريقة أحد الأشكال التالية :

. طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره : فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلا : نبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ، و من ثم الذي يليه في حسن الأداء وهكذا حتى ننتهي من تقييم جميع المعنيين و هكذا نحصل على قائمة للمدرسين و قائمة لمراتبهم .

1. مهدي حسن : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار المجد لاوى ، الأردن 1993.

. طريقة توزيع المقيمين حسب منحنى التوزيع: بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز، و 10% من الأداء الضعيف و 40% من الوسط و 20% فوق الوسط و 20% دون الوسط .¹

يتضح من هذه المقارنة أن المقيم يقوم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها ، أي مقارنة كل موظف بكل موظف في المؤسسة حتى يتم معرفة من هو الأفضل و ما يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقت طويل .

نستنتج من كل ما تقدم من معلومات أن آليات و برامج تقييم تعد عملية و مقاس هام للتأكد من مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في كل الإدارات لتحسين و تطوير أداء العاملين.

سابعا: معوقات أداء الموارد البشرية

هناك مجموعة من المعوقات و الحواجز التي تعيق الأداء المطلوب و تتمثل في:

1. الظروف الفيزيائية : و تتمثل في الرطوبة ، الحرارة ، التهوية و الضوضاء فإذا كانت هذه الظروف غير ملائمة فإنه ينتج عنها عدم تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه².

أي يجب توفير بيئة عمل جيدة من طرف المؤسسة تساعد العامل على أداء وظائفه بإتقان و تركيز.

2. عدم وضوح السياسات و المهام : هناك أفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم³.

أي يجب تبين مهام كل فرد داخل وظيفته مما يساعده على تقديم أداء جيد.

1. صلاح الدين عبد العزيز محمد : تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1977ص 56.

2. يوسف حجيم الطائي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، مؤسسة الوراق للنشر ، الأردن 2006 ص 45.

3. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية مصر، 2004 ص 211.

3. التغيب : و هو اصطلاح يطلق على الحالة التي تنتبأ من عدم حضور الشخص إلى العمل لأنه مدرج في جدول العمل ، مما يؤدي إلى ارتباط في جدول الأعمال اليومية نتيجة الفاقد في الموارد البشرية ، و يعتبر التأخر جزء من التغيب و إن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) و أسباب التغيب منها ما هو شخصي اجتماعي تنظيمي ، مثل عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة و للحد من هذه الظاهرة الباثولوجية و يجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية و الخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة و الإبقاء على التزام العامل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها " .

أي يجب على المنظمة تقديم حوافز تجعل العامل مواظب و محب لعمله من أجل ضمان صيرورة جيدة للعمل.

4. حوادث العمل : وهي الأخطاء التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث و الإصابات التي تتمثل في الأسباب التقنية و التكنولوجية الناتجة عن الأعطاب و قدم الآلات و أخرى فنية إنسانية ناتجة عن سوء التحكم في الآلة .

أي يجب توفير آلات تقنية جيدة تساعد الفرد على أداء وظائفه و تقيه حوادث العمل الخطيرة و توظيف أشخاص ذوي الكفاءة للتعامل مع هذه التكنولوجيات.

بالإضافة إلى الظروف النفسية للمنظمة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم¹ .

1. يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص 46.

يتضح أن هناك عدة معوقات التي تعيق وصول العمال للأداء المطلوب و ما ينتج عنه عدم تحقيق الأهداف المسطرة ، و عدم الشعور بالرضا داخل مكان العمل مما يؤدي إلى عدة سلبيات كالتغيب لتغطية النقص الذي يشعر به العامل .

ثامنا : المداخل النظرية المفسرة للأداء .

1. النظريات الكلاسيكية:تعتبر من أهم النظريات التي ساهمت في تطور الفكر التنظيمي حيث اتسمت هذه النظريات باعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين و الأسس المحكمة في التعامل مع الأفراد و لعل أهمها:

نظرية الإدارة العلمية : يعتبر فردريك تايلور أول من فكر في تحسين و زيادة الإنتاجية من خلال متابعة أداء العاملين إذ لاحظ أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سليمة و غير كفاء مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد و الوقت الذين يمكن توظيفهما لفرص زيادة الإنتاج و اعتقد أن هذه المشكلة يمكن تصحيحها عن طريق مساعدة المشرفين للعمل بطريقة أفضل¹.

و عموما تهدف الحركة أو النظرية إلى مجموعة من المبادئ يمكن إجمالها فيما يلي:

- يكون اختيار العمال وفق أسس علمية و بعد ذلك يتم تدريبهم و تقييمهم.
- يكون التعاون بين الإدارة و العمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في العمل و التنظيم².

- الأجر بالقطعة من خلال وضع خطة لدفع الأجر أطلق عليه خطة الأجر التشجيعي.

1. صلاح عبد القادر النعيمي : الإدارة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008 ص 55.

2. رابع كعباش : علم الاجتماع التنظيم ، ط1 ، مخبر علم الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006 ص 103.

- اعتماد الأسلوب العلمي لقياس الأداء عن طريق دراسة الوقت و الحركة و ذلك بغرض استبعاد الحركات غير الضرورية¹.

حيث نرى أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي العلمية في العمل و على مجموعة من القيم كالمكافآت ، القانون ، الكفاءة و أيضا التركيز على عنصر التحفيز من أجل الزيادة في أداء العاملين و رفع الإنتاجية و تخفيض تكلفة الإنتاج أي أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على الجانب المادي للأفراد .
و كغيرها من النظريات لها ايجابيات و سلبيات يمكن حصرها في :

- اعتماد تايلور على دراسة الوقت و التحكم في مصير العامل جعل منه آلة مسخرة لخدمة أصحاب العمل ، أي إهمال الجانب الإنساني للعامل .

- و أيضا التركيز على النواحي العلمية في العمل و ليس على الفرد يزيد من تعقيد المشاكل لأن الفرد هو المتحكم في الآلة و ليس الآلة من تتحكم فيه كما أن الاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العامل للعمل أكثر يكون فجوة كبيرة بين أعمال "تايلور" كون عدم اهتمامه بالظروف النفسية و الاجتماعية للأفراد يدخله في انتقادات شديدة .

2. النظريات النيوكلاسيكية : لقد ركزت النظريات الكلاسيكية على الرشد و العقلانية لتحقيق كفاية الإنتاج من خلال الاهتمام بتقسيم العمل حسب التخصص و أهمل الجوانب الإنسانية و النفسية و السلوكية للأفراد في المنظمة ، و قد جاء المدخل النيو كلاسيكي بمختلف نظرياته كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت المورد البشري في المنظمة و لعل أبرزها :

1. موسى القربوتي : أساسيات الإدارة الحديثة ، ط3، دار تسنيم للنشر و التوزيع عمان ، 2006 ص 45.

مدرسة العلاقات الإنسانية : اهتم إلتون مايو الذي يعتبر زعيم هذه المدرسة بالدرجة الأولى بالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة ، غير أن وجهة نظره كانت تختلف تماما عن وجهة نظر تايلور ، فقد عارض فكرة تايلور الأساسية التي تعتبر فكرة الحافز الاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاجية و اعتبر بعد إجرائه للعديد من التجارب الحافز الاقتصادي غير هام في تحقيق إنتاجية عالية إنما قورن بعوامل أخرى سيكو اجتماعية¹.

و قد أكد إلتون مايو و زملائه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة "ويسترن إلكترىك " على بعض بعد المبادئ و الأفكار التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي ، و هذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة و الالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل².

ركزت هذه النظرية على أن سلوك الأفراد داخل التنظيم يتأثر بثقافة الجماعة و تعتبر الحوافز النفسية و الاجتماعية أكثر أهمية من الحوافز الاقتصادية التي نادى بها التايلورية ، كما أكدت هذه النظرية على أهمية العمل الجماعي و روح التعاون بين الأفراد سيؤدي إلى شعور العمال بأهميتهم و هذا ما سيخلق جو من الرضا و روح الانتماء و بالتالي ارتفاع معدلات الإنتاج من خلال الأداء الجيد للمورد البشري .

و ما يعاب على أصحاب هذه النظرية أنها أغفلت تأثير المحيط الخارجي على المنظمة و ركزت دائما على زيادة الإنتاج مما جعل البعض يظنون أن هذه النظرية هادفة للربح الاقتصادي و الاهتمام بالجانب الإنساني وسيلة لذلك .

1. كمال حمدي، أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1974 ص 123.122.

2. عر السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، ط2 ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت 1980 ص 90 .95.

3 . النظريات الحديثة : مع التطور الذي عرف الحياة الاقتصادية و الاجتماعية تطورت النظريات التنظيمية لمواكبة التطور الحاصل في المجتمعات ، و اعتبرت هذه النظريات إضافة علمية حقيقة من خلال تنوعها حيث لعبت دورا هاما في تفعيل الممارسة التنظيمية و لعل أبرزها :

نظرية Z : في أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية Z للكاتب ويليام أوتشي حيث تعتبر نظرية توفيقية للنموذج الياباني في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني¹

يرى أوتشي أن نظرية Z تقوم على 3 أعمدة و هي :

. الثقة : تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة و الإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت الإنتاجية ، و تنمو هذه الثقة من خلال المصارحة و المشاركة و التعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية .

. الألفة و المودة : يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي و ما يتضمنه من علاقات اجتماعية و مودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة ، و انعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه في جو من الألفة و المودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل و التقدير و الانسجام .

. الحذق و المهارة : تعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين و أنماط سلوكياتهم و مهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون و تحقيق

1. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2006 ص 75

مستويات أعلى من الإنتاجية كما تمكنه هذه المعرفة من بث التعاون و الثقة بين رؤوسيه¹

نجد أنهذه النظرية اهتمت بالعنصر البشري و عملت على تعظيم قدراته للارتقاء بمعدلات الأداء و كذلك أولت أهمية إلى القيادة الرشيدة في خلق جو مناسب للعمل و تطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، مما ينعكس إيجابا على مردودية العمال و يصل بهم إلى مستوى عالي من الأداء .

1. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004ص 58.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل أداء الموارد البشرية و الذي يعد مجموع المهام التي تكون منها التي يتكون منها العمل و التي يؤديها المورد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية أداء الموارد البشرية مع ذكر خصائصها و الشروط الواجبة للأداء ، أبعاده و محدداته كما قمنا بتسليط الضوء على طرق قياس و تقييم أداء الموارد البشرية و معوقات الأداء وختاماً قدمنا بعض المداخل النظرية التي قامت بدراسة موضوع الأداء .

الباب الثاني:

الإطار الميداني و المنهجي للدراسة.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .

تمهيد .

أولا : مجالات الدراسة .

ثانيا : المنهج المستخدم .

ثالثا : الأدوات المستخدمة في الدراسة .

رابعا : العينة و كيفية اختيارها .

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

سادسا : الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة .

خلاصة .

تمهيد .

يعتبر البحث العلمي مجموعة من الأساليب و الخطوات و المراحل التي يجب على الباحث التقيد بها و ذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين يتمثلان في الجانب النظري و الجانب الميداني . اللذان يعتبران أجزاء مكملة لبعضهما البعض ، فإذا كان الجانب النظري الذي تصاغ فيه الفرضيات مجردة فإنه لا يكتمل إلا بالنزول للجانب الميداني للتحقق من هذه الفرضيات على أرض الواقع .

و في هذا الفصل سنتطرق إلى جانب أكثر أهمية في البحث الاجتماعي ألا و هو ، الدراسة الميدانية فهو يمتاز بمجموعة من الخطوات المنهجية التي يجب على الباحث الأخذ بها للوصول إلى نتائج صحيحة و دقيقة ، و يتضمن هذا الفصل مجالات الدراسة و هي (زمني ، مكاني و بشري) ، وكذلك المنهج المستخدم و مختلف الأدوات المعتمدة في جمع البيانات إضافة إلى العينة و كيفية اختيارها مع الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و أخيرا الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة .

أولاً : مجالات الدراسة

يعتبر الإطار المرجعي من أهم الركائز التي تقوم عليها الدراسة الميدانية ، حيث يعد التعرف عليها وتحديدًا عملية ضرورية ونقطة أساسية في عملية البحث العلمي ، ويشمل هذا الإطار تحديد ثلاث مجالات رئيسية وهي : المجال الجغرافي ، المجال البشري ، المجال الزمني .

1. المجال الجغرافي:

ويقصد به الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية تحديداً مكان التبرص ، حيث تمركزت هذه الأخيرة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة لكون موضوع الدراسة المتمثل في القيم التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية ملائم لهذه المؤسسة .

1.1 لمحة تاريخية حون المؤسسة المينائية لسكيكدة :

إن مدينة سكيكدة كغيرها من المدن المطلة على البحر البيض المتوسط ، والتي تمتاز بموقع استراتيجي هام قد تمتعت به منذ القدم لاحتوائها على ميناء سهل عليها التعامل مع البلدان المجاورة . يرجع تأسيس الموقع المينائي إلى ما بين القرنين السابع والثامن قبل الميلاد ، حيث أسس اليونانيون حضارة قرطاج والتي امتدت جذورها إلى نوميديا في شمال إفريقيا التي كانت سائحا لإنشاء مرفأ ، وبعد سقوط قرطاجة سنة 147 ق . م على يد الجيوش الرومانية التي احتلت المنطقة وأنشأت روسيكادا المعروفة بسكيكدة حالياً ، والتي امتاز مينائها بأهمية كبيرة .

في نهاية 1839 كان ميناء سكيكدة المتواجد بسطورة مكون من أرصفة صغيرة لاتسع السفن التجارية حيث كانت السلع والبضائع تصل للميناء على شكل قوارب مسطحة بعد أن يتم تحويلها . بعدها جاء مشروع إنشاء ميناء جديد عام 1860 في الجهة الأمامية لمدينة سطورة ، حيث يتضمن المشروع ما يلي :

- بناء رصيف أفقي الهدف منه تكوين حقل مائي لإنشاء ميناء .
- بناء حقل مائي في الجهة الشرقية والغربية للأرصفة الأساسية للميناء .
- بناء مرفأ كبير على امتداد 1400 متر .
- بناء رصيف الأخضر و إنهاء الساحة الأمامية للميناء .

وفي سنة 1861 تم استئناف الأعمال وفي الفترة ما بين 1891. 1897 امتد رصيف الكبير المقدر 225متر ، ثم منذ 1936.1956 تم إنشاء رصيف جديد وتوسعت المساحات الخاصة بالسلع والبضائع وكذلك أرصفة جديدة ، ومن سنة 1959. 1964 تم إنشاء مرفأ القصر الأخضر لمواجهة زيادة الحركات البحرية وتسهيلها

ظل ميناء سكيكدة ميناء ثانوي إلى غاية 1969 حيث استأنفت به الأعمال الكبرى التي حولته إلى ميناء مختلط للمحروقات تبعا لإنشاء ثلاث أرصفة بترولية عائمة إلى أن انتهت الأشغال عام 1972 .

. بناء رصيف أمامي طوله 1854متر ورصيف آخر 650متر وبينهما مدخل عرضه 250م، حيث بلغ عدد المنشآت المتخصصة في البواخر ثمانية، سبعة منها مخصصة للمحروقات ورصيف واحد تجاري يبلغ طوله 240م سنة 1995م.

2.1 تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة :

تأسست المؤسسة المينائية بسكيكدة بمقتضى المرسوم 284/82 المؤرخ في 1982/08/14 في إطار البرنامج الخاص بإعداد الهيكلية للمؤسسات ، حيث أسندت للمؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وحدات وهي :

- الديوان الوطني للموانئ
- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ

- الشركة الوطنية لسحب البواخر

فتحولت إلى شركة مساهمة برأس المال قدر ب 183.000.000 دج والذي أصبح بقدر

800.000.000 دج موزعة على صناديق المساهمة كما يلي :

- الخدمات 40%

- صناعات مختلفة 30%

- الإعلام والمواصلات 30%

ودخلت الاستقلالية بتاريخ 21 مارس 1989، وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة منظمة تتكون

من مديرية عامة تتفرع عنها عدة مديريات ما يقارب 1800 عامل يساهمون في زيادة رقم أعمالها الذي

يقارب 3.000.000.000 دج ، أي ما جعلها تحتل المكانة الأولى على المستوى الوطني و الإقليمي .

3.1 ميادين النشاط :

تمارس المؤسسة المينائية لسكيدة نشاطها على مستوى 3 موانئ :

أ. الميناء المزدوج : ميناء تجاري هيدوكربون و المسافرين

ب . الميناء الجديد : ميناء مختص في الهيدرو كربون

ج . ميناء سطورة : ميناء للصيد البحري و الاستجمام

4.1 أهداف المؤسسة المينائية :

تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها :

- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق .

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني و السعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط .

- تقديم الخدمات في أحسن الظروف و بأحسن التكاليف .

- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد و التصدير .
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية مستقبلا .
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه .
- إعطاء صور واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها .

2. المجال البشري:

يمثل هذا المجال مجتمع الدراسة أي مجموع الأفراد التي أجريت فيها الدراسة الميدانية و بالتحديد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة التي تضم 2029 عامل ، من بينهم 1548 عمال دائمين و 1116 عمال مؤقتين موزعين على فئات مهنية ، حيث تم إجراء الدراسة على العمال الدائمين بالمؤسسة موزعين على 14 مديرية حسب الفئات التالية :

- إطارات: 347.
- أعوان تحكم: 420.
- أعوان تنفيذ: 781.

و فيما يلي يمكن عرض المهام كالتالي:

. المديرية العامة : Direction General تتولى إدارة الإدارة العامة مسؤولية إدارة شؤون الموظفين و

الشؤون العامة للميناء و تنفيذ الأمور .

كما تقوم بتوجيه و تنسيق و مراقبة جميع أنشطة ميناء سكيكدة .

و تضم 57 عامل دائم و تتكون من أربعة أقسام و 12 مديرية.

1. مديرية قيادة الميناء: DCP.

و تضم 171 عامل.

و تقوم بالمهام التالية :

- إدارة الميناء ضمن حدود المجال العام للموانئ البرية و البحرية.
- الاهتمام بأعمال الشرطة و أمن المسطحات المائية و المناطق البرية و المنشآت بهدف ممارسة الحفاظ على الهياكل و تداول السلامة بشكل دائم لكل من الناس و الممتلكات.
- مسؤولة عن جميع الأعمال المتعلقة بالملاحة و الإرشاد و الرسو و وضع السفن .

2. المديرية خاصة بالعمليات : و تنقسم إلى 6 مديريات كالتالي

أ/ مديرية العتاد : DM

و تضم 260 عامل دائم.

تتولى المهام التالية :

- صيانة المعدات التي تعدها مؤسسة ميناء سكيكدة (معدات الدرفلة ، الارتفاعات الشوكية ، الرافعات و ملحقاتها).
- إدارة التوريد و المخزون (في قطع الغيار و الإطارات و الزيوت و مواد التشحيم) .

ب / مديرية الأشغال و الأملاك : DDT

و تضم 78 عامل.

و تتولى المهام التالية :

- إدارة الأعمال المسؤولة عن الحفاظ على المنطقة و مراقبة استكمال البنية التحتية للبناء و أعمال البنية الفوقية .
- رصد إنجازات الأعمال الجديدة و تطورات الأعمال الداخلية .
- خدمة إعداد السوق.

ج / مديرية الشحن و التشوين:

وتضم 480 عامل

وتهتم بالمهام التالية :

- منفذة خدمة الكونتاج
- خدمة الفواتير الشحن والتفريغ.
- خدمة إدارة القواعد اللوجستية .

د / مديرية الرقمنة :

تضم 11 عامل

وتتولى المهام التالية :

- تنفيذ الإجراءات التي تبدأ فيما يتعلق بالدراسات والرقمنة الإدارية والتسويق والاتصالات والتكنولوجية .
- صيانة و تطوير نظام المعلومات.
- صيانة الشبكات ومعدات التكنولوجية.

هـ / مديرية السحب :

وتتضمن 148 عامل

وتتولى المهام التالية :

- مسؤولة عن زوارق السحب لتحريكها ومساعدتها و إنقاذ الأرواح البشرية في البحر في إطار التشريع والترتيب الجاري بها .

- يضم خدمة إدارة شؤون الموظفين المسجلين البحريين .

- جدولة ومراقبة التوقفات .

و/ مديرية الأمن الداخلي: DSIE

وتتضمن 147 عامل

وتتولى المهام التالية :

- تتولى إدارة المناوبة والشحن .

- توفر الموارد المادية للعملاء .

- مراقبة حركة البضائع وجمع المعلومات الإحصائية و الفواتير .

3/ مديرية التطوير: DDEF

وتتضمن عاملين

وتتولى المهام التالية :

- تطوير وتبسيط أساليب و إجراءات العمل بما ينسجم مع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية للميناء .

- متابعة كل ما يتعلق بمراكز التدريب التابعة للميناء .

- إعداد شهادات للمشاركين في الدورات التدريبية .

4 / المديرية الخاصة بالإدارة :

وتتضم 6 مديريات وهي:

أ / مديرية الموارد البشرية: DRH

وتتضم 55 عامل دائم

وتقوم بالمهام التالية :

- خدمة إدارة شؤون الموظفين.
- خدمة الرواتب والعلاقة مع سجلات النقل .
- مراقبة الحضور بالهياكل .
- التعامل مع قسم التحكم في التواجد .

ب / مديرية المالية : DFC

وتتضم 22 عامل

وتتولى المهام التالية :

- ضمان إدارة العمليات المالية وحفظ حسابات المؤسسة .
- مراقبة الميزانية ومراقبة الاستثمار .
- خدمة العلاقات التابعة ومشاركة الديون لاستثمار .

ج / مديرية الوسائل العامة : DAG

وتتضم 62 عامل دائم

وتقوم بالمهام التالية :

- خدمة مراقبة المشتريات والخدمات.
- خدمة التخطيط و التنفيذ والمتابعة والتقييم .
- الخدمة الطبية الاجتماعية.

د / المديرية التجارية:DCOM

وتضم 22 عامل

وتتولى المهام التالية :

- تعمل على التنسيق ومتابعة السير الحسن .
- تنفيذ السياسة المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة .
- حماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والرقابة الاقتصادية .

هـ / الشؤون القانونية : DAG

وتضم 11 عامل دائم

من مهامها :

- تمثل المؤسسة أمام المحكمة وأقسام الشرطة.
- الدفاع عن حقوق المؤسسة .

و / مديرية التدقيق:DAUDIT

وتضم 17 عامل

من مهامها :

- استقبال الشكاوي على مختلف الأنواع

- متابعة المخاطبات الصادرة بخصوص تصويب مخالفات الميناء .
- متابعة التوصيات لجان التدقيق والتحقق الخاصة بالأوضاع المالية والقانونية .

3 / المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني ، وقد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة ، حيث تمت الدراسة على عدة مراحل كالآتي :

المرحلة الأولى:

من 7 يناير كانت حول طرح الموضوع على الأستاذ المشرف أين تمت الموافقة على الموضوع بعد المشاورة حول إمكانية إعداده من حيث توفر المراجع، وبعدها بدأنا بالشروع في تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة إلى غاية نهاية الشهر .

المرحلة الثانية :

بداية من 15 مارس تم الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني ، بداية بالبحث عن المؤسسة لإجراء الدراسة . حيث تم إجراء جولة استطلاعية بالمؤسسة المينائية لسكيدة وتم الوصول على الموافقة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية ، ومن خلال هذه المرحلة تم التعرف على المسؤولين والعاملين وإطلاعهم على موضوع الدراسة التي سيتم إجرائها في المؤسسة، و امتدت هذه المرحلة ما بين 15 مارس إلى 21 أبريل .

المرحلة الثالثة:

وفي هذه المرحلة تم الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة، وهيكل تنظيمي مخصص لمديرية الموارد البشرية. وكذلك المجال الجغرافي للمؤسسة المينائية مزمنة مع توزيع الاستمارة يوم 05 مايو 2024 وتم استرجاعها يوم 07 مايو 2024.

المرحلة الرابعة:

بعد لانتهاء من فترة التبرص وجمع الاستمارة جاءت مرحلة المعالجة الإحصائية أي عملية تفرغ تبويب البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج وتفسيرها و مناقشتها.

ثانيا: المنهج المستخدم:

يعتبر اختيار المنهج السليم والصحيح خطوة أساسية في البحث العلمي وتوجد العديد من المناهج في البحوث العلمية، لكن طبيعة الموضوع هي التي تحدد طبيعة المنهج المناسب للدراسة. وانطلاقا من هذا ونظرا لكون هذه الدراسة تهدف إلى البحث عن العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، على اعتباره يلاءم هذه الدراسة ويتيح لنا الفرصة الإيعطاء وصف دقيق لخصائص الظاهرة وجمع معلومات كافية حولها وتحليلها تحليلًا كميًا وكيفيًا من أجل الكشف عن أرتباطات الموجودة بين متغيرات الدراسة والتحقق من الصدق الإمبريقي للفرضيات.

ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة .

تعتمد الدراسات و البحوث العلمية على مجموعة من الأدوات التي تنقل البحث من مشاكل و متغيرات غامضة إلى حقائق واضحة و مثبتة ، و أدوات جمع البيانات هي العامل الأول في الكشف الدقيق عن التفاصيل الغامضة لموضوع البحث ، و قد استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من الأدوات منها ما هو أساسي و آخر ثانوي .

1. الاستمارة : هي أداة من أدوات جمع البيانات الأساسي هدفها الوصول إلى معلومات شخصية و تتشكل الاستمارة من مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض للوصول للأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها حول موضوع الدراسة ، و تحتوي على مجموعة من المحاور تتضمن مجموعة من الأسئلة .

بدءا من الزيارات الاستطلاعية لبعض مصالح المؤسسة و ما أثمرت من جمع المعلومات حول المؤسسة و نظامها التي منحت لنا نموذجا تصوريا ميدانيا يساعد على تصميم الاستمارة و تحديد طبيعة الأسئلة و كيفية صياغتها.

و عليه فقد اشتملت استمارة البحث على 6 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية و إضافة إلى 40 عبار تمحورت حول موضوع القيم التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية ، حيث تم تقسيم العبارات كالتالي :

المحور الأول: هو محور البيانات الشخصية و ذلك للتعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث و تحتوي على: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى المهني.

المحور الثاني: يتضمن بيانات تتعلق بمتغير القيم التنظيمية و أبعادها كالتالي:

البعد الأول: قيم المنظمة: عدد أسئلتها 6 أسئلة.

البعد الثاني: قيم العمل: عدد أسئلتها 8 أسئلة.

البعد الثالث: قيم العمال ك عدد أسئلتها 4 أسئلة.

المحور الثالث : يتضمن بيانات تتعلق بمتغير أداء الموارد البشرية و ابعادها .

البعد الأول: الالتزام التنظيمي اشتمل على 5 أسئلة.

البعد الثاني: جودة العمل اشتمل على 5 أسئلة.

البعد الثالث: الإنجاز في العمل و اشتمل على 6 أسئلة.

قد تم إعداد استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرث الخماسي كأداة لقياس اتجاهات و آرائهم و توازن درجاتهم ، حيث يشير المبحوثين الخاضعين للاختبار على مدى موافقتهم أو اعتراضهم على كل عبارة ، و تم وضع الأوزان كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2): مقياس ليكرث الخماسي ودرجاته .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

و بعد الانتهاء من بناء الاستمارة ينبغي التأكد من صحة شروطها السيكو مترية (الصدق و الثبات) و عليه قمنا بعرض الاستمارة على 4 أساتذة و ذلك للتحقق من مدى صدق عبارات الاستمارة . و الملحق رقم (4) يبين أسماء الأساتذة المحكمين و درجاتهم العلمية قصد الاخذ بوجهات نظرهم و الاستفادة من آرائهم في التعديل و التحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، و مدى شمول الاستمارة لمشكلة البحث و تحقيق أهدافها .

و في ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة و تصحيح بعض العبارات.

. اختبار ثبات الاستمارة :

و يعني الحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيقه على نفس عينة الدراسة و في نفس الشروط و الظروف أي الاستقرار و الحصول على النتائج نفسها.

و قد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال معامل ثبات المقياس باستخدام معامل "ألفا كرونباخ "

يبين الجدول معامل ألفا كرومباخ والذي بلغ 0.873 وهي قريبة من الواحد، وهذا ما يبين صدق الاستمارة.

وفي الجدول التالي سيتم عرض معامل ألفا كرومباخ الخاص بكل محور من الاستمارة:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
الأول: القيم التنظيمية	قيم المنظمة	06	0.773
	قيم العمل	08	0.751
	قيم العمال	04	0.871
الثاني: أداء الموارد البشرية	الإلتزام التنظيمي	05	0.585
	جودة العمل	05	0.835
	الإنجاز في العمل	06	0.628

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرومباخ الإجمالي

معامل ألفا كرومباخ	مجموع عبارات الاستمارة
0.873	34

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يعبر ألفا كرومباخ عن صدق الأداة المستخدمة في الدراسة والتي تتمثل في الاستمارة فكلمًا كانت ألفا كرومباخ أقرب من الواحد هذا يدل على صدق الأداة. فمن خلال الجدول نلاحظ أنّ قيمة ألفا كرومباخ تتراوح بين 0.585 و0.871 تعتبر قيم مقبولة وهذا يدل على صدق الأداة.

2 / المقابلة:

استخدمت كأداة ثانوية من أدوات جمع البيانات وهي أداة فعالة للحصول على المعلومات الضرورية لأي بحث علمي ، كونها وسيلة مباشرة لدراسة لأفراد والجماعات في موقع العمل ، وفيها يخص موضوع الدراسة فقد أجرينا مجموعة من المقابلات مع رؤساء الأقسام والمصالح بميدان الدراسة ، وكلها كانت مقابلات حرة. وتمحورت أسئلة المقابلة في المحاور التالية :

- ما هي أبرز القيم السائدة داخل المؤسسة لميناء بسكيكدة ؟
 - هل تتيح الفرصة للموظف أن يقدم يد العون للزملاء في بيئة العمل ؟
 - ما هي درجة اهتمام المؤسسة في عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ؟
 - ما نوع الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة في مكافئة الموظفين ؟
- و أجريت هذه المقابلات تحديدا مع: رئيس فرع التسيير وتابعة المسار المهني، فرع تسيير التوظيف والتقاعد و رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

3 / الملاحظة:

وهي أداة يستقي منها الباحث معلومات أولية ذات صلة بالجانب الميداني . وبالنسبة للدراسة الراهنة الملاحظة البسيطة كأداة ثانوية ، حيث ساعدتنا للتعرف على المؤسسة المينائية مجال الدراسة من خلال ملاحظة بعض الجوانب التالية :

- العلاقات الاجتماعية التي تربط العمال فيما بينهم .
- ظروف العمل في المؤسسة مناسبة للعمل .
- رصد سلوكيات العاملين أثناء أدائهم للوظائف باحترام وتقدير من طرف موظفين المصالح.
- اهتمام العاملين بالمهام المكلف بها في الوقت المحدد .

رابعاً : العينة و كيفية اختيارها .

إن الباحث في مختلف المجالات لا يمكنه إجراء دراسته دون التعرف بشكل جيد على مجتمع بحثه و يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات المجتمع الكلي، و يشترط على العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي الذي يبحث فيه الباحث.

و في هذه الدراسة تم اختيار العينة الحصصية باعتباره مجتمع غير متجانس من خلال تقسيمه إلى ثلاث فئات:

- إطارات: 347.

- أعوان تحكم: 420.

- أعوان تنفيذ: 781.

و تضم المؤسسة المينائية 2029 عامل ، و تم إجراء الدراسة على العمال الدائمين بالمؤسسة و المقدر عددهم ب 1548 عامل و قد تم أخذ 5% من كل فئة .

- يمكن حساب العينة بالشكل التالي :

$$\begin{array}{l} \text{- حساب عينة الدراسة:} \\ X \longrightarrow 1548 \text{ و منه} \\ \frac{1548 \times 5}{100} = 77 \end{array}$$

و منه عينة الدراسة هي: 77 مفردة.

و عليه : تبين النسب من كل فئة من مجتمع الدراسة .

$$\begin{array}{l} \text{فئة الإطارات: } 22.41 = \frac{347 \times 100}{1548} \\ X = \end{array}$$

$$X = \frac{420 \times 100}{1548} = 27.13$$

فئة أعوان التحكم:

$$X = \frac{781 \times 100}{1548} = 50.45$$

فئة أعوان تنفيذ:

حساب أفراد العينة من كل فئة:

$$X = \frac{77 \times 22.41}{100} = 17$$

فئة الإطارات:

$$X = \frac{77 \times 27.13}{100} = 21$$

فئة أعوان التحكم:

$$X = \frac{77 \times 50.45}{100} = 39$$

فئة أعوان تنفيذ:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة:

التمثيل	عدد الأفراد	الفئة
17	347	الإطارات
21	420	أعوان التحكم
39	781	أعوان التنفيذ
77	1548	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي بشتى مراحلها من بداية البحث إلى نهايته ، و استخلاص نتائجه و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوبين أساسيين للتحليل و متعارف عليهم في البحوث السوسولوجية و هما : الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي .

1 . الأسلوب الكمي : يتجلى استخدام الأسلوب الكمي من خلال تكميم البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف ب SPSS من خلال ترميز البيانات و إدخالها في الحاسوب و فيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة .

. حساب التكرارات و النسب المئوية للبيانات المختلفة الموجودة في محاور الاستمارة

. حساب المتوسط الحسابي لمعرفة الارتفاع و الانخفاض لاستجابات المبحوثين حول محاور الاستمارة .

. حساب المتوسطات ، قراءة المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة الحدود الدنيا و الوسطى و العليا لدرجة استجابات المبحوثين .

بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي تم حساب طول الخلايا كالتالي:

. **حساب المدى:** و ذلك بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس (الحد الأعلى 5 - الحد الأدنى 1)

$$4 =$$

كالتالي: المدى / 4 = عدد الفئات = 1.33.

ثم تصنيف هذه النتيجة إلى الأقل قيمة في المقياس و هي (1)، $1.33+1=2.33$ كما موضح في

الجدول التالي :

الدرجة	المتوسط المرجح	المستوى
1	يقع بين 1 إلى 2.33	منخفض
2	يقع بين 2.34 إلى 3.67	متوسط
3	يقع بين 3.68 إلى 4.68	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

. حساب الانحراف المعياري: أي قياس مدى التشتت عن قيمة المتوسط الحسابي، فكلما كانت درجة التشتت حول المتوسط منخفضة كلما زاد تجانس مفردات العينة، و يفيد على ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي على حساب الأقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

. حساب معامل الارتباط بيرسون :

يستخدم عندما يكون هدف الباحث دراسة العلاقة بين متغيرين و تكون البيانات التي جمعها في الميدان كمية فإنه يمكن التعرف على اتجاه هذه العلاقة و قوتها باللجوء إلى معامل ارتباط بيرسون .

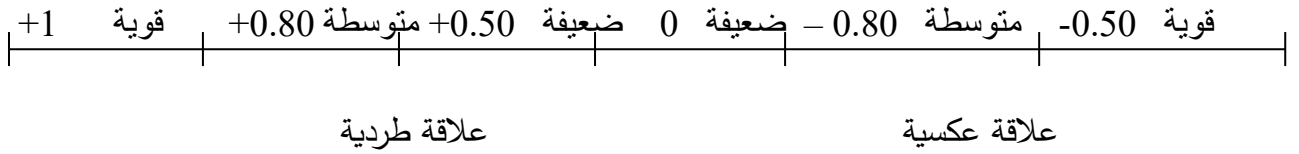
إذ تتراوح قيم معامل بيرسون بين (-1 ، +1) مرورا ب 0 و يمكن تحديد قوة و اتجاه العلاقة بناء على :

من (-1 إلى 0) : علاقة ارتباطية سالبة (عكسية) .

من (0 إلى +1) علاقة ارتباطية موجبة (طردية) .

مع انعدام العلاقة في 0 قم تقسيم هذه الوحدات إلى ثلاث وحدات جزئية متساوية تضم كل واحدة منها ثلاثة أنواع من الشدة . قوية ، متوسطة و ضعيفة .

و الشكل رقم(09) يوضح ذلك :



الشكل رقم : (09) يوضح معيار الحكم على طبيعة العلاقة بين أبعاد و متغيرات الدراسة الراهنة .

سابعاً : الخصائص الديمغرافية الأفراد عينة الدراسة .

نتطرق إلى أهم الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة، وتشمل ستة خصائص هي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المستوى المهني.

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	67	87.0
أنثى	10	13.0
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم أن نسبة الذكور تقدر بنسبة 87.0% أي ما يعادل 63 مبحوث وهي الفئة الغالبة ، حيث بلغت نسبة الإناث 13% أي ما يعادل 10 مبحوثين ، وهذا التباين الكبير بين فئة الذكور و فئة الإناث يرجع إلى طبيعة النشاط داخل المؤسسة والذي يتطلب يد عاملة تتميز بالقوة والقدرة على تحمل الجهد العضلي المبدول وهذه الخصائص تتوفر على الفئة الذكورية على عكس فئة الإناث .

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	السن
23.4	18	من 30 إلى 39 سنة
53.2	41	من 40 سنة إلى 49 سنة
23.4	18	من 50 سنة فما فوق
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير السن أن المؤسسة المينائية تحتوي على ثلاث فئات عمرية مختلفة ، إنها تركز على الفئة العمرية ما بين 40 إلى 49 سنة والتي تمثل نسبتها 53.2% حيث قدر عدد أفرادها 41 مفردة ، وتمثل نسبة 23.4% الفئة العمرية من بين 30 إلى 39 سنة ، والنسبة نفسها بالنسبة للفئة العمرية 50 سنة فما فوق إذ قدر عدد أفرادهم 18 مفردة .

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلب العمال في المؤسسة المينائية هي من فئة الكهول وهذا راجع للخبرة المكتسبة في المؤسسة وكذلك أن هذه الفئة لديها ميزة الولاء وتحقيق أهداف المؤسسة أكثر من الفئات العمرية الأخرى ، أما بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة ، والتي تمثل فئة الشباب ذلك أن كون الشباب هو عنصر حيوي وفعال قادر على نجاحه في العمل وتحقيق التقدم . وبالنسبة للفئة

الأخيرة التي تمثل فئة الكبار في السن التي تعادل نسبة الشباب وذلك الأهمية هذه الفئة التي لديها خبرة وسنوات أقدمية كبيرة تقدم لهم معلومات سابقة تساعد فئة الشباب في التطوير والتقدم .

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
7.8	6	أعزب
87.0	67	متزوج
3.9	3	أرمل
1.3	1	مطلق
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تؤكد الشواهد الإحصائية الوارد في الجدول رقم والمتعلق بمتغير الحالة العائلية أن أكبر فئة من المبحوثين كانوا متزوجين وهو ما عبرت عنه نسبة 87 % أي ما يعادل 67 مفردة . بينما تمثل نسبة 78 % من العمال العزاب أي ما يعادل 6 أفراد . في حين تليها نسبة الأرمال التي قدرت نسبتها ب 3.9 أي ما يعادل 3 أفراد و أخيرا نسبة المطلقين والتي قدرت ب 1.3 % أي ما يعادل مبحوث واحد .

وتبين من خلال هذه الإحصائيات أن المبحوثين كانوا متزوجين ، وهدت راجع إلى كون هذه الفئة تكون لها مسؤوليات وواجبات اتجاه أسرهم وهذا ما جعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه و أعمالهم . على عكس الفئات الأخرى .

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
28.6	22	متوسط
31.2	24	ثانوي
40.3	31	جامعي
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين لنا الشواهد الإحصائية في الجدول رقم والمتعلق بالمستوى التعليمي أن 31 من مجتمع البحث أي ما يعادل 40.3% من ذوي المستوى الجامعي وهي أكبر نسبة من المبحوثين، بينما تمثل نسبة 31.2% أي ما يعادل 24 مفردة ذوي التعليم الثانوي، لتأتي بعدها ذوي مستوى المتوسط وذلك بنسبة 28.6% أي ما يعادل 22 مفردة .

وهذا الاختلاف الموجود بين النسب المذكورة أعلاه يوضح لنا طبيعة النشاط المعمول به داخل المؤسسة المينائية . وهدت ما يتطلب بالضرورة توظيف مستوى التعليم العالي وذوي الشهادات العليا بقدر ما تهتم بمدى قدرة الفرد على تأدية مهامه .

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية في العمل:

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية في العمل
3.9	3	أقل من 5 سنوات
20.8	16	من 05 إلى 10 سنوات
20.8	16	من 10 إلى 15 سنة
29.9	23	من 15 إلى 20 سنة
24.7	19	من 20 سنة فأكثر
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال معطيات الجدول رقم المتعلق بالأقدمية في العمل بالمؤسسة المينائية بأن نسبة 3.9% أي ما يعادل 3 مبحوثين من إجمالي العينة لم تتعدى 5 سنوات وهي أضعف نسبة مسجلة وتليها فئتين متساويتين في النسبة وتقدر ب 20.8% أي ما يعادل 16 مفردة وهي الفئة التي تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة، والفئة ما بين 10 إلى 15 سنة، وفي حين تساوي نسبة المبحوثين ذو الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة فبلغت نسبتهم 29.9% أي ما يعادل 23 مبحوثين وهي أعلى نسبة مسجلة لمتغير الأقدمية . وأخيرا بلغت نسبة المبحوثين الذين كانت أقدميتهم في العمل من 20 فأكثر 24.7% أي ما يعادل 19 مفردة .

ومن خلال هذا يتضح لنا أن المؤسسة في كل مرة لا تسعى إلى توظيف أفراد جدد و إنما تحافظ على العمال اللذين لديهم سنوات الخبرة داخل المؤسسة وتحرص على تطوير مهاراتهم العملية وتكوينهم ليصبحوا ذوي خبرة عالية في هذا المجال.

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني

النسبة	التكرار	المستوى المهني
22.1	17	إطار
23.4	18	عامل تحكم
54.5	42	عامل تنفيذ
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم المتعلق بمتغير المستوى المهني أن نسبة 54.5% هي أكبر نسبة أي ما تعادل 42 مفردة والمتمثلة في أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 23.4% أي ما يعادل 18 مفردة المتمثلة في أعوان تحكم ، بينما تمثل نسبة الإطارات 22.1% أي ما يعادل 17 مفردة

الفصل الرابع ويدل ذلك أن طبيعة العمل في المؤسسة تحتاج إلى عمال تنفيذ بنسبة كبيرة إلى أعمال تطبيقية يدوية أكثر . أما بالنسبة للأعوان التحكم فتعتبر الفئة المعمول بهاد تخذ المؤسسة و ذلك لتحديد الأساليب الإدارية وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً بالنسبة للإطارات فهي النسبة التي تركز عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات و إحداث التطورات والتغيرات و مواكبتها في البيئة الداخلية للمؤسسة.

خلاصة:

و بهذا نكون قد حاولنا من خلال الفصل الإلمام بالإجراءات المنهجية والميدانية المتناولة في الدراسة التي تمثلت في مجالات الدراسة والتي تمثلت في مجالات الدراسة بشكل تفصيلي و المتمثلة في المجال المكاني و الذي تناول التطور التاريخي للمؤسسة تحل الدراسة إضافة إلى أهدافها وميادين نشاطها كما تم تحديد المجال البشري وبعدها التطرق إلى المجال الزمني ثم إلى المنهج الذي تم اعتماده وهو المنهج الوصفي ، ثم الاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من إستمارة و مقابلة و ملاحظة من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة ، مع التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها تم التعمق في أهم الوسائل الإحصائية المتبعة وهما الأسلوب الكمي و الكيفي، و أخيرا تحليل و عرض الخصائص الديمغرافية التي تمثل المحور الأول من استمارة البحث .

الفصل الخامس : القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية .

تمهيد .

أولاً : تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بقيم المنظمة .

ثانياً : تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بقيم العمل .

ثالثاً: تبويب تحليل البيانات المتعلقة بقيم العمال .

خلاصة.

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيدة و المتمثلة في أهم الأبعاد و هي قيم المنظمة ، قيم العمل و قيم العمال ليتم بعدها تحديد أهم المؤشرات التي تلمس القيم التنظيمية لجمع بيانات ميدانية تتمثل هذه المؤشرات في قيم المشاركة ، العدالة في توزيع الحوافز ، الموضوعية في اختيار الأفراد ، الإجراءات والقوانين السائدة ، احترام الوقت و الانضباط ، المسؤولية ، التعاون ، تماسك فرق العمل و الاحترام و التقدير و كل هذه المؤشرات تحمل عبارات نعرضها في استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة .

أولاً : تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بقيم المنظمة .

الجدول رقم (12) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد قيم المنظمة:

تتعلق هذه البيانات ببعد قيم المنظمة الذي تتدرج تحته هذه المؤشرات : قيم المشاركة ، العدالة في توزيع الحوافز ، الموضوعية في اختيار الأفراد و هذا من خلال استجابة أفراد المجتمع المدروس على العبارات التي يتضمنها كل مؤشر، مع التعليق عليها من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا استجابات العمال و الجدول رقم (12) يوضح ذلك :

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	ت								
1	تسمح إدارة المؤسسة للعمال بتقديم اقتراحات		12	33	19	3	10	3.44	1.197	متوسط
			15.6	42.9	27.7	3.9	13.0			
2	تمنح المؤسسة فرص للموظفين في اتخاذ القرار		13	34	12	5	13	3.37	1.318	متوسط
			16.9	44.2	15.6	6.5	16.9			
3	تقدم مؤسستكم مكافآت تحفيزية على العمل		6	25	22	9	15	2.97	1.245	متوسط
			7.8	32.5	28.6	11.7	19.5			
4	تسعى المؤسسة إلى تحقيق العدالة في توزيع الحوافز		7	19	27	7	17	2.29	1.262	متوسط
			9.1	24.7	35.1	9.1	22.1			
5	تحرص المؤسسة على اختيار الموظفين ذوي الشهادات و الكفاءات		14	25	19	8	11	3.29	1.288	متوسط
			18.2	32.5	24.7	10.4	14.3			
6	اختيار الأفراد من قبل المؤسسة لا يتم بموضوعية		9	33	18	11	6	3.36	1.111	متوسط
			11.7	42.9	23.4	14.3	7.8			
			قيم المنظمة							
			متوسط							
			0.847							
			3.22							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) و الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعدقيم المنظمة فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة تقدر ب 3.2251 و انحراف معياري 0.8475 حيث سجلنا أعلى قيمة المتوسط الحسابي عند العبارة (1) التي مفادها " تسمح إدارة المؤسسة للعمال بتقديم اقتراحات " و المقدر ب "3.44 و قد سجلنا نسب استجابات حولها قدرت بحوالي 42.9% من المبحوثين يوافقون على هذه العبارة أما نسبة 24.7 % من العمال أجابوا بالحياد فيه فيما يخص هذه العبارة و حوالي نسبة 13.0 من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بشدة على هذه العبارة كما نجد نسبة 15.6 % يوافقون بشدة على أن المؤسسة تسمح للعمال بتقديم اقتراحات، و أخيرا نجد نسبة 3.9 % أفراد غير موافقون على هذا الطرح.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (2) التي مفادها "تمنح المؤسسة للموظفين فرص اتخاذ القرار " فإن النتائج تبين أن المؤسسة تمنح فرص اتخاذ القرار و هذا ما تؤكدته نسب الاستجابات حولها حيث نسجل نسبة 44.2 % من إجمالي عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة ، كما نسجل حوالي 15.6 % من إجمالي المبحوثين أقرروا بالحياد ذلك بالمقال نجد نسبة 6.5 % من المبحوثين لا يوافقون على أن المؤسسة تعطي فرصة للموظف في اتخاذ القرار، في حين نجد نسبة 16.9 % من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بشدة على هذه العبارة بالمقابل نجد نفس النسبة لأفراد يوافقون بشدة على هذا الطرح.

وفيما يخص العبارة (3) المتعلقة ب " تقدم مؤسستكم مكافآت تحفيزية على العمل " فإن النتائج بينت أن مستوى تقديم المكافآت التحفيزية على العمل متوسط و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 2.9740 و كذا نسب الاتجاهات حيث نسجل نسبة 32.5 % من إجمالي المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تقدم حوافز في حين نسجل نسبة 11.7 % من المبحوثين لا يوافقون على هذه العبارة و بنسبة 28.6 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بالحياد على ذلك كما سجلت الإحصائيات نسبة 19.5 % من المبحوثين

أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على المكافآت التحفيزية في العمل بالمقابل نجد نسبة 7.8 % من أفراد العينة موافقون بشدة على هذه العبارة.

أما بخصوص العبارة رقم (4) المتضمنة تسعى المؤسسة إلى تحقيق العدالة في توزيع الحوافز فقد سجلنا متوسط حسابي مقدر ب 2.89 و هو ذو مستوى متوسط و هذا ما أكدته نسبة الاستجابات حولها حيث سجلنا نسبة 35.1% من أفراد عينة الدراسة هم محايدون على ذلك و نسبة 22.1 % من إجمالي المبحوثين غير موافقين بشدة و هذه يدل على عدم تحقيق العدالة في توزيع الحوافز في حين نجد نسبة 24.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارة و سجلت الإحصائيات بنسبة 9.1% من عينة الدراسة أنهم غير موافقين و نفس النسبة سجلت لدى أفراد العينة الذين يوافقون بشدة على هذه العبارة.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (5) و التي مفادها تحرص المؤسسة على اختيار الموظفين ذوي الشهادات و الكفاءات حيث سجلنا مستوى متوسط لقيمة المتوسط الحسابي و المقدر ب 3.29 و كذا نسب استجابات حولها حيث نسجل نسبة 32.5% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تحرص على اختيار الموظفين ذوي الشهادات و هذا ما أكدته لنا بعض العمال أثناء المقابلات التي أجريناها معهم كما نسجل نسبة 24.7 % من العمال المبحوثين هم محايدون و نسبة 10.4% لا يوافقون على هذه العبارة في حين نجد نسبة 14.3% من إجمالي العينة لا يوافقون بشدة بالمقابل نجد نسبة 18.2% يوافقون و بشدة على هذا الطرح.

أما العبارة رقم (6) المتضمنة "اختيار الأفراد من قبل المؤسسة لا يتم بموضوعية" فقد بلغت النسبة المئوية للإجابة على هذه العبارة بلغت الموافقة عليها 42.9% و هذا ما يدل على قبول أفراد العينة لهذه العبارة ، كما نسجل نسبة 23.4 % من إجمالي المبحوثين أجابوا بالحياد على ذلك في حين نجد نسبة 14.3% يوافقون عليها

كما سجلت نسبة 7.8% من مجموع أفراد عينة الدراسة أجابوا بعدم موافقتهم بشدة بالمقابل نجد نسبة 11.7% يقرون بالموافقة بشدة على هذه العبارة .

و منه من خلال النتائج المتحصل عليها أن الإدارة تسمح للعمال بتقديم اقتراحات حيث عبرت عن ذلك أكبر نسبة و هذا ما يشير على وجود قيم المشاركة ، و أيضا عبرت النسبة المئوية عن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار و هذا ما يدل على أن هذه المؤسسة تحاول إعطاء العمال فرص لإبراز دواتهم و قدراتهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم أفكار ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة .

و من خلال إقرار أغلبية المبحوثين أن هناك عدالة في توزيع الحوافز بين جميع العاملين ، و ذلك دليل على رغبة المرؤوسين في خلق بيئة عمل مستقرة و متوازنة قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة بمنح كل فرد ما يستحقه فعلا اعتمادا على معايير موضوعية بعيدو عن أي تمييز للحفاظ على جماعات العمل .

الجدول رقم (13) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد قيم العمل :

تتعلق هذه البيانات ببعد قيم العمل الذي تندرج تحته هذه المؤشرات الإجراءات و القوانين السائدة ، احترام الوقت و الانضباط ، المسؤولية و هذا من خلال استجابة أفراد المجتمع المدروس على العبارات التي يتضمنها كل مؤشر، مع التعليق عليها من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا استجابات العمال و الجدول رقم (13) يوضح ذلك :

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	العبارة
	ت	%									
7	ت	يحترم الموظفون والقوانين والإجراءات السائدة في المؤسسة	19	47	7	3	1	4.03	0.785	مرتفع	
			24.7	61.0	9.1	3.9	1.3				
8	ت	ساعات العمل و مواقيت الدوام مناسبة	18	42	5	9	3	3.81	1.047	مرتفع	
			23.4	54.5	6.5	11.7	3.9				
9	ت	تلتزم بأوقات العمل الرسمية	27	49	1	0	0	4.33	0.502	مرتفع	
			35.1	63.6	1.3	0	0				
10	ت	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري	22	47	7	0	1	4.15	0.689	مرتفع	
			28.6	61.0	9.1	0	1.3				
11	ت	تتميز الإجراءات و القوانين في المنظمة بالصرامة.	20	41	12	2	2	3.97	0.873	مرتفع	
			26.0	53.2	15.6	2.6	2.6				
12	ت	تنفذ العمل الموكل إليك في المحدد	28	45	3	1	0	4.29	0.608	مرتفع	
			36.4	58.4	3.9	1.3	0				
13	ت	تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها	27	38	10	2	0	4.29	0.608	مرتفع	
			35.1	49.4	13.0	2.6	0				
14	ت	تستطيع تحمل الأعباء اليومية للعمل	25	44	4	4	0	4.16	0.750	مرتفع	
			32.5	57.1	5.2	5.2	0				
قيم العمل											

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) و المتعلق ببعيد قيم العمال الذي قد سجل متوسطات حسابية مرتفعة في كل العبارات المتعلقة بهذا البعد حيث قدر المتوسط الحسابي بقيمة 4.168 و كذا نسب الاستجابات حولها . حيث نسجل نسبة 61.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارة رقم (7) المتضمنة "يحترم الموظفون القوانين و الإجراءات في المؤسسة ، في حين نجد نسبة 24.7% من إجمالي المبحوثين يوافقون و بشدة على احترام الموظفين للقوانين و الإجراءات السائدة في المؤسسة ، كما سجلنا نسبة 9.1% من إجمالي مفردات عينة الدراسة يجيبون بالحياد على هذه العبارة ، و حوالي 3.9% على أن الموظفين لا يوافقون على احترام القوانين والإجراءات السائدة في المؤسسة ، بالمقابل نجد نسبة 1.3% غير موافقين و بشدة على هذه العبارة .

أما العبارة رقم (8) المتضمنة " ساعات العمل و مواقيت الدوام مناسبة " فإن النتائج تبين أن مستوى قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة مرتفع و مقدر ب 3.81 و هذا ما أكدته نسب الاستجابات حولها حيث سجل حوالي نسبة 23.4% لا يوافقون كون أن هناك ضغط في ساعات العمل، و بنسبة 6.5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة أجابوا بالحياد، في حين نجد نسبة 11.7% غير موافقين على هذه العبارة بالمقابل نسبة 3.9% غير موافقين و بشدة على ساعات العمل و مواقيت الدوام.

كما نلاحظ من خلال العبارة رقم (9) التي مفادها " تلتزم بأوقات العمل الرسمية " أن النتائج تبين مستوى قيمة المتوسط الحسابي مرتفع قدره 4.33 و كذا نسب استجابات المبحوثين بأن الأغلبية أقرروا بأنهم يوافقون على العبارة و ذلك بنسبة 63.6%، كما نسجل 35.1% من إجمالي عينة مجتمع البحث يوافقون بشدة على أوقات العمل الرسمية، في حين نجد نسبة 1.3% من لأفراد العينة أجابوا بالحياد ، و هذا يدل على أن العمال ملتزمون بأوقات العمل الرسمية .

أما العبارة رقم (10) المتضمنة " يلتزم الموظفون بمواعيد العمل حسب النظام الإداري " فإن النتائج تبين مستوى المتوسط الحسابي مرتفع قدر ب 4.15 و كذا نسب الاستجابات حيث نسجل نسبة 61.0% من إجمالي المبحوثين يوافقون على مواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري و هذا ما يدل على أن الإدارة ترفض

الصرامة في تطبيق القوانين ، كما سجلت 28.6% من عينة الدراسة أنهم يوافقون بشدة على هذه العبارة ، بالمقابل نسجل 1.3% من المبحوثين لا يوافقون بشدة عليها ، و نسبة 9.1% أجابوا بالحياد على ذلك .

ثم تليها العبارة رقم (11) المتضمنة " تتميز الإجراءات و القوانين في المنظمة بالصرامة " حيث سجلت أعلى نسبة قدرت ب 53.2% من إجمالي المبحوثين يوافقون على هذا الطرح ، في حين نجد نسبة 26.0% يوافقون بشدة ، كما نسجل نسبة 15.6% من أفراد العينة أجابوا بالحياد ، بالمقابل نجد نسبة 2.6% نسبة متساوية من المبحوثين أجابوا بموافق و غير موافق بشدة على هذه العبارة .

أما العبارة رقم (13) المتضمنة " تملك القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية " فقد بلغت النسبة المئوية للإجابة عنها بعبارة موافق 45.4% ، حيث نسجل نسبة 35.1% من إجمالي المبحوثين موافقين بشدة على امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية ، في حين نجد 13.0% أجابوا بمحايد ، في حين نجد نسبة 2.6% من أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة .

أما العبارة رقم (14) المتضمنة " تستطيع تحمل الأعباء اليومية للعمل " فقد بلغت النسبة المئوية للإجابة عنها بعبارة موافق 57.1% و هذا يدل على قبول أفراد العينة للعبارة ، في حين نسجل 32.5% من إجمالي عينة الدراسة يوافقون و بشدة على تحمل الأعباء اليومية للعمل ، و نجد بنسبة 5.2% من

المبحوثين أجابوا بمحايد على هذه العبارة ، و نسجل 5.2 % من المبحوثين لا يوافقون على تحمل الأعباء اليومية للعمل .

يتضح من خلال المحور المتعلق بقيم العمل بأن المؤسسة تطبق إجراءات و قوانين بصفة مباشرة و صارمة كما أن قيمة احترام الوقت و الانضباط متوفرة بصورة كافية في مجتمع الدراسة و هذا من خلال إنجاز العمل في الوقت المحدد و الالتزام باللوائح و القوانين التي تضعها الإدارة و ذلك سعياً منها لتحقيق الانضباط في العمل و الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية و ضمان تقديم أداء أفضل ، و أيضاً أغلب المبحوثين أقرروا أن المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم تتم بوضوح و هذا ما يؤكد أن أغلبية العمال في هذه المؤسسة لا يواجهون صعوبات في القيام بالمهام و المسؤوليات الموكلة إليهم أي لديهم القدرة على تحمل المسؤولية .

الجدول رقم (14) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد قيم العمال :

تتعلق هذه البيانات ببعد قيم العمال الذي تندرج تحته هذه المؤشرات التعاون ، تماسك فرق العمل ، الاحترام و التقدير و هذا من خلال استجابة أفراد المجتمع المدروس على العبارات التي يتضمنها كل مؤشر، مع التعليق عليها من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا استجابات العمال و الجدول رقم (14) يوضح ذلك :

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	العبرة
	ت	%									
15	يسود محيط العمل		24	34	14	3	2	3.97	0.945	مرتفع	ت
	في المؤسسة روح التعاون		31.2	44.2	18.2	3.9	2.6				%
16	تقدم يد العون		32	40	4	1	0	4.33	0.640	مرتفع	ت
	لزملائك في العمل		41.6	51.9	5.2	1.3	0				%
17	يسود العمل		25	37	9	4	2	4.02	0.945	مرتفع	ت
	الجماعي بين العمال		32.5	48.1	11.7	5.2	2.6				%
18	يسود الاحترام و		24	42	7	1	3	4.07	0.899	مرتفع	ت
	التقدير بين العمال في مكان العمل		31.2	54.5	9.1	13.0	3.9				%
								4.10	0.736	مرتفع	قيم العمال

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (12) و المعبرة عن إجابات عينة الدراسة حول قيم العمال فإننا نسجل متوسطات حسابية مستواها مرتفع لعبارات هذا المؤشر و الذي سجل متوسط حسابي قيمته 4.12 و انحراف معياري قدر ب 0.463 موزعة كما يلي :

نلاحظ أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي جاءت عند قيمة العبارة (16) المتضمنة " تقديم يد العون لزملائك في العمل " حيث كانت نسبة عبارة موافق تقدر ب 51.9% و هذا ما يبين أن عمال المؤسسة المينائية لديهم يد العون بين الزملاء ، و قد أكدت نسبة الاستجابات أن حوالي 5.2 % من العمال لا موافقين ولا رافضين لهذه العبارة أي محايدين لها ، كما سجلنا نسبة 1.3 % إجاباتهم كانت غير موافق، و نسبة 41.6% من العمال الموافقين بشدة أي أنهم دائما يقدمون يد العون لزملائهم في حين نجد نسبة منعدمة عند عبارة غير موافق بشدة.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (15) المتضمنة " يسود محيط العمل في المؤسسة روح التعاون " فإن النتائج تبين أن مستوى وجود روح التعاون في المؤسسة مرتفع و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.97 و انحراف معياري قدره 0.945 و كذا نسب الاتجاهات حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 44.2% يوافقون على العبارة، و نسبة 31.2 % موافقون بشدة على ذلك، كما سجلنا نسبة 18.2 % من إجمالي عينة الدراسة محايدين بخصوص وجود روح تعاون بالمؤسسة، و نسبة 2.6% من العمال غير الموافقين بشدة أي أنه لا توجد روح تعاون في المؤسسة، و بنسبة 3.9 % غير موافق.

أما بخصوص العبارة (17) المتعلقة ب "يسود العمل الجماعي بين العمال " فإن النتائج تبين مستوى وجود عمل جماعي بين العمال مرتفع و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.02 و انحراف معياري قدر ب 0.945 و كذا نسب الاستجابات حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 48.1% موافقون على هذه

العبارة، كما سجلنا 32.5% موافقون بشدة على ذلك و هذا ما يدل على قبول المبحوثين لهذه العبارة، و نسبة 11.7 % من إجمالي الأفراد المبحوثين أجابوا بالحياد، و نسبة 5.2 % غير موافقين على ذلك، و أصغر نسبة تمثل الرفض التام لهذه العبارة و التي قدرت ب 2.6%.

كما بينت نتائج العبارة رقم (18) المتضمنة " يسود الاحترام و التقدير بين العمال في مكان العمل " حيث سجلنا مستوى مرتفع حولها و هذا ما أكده المتوسط الحسابي بقيمة 4.07 و انحراف معياري قدر ب 0.899، و كذا نسب الاستجابات حيث سجل ما يقارب 54.5% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك احترام و تقدير بين العمال ، أما نسبة 31.2 % من الأفراد موافقون بشدة على هذه العبارة، و نسبة 9.1% من المبحوثين هم محايدين، كما سجل ما يقارب 3.9 % من الأفراد غير موافقون بشدة، أما بنسبة 1.3 % سجلت كأضعف نسبة و هم غير موافقين على العبارة.

انطلاقاً من هذه النتائج يتضح أن غالبية العمال المبحوثين يقرون بوضوح أن المؤسسة يسودها في محيط العمل روح التعاون و العمل الجماعي ما يساهم في توطيد روابط الألفة و الصداقة بين جميع الأعضاء و تدعيم التعاون الموجود بينهم مما يرفع من الروح المعنوية و يكسبهم مهارات جديدة و تبادل المعارف و الخبرات و يحفزهم على تحقيق الأهداف المسطرة ، و أيضاً الإقرار بتوفر الاحترام و التقدير و ذلك ما تم ملاحظته خلال التواجد هناك سواء مستوى الأقسام الإدارية و على مستوى الورشات حيث يسعى كل فرد إلى تقديم يد العون لزميله في حالة عدم استيعاب شيء كتعلق بالعمل و مهما كان حجم العجز الذي يواجهه في ممارسة المهام لا يتم الاستهزاء به أو التقليل من كفاءته.

خلاصة:

في الأخير نستنتج من هذا الفصل أن البيانات الميدانية و التي تقيس القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيدة والتي مكنتنا من تحديد أبعاد القيم المتمثلة في قيم المنظمة ، قيم العمل وقيم العمال بالمؤسسة من خلال المؤشرات التي وظفناها ، كما مكنتنا التحليل الكيفي للبيانات التي جمعناها من خلال المقابلات والتراث النظري التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة .

الفصل السادس : أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيدة .

تمهيد .

أولاً : تحليل و تبويب البيانات المتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي .

ثانياً : تحليل و تبويب البيانات المتعلقة بمستوى جودة العمل .

ثالثاً : تحليل و تبويب البيانات المتعلقة بمستوى الانجاز في العمل .

خلاصة .

تمهيد:

في هذا الفصل نحاول التطرق إلى مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والمتمثلة في أهم الأبعاد و هي الالتزام التنظيمي ، جودة العمل و الانجاز في العمل حيث تناولنا أهم المؤشرات التي تلمس مستوى أداء الموارد البشرية بغية جمع البيانات و المعلومات الميدانية حول هذا الموضوع و تتمثل هذه المؤشرات في المسؤولية اتجاه العمل ، الولاء و الانتماء ، الاستمرارية في العمل ، الدقة ، السرعة ، تحقيق الأهداف ، الكفاءة ، المواظبة في العمل و المبادرة . و كل مؤشر من هذه المؤشرات يحمل عدد معتبر من العبارات التي سوف تعرض على أفراد مجتمع الدراسة ، لنصل أخيرا إلى التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

أولاً : تحليل و تبويب البيانات المتعلقة بأداء الموارد البشرية .

الجدول رقم (15) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الالتزام التنظيمي :

تتعلق هذه البيانات ببعد الالتزام التنظيمي الذي تندرج تحته هذه المؤشرات المسؤولية اتجاه العمل، الولاء

والانتماء، الاستمرارية في العمل ، و هذا من خلال استجابة أفراد المجتمع المدروس على العبارات التي

يتضمنها كل مؤشر، مع التعليق عليها من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا

استجابات العمال و الجدول رقم (15) يوضح ذلك :

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	ت								
19	تلتزم بمواقيت عمالك	ت	30	45	2	0	0	4.36	0.535	مرتفع
		%	39.0	58.4	2.6	0	0			
20	تشعر بالولاء و الانتماء للمؤسسة التي تعمل بها	ت	30	40	6	1	0	4.27	0.718	مرتفع
		%	39.0	51.9	7.8	1.3	0			
21	تحرص جيدا على	ت	38	36	3	0	0			

مرتفع	0.574	4.45	0	0	3.9	46.8	49.4	%	سمعة المؤسسة	
			0	0	5	41	31	ت	مهاراتك المهنية	22
مرتفع	0.598	4.33	0	0	6.5	53.2	40.3	%	داخل المؤسسة	
			3	6	14	32	22	ت	ترغب في تغيير المؤسسة عند توفر منصب عمل أفضل	23
مرتفع	1.056	3.83	3.9	7.8	18.2	41.6	28.6	%		
مرتفع	0.442	4.25							الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الكمية المتعلقة بالجدول رقم (15) و الذي يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد الالتزام التنظيمي أن قيمة المتوسط الحسابي العام يقدر ب 4.25 و هو يندرج ضمن المستوى المرتفع و هذا ما تؤكدته نسب الاستجابات حولها حيث سجلت العبارة رقم (19) و التي مفادها " تلتزم بمواقيت عملك " نسبة 58.4% من إجمالي المبحوثين يوافقون على أنهم يلتزموا بمواقيت العمل ، أما نسبة 39.0% منهم فقد كانوا موافقون بشدة على هذا الطرح، في حين 2.6% محايدون.

أما بخصوص العبارة رقم (23) والتي مفادها " ترغب في تغيير المؤسسة عند توفر منصب عمل أفضل " فقد سجلنا بنسبة 41.6 % من إجمالي المبحوثين موافقتهم ، في حين أجابوا بالحياد بنسبة 18.2 %، و أما المعارضون فبلغت نسبتهم 7.8 % ، و أيضا نسجل نسبة 28.6 % من إجمالي المبحوثين يوافقون بشدة لهذه العبارة ، بالمقابل نجد نسبة 3.9 % معارضون بشدة .

تليها العبارة رقم (22) المتضمنة " تشعر بالولاء و الانتماء للمؤسسة التي تعمل بها " سجلت متوسط حسابي قيمته 4.27 و هو مستوى مرتفع، و قد باغت نسبة الموافقة بشدة على هذه العبارة 51.9 %، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 7.8 % ، في حين أكد 39.0 % على موافقتهم على ذلك، و النسبة المتبقية 1.3 % لمن أبدوا معارضتهم بشدة لهذه العبارة .

و بالنظر إلى نتائج العبارة (21) فقد سجلنا نسب استجابات حولها قدرت ب 46.8 % من إجمالي المبحوثين يوافقون على الحرص الجيد للمؤسسة ، في حين كانت نسبة 49.4 % موافقون بشدة، أما بالنسبة للذين كانوا محايدين فقد بلغت نسبتهم 3.9 %.

و في الأخير سجلت العبارة رقم (22) و التي مفادها " تسعى لتطوير مهاراتك المهنية داخل المؤسسة " متوسط حسابي قيمته 4.33، و بالنظر إلى النسب المئوية الخاصة بهذه العبارة فإننا نسجل نسبة 53.2 % من إجمالي عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة ، في حين نسبة 40.3 % أكدوا موافقتهم على ذلك ، أما بالنسبة للذين أجابوا بالمحايدة بلغت نسبتهم 6.5 %.

بالنظر إلى النتائج السابقة على مدى موافقة مفردات العينية حول ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي كما هو مبين في كل العبارات ، فأفراد عينة الدراسة يقرون بتحملهم المسؤولية اتجاه المؤسسة و ذلك من خلال احترامهم لمواقيت عملهم و احترام القوانين الداخلية و حفظ النظام العام داخلها ، كما بينت المقابلات التي أجريناها مدى فخر العمال لكونهم ينتمون إلى المؤسسة المينائية ، كما أقروا بالحفاظ على

سمعة المؤسسة و رغبتهم في البقاء بمناصب عملهم مهما توفرت لهم مناصب عمل أفضل و أحسن في مؤسسة أخرى .

الجدول رقم (16) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد جودة العمل :

تتعلق هذه البيانات ببعد قيم العمال الذي تتدرج تحته هذه المؤشرات التالية الدقة في العمل ، السرعة في العمل ، تحقيق الأهداف و هذا من خلال استجابة أفراد المجتمع المدروس على العبارات التي يتضمنها كل مؤشر، مع التعليق عليها من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا استجابات العمال و الجدول رقم (16) يوضح ذلك :

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	العبارة								
24	ت	تحرص على عدم ارتكاب الأخطاء في عملك	34	42	1	0	0	4.42	0.523	مرتفع
	%		44.2	54.5	1.3	0	0			
25	ت	تحتزم المعايير المعمول بها داخل المؤسسة	28	48	0	0	0	4.37	0.487	مرتفع
	%		27.7	62.3	0	0	0			

مرتفع	0.568	4.40	0	1	0	43	33	ت	تتجز عملك في	26
			0	1.3	0	55.8	42.9	%	الوقت المناسب	
مرتفع	0.519	4.31	0	0	2	49	26	ت	تسارع في تقديم	27
			0	0	2.6	63.6	33.8	%	عملك في الوقت المحدد	
مرتفع	0.581	4.28	0	0	5	45	27	ت	تعمل جاهدا لتحقيق	28
			0	0	6.5	58.4	35.1	%	نجاح و أهداف المؤسسة	
مرتفع	0.416	4.36	جودة العمل							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) و الخاصة في جودة العمل فإننا نسجل متوسطا حسابية مرتفعة في كل عبارات هذا البعد حيث سجلنا أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.42 و الخاص بالعبرة رقم (24) و التي مفادها " تحرص على عدم ارتكاب الأخطاء في عملك " و انحراف معياري قدره 0.523 و هو ما تأكده نسب الاستجابات حيث سجلنا نسبة 54.5% من إجمالي المبحوثين يوافقون

على العبارة و هذا ما يدل على أهمية الالتزام و تقادي ارتكاب الأخطاء، كما نجد نسبة 44.2% من إجمالي المبحوثين يوافقون بشدة على هذه العبارة، بالمقابل نجد نسبة 1.3% من إجمالي أفراد العينة هم محايدون، كما نجد النسب منعدمة عند عبارة غير موافق و غير موافق بشدة.

و فيما يخص العبارة رقم (25) و التي مفادها " تحترم المعايير المعمول بها داخل المؤسسة مرتفع حيث سجلنا متوسط حسابي قدره 4.37 و انحراف معياري قدره 0.487، و كذا نسب الاستجابة حولها حيث سجل بنسبة 62.3% من إجمالي المبحوثين يوافقون على هذه العبارة ، بالمقابل نجد نسبة 37.7% أجابوا بأنهم يوافقون بشدة عليها ، في حين تنعدم النسبة عند نتائج عبارة محايد ، غير موافق و غير موافق بشدة .

أما بخصوص العبارة رقم (26) المتضمنة " تنجز عملك في الوقت المناسب " حيث سجلنا مستوى مرتفع حولها و هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.40 و انحراف معياري قدره 0.568، و كذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن نسبة

المطلوبة، و كذلك نسبة 42.9% يوافقون بشدة على هذه العبارة و يحاولون انجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن ، في حين سجل نسبة ضعيفة من العمال حوالي 1.3% لا يهتمهم إتمام الأعمال في الوقت المحدد .

أما فيما يخص العبارة رقم (27) و المتعلقة ب "تسارع في تقديم عملك في الوقت المحدد" فإننا نلاحظ مستوى حرص العمال على تقديم العمل في الوقت المحدد مستوى مرتفع و هو ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.13 و كذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن الأغلبية من العمال بنسبة 63.6% يوافقون على هذه العبارة ، و نسبة 33.8% يوافقون بشدة ، في حين نجد نسبة 2.6% أنهم محايدون لهذه العبارة ، بالمقابل تنعدم النسبة عند نتائج العبارة غير موافق و غير موافق بشدة .

كما بينت نتائج العبارة رقم (28) المتضمنة " تعمل جاهدا لتحقيق أهداف المؤسسة " حيث سجلنا مستوى مرتفع حولها و هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة 4.28 و كذلك نسب استجابة أفراد مجتمع

الدراسة حيث نلاحظ نسبة 58.4 من العمال يعملون جاهدون لتحقيق الأهداف ، و نسبة 35.1% يوافقون بشدة على هذه العبارة ، في حين نجد نسبة 6.5% من مجموع أفراد العينة هم محايدون و هذا يدل على عدم معرفة أهدافهم المرجو تحقيقها ، و تنعدم النسبة عند نتائج عبارة غير موافق و غير موافق بشدة .

نلاحظ من خلال إجابة المبحوثين الخاصة ببعد جودة العمل أن أداء العمال داخل المؤسسة يتميز بالدقة و الإتقان حسب ما أقرت به عينة الدراسة و هذه ما ينعكس ايجابيا على إنتاجية المؤسسة و على صيرورة المهام و الأعمال و ذلك من خلال تقديم أعمال ذات جودة عالية و نجد أن أغلبية العمال عبروا عن ضرورة مراعاة الوقت اللازم لإنجاز المهام بالسرعة المطلوبة و بحسب ما تم ملاحظته في ميدان البحث فإن دواعي التزام العاملين بالوقت المحدد للعمل تمثلت في تقادي خصم جزء من الرواتب أو اللجوء إلى الاقتطاع لذا يحرص العمال على سرعة انجاز الأعمال الموكلة بالدقة و السرعة المطلوبة و أيضا أقروا بأن نجاح المؤسسة يعبر عن نجاحهم و أن أهدافهم الأساسية هي تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها المتعلقة بالمؤسسة في حد ذاتها .

الجدول رقم (17) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الإنجاز في العمل :

تتعلق هذه البيانات ببعد الانجاز في العمل الذي تدرج تحته هذه المؤشرات التالية الكفاءة ، المواظبة و الاستمرارية في العمل ، المبادرة و هذا من خلال استجابة أفراد المجتمع المدروس على العبارات التي

يتضمنها كل مؤشر، مع التعليق عليها من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا

استجابات العمال و الجدول رقم (17) يوضح ذلك :

الرقم	البدائل		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	العبارة	ت								
29	يتسم العمل الذي تقوم به بالكفاءة	ت	21	51	3	0	2	4.15	0.726	مرتفع
		%	27.3	66.2	3.9	0	2.6			
30	تحرص على حضور الاجتماعات الدورية	ت	16	33	21	2	5	3.68	1.042	مرتفع
		%	20.8	42.9	27.3	2.6	6.5			
31	تحتزم الدوام اليومي للعمل	ت	22	52	2	0	1	4.22	0.620	مرتفع
		%	28.6	67.5	2.6	0	1.3			
32	تحرص على	ت	27	48	0	0	2			

مرتفع	0.608	4.29	2.6	0	0	62.3	35.1	%	الانضباط في وقت عملك	
متوسط	1.349	3.24	14	6	18	25	14	ت	تقوم بإنجاز أعمال إضافية دون مقابل	33
			18.2	7.8	23.4	32.5	18.2	%		
مرتفع	0.987	3.84	4	3	11	42	17	ت	تساهم في تقديم الأفكار والمبادرات في العمل	34
			2.5	3.9	14.3	54.5	22.1	%		
مرتفع	0.548	3.90	الانجاز في العمل							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (17) و المعبرة عن إجابات عينة الدراسة حول الانجاز في العمل أن المتوسط العام لاستجابات مفردات العينة قدر ب 3.90 و هو مستوى مرتفع و هذا راجع لكون كل المتوسطات الحسابية للعبارات مرتفعة ما عدا العبارة رقم (33) سجلت مستوى متوسط ، و هذا ما تؤكده النسب المئوية ، حيث نسجل في العبارة رقم (29) المتضمنة " يتسم العمل الذي تقوم به بالكفاءة " نسبة 66.2% من إجمالي مفردات العينة يوافقون على هذه العبارة ، أما الموافون بشدة فقد شملوا نسبة 27.3% في حين أقر 2.6% بأنهم غير موافقون بشدة ، أما المحايدون فقد شكلوا نسبة 3.9%.

تليها العبارة رقم (30) التي مفادها " تحرص على حضور الاجتماعات الدورية " بمتوسط حسابي قدر ب 3.90 و هذا ما تؤكده أيضا النسب المئوية حيث سجلنا بنسبة 42.8% من إجمالي مفردات العينة يوافقون على كونهم يحرصون على حضور الاجتماعات الدورية ، في حين أقر بنسبة 20.8% من أفراد العينة يوافقون بشدة على هذا الطرح،أما المحايدون فقد شكلوا نسبة 27.3% ، في حين كانت النسبة 6.5% من المبحوثين أنهم غير موافقون بشدة ، أما النسبة المعارضة فقد كانت منخفضة و هي حوالي 2.6% .

وبخصوص نتائج العبارة رقم (34) و التي مفادها " تساهم في تقديم الأفكار و المبادرات في العمل " فقد بلغت قيمة متوسط إجابات المبحوثين 3.84 و هو مستوى مرتفع ، و هذا ما تؤكده نسب الاستجابات حيث سجلنا نسبة 54.5% من مفردات العينة يوافقون على هذه العبارة ، أما المحايدون فقد كانوا بنسبة 14.3% في حين بلغت نسبة المعارضة 3.9% في حين أجاب 22.1% بموافقتهم الشديدة على هذا الطرح ، و أخيرا شكلت نسبة 5.2% معارضتهم بشدة .

و قد سجلت العبارة رقم (33) التي مفادها " تقوم بانجاز أعمال إضافية دون مقابل " متوسط حسابي قدر ب 3.24 و هو مستوى متوسط و قد سجلنا حوالي نسبة 32.5% من إجمالي المبحوثين

يوافقون عليها ، في حين نجد نسبة المحايدون 23.4% ، أما نسبة 18.2% من إجمالي المبحوثين يوافقون بشدة عليها ، بالمقابل نجد نسبة 18.2% معرضين بشدة أي لا يقومون بأعمال إضافية، و أخيرا سجلت نسبة 7.8% من المبحوثين يعارضون على هذه العبارة .

كما بينت نتائج العبارة (31) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 4.22 و هو يندرج ضمن المستوى المرتفع حيث أقر حوالي نسبة 67.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على الدوام اليومي للعمل ، في حين جاءت 28.6% يقرون بالموافقة الشديدة على هذه العبارة ، في حين التزم الحياد بنسبة 2.6% من مفردات العينة ، أما بنسبة 1.3% و هي بنسبة قليلة يعارضون بشدة هذا الطرح.

في الأخير بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (32) قيمة 4.29 و هو مستوى مرتفع حيث أقر بنسبة 62.3% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة ، في حين كانت نسبة 35.1% الموافقة بشدة، أما نسبة المعارضة فقد بلغت 2.6% وهي نسبة قليلة .

بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول الخاص ببعد الانجاز في العمل يتضح أن غالبية مفردات العينة معه كون مستوى هذا البعد مرتفع في مختلف العبارات ، حيث أن المؤسسة تعمل جاهدة على تعزيز روح المبادرة و الابتكار و تنمية مهارات و قدرات العمال ، إضافة إلى هذا فأغلبية المبحوثين أقروا أن هناك حرص في انجاز الأعمال من خلال تعزيز الكفاءات و هذا يدل على امتلاكهم قدرات لإنجاز المهام الموكلة إليهم حسب طبيعة مهامهم و وظائفهم ، و من خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال فإنهم يتابعون باهتمام كبير مختلف نشاطات المؤسسة و المواظبة على حضور مختلف الاجتماعات الدورية الخاصة بالمؤسسة لما لها من أهمية على العامل .

خلاصة:

نستنتج من خلال عرضنا لهذا الفصل أن البيانات الميدانية السابقة قدمت لنا مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ، حيث بينت لنا البيانات المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية والتي تظهر من خلال الالتزام التنظيمي و جودة العمل والإنجاز في العمل ، وكان التحليل السوسولوجي لهذه البيانات خطوة لقياس مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد.

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة .

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

ثالثاً : النتائج العامة للدراسة .

خلاصة.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى طبيعة القيم التنظيمية و كذلك مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية، سنحاول في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة ، وكذلك انطلاقا من العلاقات الارتباطية بين أبعاد الفرضيات الجزئية لنص بعد ذلك إلى التحقق من صدق الفرضية العامة التي تحدد العلاقة القائمة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة ومستوى أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة و أخيرا استنتاج النتائج العامة .

أولاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة .

للتحقق من الصدق الإمبريقي الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية و التي تم اختبارها بمعامل ارتباط الرتب بيرسون كونه هو الأنسب لقياس العلاقة بين القيم التنظيمية و أداء الموارد البشرية و هذا ما بينته مخرجات SPSS الموضحة في الملاحق .

إضافة أن في الغالب تقترح $\alpha=0.05$ مستوى دلالة و مخرجات الارتباط باستخدام SPSS التي توضح الارتباطات عند مستوى دلالة 0.01 و بالتالي فإن كانت دالة ستكون عند مستوى 0.05.

1. مناقشة النتائج في ظل الفرضية الجزئية الأولى :

و التي مفادها "ترتبط قيم المنظمة بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي " و جاءت نتائج البحث كما يلي :

- أقر حوالي 61% من مفردات عينة الدراسة أن المؤسسة تمنح فرص للموظفين في اتخاذ القرار.
- كما أقر حوالي 50% من المبحوثين بأن المؤسسة تحرص على اختيار الموظفين ذوي الشهادات و الكفاءات.
- أكد حوالي 97% من إجمالي المبحوثين أنهم يلتزمون بأوقات عملهم .
- و أكد أيضا حوالي 70% من إجمالي المبحوثين أنهم لا يرغبون في تغيير مكان العمل عند توفر منصب عمل أفضل.

و بناء على هذه النتائج الخاصة بالعلاقة بين قيم المنظمة و الالتزام التنظيمي ثم اختبار العلاقة من خلال معامل الارتباط بيرسون و الجدول رقم (17) يبين ذلك :

الجدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين قيم المنظمة والالتزام التنظيمي :

المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم المنظمة	0.019	0.872
الالتزام التنظيمي		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن معامل الارتباط بين قيم المنظمة و الالتزام التنظيمي يبين وجود علاقة ضعيفة بينهم، و قد قدر معامل الارتباط ب 0.019 .

و توضح مستوى الدلالة الإحصائية في الجدول أعلاه و الذي قدرت ب 0.872 و هي غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من (0.05) .

و بذلك يمكننا القول بأن النتيجة العامة لحساب العلاقة بين قيم المنظمة و الالتزام التنظيمي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين استجابات أفراد العينة .

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

و التي مفادها " ترتبط قيم العمل بزيادة مستوى جودة العمل " و جاءت نتائج البحث كما يلي :

- أقر حوالي 99% من مفردات عينة الدراسة من مفردات عينة الدراسة أنهم ملتزمون بأوقات العمل

الرسمية.

- كما أكد حوالي 85% من إجمالي المبحوثين أنهم لديهم القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها .
- و أقر حوالي نسبة 100% من المبحوثين أنهم يحترمون المعايير المعمول بها داخل المؤسسة .
- و أيضا أقر نسبة 98% من إجمالي عينة الدراسة على الحرص و عدم ارتكاب الأخطاء في عملهم .
- و بناءا على هذه النتائج الخاصة بالعلاقة بين قيم العمل و جودة العمل ثم اختبار هذه العلاقة من خلال معامل

ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة الموضحين في الجدول رقم (19) :

الجدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين قيم العمل وجودة

العمل :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المؤشرات
0.000	0.497	قيم العمل
		جودة العمل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بمعالجة البيانات و استخدام معامل ارتباط بيرسون جاءت نتيجة اختبار العلاقة بين قيم العمل و جودة

العمل كما عبر عنها الجدول أعلاه كالتالي :

. تبين وجود علاقة طردية ضعيفة بين البعد الثاني الذي يشمل قيم العمل للمتغير الأول و البعد الثاني للمتغير الثاني و هو جودة العمل .

و قد قدر معامل الارتباط ب 0.497 و توضح مستوى الدلالة الإحصائية في الجدول أعلاه و التي تقدر ب 0.000 و هي دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) .

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

توصلنا من خلال تحليلنا بيانات الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "هناك علاقة بين العمال و مستوى الإنجاز في العمل " إلى النتائج التالية:

- أكد حوالي 90% من مجتمع البحث أنهم يقدمون يد العون لزملائهم في العمل.
- كما أقر حوالي 82% من إجمالي الباحثين أنه يسود الاحترام و التقدير في مكان العمل.
- و أظهرت النسب أيضا أن حوالي 97% من الباحثين لديهم حرص و انضباط في وقت العمل.
- كما أقر حوالي 96% من مفردات عينة الدراسة أنهم يحترمون الدوام اليومي للعمل .

الجدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين قيم العمال والانجاز في العمل :

المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم العمال		
الانجاز في العمل	0.393	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بمعالجة البيانات وباستخدام معامل الارتباط بيرسون جاءت نتيجة اختبار العلاقة بين قيم العمال ومستوى الإنجاز في العمل ، كما يعبر عنها الجدول أعلاه على التالي:

- تبين وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد قيم العمال و بعد الانجاز في العمل وقد قدر معامل الارتباط ب 0.393 .

- كما توضح الدلالة الإحصائية في الجدول أعلاه و التي تقدر ب 0.000 على وجود علاقة دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

و بذلك يمكننا القول بأن النتيجة العامة لحساب العلاقة بين الأبعاد أكدت وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة حسب استجابات أفراد العينة .

4. اختبار الفرضية العامة:

تدور الفرضية العامة للدراسة حول " طبيعة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية"

الجدول رقم (21) يبين معاملات الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية .

المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.566	0.000
أداء الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إن النتائج الواردة في الجدول رقم (21) التي تكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة بينت أن هناك علاقة موجبة متوسطة قدرت ب 0.566 و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة و هو 0.05 و منه فإننا نقر بأن هناك علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية.

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

بالنظر إلى نتائج الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في إطار هذا البحث المدرجة في الفصل الأول نلاحظ أن هناك دراسات تتوافق في بعض من نتائجها مع نتائج الدراسة الراهنة في حين نجد دراسات فيها بعض الاختلافات عنها.

ف نجد دراسة **عجال مسعودة** التي جاءت بعنوان " القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي " حيث اتفقت مع الدراسة الراهنة كون أنها توصلت إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد العاملين و جودة التعليم العالي و الدراسة توصلت إلى وجود علاقة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

كما نجد دراسة **خير الدين جمعة** التي تناولت " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية " ، و قد توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد ثقافة المؤسسة و أبعاد الموارد البشرية ، و تتوافق مع نتائج دراستنا حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى وجود علاقة بين طبيعة القيم السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية و ذلك من خلال كمية العمل ، جودة العمل ، المهارات البشرية ، المواظبة على العمل و هذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم داخل المؤسسة و بالتالي الزيادة في الإنتاج .

في حين نجد دراسة محمود عبد الرحمن الحنيطة التي تناولت " القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء " و قد توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية و الكفاءة و الأداء و انفتحت مع نتائج الدراسة الراهنة حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين طبيعة القيم السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية في كون القيم السائدة داخل المؤسسة تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العمال ، و ذلك كون هذه القيم لها أثر كبير على تحسين أداء الموارد البشرية و تطويره بما يتفق مع المؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة .

ثالثا : النتائج العامة للدراسة :

من خلال ما سبق تم استخلاص النتائج العامة التالية :

- هناك علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية قدرت ب 0.566 وهي علاقة موجبة متوسطة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 .
- ترتبط قيم المنظمة بمستوى الالتزام التنظيمي أي كلما تجسدت قيم المنظمة كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .
- ترتبط قيم العمل بزيادة جودة العمل فكلما سادت قيم العمل كلما زاد مستوى جودة العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمال و مستوى الإنجاز في العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

خلاصة:

وبهذا نكون قد حاولنا في الفصل أعلاه الإلمام بأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ، والتي بينت وجود علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية و مستوى أداء الموارد البشرية من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة وصولا إلى النتائج العامة التي وضحت العلاقة بين الأبعاد و المتغيرات .

خاتمة

خاتمة :

اتبعت الدراسة الراهنة و المتمحورة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة مجموعة من الخطوات العلمية بدءا بطرح المشكلة البحثية وتحديد أدوات جمع البيانات الميدانية بالإضافة إلى جمع البيانات و تحليلها وتفسيرها و استخلاص النتائج ، وعليه حاولت الدراسة الحالية فهم طبيعة العلاقة القائمة بين القيم السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بأداء الموارد البشرية .

بالاعتماد على إستراتيجية منهجية خاصة في البحوث الأكاديمية ، اختبرت إمبيريقيا الفرضيات المطروحة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، وذلك من خلال جمع المعطيات و البيانات الميدانية حول الظاهرة المدروسة و تحويلها إلى شواهد إحصائية لقياس درجة الإرتباط بالأبعاد و المؤشرات التي تتكون منها الفرضيات البحثية وقد أكدت النتائج أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بقيمها المتمثلة في قيم المشاركة ، العدالة في توزيع الحوافز و الاعتماد على الموضوعية في اختيار الأفراد كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

كما أن كلما سادت قيم العمل المتمثلة في الإجراءات والقوانين السائدة و احترام الوقت والانضباط والمسؤولية كلما زاد مستوى جودة العمل ، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين قيم العمال التي تتضمن التعاون وتماسك فرق العمل و الاحترام التقدير .

لتصل الدراسة في الأخير بأن هناك علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة و ذلك بناءا على النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية والشواهد الميدانية التي تم جمعها من المؤسسة والتي تعبر عن طبيعة القيم التنظيمية السائدة ومستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: المصادر

1- الأحاديث النبوية

1. رواه أبو يعلى و الطبراني ، كتاب سلسلة التفسير مصطفى العدوي ، و قد صححه الألباني في الصحيح ، مقال نشر بتاريخ 2004 /09/23.
2. رواه ابن ماجه : سلسلة التفسير لمصطفى العدوي ، صححه الألباني ، مقال نشر بتاريخ 2011/01/16 .

ثانياً: المراجع

1- القواميس و المعاجم

- 1: حبيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، (انجليزي . عربي) ، مكتبة لبنان ناشرون ، ط1، لبنان، 2003.
- 2: صبحي محمود: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر و التوزيع، ط2، بيروت.

2- الكتب

- 1: أحمد ماهر التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية) ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005.

2:المحاسبة إبراهيم محمد، إدارة وتقديم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،دار جرير للنشر والتوزيع ،

ط1، عمان ، 2013

3:أمل مصطفى عصفور: قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطور التنظيمي، منشورات العربية

للتنمية الإدارية،مصر، 2008.

4:إسماعيل محمد السيد و آخرون : تنمية المهارات السلوكية (تدريبات و أنشطة) ، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997 .

5:إسماعيل محمد السيد و آخرون : تنمية المهارات السلوكية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

، 1997 .

6:جابر نصر الدين لوكنيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، مختبر التطبيقات

النفسية و التربوية ،ط2، قسنطينة ، 2006.

7: جاب الله عمارة محمد : إدارة المؤسسات رؤية " المراقبون و المتدخلون و القادمون " ، دار المعرفة ،

الإسكندرية ، 2011.

8:حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط1،لبنان

2002حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر و التوزيع،ط1،عمان، 2006.

9:حسونة فيصل : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2008.

10:حسين عبد الرحيم رشوان : علم اجتماعي التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004.

11: خليفة عبد اللطيف محمد: سيكولوجية القيم الإنسانية، دار غريب للطباعة و النشر، ط1، القاهرة، 2012.

12: رابح كعباش : علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم الاتصال للبحث و الترجمة ، ط1، 2006.

13: رواية حسن: إدارة الوارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر

14: رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،مصر، 2001،

15: زوليف مهدي حسن و آخرون : إدارة المنظمة نظريات و سلوك ، دار مجدلوي ، ط1، 1996.

16: سامح عبد المطلب عامر: التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، 2010.

17: سعاد جبر: القيم العالمية و أثرها على السلوك الإنساني، عالم المكتب الحديث ، ط1، عمان ، 2008.

18: شريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1997.

19: صالح محمد أبو جادو : سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، 1998.

20: صلاح الدين عبد العزيز محمد: تقسيم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1977.

21: صلاح عبد القادر النعيمي : الإدارة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.

22: ظاهر محمود كلاله الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن

23:عاطف جبر طه عبد الرحيم : أثر القيم التنظيمية على التوافق و قيم العمل ، جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا ، القاهرة ، 2013.

24:عبد اللطيف قطيش : الإدارة العامة (من النظرية للتطبيق) ، ط1، منشورات الجلي الحقوقية ، لبنان ، 2013 ،

25:عبد الغني عماد : سوسيولوجيا الثقافة الإشكاليات من الحداثة إلى العولمة ، بدون مكان نشر ، مركز دراسات الوحدة العربية.

26:عبد الله عقى و مجلى الخزاعلة : الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009.

27:عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط2، 2003.

28:عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، (د. ط)، القاهرة، 1998.

29:عبد المعطي محمد عساق : السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999.

30:عدنان يوسف العتوم : علم النفس الاجتماعي ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009.

31:عطية مصطفى كامل أبو العزم: مقدمة في السلوك التنظيمي الجامعي الحديث، الإسكندرية.

32:علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة 1997

33:علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، ط3، القاهرة، 1985.

34:علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، ط2، الكويت، 1980.

- 35:عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب و تقييم أداء الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012. علي عربي تنمية الموارد البشرية : دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، 2007.
- 36:عمر أحمد همشري : التنشئة الاجتماعية للطفل ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،ط2، 2013.
- 37:فاروق عبده فلية و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،ط1، عمان الأردن ، 2005.
- 38:فتحي أحمد دياب عواد : إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية و التطبيق) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2003.
- 39:فرانسيس و ودكوك : القيم التنظيمية ، عبد الرحمان أحمد الهيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي و عامر عبد الله الصغيري ، الرياض السعودية ، 1995.
- 40:فيصل عبد الرؤوف الدخلة :تكنولوجيا الأداء البشري دائرة المكتبة الوطنية ،عمان2001
- 41:كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسة و النشر و التوزيع الحمراء،بيروت، 1997.
- 42:كامل بكري: أداء الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة،بيروت، 1986.
- 43:كمال التابعي: الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية، دار المعارف للنشر و التوزيع،مصر.
- 44:كامل علوان الزبيدي : علم النفس الاجتماعي ، دار الوراق للنشر ، ط1 ، عمان 2003.
- 45:كمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974.
- 46:ماجد زكي الجلاد: تعلم القيم و تعليمها ، دار المسيرة ، ط1، الأردن ، 2005.

- 47:محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، إيضاح و بيان دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة 2003
- 48:محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال) ، دار وائل للنشر و التوزيع / ط1 ، عمان ، 2012.
- 49:محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003.
- 50:محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر،بيروت، 1990.
- 51:محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء الموارد المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2011.
- 52:محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان 2004.
- 53:مرعى توفيق و بلقيس أحمد : المسير في علم النفس الاجتماعي ، دار الفرقان للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 1984.
- 54:مشهور ثروت : استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة ، ط1، الأردن ، 2010.
- 55:مصطفى يوسف كافي و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013.
- 56:منير نوري ، فريد كورنيل :إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2010.
- 57:مهدي حسن ز: إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية، مطبعة الجامعة، 1975.

58:مهدي حسن : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجد لاوى ، الأردن ،
1993.

59:موسى اللوزي : التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، الأردن ، 2007.

60:موسى القربوتي : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار تسنيم للنشر و التوزيع ، ط3، عمان ، 2006.

61:نداء محمد الصوص : السلوك الوظيفي : مكتبة المجتمع العربي ، ط1، 2008.

62: نورهان منير حسن الفهمي : القيم الدينية من منظور الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، ط1
، الإسكندرية ، 1999.

63:وصفي الكساسة ، تحسين فاعلية الأداء المؤسس من خلال تكنولوجيا المعلومات دار اليازوري للنشر
والتوزيع ، ط1، عمان 2011

64:يوسف حجيم الطائي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتكامل ، مؤسسة الوراق
للنشر ، الأردن ، 2006.

3- المجلات و الدوريات

1. بكوش ليلي : القيم التنظيمية (مدخل مفاهيمي) ، مجلة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة
قاصدي مرباح ، العدد30، الجزائر .

2. خنشو جمال ، خير الدين جمعة : أبحاث اقتصادية و إدارية ، بسكرة الجزائر ، العدد 17، جوان
2015.

3. سحنون محمد : الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية ، رؤية بديلة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 17، 2002.

4. الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 07، جامعة الجزائر ، 2010.

5. فراحي فيصل ، بودهري عبد الرحمان ، دراسة سيكو مترية لمقياس القيم ل ديف فرانسيس و مايك وودكوك بولاية وهران ، كلية العلوم الاجتماعية ، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية ، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017.

4- الرسائل الجامعية

1. إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة المسيلة ، 2006 .

2. بلقاسم تابعي : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي ، شهادة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، قسم الإدارة ، جامعة الزاوية ، 2022.

3. بولهاوش عمر : دراسة قيم العمل لدى التلاميذ و علاقتها ببناء المشروع المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية ، رسالة دكتوراه ، جامعة منتوري ، 2011.

4. تركي بن سهل النعيمي بن ماضي العنبي : القيم التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2015.

5: الحنيطة خالد عبد الله : القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء ، شهادة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية .

6: خير الدين جمعة : دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015

7: زهرة مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2017.

8: ساطوح مهدية : الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي ، دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية بسكيكدة ، رسالة ماجستير ، 2012.

9: شخاب عبد القادر : دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015.

10: عبد الحميد بكاري : التنوع الثقافي و علاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات ، رسالة دكتوراه ، جامعة باجي مختار ، كلية العلوم الإنسانية ، عنابة ،

12: عجال مسعودة : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي ، دراسة ميدانية بجامعة سكيكدة ، ماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، 2010.

12: فضيل دليو: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريكفرجيوة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005.

13: محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية لغزة ، فلسطين ، 2006.

14: مداني الحاج : القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين جامعة عمار ثلجي الأغواط ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل ، 2015.

15: مسعودة فلوس : القيم التنظيمية و دورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018.

5- المطبوعات الجامعية

1. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1973.

2. وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004.

.II المراجع باللغة الفرنسية

1: VOGDAS ; PERCEPTIONS OF ORGANISATIONNAL VALUES AND VAVIAUS LEVELS OF AN ORGANIATION .MASTER IN TRAINING AND DEVELOPMENT 2001 .

1 -J-C PIERRE /gestion des ressources humaines . Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco . 1986.

المخلص

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال تحديد درجات الارتباط بين أبعاد المشكلة لطبيعة القيم التنظيمية السائدة و المتمثلة في قيم المنظمة ، قيم العمل و قيم العمال و بين أبعاد المشكلة لمستوى أداء الموارد البشرية التي شملت الالتزام التنظيمي ، جودة العمل و الانجاز في العمل .

و ضمن هذا المسعى حاولت الدراسة الإجابة عن تساؤل رئيسي و ثلاث تساؤلات فرعية:

.التساؤل الرئيسي:

- ما طبيعة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

المينائية بسكيكدة ؟

.التساؤلات الفرعية:

- هل ترتبط قيم المنظمة بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

- هل ترتبط قيم العمل بزيادة مستوى جودة العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

- ما علاقة قيم العمل بمستوى الانجاز في العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

و هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية

بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

- لكشف عن الواقع الفعلي لظاهرة القيم و التعرف على طبيعتها في المؤسسة المينائية .

- التعرف على مدى مساهمة قيم المنظمة في زيادة مستوى الالتزام لدى العمال بالمؤسسة المينائية

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : هناك علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية السائدة و مستوى أداء الموارد البشرية .

الفرضيات الجزئية:

- ترتبط قيم المنظمة بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال .

- ترتبط قيم العمل بزيادة مستوى جودة العمل .

- هناك علاقة دالة بين قيم العمال و زيادة مستوى الانجاز في العمل .

و تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة هذه الدراسة ، و قد تم أخذ عينة حصرية بنسبة 5% من مختلف الفئات المهنية (فئة الإطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ) قدرت ب 77 مفردة ، كما اعتمدت الدراسة على جملة من الأدوات لجمع البيانات كالاستمارة ، المقابلة الحرة و الملاحظة البسيطة ، و كانت عملية تبويب البيانات عن طريق برنامج SPSS و بعض الأساليب الإحصائية التي مكنتنا من تحديد العلاقات الارتباطية بين أبعاد الظاهرة المدروسة .

و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج و هي كالتالي:

- هناك علاقة دالة بين طبيعة القيم التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية و هي علاقة موجبة متوسطة دالة إحصائيا.

- ترتبط قيم المنظمة بمستوى الالتزام التنظيمي أي كلما تجسدت قيم المنظمة كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيدة .

- ترتبط قيم العمل بزيادة جودة العمل فكلما سادت قيم العمل كلما زاد مستوى جودة العمل
بالمؤسسة المينائية بسكيكة .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمال و مستوى الإنجاز في العمل بالمؤسسة المينائية
بسكيكة.

Study summary :

The current study aimed to find out the existing relationship between the prevailing organizational values and the level of human resources performance in the Skikda Port Corporation by determining the degrees of correlation between the dimensions of the problem due to the nature of the prevailing organizational values, which are represented by the organization's values, work values, and workers' values, and between the dimensions of the problem and the level of human resources performance. Which included organizational commitment, quality of work and achievement at work.

Within this effort, the study attempted to answer a main question and three sub-questions:

The main question:

-What is the nature of the existing relationship between the prevailing organizational values and the level of human resources performance at the Skikda Port Corporation?

Sub-questions:

-Are the organization's values linked to increasing the level of organizational commitment in the Skikda Port Corporation?

-Are work values linked to increasing the level of work quality in the Skikda Port Corporation?

–What is the relationship of work values to the level of work achievement at the Skikda Port Corporation?

The study aimed to:

–Identifying the nature of the relationship that exists between the prevailing organizational values and the level of human resources performance at the Skikda Port Corporation.

–To reveal the actual reality of the phenomenon of values and identify their nature in the port institution.

–Identifying the extent to which the organization's values contribute to increasing the level of commitment among workers to the port organization

Study hypotheses:

General hypothesis: There is a significant relationship between the nature of prevailing organizational values and the level of human resources performance.

Partial hypotheses:

The organization's values are linked to increasing the level of organizational commitment among workers.

Work values are linked to increasing the level of work quality.

–There is a significant relationship between workers' values and increasing the level of achievement at work.

The descriptive approach was used, which is in line with the nature of this study, and a 5% quota sample was taken from the various professional categories (tyres, control agents, implementation agents) and was estimated at 77 individuals. The study also relied on a number of tools to collect data, such as the questionnaire. Free interviews and simple observation, and the process of tabulating the data was using the SPSS program and some statistical methods that enabled us to determine the correlational relationships between the dimensions of the studied phenomenon.

The study reached a number of results, which are as follows:

–There is a significant relationship between the nature of organizational values and the level of human resources performance, which is a positive, moderate, statistically significant relationship.

The organization's values are linked to the level of organizational commitment, that is, the more the organization's values are embodied, the higher the level of organizational commitment in the Skikda Port Corporation.

Work values are linked to increasing the quality of work. The more work values prevail, the higher the level of work quality in the Skikda Port Corporation.

–There is a statistically significant relationship between workers' values and the level of achievement at work at the Skikda Port Corporation.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

1. الاستمارة.
2. الهيكل التنظيمي.
3. دليل المقابلة.
4. قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة.

1. الاستمارة

جامعة 20 أوت 1955

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع :

القيم التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية . سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل :

من إعداد الطالبتين :

إشراف :

بوزكورة مروة

د . بوعكاز فريد

زايخ مروة

ملاحظة

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق و صراحة بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية و علمية ، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

و نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة بهذه الاستمارة سرية ، و لن تستعمل إلا لأغراض علمية .

السنة الجامعية: 2024 /2023

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

3. الحالة العائلية :

أعزب:

متزوج:

أرمل :

مطلق :

4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

5. سنوات الأقدمية في العمل:

6. المستوى المهني : إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

المحور الثاني : القيم التنظيمية .

البدائل					العبارات	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	قيم المنظمة	
					تسمح إدارة المؤسسة للعمال بتقديم اقتراحات	7
					تمنح المؤسسة فرص للموظفين في اتخاذ القرار	8
					تقدم مؤسستكم مكافآت تحفيزية على العمل	9
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق العدالة في توزيع الحوافز	10
					تحرص المؤسسة على اختيار الموظفين ذوي الشهادات والكفاءات	11
					اختيار الأفراد من قبل المؤسسة لا يتم بموضوعية	12
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	قيم العمل	
					يحترم الموظفون القوانين و الإجراءات السائدة في المؤسسة	13
					ساعات العمل و مواقيت الدوام مناسبة	14
					تلتزم بأوقات العمل الرسمية	15
					يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري	16
					تتميز الإجراءات و القوانين في	17

					المنظمة بالصرامة	
					تتفد العمل الموكل إليك في الوقت المحدد	18
					تملك القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها	19
					تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	20

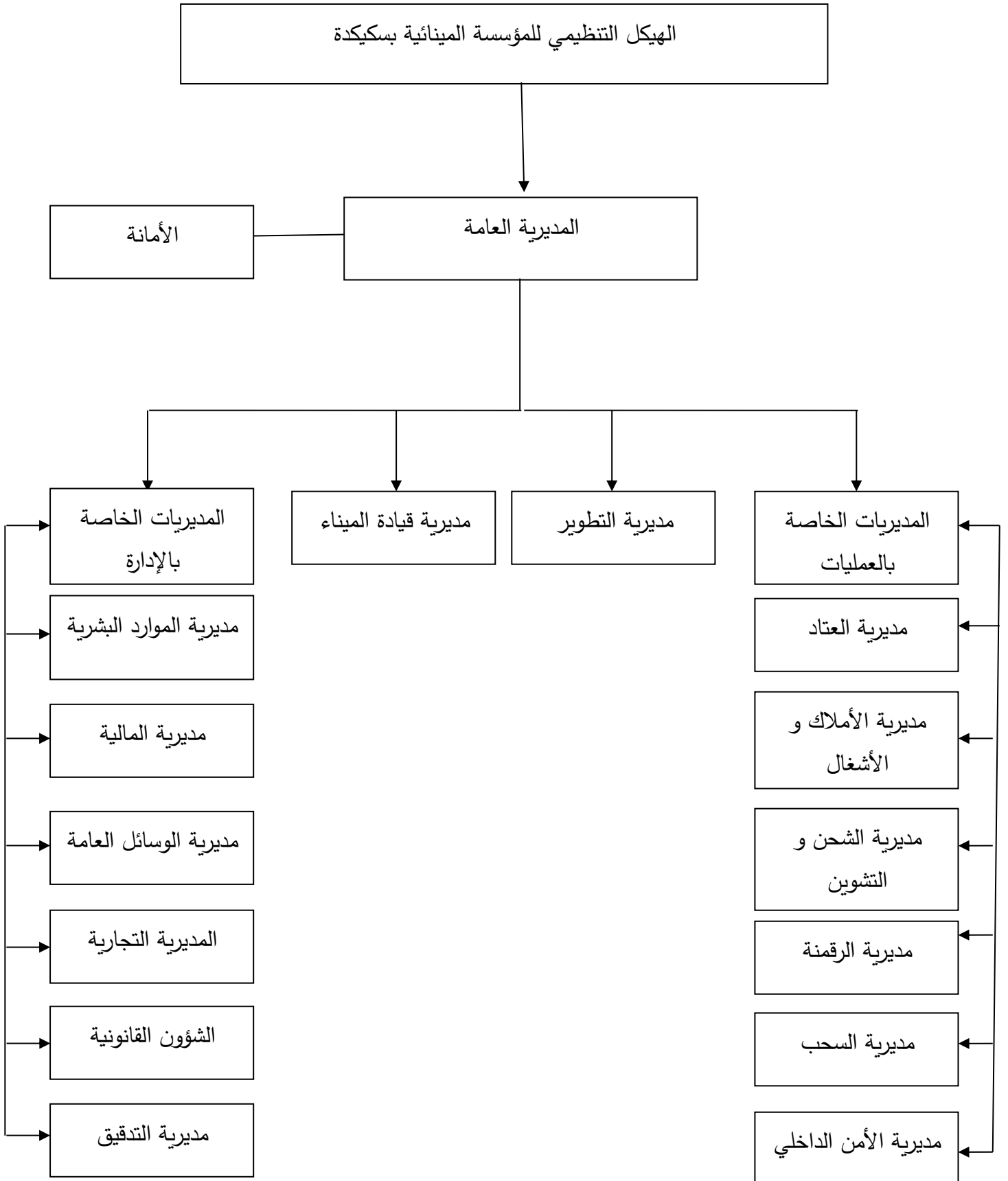
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	قيم العمال	
					يسود محيط العمل في المؤسسة روح التعاون	21
					تقدم يد العون لزملائك في العمل	22
					يسود العمل الجماعي بين العمال	23
					يسود الاحترام و التقدير بين العمال في مكان العمل	24

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية.

البدائل					العبارات	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الالتزام التنظيمي	
					تلتزم بمواقيت عملك	25
					تشعر بالولاء و الانتماء للمؤسسة التي تعمل بها	26
					تحرص جيدا على سمعة المؤسسة	27
					تسعى لتطوير مهاراتك المهنية داخل المؤسسة	28
					ترغب في تغيير المؤسسة عند توفر منصب عمل أفضل	29
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	جودة العمل	
					تحرص على عدم ارتكاب الأخطاء في عملك	30
					تحترم المعايير المعمول بها داخل المؤسسة	31
					تتجز عملك في الوقت المناسب	32
					تسارع في تقديم عملك في الوقت المحدد	33
					تعمل جاهدا لتحقيق نجاح و أهداف المؤسسة	34
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الإنجاز في العمل	

					35	يتسم العمل الذي تقوم به بالكفاءة
					36	تحرص على حضور الاجتماعات الدورية
					37	تحترم الدوام اليومي للعمل
					38	تحرص على الانضباط في وقت عملك
					39	تقوم بإنجاز أعمال إضافية دون مقابل
					40	تساهم في تقديم الأفكار والمبادرات في العمل

2. الهيكل التنظيمي :



3. دليل مقابلة:

تمحورت حول الأسئلة التالية :

. ما هي أبرز القيم السائدة داخل المؤسسة في ميناء سكيكدة ؟

. هل تتيح الفرصة للموظف أن يقدم يد العون للزملاء في بيئة العمل ؟

. ما هي درجة اهتمام المؤسسة في عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ؟

. ما نوع الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة لمكافأة الموظفين ؟

أجريت المقابلات مع:

المقابلة 01: مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين يوم 2024/05/06 الساعة 10.15.

المقابلة 02: مع رئيس فرع تسيير و متابعة المسار المهني يوم 2024/05/07 الساعة 11.00.

المقابلة 03: مع رئيس فرع تسيير التوظيف و التقاعد يوم 2024/05/09 الساعة 14.00.

4. قائمة الأساتذة المحكمين :

الكلية	الدرجة العلمية	أسماء الأساتذة المحكمين
العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية	أستاذ محاضر (أ)	محمد بودرمين
العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية	أستاذ التعليم العالي	ناجي ليتيم
العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية	أستاذة محاضرة (ب)	يسعد لبنى
العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية	أستاذ محاضر (أ)	علي زوي نبيل