جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثرالقيم التنظيمية على أداءالمورد البشري

دراسة حالة الوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال

ا إعداد الطالبتين:

❖بن طوز كريمة

❖بن خليفة ربيحة

اشراف الأستاذ:

د.طلحة محمد

د. مولوج كمال	جامعة المدية	رئيسا
د.فرطاسي حفيظة	جامعة المدية	ممتحنا
د. طلحة محمد	جامعة المدية	مشرفا

السنة الجامعية : 2019/2018

بسم

الله الرحمن

الرحيم

قال الله تعالى

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما

كنتم تعملون"

التوبة اية105

"قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا إنك انت

العليـــم الحكيـــــــم"

البقرة اية 24

شكر وتقدير

قال تعالى: «لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين ونشكره

شكر الحامدين

اللهم صلي وسلم وبارك على المبعوث رحمة للعالمين

رسولك محمد وعلى إله وصحبه اجمعين

وعرفانا منا بالجميل اتجاه من ساهم من قريب ومن بعيد

في انجاز مذكرتنا هذه نتقدم بالشكر الجزيل الى:

الأستاذ المشرف: طلحة محمد

كما نتوجه بالشكر الى جميع أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الى جميع طلبة قسم إدارة الاعمال

دفعة2018-2019

الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع الذي

نهديه الى:

الوالدين الكريمين اللذان وجدنا عندهما كل الدعم

والتشجيع راجينا من الله عز وجل ان يطيل عمي أعمارهم

دون ان ننسى بقية افراد العائلة

وكل من وقف الى جانبنا والذين كانوا قدوة في حياتنا

الى الذين علمونا معنى الامل والسعي وراءه والصبر

الى جميع الأحبة والأصدقاء

الى كل الاساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالنصيحة

الى كل طلبة إدارة الاعمال

والى

كل من سقط من قلمي سهوا

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تأثير القيم التنظيمية كمتغير مستقل عبر ابعاده المختارة الا وهي قيم فرق العمل، قيم الالتزام بالقواعد السلوكية، قيم التمكين، والقيم القيادية، في تحقيق اداء بشري ايجابي كمتغير مستجيب، وقد تم تطبيقه على عينة من الموظفين الذين يعملون داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز"سونلغاز" بقصر البخاري،ولاية المدية ، البالغ عددهم 41عامل من مختلف الأقسام والتخصصات ، حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات ، وتم توزيع 50 استبانة على عينة الدراسة، وتم استلام 41 منها صالحة للدراسة،وقد بني البحث على نموذج افتراضي معتمدا فرضية رئيسة مفادها : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم اختبار مخطط البحث وفرضياته باستخدام أساليب إحصائية متعددة كالتوزيعات التكرارية والوسائط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن استخدام الارتباط والانحدار المتعدد لوصف وتشخيص المتغيرات , وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث، وفي الخاتمة تضمن البحث مجموعة من المقترحات الضرورية لمجتمع البحث منها :العمل على توظيف القيم التنظيمية بكل متغيراتها في الاداء الوظيفي بحيث ان هذه القيم تمثل الضابط لكل أنواع الاداء الوظيفي

Le présent cours a pour objectif les valeurs organisationnelles des différents types de groupes de travail, les valeurs d'adhésion aux règles internationales, les valeurs des logements et les problèmes majeurs de la vieillesse, les performances humaines, qui varient largement. Qui varient largement ; il a été appliqué à un échantillon de religion botulinique travaillant dans une large diffusion Electricité et chèvres sonal gaz KSAR EL BOUKHARI, de la municipalité, 41 départements et disciplines de 50 questionnaires ont été distribués, et 41 d'entre eux valables pour l'étude ont été utilisés pour la recherche un modèle par défaut , l' effet non une relation statiquement significative (0,05) a été constatée entre les valeurs organisationnelles et performance des ressources humaines dans l établissement étudié. Les tests d inductions et d excitabilités ont été testés à l aide de méthodes

statistiques de tirage multitronic, d’arithmétique et d’écarts types, la recherche aborde diverses conclusions qui confirment

L’impotence de la plupart des cas d association et d’effluence visés par la conclusion garantit l amour du communisme à partir des propositions nécessaires. La communauté de chercheurs : travaille à la formation des valeurs représentatives des types de performance horizontales.

فهرس

المذكرة

العبارة	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	IV
الاهداء	V
فهرس المذكرة	VI
قائمة الجداول	X
قائمة الاشكال	XI
قائمة الملاحق	XII
المقدمة	(أ –ذ)
الفصل الاول: مدخل للقيم التنظيمية	22-2
تمهيد الفصل الاول	2
المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية	11-3
المطلب الاول: مراحل تطور القيم التنظيمية	3
المطلب الثاني: مفهوم ومصادر القيم التنظيمية	5
الفرع الاول: مفهوم القيم التنظيمية	6
الفرع الثاني: خصائص القيم التنظيمية	7
الفرع الثالث: مصادر القيم التنظيمية	8
المطلب الثالث: تكوين القيم التنظيمية وانواعها	8
الفرع الاول: تكوين القيم التنظيمية	9
الفرع الثاني: انواع القيم التنظيمية	10
المطلب الرابع: اهمية القيم التنظيمية	10
المبحث الثاني: مقاربات قياس القيم التنظيمية	16-12
المطلب الأول:مقاربة ديف فرانسيس ومايك وود كوك	12
المطلب الثاني: اختبار القيم	14
المطلب الثالث: مقاربة قيم التقارب	15
المطلب الرابع: المقارنة بين المقاربات	16
المبحث الثالث: القيم الشخصية والقيم التنظيمية	22-17
المطلب الأول: مفهوم القيم الشخصية وخصائصها	17
المطلب الثاني: أهمية القيم الشخصية	18

المطلب الثالث: التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية	19
المطلب الرابع: مراحل التوافق بين القيم التنظيمية والشخصية	20
خلاصة الفصل الأول	23
الفصل الثاني: الاطار النظري لأثر القيم التنظيمية على اداء المورد البشري	57-25
تمهيد الفصل الثاني	25
المبحث الاول : مفاهيم في أداء المورد البشري وأساليب قياسه.	26-
المطلب الاول: : مفهوم أداء المورد البشري واهميته	26
الفرع الاول: مفهوم المورد البشري	26
الفرع الثاني: مفهوم أداء المورد البشري	26
الفرع الثالث:اهمية اداء المورد البشري	28
المطلب الثاني: أساليب قياس أداء المورد البشري	28
الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء	28
الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء	29
الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء	31
المطلب الثالث: عناصر الأداء ومعايير تقييمه	36
الفرع الأول: عناصر الأداء	36
الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء	37
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري	38
المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري	44-41
المطلب الأول: مساهمة بعد التعاون في تحسين أداء المورد البشري	41
المطلب الثاني: مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداء المورد البشري	41
المطلب الثالث: مساهمة بعد التماسك في تحسين أداء المورد البشري	42
المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري	43
المبحث الثالث: القيم التنظيمية وأداء المورد البشري	52-45
المطلب الاول: اثر قيم فريق العمل على الاداء البشري	45
المطلب الثاني: اثر قيم الالتزام بالقواعد السلوكية غلى الاداء البشري	47
المطلب الثالث: اثر قيم التمكين على الاداء البشري	49
المطلب الرابع: اثر القيم القيادية على الاداء البشري	52

خلاصة الفصل الثاني	53
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري	98-56
تمهيد الفصل الثالث	56
المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز وفرع الدراسة	67-57
المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز	57
المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز	59
المطلب الثالث: اهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي	60
المطلب الرابع: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة وهيكلها التنظيمي	63
المبحث الثاني:طريقة واجراءات الدراسة	79-65
المطلب الاول: طريقة جمع البيانات	66
المطلب الثاني: التحليل الاحصائي المستخدم	68
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	71
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	93-75
المطلب الاول:تحليل البيانات الشخصية	75
المطلب الثاني:تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة	80
المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة	87
الخاتمة	95
قائمة المراجع	99
الملاحق	104

قائمة الجداول:

الجدول	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية	5
02	جدول يوضح مثال عن بعض القيم الاصلية والمنبثقة	16
03	مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى الأفراد للمتغيرين	66
04	جدول يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	68
05	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة ببعد قيم فرق العمل	69
06	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة ببعد القيم السلوكية	70
07	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة ببعد قيم التمكين	71
08	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة ببعد القيم القيادية	72
09	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة بمتغير اداء المورد البشري	73
10	جدول يوضح قيم معامل ثبات الفا كرون باخ لكل متغير والاستبيان ككل	74
11	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب مستوى الجنس	75
12	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	76
13	جدول يوضح التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	77
14	جدول توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	78
15	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	79
16	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ابعاد متغير القيم التنظيمية	80
17	جدول يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات متغير اداء المورد البشري	85
18	جدول يوضح نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين قيم فريق العمل واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة	87
19	جدول يوضح نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين قيم الالتزاوادم بالقواعد السلوكية واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة	88

20	جدول يوضح نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين قيم التمكين واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة	**89**
21	جدول يوضح نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين القيم القيادية واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة	**90**
22	جدول يوضح نتائج تحليل التباين المتعدد(اختبارf)لفحص فرضيات الفروق)	**91**
23	جدول يوضح نتائج تحليل التباين المتعدد(اختبارf لفحص فرضيات الفروق)	**92**

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح نموذج الدراسة	ح
02	شكل يوضح تكوين القيم التنظيمية	9
03	شكل يوضح ابعاد القيم التنظيمية	12
04	يوضح اهم مراحل التوافق القيمي	20
05	مخطط يوضح التوافق القيمي بين القيم التنظيمية والشخصيةوبعض نتائجه	22
06	شكل يوضح معادلة الأداء	27
07	شكل يوضح اهمية قياس اداء المورد البشري	30
08	شكل يوضح الطريقة الاولى في المقاييس المتدرجة	32
09	شكل يوضح الطريقة الثانية في المقاييس المتدرجة	32
10	شكل يوضح الهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز	62
11	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة	64
12	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	75
13	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	76
14	شكل يوضح توزيع النسبي للافراد حسب متغير العمر	77
15	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	78
16	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	79

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	99
02	قائمة الاساتذة المحكمين	104
03	نتائج برنامج spss	105

مقدمة

شكر وتقدير

قال تعالى: «لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين ونشكره

شكر الحامدين

اللهم صلي وسلم وبارك على المبعوث رحمة للعالمين

رسولك محمد وعلى إله وصحبه اجمعين

وعرفانا منا بالجميل اتجاه من ساهم من قريب ومن بعيد

في انجاز مذكرتنا هذه نتقدم بالشكر الجزيل الى:

الأستاذ المشرف: طلحة محمد

كما نتوجه بالشكر الى جميع أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الى جميع طلبة قسم إدارة الاعمال

دفعة2018-2019

Http://maoma0520.yeah.net

قائمة المراجع:

- **الكتب:**

1-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 2003

2-ديف فرانسيس ومايك وود كوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، السعودية 1995

3-مجدي حسن زوليف وعلي محمد العضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك ،دار مجدلاوي، عمان 1996

4-لعطية ماجدة ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان

5-جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة معسكر،2004.

6-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر ، عمان طبعة 2002.

7-الرحاحلة عبد الرزاق وعزام زكريا، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،2001

9-سيد الهواري، منظمة القرن21،منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور الى القرن21، مكتبة عين الشمس ، مصر،1999.

10-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار زهران للنشر، عمان،1999.

11-بلقاسم سلاطنية ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سيكولوجي ، الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم، الجزائر،الطبعة الاولى2013.

12-السامرائي نبيلة صالح، العلوم السلوكية في التطبيقات الادارية ، دار زهران للنشر، الاردن، 2003.

13-نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2000.

14-محمود قاسم القريوتي، السلوك الاداري التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار الشروق، عمان، الطبعة الرابعة، 2004.

15-اسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن

16-فايز عبد الرحمان فروخ،التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الاردن 2011.

17-زهير ثابت، كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين ، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2001.

18-مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2002.

19-مهدي حسن اوليك، ادارة الافراد، مكتب المجتمع العربي، عمان، الادردن، 2003.

20-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية،2001.

21-هانبز، ماديون اي، ادارة الاداء دليل شامل للاشراف الفعال، 1988.

22-احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الثانية،2002,

23-محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس، الاسكندرية، الطبعة الاولى، الجزء، 2005

24-عطية حسين افندي، تمكين العاملين، مدخل التطوير التحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر، القاهرة، 2003.

25-محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى 2012.

➢ **الاطروحات ورسائل الماجستير:**

1-عبد الله عبد الرحمن ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستيرفي العلوم الإدارية، اكاديمية نايف العربية،2003

2-الشمري كريم عبد الساجر، وعي الذات وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستيرمنشورة، بغداد كلية الآداب، 2000

3-عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستيرتخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

4-ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية مدخل اسلامي ، رسالة ماجستيرفي العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

5-نعيمة فضيلة، اهمية تقييم اداء العاملين في تدعيم المؤسسة، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة الجزائر قسم علوم التسيير، الجزائر، 2005.

6-زريبي.أ، استراتيجية التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقته بفعالية الاداء، رسالة ماجستير، جامعة وهران، الجزائر،2015.

7-فاضل .ف، الثقافة التنظيمية واثرها على فاعلية أداء العاملين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر،2014.

8- غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي(دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق لمنطقة الرياض)، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربيةللعلوم الامنية، الرياض، السعودية،2000.

9-الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، دراسة شركة الجزائرية للالمنيوم، وحدة"فارا" بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2006.

10-محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2005.

11-بوزيان.ي، اتجاهات المسيرين نحو القانون الاساسي للوظيفة وعلاقته بادائهم، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران ، الجزائر،2015.

- **مؤتمرات والملتقيات:**

1-بحوث واوراق عمل المؤتمر العربي02بالتعاون مع معهد الادارة العامة ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني،2010.

2-السعيد بربيش ونعيمة صالحي، اهمية التكامل بين مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات، وزيادة فعاليتها(دراسة حالة ملبنة الاوراس)، الملتقى الثاني حول الاداء المتميزللمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 2011.

➢ **المجلات:**

1-مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد الرابع، العدد 2، عام 2014.

2-د.منير الدين جمعة، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 17، جوان 2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3-مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة، المملكة الاردنية الهاشمية،2014

جاءت دراستنا لمعالجة إشكالية العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري ، وتحديدا في مستوى تأثير كل من قيم فرق العمل وقيم القواعد السلوكية وقيم التمكين وكذا القيم القيادية على أداء المورد البشري في مؤسسة سونالغاز. وكان غرضنا هو توضيح ووصف هذه العلاقة في واقع أحد مؤسسات القطاع العام بالجزائر.

وللإجابة على هذهالإشكالية قمنا بإعداد هذا البحث والذي قسمناه إلى قسمين رئيسيين ، قسم خاص بالجزء النظري والذي تم التطرق فيه إلى مدخل مفاهيمي لمتغير القيم التنظيمية وإبرازأهميته، مع أهم المقاربات التي يتم من خلالها القياس ومدى التوافق بينها وبين القيم الشخصية كما تم التطرق لعنصر الثقافة التنظيمية باعتبارها مصدر لقيم. وكذا الإطارألمفاهيمي لمتغير الأداء، معإبرازأهم الطرق لتقييم الأداء. وحاولنا أيضا من خلا ل الدراسات السابقة ن نبحث تفسير نظري لتأثيرالقيم التنظيميةوالأداء، وهو ما وجدناه في الدراسات والكتابات التي لها اهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، باعتبار أن موضوعنا من مواضيع حقل الإدارة بالعلاقات الإنسانية. إما القسم الثاني فقد تناول الجانب التطبيقي والذي تناول الدراسة الميدانية للوكالة التجارية سونا لغاز قصر البخاري، وتحديدا على عينة ميسرة من العاملينبتا ، حيث بعد حصولنا على البيانات الأولية أخضعناها للتحليل الإحصائي بغرض وصف ايجابيات أفراد العينة وكذا اختبار فرضياتنا.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسةإلى النتائج التالية:

1. بشكل عام،تهتم المؤسسة بعنصر التواصل بين الإفراد العاملين بها بشكل كبير.
2. من أولويات المؤسسة الاهتمام البالغ بالعمال القدامى باعتبار أنهم أصحاب خبرة.
3. تهتم المؤسسة بعنصر الكفاءة بدرجة أولى، والذي اعتبرناه أحد مؤشرات قياس بعد التمكين، مقارنة بالمؤشراتالأخرى والمتمثلة أساسا في أسلوب اتخاذ القرار ومبدأ تفويض السلطة.
4. تجسد مؤسسة سونالغاز مبدأ القيادة البيروقراطية نظرا للتوجه البيروقراطي الذي هو مشاع في المؤسسات العمومية الجزائرية,
5. تركزمؤسسة سونالغازلبناء ثقافتها التنظيميةعلى القيم التنظيمية، وتحديدا قيم ثقافة العمل والتي تنعكس في شكل اهتمام الإفراد بالتواصل فيما بينهم، تجسيد روح الفريق، كذا قيم القواعد السلوكية والمتمثلة في العلاقة الطيبة بين زملاء العمل، الالتزام بأوقات العمل، واحترام اللوائح والتعليمات، كما تركز المؤسسة أيضا على قيم التمكين والقيم القيادية .

6. وجود توافق ايجابي نحو كل من القيم التنظيمية في المؤسسة وقيم الأفراد ما انعكس إيجابا على أدائهم .
7. تؤثر القيم تنظيمية بالمؤسسة تأثيرا كبيرا على أداء المورد البشري.
8. الثقافة التنظيمية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الإفراد مما يدعم التفاهم والتعاون بينهم وبالتالي تحسين الأداء.
9. كما بينت الدراسة في مسألة ترتيب اهتمامات إدارة المؤسسة بأبعاد القيم التنظيمية فقد جاء اهتمام المؤسسة بقيم فرق العمل بدرجة أولى، تليها قيم التمكين، ثم القواعد السلوكية وأخيرا القيم القيادية.
10. كما بينت الدراسة أن الاختلاف في تبني القيم التنظيمية لا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية كالجنس، العمر، الوظيفة ومستوى الخبرة، والمستوى التعليمي، ونفس النتيجة بالنسبة للتغير في أداء المورد البشري، فهو لا يتأثر بهذه المتغيرات.

التوصيات:

بعد أن تم استعراض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ، نقوم فيمايلي بتقديم جملة من التوصيات التي قد تخدم مؤسسة سونالغاز أو مؤسسات أخرى ترغب في تفعيل أداء مواردها البشرية باستغلال قيمها التنظيمية أو التأسيس لقيم تنظيمية جديدة :

- على المؤسسات التي ترغب في التأسيس للقيم التنظيمية أن تعتمد على العامل الثقافي والمتمثل في التعاليم الدينية، مثل قيمة العمل في الدين الإسلامي، وقيم الأشخاص ذات الأهمية وذوى الخبرات السابقة يساهمون في وضع إجراءات العمل.
- .ويمكن تعميق مفهوم القيم التنظيمية داخل المنظمة وإعطائها الاهتمام الكافي وذلك من خلال:
- –القيام بالندوات والمؤتمرات والدورات التطويرية للقيادات العليا للتعريف بماهية القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة، وذلك لكونها القاعدة الأساسية في تحديد سلوك الإفراد داخل المنظمة ، وكيفية تعبئة الإفراد وجعلهم يساهمون في إعادة تطويرها، والعمل بها عند أداءالإعمال والمهام المكلفة لهم .
- صياغة بيان بمنظومة القيم التنظيمية ووضع لوائح مكتوبة في جميع دوائر المنظمة تبين اهم القيم التنظيمية السائدة والتي تعمل بها المنظمة مثل: ميثاق العمل، ميثاق الأخلاقيات المهنية، وجعل الآخرين ينغمسون بها بشكل يتوافق مع قيمهم الشخصية

-جعل القيم التنظيمية تعبر عن سمعة وهوية المنظمة وأخذها بعين الاعتبار كمحفز في استقطاب الموارد البشرية الكفء.

- -زيادة اهتمام المنظمة بتجسيد قيم التمكين والالتزام بالقواعد السلوكية.
- تحديد معايير مستمدة من القيم التنظيمية لتعيين المسؤولين كي يلعبوا دور القائد الفعال في ترويج القيم التنظيمية بين لأفراد المؤسسة، مثل معايير مستمدة من قيم فرق العمل ، بمعنى البحث عن المسؤول القائد الذي له نزعة سلوكية لتشجيع العمل الجماعي باعتبار أن هذه الخاصية مهمة للترويج لقيم فرق العمل ، وفي المقابل الابتعاد عن التحيز والمحسوبيةفي تعيين القادة أو المسؤولين .

أفاق الدراسة:

-التوافق بين قيم الإفراد والثقافة التنظيمية للمؤسسة كمحفز لتعزيز أدائهم.

-التوافق بين قيم الأفراد وقيم القائد ودورها في رفع أداء فريق العمل.

-دور القيم القيادية في تفعيل القرار في المنظمة.

-دراسة مقارنة بين القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية والمؤسسة الاقتصادية الخاصة.

-دراسة مقارنة بين القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية الأجنبية.

-القيم الإسلامي ودرها في بناء ثقافة تنظيمية في البنوك الإسلامية في الجزائر.

-دراسة مقارنة بين القيم التنظيمية في البنوك الإسلامية والبنوك الغير إسلامية.

-دراسة حول أثر التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الرضا الوظيفي للعمال.

-دراسة حول أثر التوافق بين القيم التنظيمية والشخصية على ولاء العاملين داخل المؤسسة.

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيم التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية و السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة و مع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وكيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك قيما تنظيمية قوية تكيفية وايجابية تمكن أعضاءها من الإلتزام واحترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار...، مما يدفعها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث الأساسية التالية :

المبحث الاول: ماهية القيم التنظيمية.

المبحث الثاني: مقاربات قياس القيم

المبحث الثالث: التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية

وهذا يسمح لنا بالفهم والإستيعاب الواضح لهذا المفهوم و الإستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات.

المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية

شكل مفهوم القيم التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض وجعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للقيم التنظيمية

المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور القيم التنظيمية

ان دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها عبر الزمن، وما لاحظناها أن هذا التطور كان تباعا لمراحل تطور الفكر الإداري ، وفيمايلي عرض لكل مرحلة:

- **المرحلة العقلانية:**

والتي تقول ان الانسان ينبغي ان يعامل على انه شبه الة ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ومن رواد ذه المرحلة نذكر "ماكس ويبر" و"فريديريك تايلور" اللذان وجدا ان كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة الى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، حيث افرزت هذه المرحلة قيما مادية والتي تحولت الى معنوية في المرحلة الثانية[1].

- **المرحلة العاطفية:**

تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظرأكثر تعقيدا بشأن المورد البشري (الكائن البشري) مدركين ان الاحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الافراد له نتائجه الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي افرزت هذه المرحلة قيما جديدة تهتم بالمورد البشري وتركز على مبدا العلاقات الإنسانية وذلك من خلال تجارب "هاو ثورن" التي جاء بها او قام بها "التون مايو" وزملاؤه[1].

- **مرحلة المواجهة:**

ان هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الادارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ففي الخمسينات كان هناك نقص كبير في المنتجات واليد العاملة، اكتسبت الاتحادات المهنية القوة

[1] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص232-23

ذلك لان المنظمات الكبيرة كان من الممكن ان تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي احدث عدد قليل من العمال المهمين، ومن اهم ما توصلت اليه الدارة في هذه المرحلة ان المواجهة وجها لوجه هو اسوء خيار موجود كما ان بعض القيم المتأصلةمن قبل العصر الصناعي أصبحت موضع سخرية من أهمها الاجتهاد في العمل واستغلال الفرص ...لهذا بحثت عن طرق جديدة لحل مشكل القوة والهيمنة وهو وببطء ظهر الحل لذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل[1]

- **مرحلة الابداع في الرأي:**

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل[1]، ففي عام 1950نشر"دوغلاس ماكر يجور" كتابه والذي عنونه باسم "الجانب الإنساني للمؤسسة"(the humun Sidé entreprise) وكان هذا الكتاب له تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح أهمية أنظمة القيم التنظيمية من خلال تقسيمه لها الى مجموعتين متضادتين (XوY)، فالمديرون المصنفون وفق النظرية (X) يحكمون على العمال على انهم كسالى لا يحبون العمل ومخادعون، اما المديرون وفق النظرية (Y) فيحكمون على العمل انهم جديرون بالثقة وايجابيون ومحبوناللعنل[2].

- **مرحلة الإدارة بالأهداف:**

كانت استجابة للوضع السابق وهي تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بالإدارة بالأهداف، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين فيما يتعلق العمليات التنظيمية من اتخاذ القرارات، وتخطيط، واتصالوإشراف...وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الافراد وعلى الرغم من ان المبدأ كان سليما فقد وجد المديرون ان الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع انها أدت بعد ذلك الى ظهور البيروقراطية بمعناها السيء المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة[3]

[1] دبف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، ال سعودية1995، ص20-21

[2] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سبق ذكره، ص 21-23

[3] مجدي حسن زوليف وعلي محمد العضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان 1996، ص 70-71

- **مرحلة التطوير التنظيمي:**

افرزت هذه المرحلة مجموعة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل لاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والاجتهاد...[1]

- **المرحلة الواقعية:** تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، اذ ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجانا، العمل الجاد يقود الى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية...وبالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في جدول كالاتي:

الجدول(02): يوضح تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة
الاولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالأفراد له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي امر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم والتوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطوير الفرد
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

المصدر: ديف فرانسيس ومايك وودكوك، ص27-28

[1] موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص233

المطلب الثاني: مفهوم القيم التنظيمية، خصائصها ومصادرها

لقد تعددت الاجتهادات لإعطاء مفهوم واضح للقيم التنظيمية لذا تعددت التعاريف لمفهوم القيم التنظيمية كن قبل التطرق اليها لابد من إعطاء مفهوم لمصطلح القيم ومن ثم القيم التنظيمية مع ذكر اهم خصائصها ومصطلحات.

- الفرع الاول: مفاهيم متعلقة بالقيم التنظيمية:

مفهوم القيم:"هي تعبر عن المعتقدات الأساسية حول اشكال السلوك المفضلة (المقبولة) شخصيا واجتماعيا مقارنة بسلوك اخر متناقض، وتتضمن القيم عنصرا حكميا كونها تعكس أفكار (راي) الفرد حول ما هو صحيح، جيد، او مرغوب فيه" [1].

القيم هي: "ذلك الجانب الغير ملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد اتجاه منظماتهم"[2].

مفهوم القيم التنظيمية:

-تعريف "جاكس ارسن "و"بيتر هلفر": "هي مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها افراد المؤسسة ويؤمنون بها تعمل كموجه لهم في سلوكهم"[3].

-تعريف ديف فرانسيس ومارك وودكوك: "يعرفانها على انها معتقدات بخصوص ما هو حسن او سيء وما هو مهم او غير مهم ونبني عليها اعمالنا في المنظمات"[4].

-تعريف "موسى اللوزي": "يرى ان القيم هي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنه"[9].

[1] البدري عبد القادر، دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لموظفي القطاع العام في منطقة بنغاري، مجلة الإدارة العامة، المجلد 42، ال عدد2، ليبيا، ص388

[2] العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص96

[3] ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 18

[4] موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص232

تعريف "عبد الوهاب": "يقول ان القيم التنظيمية اعتقاد راسخ بان التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف باي طريقة أخرى متاحة او ان اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف اخر متاح.

ومن هنا نجد ان رغم الاختلاف في المفاهيم بالنسبة للقيم التنظيمية الى ان هناك اتفاق في الأساس الا وهو المضمون، ولهذا نعرفها كالاتي: «هي مجموعة المعتقدات والمبادئ الأساسية للمنظمة والتي يتقاسمها الكل او نسبة كبيرة من أعضاء التنظيم وتمثل المصار الصحيح والموجه للكيفية التي تؤدى بها الاعمال وبشكل فعال وتحدد ماهية السلوكيات المرغوب بها والتي تعتبر كمؤشر أساسي لجميع الممارسات التنظيمية[1].

- **الفرع الثاني: خصائص القيم التنظيمية[2]**

نسبية: القيم التنظيمية نسبية في زمانها ومكانها ومحتواها فهي تختلف من شخص لأخر وبالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، وكذلك ممن ثقافة لأخرى، فدورايكم "يراها من معطيات الوعي الاجتماعي، و"ماكس" يراها من انتاج البيئة الاقتصادية، و"فريديريك" يراها اسقاطات الغريزة الجنسية.

مكتسبة: يتعلمها الفرد من نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع تكوين الفرد لذاته حيث يصبح الافراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

ذاتية اجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد انماطه واتجاهاته السلوكية، وتلعب الاسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم وتختلف باختلاف الوظائف ومراكز الوظيفة كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

مرنة: تتميز بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي نعيشها وتعطي افقا لتجديد وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

التلقائية: هي ليست من صنع فرد او بضعة افراد ولكنها من صنع المجتمع.

[1] عبد الله عبد الرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستيرفي العلوم الإدارية، اكاديمية نايف العربية، الرياض ،2003، ص312

[2] جابر نصر الدين، محاضرات لم النفس الاجتماعي، جامعة معسكر ،2004، ص120-121

- الفرع الثالث: مصادر القيم التنظيمية[1]

هناك عدة مصادر للقيم التنظيمية الموجودة او التي يمتلكها الافراد والتي نذكر بعضها العائلة، التعاليم الدينية، الخبرات السابقة، وكذا الجماعات التي ينتمي اليها الفرد...

العائلة: يحصل الفرد قيمة بشكل أساسي من قبل افراد العائلة تشير نظرية اريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي الى علاقة الفرد القوية بأسرته وتبدأ هذه العلاقة أولا مع الام وبعدها تتسع الى الاب والاخوة والجيران وغيرهم...وبذلك يكسب الفرد قيما من خلال تعامله معهم وكذلك من خلال المراحل الدراسة والاتصال بأفراد المجتمع الذي يعيش فيه.

التعاليم الدينية: يعتبر الدين المصدر الأساسي لقيم كثيرة مثل النزاهة في العمل، الاستقامة، الطاعة، الاعتدال، اتقان العمل...حيث قال رسول الله عيل أفضل الصلاة وازكى التسليم:(ان الله يحب إذا عمل احدكم عملا ان يتقنه) وفي حديث اخر يقول أيضا أعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه).

الخبرات السابقة: خبرة الأشخاص ذات أهمية عظمى فالفقير الذي لم يذق يوما طعاما يشتهيه يستطيع ان يقدر قيمة الغنى لأنه عاش محروما منها، كذلك الشخص الامي فانه يعطي قيمة عليا للتعليم الذي لم تستنح له الفرصة للحصول عليه وهو راغب فيه.

الجماعات التي ينتمي اليها الفرد: ان انتماء الفرد الى جماعة معينة قد يسهم في تغيير او تبديل قيمة، بسبب الضغوط التي يمارسوها افراد الجماعة اتجاه الفرد وصولا الى حالة تناسق القيم للجماعة بأكملها، ومثال على ذلك عندما ينتقل شخص او فرد ذو قيم دينية لا تهتم بالقيم الدينية فان قيم الفرد ستتغير وتتبدل.

المطلب الثالث: تكوين القيم وانواعها

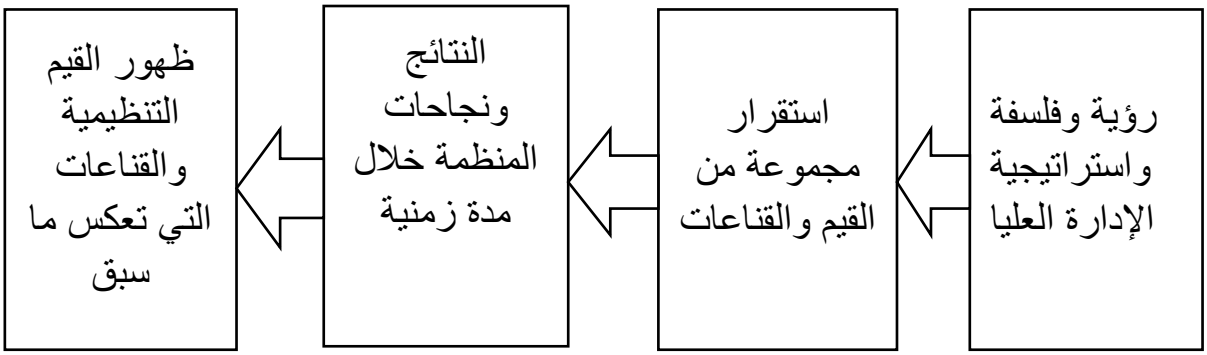
عدة تصنيفات للقيم في مجال السلوك التنظيمي الا ان اكثرها قبولا هو التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني"سبرانجر" حيث وضعها في ست مجموعات هي الفكرية والاجتماعية والدينية والسياسية والاقتصادية والجمالية، كما تمر بعدة عمليات في تكوينها.

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،دار وائل للنشر، عمان، طبعة 2002، ص112

- الفرع الأول: تكوين القيم التنظيمية[1]

تعد قيم الافراد مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الافراد متصلة بحاجاتهم وكيفية اشباع هذه الحاجات، اما القيم التنظيمية فهي متصلة الأهداف وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وغالبا ما يبدأ تشكلها من المؤسسين او القادة الكبار، بحيث تكون لهم رؤية او استراتيجية او فلسفة معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والثقافات والسلوكيات وتصبح هي الأساس، ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكيروسلوك المجموعة الأقدم ، وتظهر الحكايات والاساطير التي تقال وتتكرر مرارا، وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الافراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت حيث يتم مكافأة من يعمل بها وعقاب كل من يخالفها. ويمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية في الشكل:

شكل (03): يوضح تكوين القيم التنظيمية[2]



يتضح من خلال الشكل ان قيم وفلسفة الإدارة العليابعد ان تستقر في المنظمة وتؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة تصبح قيما تنظيمية على كل فرد من افراد المنظمة ان يعمل وفقها ويتجنب ما يخالفها، وبالتالي تصبح القيم هي الموجهات الأساسية لسلوك المنظمة.

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص110

[2] سيد الهواري، منظمة القرن 21(منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور الى القرن 21)، مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص97-98

- **الفرع الثاني: أنواع القيم التنظيمية**[1]

- **القيم الفكرية:** وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية او الفلسفيةللفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.
- **القيم الاقتصادية:** وهي التي تؤدى في اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والاهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي.
- **القيم الاجتماعية:** وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات افراده.
- **القيم الجمالية:** وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير.
- **القيم السياسية:** وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أوالجماعة.
- **القيم الدينية:** وهي التي تؤدي الى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء الى النظام.

- **المطلب الرابع: أهمية القيم التنظيمية**

تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية انها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلول التنظيمي والأداء، واحد الجوانب الهامة في دراستهما فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الفرد

والجماعات والمنظمات، ويمكننا توضيح هذه الأهمية فيما يلي[2]:

- تعتبر محدد ومنظم للسلوك تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث لابد ان تكون هذه الأهداف والسياسات منسجمة مع القيم.
- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على سلوك الافراد وادائهم المتوقع منهم.
- إيجاد نوع من التقارب بين والتفاعل بين المراكز والادوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة

[1] الرحاحلة عبد الرزاق وعزام زكريا، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 125

[2] عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الاعمال، دار زهران للنشر، عمان،1999، ص144

- تنمية وعي الموظفين والزامهم وتعزيز انتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسية)داخل التنظيم
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة
- تمنح الموظفين او الافراد داخل التنظيم شعورا بالهوية الخاصة

المبحث الثاني: مقاربات (طرق) قياس القيم التنظيمية

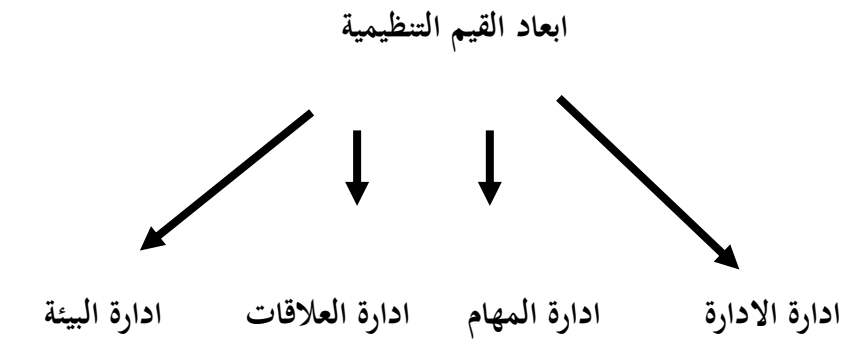
بعد التطرق لماهية القيم التنظيمية كان لابد للحديث عن اهم المقاربات و طرق المعتمدة عند قياسها في الدراسات السابقة، والتي تتعدد هي الاخرى من حيث المضمون وطريقة الاستعمال والتي نذكر بعضها:

المطلب الأول: مقاربة ديف فرانسيس ومايك وود كوك[1]

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة والتي توصل اليها الباحثان "ديف فرانسيس "و"مارك وود كوك" من خلال اجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل السويد، اسباني، والولايات المتحدة الامريكية...ولقد اتضح وجود تشابه في مختلف القيم التنظيمية عبر مختلف هذه الثقافات ويمكن ان تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدة اشخاص داخل المنظمة.

ويجدر كذلك الإشارة الى ان هذه الاستبانة تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمديرين والمشرفين والمسؤولين وتشمل هذه الاستبانة ابعاد القيم التنظيمية الأربع وهي:

الشكل(04):يوضح ابعاد القيم التنظيمية



المصدر: اعداد الطالبتين

[1] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سبق ذكرهن ص10-32

- ✓ **إدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة)**: وهي القيم التي يجب على الإدارة اوالمنظمة ان تتعامل من خلال النفوذ والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي:
  - قيمة القوة (لمديرون يجبو ان يديروا): وهي التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم المعلومات، وسلطة المركز الوظيفي واتخاذ القرارات.
  - قيمة الصفوة (النخبة دائما في القمة): التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب ان يمسها اضل الافراد.
  - قيمة المكافأة (الأداء ملك): ويأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يسيرون المؤسسة، فمكافأتهم تعتبر امرا مهما.
- ✓ **إدارة المهام (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد)**[1]: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بالأداء والعمل وتحقيق الأهداف واهم القيم التي تتبع لهذه الإدارة هي:
  - قيمة الكفاءة (اعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.
  - قيمة الفعالية (اعمل الأشياء الصحيحة): تمكن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة، على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.
  - قيمة الاقتصاد (لا شيء مجانا): ان فشل الاعمال التجارية غالبا ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.
- ✓ **إدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والتعلم)**: تتعامل المنظمة بالقضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل اسهام من موظفيها، اذ ان العمل لا يمكن اداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي:
  - قيمة العدل (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة، والولاء للمؤسسة.
  - قيمة العمل الجماعي (العمل معا بانسجام): تنبثق من استمتاع الافراد بالانضمام الى بعضهم في العمل، الامر الذي يتضمن الاتقان في العمل المنجز، لان موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد اخر.

[1] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سبق ذكرهن ص10-32

- قيمة القانون والنظام (العدل لا بد ان يسود): تخول للمديرين ان يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال المرؤوسين بدون اعطائهم حق الرد،فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات.

✓ **إدارة البيئة (التنافس، الدفاع، استغلال الفرص)**[1]: وهي القيم التي تتبع لإدارة البيئة وهي:

- قيمة الدفاع (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها افراد المنظمة للمتغيرات البيئية، وذلك يوضح الخطط الاستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية.
- قيمة التنافس (البقاء للأفضل): ويتم ادراكها في المستويات العليا للتنظيم، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.
- قيمة استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول الى الفرص الخارجية، قبل ان تصل اليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطر.

- وتشمل الاستبانة 60 عبارة يتم الإجابة عنها كالتالي:
  - صحيحة كليا (4 نقاط)
  - صحيحة الى حد كبير(3نقاط)
  - ليست صحيحة وليست خاطئة (نقطتان)
  - غير صحيحة الى حد كبير(نقطة)
  - غير صحيحة كليا (صفر

المطلب الثاني: مقاربة اختبار دراسة القيم[2]

أعده كل من الباحثان «جوردن البورت" و"فليب فردي نون" ويستند الى إطار نظري، وضحه "سبر انجر" يقيس أنماط القيم وهي النمط النظري، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي وأخيرا الديني فمثال ذلك شخص تتركز معظم قيمه في الجانب الديني، فنقول تغلب عليه القيم الدينية، أواخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي نقول تغلب عليه القيم السياسية كما قد تغلب على الفرد أكثر من قيمة.

[1] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سبق ذكرهن ص10-32

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص10

أي يتخذ بهذا المقياس من اجل قياس تفضيل للشخص لنمط معين من القيم على الأنماط الأخرى، فيزود الشخص بعبارتين او أكثر ليختار العبارة التي يفضلها ويتكون الاختبار من30 عبارة في القسم الأول، و15 عبارة في القسم الثاني.

يتراوح ثبات الاختبار بين (0,39 و0,75) ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة ويطرح على المفحوص ان يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل:

-هل تفضل إذا أتيحت لك الفرصة ان تكون من أصحاب البنوك.

-عندما تزور المسجد هل تجد أنك تأثرك بالرهبة والخشوع والناحية الدينية ام تأثرك من الناحية الجماعية والفن المعماري.

المطلب الثالث: مقاربة قيم الفارق[1]

أعده العالم "برنس" ويتألف هذا المقياس من 64 زوجا من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد ان من الواجب عملها او الشعور بها او من غير الواجب عملها او الشعور بها، ويتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين يختار المجيب واحدة منها، احداهما تمثل قيمة اصلية او بمصطلح اخر تقليدية، والأخرى تتمثل في قيمة منبثقة او بمصطلح اخر عصرية ويتحدد اتجاه المستجيب حسب غلبة القيم المنبثقة او الاصلية من خلال هذا الاختبار ويتضمن المقياس أربعة **فروع أساسيةوهي**:

- ✓ اخلاقيات النجاح في العمل (قيمة اصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحبة والأصدقاء كقيمة منبثقة.
- ✓ الاهتمام بالمستقبل كقيمة اصلية يقابلها الاستمتاع بالحاضر.
- ✓ استقلال الذات كقيمة اصلية يقابلها مسايرة الاخرين.
- ✓ التشدد في الخلق والدين كقيمة اصلية مقابل النسبية في المسائل.

وثبات هذا الاختبار معقول بنسبة جيدة اذ يبلغ (0,89) بطريقة تطبيق الاختبارواعادة تطبيقه ولقد اثبتت بعض الدراسات على صدقه،وفيما يلي:

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص11

الجدول (05): يوضح مثال عن بعض القيم الاصلية والقيم المنبثقة[1]:

القيم الاصلية(التقليدية)	القيم المنبثقة(العصرية)
-ينبغي ان اعمل الأشياء الخارجة عن المألوف -ينبغي ان أحرز مركزا اعلى مما حققه ابي -ينبغي ان اشعر ان تحمل الألم والمعاناة امر هام بالنسبة لي في المستقبل	-ينبغي ان لعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس -ينبغي ان استمتع بمسرات الحياة أكثر من ابي -ينبغي ان اشعر ان السعادة اهم شيء في الحياة بالنسبة لي

المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص11

المطلب الرابع: المقارنة بين المقاربات الثلاث[2]

ان المقاربات او المقاييس المعروفة والتي تطرقنا لها تعمل على دراسة القيم لدى الفرد والتنظيم ومدى تمسكهما بها وتبيان درجة ذلك الا ان الفرق الملاحظ بينها هو كيفية العمل بها واهم النقاط التي تحتويها.

فبالنسبة لمقياس "**ديف فرانسيس" و"مايك وود كوك**" فهي تساعدنا في معرفة القيم التي يؤمن بها الافراد والمديرون والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، اما مقياس دراسة القيم فهو يهدف الى بيان الى أي مدى يميل الشخص الى قيمة او أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم الى احدى هذه القيم ويفيد او يستعمل كثيرا في جانب الارشاد النفسي والتوجيه. ما إذا تحدثنا عن مقياس القيم الفارق فهو الاخر يساعد على اختيار الأصدقاء حيث يمثل شخصية الأزواج والأصدقاء الى التماثل ويبين أكثر ان القيم تعتبر محددا مهما للإدراك وتشير معظم الدراسات الخاصة به ان القيم تمثل جانبا محوريا واساسيا من الشخصية.

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص11

[2] بلقاسم سلاطنيه، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم ، الجزائر الطبعة الاولى.2013، ص82

المبحث الثالث: القيم الفردية(الشخصية) والقيم التنظيمية

إن للفرد والتنظيم أبعادا قيمية متوازية ، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم، وهذا التوافق القيمي لا يتجسد هكذا فقط ولكن يمر بمجموعة من المراحل الأساسية التي تحققه.

المطلب الأول: مفهوم القيم الشخصية وخصائصها

- الفرع الأول: مفهوم القيم الشخصية[1]

تعتبر القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الافراد الخاصة والعملية، بوضعها احدى المكونات الأساسية للشخصية. ويشمل تأثيرها سلوك الافراد وعلاقاتهم وادائهم، وبذلك تمثل دور المراقب الداخلي لسلوكهم فالقيمة هي ما يعده الفرد مهما وذا قيمة في حياته ويسعى دائما الى ان يكون سلوكه متناسقا واداؤه جيد، ومتوافق مع ما يؤمن به من قيم ولذلك لا يمكن اغفال دراسة القيم الشخصية.

اذ نجد مفهوم القيم يتفاوت بين عنصرين وهما الشمولية والتخصص، فبعض الدراسات قصدت بالقيم الشخصية (او الفردية) وعرفتها على انها "قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية وقيم العمل كذلك".

اما إذا تحدثنا من جانب التخصص فهناك دراسات أخرى عرفتها على انها"تتضمن القيم الذاتية بمعزل عن القيم الاجتماعية قيم العمل".

- الفرع الثاني: خصائص القيم الشخصية(الفردية)[2]

- ✓ يتمز الفرد الذي يمتلك قيما شخصية صفات أقرب الى:
- ✓ يتميز بالثقة بالنفس
- ✓ يتميز بالشجاعة
- ✓ يتميز بالقوة

[1] السامرائي نبيلة صالح، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن،2003، ص52

[2] السامرائي نبيلة صالح، مرجع سبق ذكره، ص53

- ✓ يتميز كذلك بحب الذات
- ✓ يرون ان لا أحد يستحق سوى أنفسهم
- ✓ تجدهم يعيشون ويفكرون لأنفسهم وليس لأجل إرضاء الاخرين والتقرب منه

المطلب الثاني: أهمية القيم الفردية(الشخصية)

المشكلة الحقيقية التي تكمن في حياتنا هي ان هناك اشخاص يرفضون ان يكونوا مختلفين عن الاخرين الان هذا الامر هو ما يميزشخص عن الاخرمن خلال المبادئ والقيم التي يرى انها منافسة لنفسه وليس لإرضاء الاخرين والتمثيل وحسب رضاهم وليس عيب ان تكون لك قيم لوحدك ان تبنيها من خلال حياتك و تجاربك وشخصيتك وليس من خلال تجارب الاخرين وحياتهم وشخصياتهم فحياتك هي مملكتك انت وحدك ، فضع ما تراه مناسبا من القيم التيتجدها تكون نفسك وتفرض شخصيتك على الاخرين وترى هذه القيم راحتك، ولذلك هناك أهمية كبيرة للقيم الفردية لما توفره للفرد من راحة ولرضا وتدفعهم نحو التطويروالاداء الجيدوتقديم كل ما ينفع نفسه والمجتمع على حد سواء وتعكس النفسية المرتاحة للفرد مما ينعكس على تعامله مع محيطه...[1].

ويمكن ان نلخص أهميتها من خلال دراسة تأثيراتها نذكر منها[2]:

- ✓ تؤثر القيم الشخصية في رؤية وعلاقة المدير بالأفراد والجماعات داخل النظام الإداري.
- ✓ تؤثر قيم المدير في ادراكه للمشكلات والمواقف التي يواجهها.
- ✓ تؤثر القيم الشخصية للمدير في القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي يطرحها، فيبني اختياره للحلول والقرارات والبدائل على نسقه القيمي.
- ✓ تحدد القيم الشخصية اخلاقيات العمل من خلال قيم المدير وما تحدده مما هو مقبول وما هو مرفوض.
- ✓ القيم الشخصية تحدد الأنماط السلوكية وما تقبله وما ترفضه منها وان كانت صادرة عن المنظمة او عن التنظيمات غير الرسمية بها.
- ✓ الانتماءوالولاء لجماعة العمل او للمنظمة كلها تبني على القيم الشخصية للفرد داخل المنظمة

[1] نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص95

[2] محمود قاسم القريوتي، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الشروق، عمان، الطبعة 4، 2000، ص161-162

المطلب الثالث: التوافق بين القيم الشخصية(الفردية) والتنظيمية[1]

ان للفرد والتنظيم ابعادا قيمية متوازنة فكما الفرد قيما غائية ورسائليه فكذلك يكون التنظيم، ودراسة هذه القيم تسهل عملية التوافق او التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم فعند التقائها فان كلا منهما يؤثر في قيم الاخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييره، او من خلال شخصانية التنظيم ونقصد بها محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه ويطلق على هذه العملية بعملية الالتحام والتي تعمل على الربط بين القيمتين وبناء على هذه العملية فان العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى بالعقد النفسي(Phechological contract) حيث ينشى الطرفان(الفرد والتنظيم)توقعات مشتركة عن بعضهماالبعض والتي توجه علاقتهما

وهناك تصور نظري للعلاقة التوافقية بين الفرد والمنظمة مفادها ان المنظمة إذا استطاعت ان توظف افراد تتوافق حاجاتهم وحاجاتها وكذلك قيمهم مع قيمها او توقعاتها فان هذا يؤدي الى نتائج إيجابية كثيرة أولها:

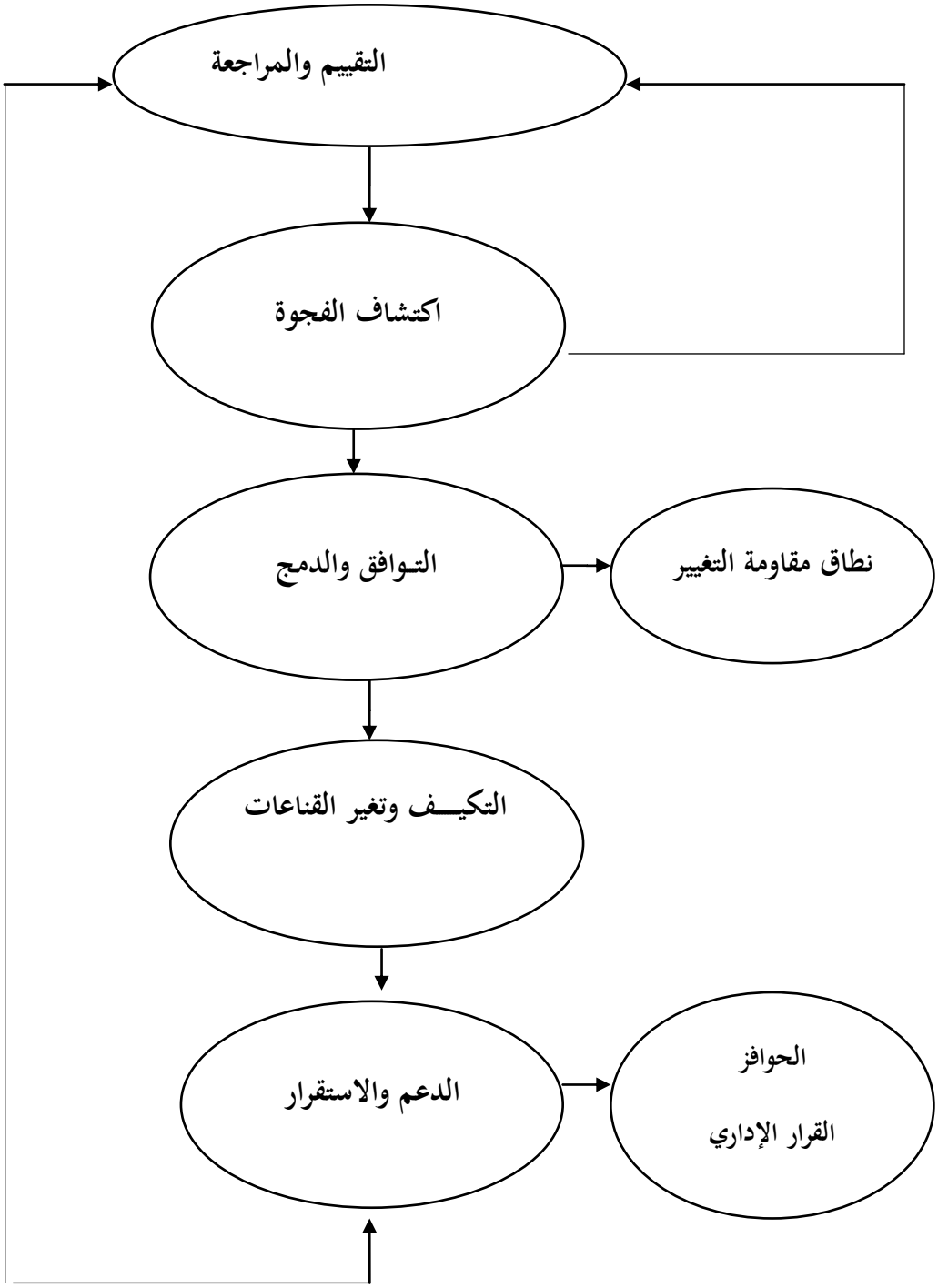
-تخفيض الصراع كما هو موجود من تطابق بين الأهداف فكلما ازداد التفاعل بين القيم ازداد رضا الافراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق اهداف المنظمة، وإذا كان العكس فهذا ينتج عنه سلوك سلبي ونتائج غير مرضية للطرفين.

ومما سبق يتضح لنا قيم الافراد وقيم التنظيم لابد ان تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والفرد معا.

[1] محمودسلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص114

1. المطلب الرابع: مراحل تحقيق التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية

الشكل رقم(6): يوضح اهم مراحل التوافق القيمي[1]



- **المصدر**: الشمري كريم عبد ساجر،ص75

[1] الشمري كريم عبد ساجر، وعي الذات وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد كلية الاداب،2000، ص75

يتضح لنا من خلال النموذج السابق ان التوافق القيمي يم بخمس مراحل أساسية وهي كالتالي[1]:

- **المرحلة الأولى: التقييم والمراجعة**

ان عملية بناء النماذج تتطلب معرفة الواقع الفعلي للموضوع محل الدراسة وذلك لان هذه العملية تكشف بوضوح نقاط التعارض والاختلاف وتبين بعض السلبيات واوجه القصور التي تعتبر الأساس الأول في عملية الإصلاح وطرح الحلول وتكمن الصعوبة في التقييم لان القيم تكون غير منظورة وتتسم بالغموض والتعدد كما تخض للفروقات الفردية التي نتجت عن التربية والعادات الاجتماعية والبيئية المحيطة بالفرد ونلخص هذه الصعوبات في نقطتين أساسيتين:

-صعوبة العثور على مقاييس ثابتة ومحددة يمكن ان تقيس القيم قياسا علميا ويمكن الاعتماد على نتائجه.

-القيم الإدارية متعددة الاتجاهات فمنها ما يتصل بالفرد ومنها ما يتصل بالنظام ومنها ما يتصل بالبيئة.

- **المرحلة الثانية: اكتشاف الفجوة (البحث العلمي والقيم)**

بعد ابراز المرحلة الأولى لأوجه القصور نتيجة التباعد او الاختلاف بين القيم الفردية والتنظيمية فهذا يؤكد وجود فجوة واضحة بين القيم الشخصية والتنظيمية والتي قد تصل في بعض الأحيان الى درجة التعارض واكتشاف الفجوة وتحديدها يساهم في التوجه العلمي نحو معالجتها والبحث عن سبيل الحد من أثرها، والتعامل مع العوارض الناتجة عنها.

- **المرحلة الثالثة: التوافق والدمج**

ونقصد به ذلك التكيف على جمي المستويات الافقية والعمودية على حد سواء ، فالأفراد لديهم توافق قيمي مع القيادة العليا(العمودي) والقائد لديه سمة التوافق على مستوى الاتساق القيمي (الافقي) ، والمنظمة تتوافق في قيمتها التنظيمية مع المنظومة القيمية المنتمية للقادة وعموم الافراد المنتسبين اليها، وهذا التكيف يأتي كمرحلة علاجية لعدد من السلبيات التي يخلفها الصراع القيمي لان التشابه بين قيم الموظف والموظفين الاخرين في المجموعة تدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبهذا الاتفاق يقلل من تشكل الجماعات والتنظيمات غير الرسمية التي تتخلل النظام وتهدم بناءه العضوي وترابطه الإنساني.

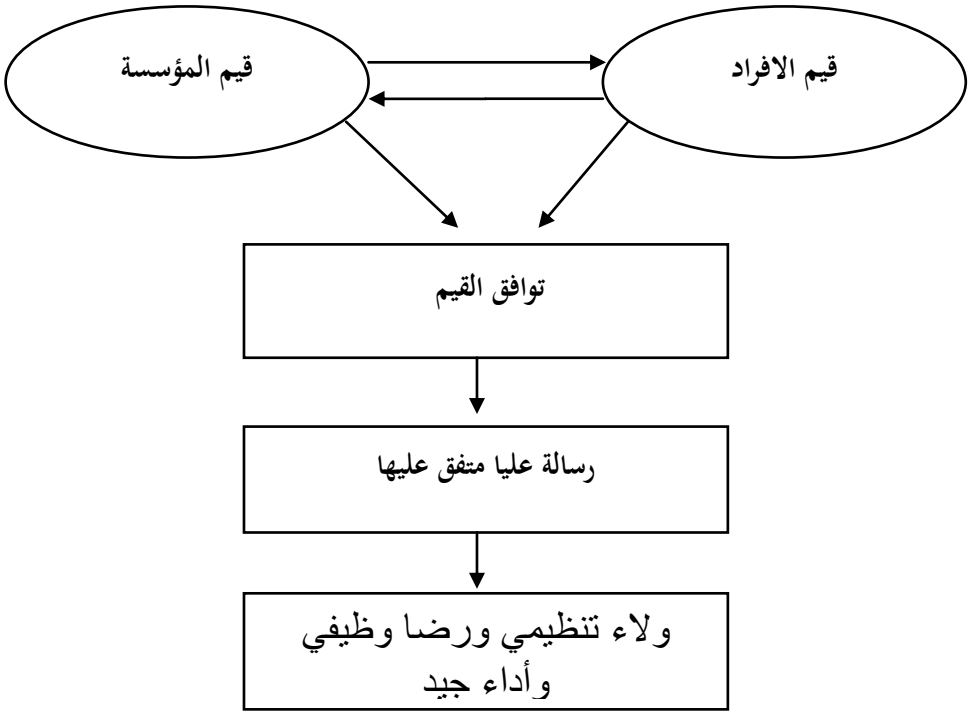
[1] الشمري كريم عبد ساجر، مرجع سبق ذكره، ص76

- **المرحلة الرابعة: التكيف**

ونقصد بهذه المرحلة ضرورة تحقيق الانسجام والرضا عن القيم الإدارية المشتركة السائدة بعد اتساقها، ومعنى ذلك ان الفرد يشعر انه يمارس قيمه الشخصية من خلال قيم التنظيم دون ان يواجه أي ثغرة او صراع بينهما.

المرحلة الخامسة: الدعم والاستمرار

تشير هذه المرحلة الى ضرورة متابعة التغيير في أساليب الافراد والتنظيم نتيجة العمل بالإدارة بالقيم بعد رصد مدى التوافق العام داخل المؤسسة لان مقاومة التغيير عنصر أساسي قد يقف عائقا امام تطبيق نماذج التغيير والتجارب الحديثة ولهذا لا بد ان تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية والمستمرة وتلخص هذا التوافق في **الشكل رقم (07) يوضح التوافق القيمي بين القيم التنظيمية والشخصية وبعض نتائجه**[1]:



- **المصدر**: الشمري كريم عبد ساجر، مرجع سبق ذكره، ص77

[1] الشمري كريم عبد ساجر، مرجع سبق ذكره، ص77

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل ان القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين افراد التنظيم والتنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم ووظائفهم، لها مميزات عديدة من أهمها انها توجه سلوك الافراد داخل التنظيم(المؤسسة) وتساعد على الوصول اليها حيث تمر بمراحل واساسية في تطورها بدءا بالمرحلة العقلانية ثم العاطفية ، المواجهة، الاجماع بالراي ، الإدارة بالأهداف، وكمرحلة اخيرة المرحلة الواقعية والتي تعد مزيجا من المراحل السابقة كما ان كل مرحلة نتاج للمرحلة التي قبلها او متممة لها ، كما نجد ان مجمل القيم مستمدة من عدة مصادر ذكرنا أهمها وهي التعاليم الدينية كمصدر رئيسي بالإضافة الى الخبرات السابقة، التنشئة الاجتماعية والتنظيمية والتي يتم من خلالها اكتساب القيم اللازمة للعمل.

كما تطرقنا في فصلنا هذا الى اهم المقاربات او بمصطلح اخر اهم الطرق المستعملة في قياس القيم التنظيمية أولها مقاربة "ديف فرانسيس "و"مارك وود كوك "، ثانيها مقاربة قيم الفارق، وثالثها اختبار دراسة القيم بحيث شرحنا اهم النقاط التي يتطرق لها كل مقياس او مقاربة مع المقاربة بينهامن حيث طريقة عملها.

كما تطرقنا الى عنصر مهم الا وهو القيم الشخصية او الفردية والتي تعتبر جزء مهم لدى الفرد تسمح له بالانسياق داجل المنظمة والتفاعل مع مخططاتها خاصة إذا كان هنالك تفاعل وتوافق بين هذه القيم الفردية (الشخصية) والقيم التنظيمية السائدة والتي لها مراحل عدة حتى يتحقق هذا التوافق بالإضافة الى نتائج إيجابية على الصعيدين الفردي والتنظيمي.

تمهيد:

بعد اجراء الدراسة النظرية لهذا البحث في الفصلين السابقين ، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله نقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع لمناقشة إشكالية اثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة، حيث سنحاول الإجابة عن الاشكال من خلال اجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغـاز لقصر البخاري ولاية المدية، وتحديدا على عينة من عمالها، وذلك لمحاولة الاطلاع على واقع القيم التنظيمية في هذه المؤسسة وتقدير مدى مساهمتها في تحسين أداء الافراد .

ولعرض تقرير الدراسة الميدانية ارتأينا أن نقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول سنخصصه للتعريف على مؤسسة العمومية للكهرباء والغاز سونلغاز من خلال عرض ووصف هيكلها التنظيمي وكذا التعريف بوضائفها و أهدافها، اما المبحث الثاني سيتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، من خلال عرض الأدوات المستخدمة في ذلك، ليأتي في الاخير المبحث الثالث الذي سنيتطرق الى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات العمومية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق الى نشأها وتطورها وأيضا الى مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغـــــاز

- الفرع الاول: لمحة تاريخية عن الشركة

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927و1929 مجموع قدره 6000كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض ولهذا أعبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج، النقل والتوزيع عبر القنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز الى الخارج،

- الفرع الثاني: مراحل تطور شركة سونلغـــــاز

مرت سونلغاز في تطورها بمراحل عديدة نذكرها كالآتي:

-سنة1947: تم انشاء كهرباء وغاز الجزائر (**EGA**)رقم 471002في 05\06\1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

-**EGA**وهي عبارة عن تجمع لأقدم شركات انتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر عن السلطة الفرنسية.

-**التطورات التي حصلت بعد سنة1962 EGA**: تبنته السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

-**سنة1969**: انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69\59 الصادر عن الجريدة الرسمية في اول اوت1969، تحول اسم **EGA**الى سونلغـــاز والتي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغـاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير اين تجاوز عدد عمالها 6000موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

ان احتكار ونقل وتوزيع واستراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما انها وجدت نفسها قد استند اليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

-**سنة1975**: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا انشاء وحدات كهرباء وترتيب.

-**سنة1983**: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسييرية وتسويقية وبذلك اكتسب فروع منها:

- **كهريف(KAHRIF)**: الاشغال الكهربائية.
- **كهركيب (KAHRKIB)**: تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية.
- **كنا غاز(KANAGAZ)**: اشغال الهندسة المدنية.
- **AMC**: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

-نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري **EPIC** في قرار تنفيذي رقم 91\975 المؤرخ في 14\12\1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والاخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

-**سنة2002**: تحولت سونلغاز الى مؤسسة ذات أسهم هذا التحول اعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في القطاع الطاقوي، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى م إمكانية مشاركتها في مساهماتها في مؤسسات أخرى/

-سنة2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع(**HOLDING**) خلال السنوات 2005/2004 اين أصبحت "سونلغاز" مجمع او مجموعة مؤسسات حيث تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطاتالرئيسية بها:

- سونلغاز انتاج الكهرباء(**SPE**)
- مسير شبكة النقل الكهربائي(**SDC**)
- مسير شبكة نقل الغاز(**GRTG**)

-**سنة 2006**: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت الى أربع فروع وهي:

- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة(**SDA**)
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى(**SDC**)
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية(**SDE**)
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية(**SDO**)

1. المطلب الثاني: وظائف شركة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة (6) من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطارالأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام والتي نذكر منها ما يلي:

-ضمان نوعية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والامن وبأقل التكاليف.

-تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة الى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

-التخطيط ووضع البرامج السنوية.

-ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.

-توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

-التحديد والتعريف بالكميات والامكانيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.

-ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

-تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الاداءات المقدمة للعملاء.
-تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

-ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

-ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

-ضمان امن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

-ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فان شركة سونلغاز تتضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

المطلب الثالث: اهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز والهيكل التنظيمي لها

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تقوم بها الى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز اهداف تسعى الى بلوغها وهي كما يلي:

-التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائط والتقنيات بهدف الترقية والتحسن الدائم لصورة علامتها وتلبية الحاجات الوطنية.

-توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

-المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.

-استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

-الحصول على حصة في السوق العالمي.

وعموما فان هدفها ان تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن اهداف شركة سونلغاز ذات الأسهم هي:

-انتاج الكهرباء سوء في الجزائر او في خارج الخارج وتسويقها.

-نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.

-توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر او في الخارج وتسويقه.

-تطوي وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

-تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر او في الخارج مع كل الشركات الجزائرية او الأجنبية.

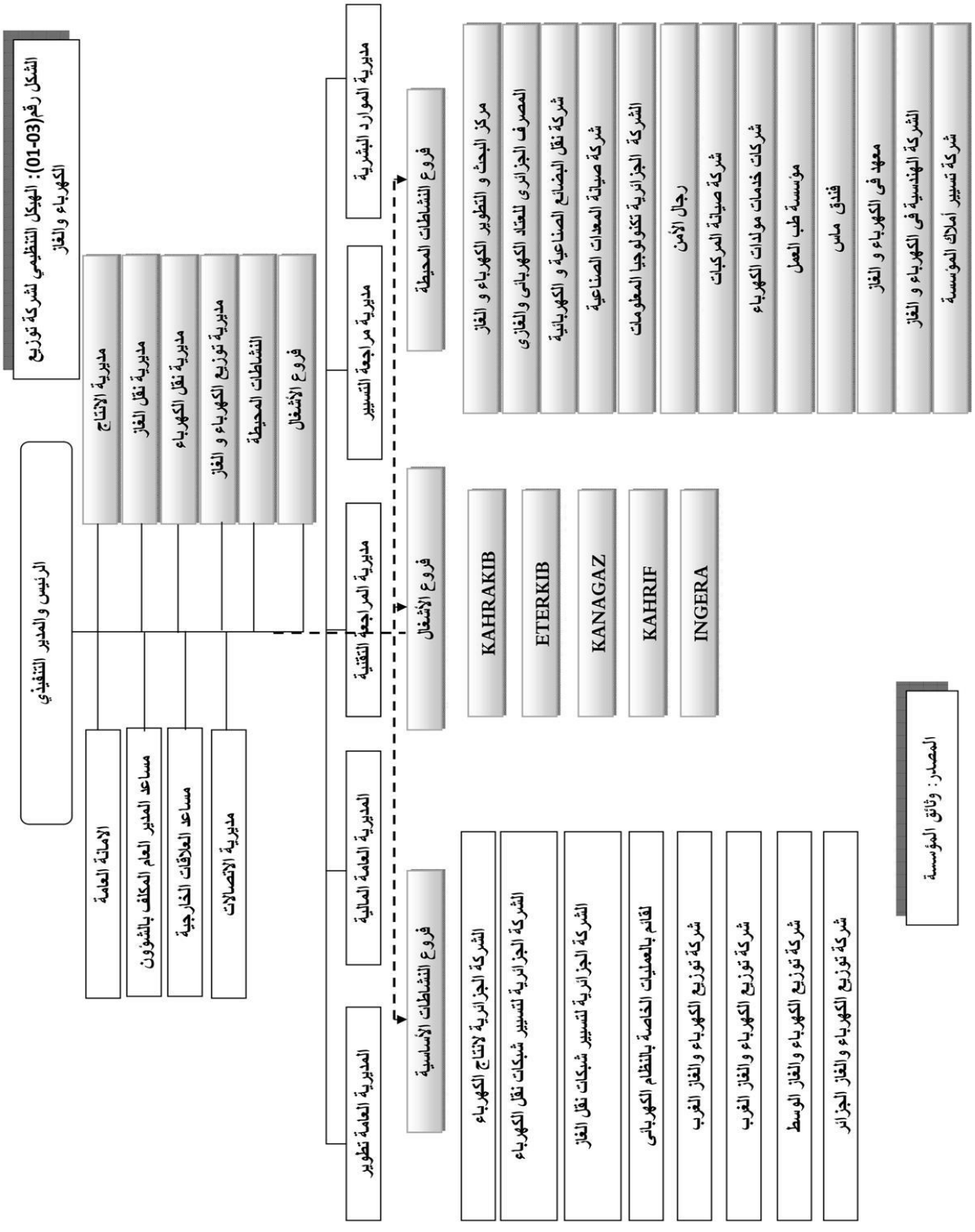
-اناء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة او يتم انشاؤها في الجزائر او في الخارج.

-تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن ان تترتب عنه فائدة للشركة.

وبصفة عامة فهي تهدف للقيام بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

الهيكل التنظيمي العام لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

الشكل رقم(12):يوضح الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز



المطلب الرابع: التعريف بالوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري ولاية المديةميدان الدراسة

سونلغاز بقصر البخاري مكلفة وفي نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات زبائنها من حيث التكلفة وجودة خدماتها. لا تختلف في اهدافها عن الاهداف العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز، يقدلر عدد العمال بها ب(100) عامل موزعين على مختلف المصالح التي بها. تعمل وفق مجموعة من القواعد نذكر منها:

- **مواقيت العمل:**

المادة07: والتي تنص على انه يتعين على المستخدمين المعنيين احترام مواقيت العمل.

- **الساعات الاضافية :**

المادة08: والتي تنص انه بامكان المؤسسة ادراج ساعات اضافية في حال تطلب ذلك.

- **اوقات عدم العمل:**

المادة09: يحق للعامل الذي استغل في يوم راحته القانونية التمتع بيوم راحة تعويضية مماثلة وينتفع بالحق في ساعات اضافية.

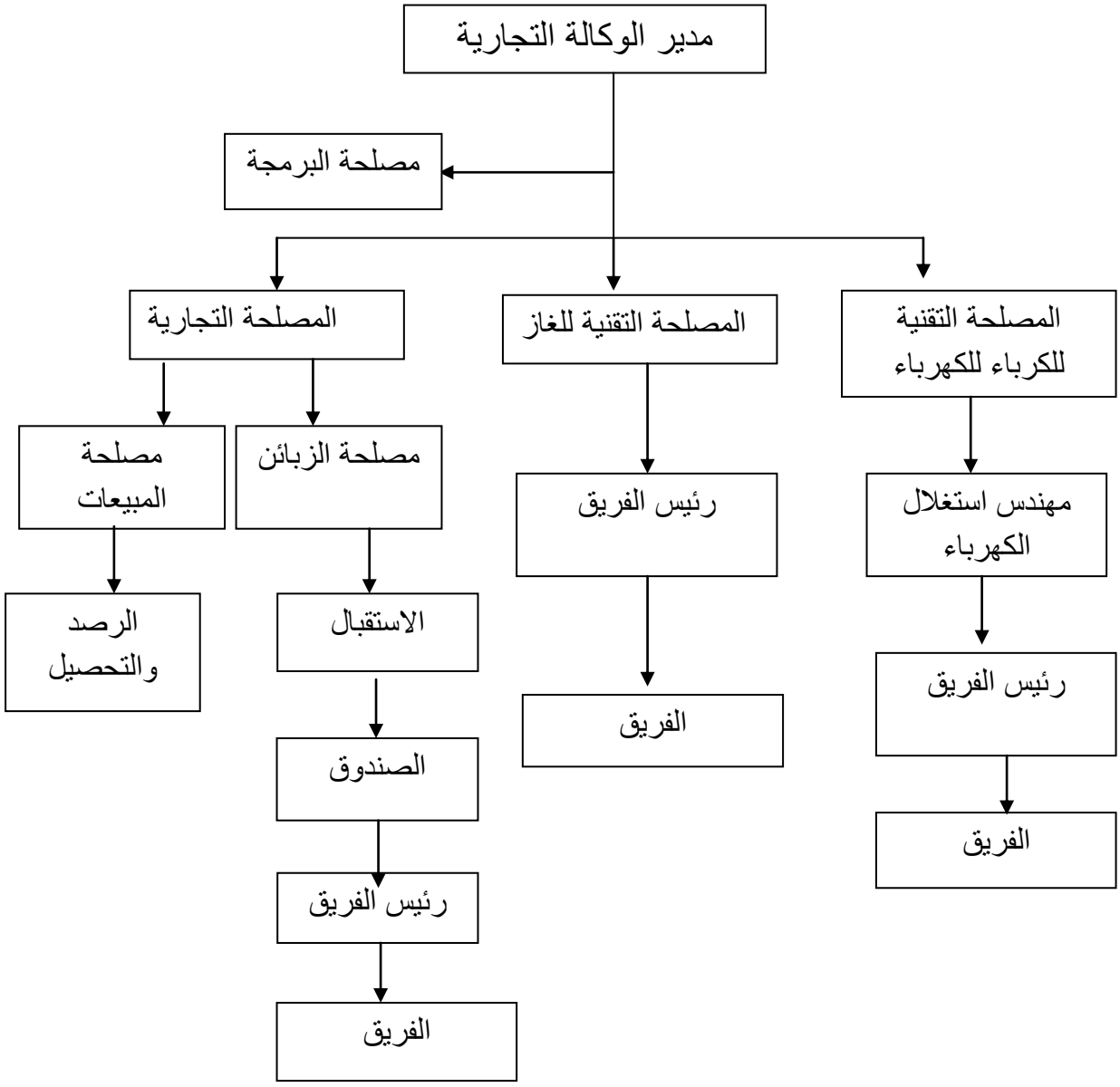
المادة 12: يتعرض صاحب الغياب الغير مبرر او غير المرخص الى عقوبات تأديبية وعدم الدفع.

المادة 13: يمكن منح فترات غياب مستدامة غير مدفوعة الاجر للعون الذي له حاجة ماسة للتغيب في حالة مرض ابنه او الفروع الذين هم تحت نفقته مع تحفظ التبليغ والتبرير المسبقين.

- **المصدر:** معلومات المؤسسة

- **الهيكل التنظيمي لسونلغاز قصر البخاري:**

الشكل رقم(13): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة



- **المصدر : وثائق المؤسسة**

المبحث الثاني: طريقة واجراءات الدراسة

يناقش هذا المبحث المنهج الذي استخدم في الدراسة ، مجتمع الدراسة والاساليب والادوات المستخدمة في جمع المعلومات مع توضيح مدى صدق الدراسة وثباتها.

المطلب الاول: طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة بشكل اساسي على الاداة الميدانية ألا وهي الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، حيث اعدت الاستبانة بالاستعانة بدراسات سابقة ذات الصلة بالاضافة الى الاستعانة بآراء المحكمين ووجهات نظرهم ، وبناءا على ذلك قمنا بتكوين اداة الدراسة (الاستبانة) من خلال التطرق الى **ثلاث اقسام رئيسية :**

القسم الاول: تمثا هذا القسم في مجموعة من الاسئلة التي تهدف للتعرف على البيانات الشخصية للمجيب وتمثلت في (الجنس، العمر، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محور القيم التنظيمية حيث تكون من 24 فقرة ، موزعة على اربع مجالات او ابعاد وهي كالاتي:

- **قيم فرق العمل:** ويقيس هذا البعد تأثير هذا النوع من القيم على اداء المورد البشري
- **قيم الالتزام بالقواعد السلوكية:** ويقيس هذا البعد تأثير هذا النوع من القيم على اداء المورد البشري.
- **قيم التمكين:** ويقيس هذا البعد تأثير هذه القيم على اداء المورد البشري
- **القيم القيادية:** ويقيس هذا البعد تأثير هذه القيم على اداء المورد البشري

القسم الثالث: اداء المورد البشري حيث تكون هذا المحور من11 فقرةتهدف لقياس مستوى اداء المورد البشري بالمؤسسة موضوع الدراسة (الوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري) .**الملحق رقم (1)ص106**

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن الذي يعتمد على جمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى نتائج وتقسيمات مقبولة ومرضية.

ويعتبر المنهج الوصفي انه مجموعة من الاجراءات البحثية المتكاملة لوصف ظاهرة ما اعتمادا على الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها على الظاهرة او موضوع الدراسة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- من اجل التاكد من صدق الإتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للرتب

2- لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار كلموجروف-سميرنوف.

3- لتاكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ.

4- النسب المئوية والرسوم والأشكال البيانية لمعرفة التوزيع النسبي للبينات الشخصية لعينة الدراسة

5-الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى الأفراد للمتغيرين وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان كما يلي:

الجدول رقم(14):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
[1 إلى 1.79]	[1.80إلى 2.5]	[2.60إلى 3.3]	[3.40إلى 4.1]	[4.20 إلى 05]

يوضح الجدول رقم (14)طريقة حساب ووضع الفئات المتعلقة بالمقياس ، وحددنا الفئة من خلال الأسلوب التالي:

(5_1)\5=0،8.

بحيث نجد:

من 1الى 1،79 نشير بها الى ان القيمة غير مهتمكثيرا بها من قبل افراد العينة.

من 1,80 الى2,59 نشير بها الى ان الخاصية غير مهتم بها من قبل افراد العينة.

من2,60 الى 3,39 نشير بها الى ان هناك اهتمام متوسط بهذه الخاصية من قبل الافراد العينة.

من3,40 الى 4,19 تشير الى وجود اهتمام بهذه القيمة من قبل الافراد العينة.

من 4,20 الى5 تشير الى الاهتمام الكبير بهذة القيمة من قبل الافراد العينة.

6- الاعتماد على مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) من أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات

7- استخدام تحليل التباين المتعدد لاختبار الفرضية الأولى والثانية

8- استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثالثة

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

ويقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر..، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتا إذا كان يؤدي نفس النتائج في حالة تكراره، وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر مماثلة في الاختبارين. وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما

اولا:الصدق الظاهري او صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من () من الأكاديميين العاملين في جامعة الدكتور يحي فارس، وقد روعي عند الاختيار تنوع التخصص والخبرة، وأسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 80%، وتبين من خلال ذلك أن معظم فقرات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم(**الملحق رقم 02**).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

رمز المتغير	المتغير	قيمة الاختبار Z	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة P
X1_6	قيم فرق العمل	0.115	41	0,193
X7_12	قيم الالتزام بالقواعد السلوكية	0.096	41	0.200
X13_18	قيم التمكين	0.129	41	0.082
X19_24	القيم القيادية	0.117	41	0.173
X1_24	القيم التنظيمية	0.103	41	0.200
Y1_11	أداء المورد البشري	0.118	41	0.162

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من نتاج الجدول(15):أنمستوىالدلالةلكلمتغيرات وابعاد الدراسةأكبرمن مستوى الدلالة(α= 0.05) ممايعنيأن البياناتتتبعالتوزيعالطبيعي،وبالتاليمكناستخداماالاختباراتالمعلمية.

ثانيا:صدق الاتساق الداخلي

اولا:صدق الاتساق الداخلي لأبعاد القيم التنظيمية

1 -البعد الأول: فرق العمل.

الجدول رقم(16):معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد قيم فريق العملمع الدرجة الكلية للمجال

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة	
			قيمة معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
فرق العمل	X1	أتواصل مع الاخرين لأداء العمل بصورة جيدة	0,759**	0,001
	X2	أتحمل كامل المسؤولية عن عملي الشخصي	0,647**	0,001
	X3	علاقتي قوية مع زملائي في العمل	0,489**	0,001
	X4	أتعامل بروح الفريق وأساهم في الانسجام بينهم	0,379*	0,009
	X5	أساهم في تخفيض الصراع من خلال العمل كفريق واحد	0,501**	0,001
	X6	أراعي الأفكار الجديدة من الزملاء	0,732**	0,001

- **المصدر**: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

(الملحق رقم(3))

يبيّن الجدول رقم (16): أن معامل الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية لبعد فرق العمل موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى و(α=0.05)، وعليه نستنتج أن جميع العبارات تمثل بعد قيم فرق العمل ، وبالتالي لايتم حذف أي عبارة.

2- البعد الثاني: القواعد السلوكية.

الجدول رقم(17):معاملات ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم القواعد السلوكيةمع الدرجة الكلية للمجال

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة	
			قيمة معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
القواعد السلوكية	X7	أقدر واحترام العمال القدامى	0,823**	0,001
	X8	استعد دائما لتقبل التغيير	0,744**	0,001
	X9	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم التنظيمية لمؤسستي التي اعمل فيها	0,805**	0,001
	X10	احترم أوقات العمل باستمرار	0,589**	0,001
	X11	اوافق تشجيع المنافسة بين الإدارات لرفع كفاءة أداء المؤسسة	0,671**	0,001
	X12	عمل المؤسسة دوما على استغلال الفرص لتحقيق أهدافها	0,797**	0,001

(**):دال احصائيا عند مستوى معنوية(0.05)

- **المصدر**: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبيّن الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية لبعد القواعد السلوكية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى(α=0.05)، وعليهعليه نستنتج أن جميع العبارات تمثل بعد القواعد السلوكية ، وبتالي لايتم حذف أي عبارة.

3- البعد الثالث: التمكين.

الجدول رقم (18):معاملات ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم التمكين مع الدرجة الكلية للمجال

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة	
			قيمة معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
التمكين	X13	متلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى رئيسي	0,648**	0,001
	X14	-دوما مستعد لبذل جهد إضافي في تحمل المزيد من المسؤولية	0,587**	0,001
	X15	-اشعر دائما انني أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة	0,489*	0,002
	X16	-وجود تقنيات وأساليب جديدة يؤدي الى زيادة كفاءتي	0,689**	0,001
	X17	-عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من الكفاءة	0,734**	0,001
	X18	-اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب اكثر	0,648**	0,001

(**):دال احصائيا عند مستوى معنوية(0.05)

- **المصدر**: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبيّن الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات والدرجة الكلّية لبعد التمكين موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05)، وعليه نستنتج أن جميع العبارات تمثل بعد التمكين، وبتالي لايتم حذف أي عبارة.

4-البعد الرابع: القيادة.

الجدول رقم(19):معاملات ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيم القيادية مع الدرجة الكلية للمجال

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة	
			قيمة معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
القيادة	X19	يسمح لي بالمشاركة وزملائي في اتخاذ القرارات والقائد	0,879**	0,001
	X20	-يهتم القائد بالمكافآت المادية والمعنوية	0,648**	0,001
	X21	-يتصرف المديرون بالمؤسسة بطريقة تبين انهم في موقع المسؤولية	0,825**	0,001
	X22	-يراعي المدير إقامة لقاءات دورية مع مرؤوسيه	0,792**	0,001
	X23	-يتلقى مديري تدريبا جيدا من اجل اتخاذ القرارات المناسبة	0,715**	0,001
	X24	-يجسد مديري مبدأ تفويض السلطة	0,867**	0,001

(**):دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

- **المصدر**: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبيّن الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية لبعد القيادة موجبة ودالة إحصائيا عندمستوى (α=0.05)، وعليه نستنتج أن جميع العبارات تمثل بعد القيادة، وبتالي لايتم حذف أي عبارة.

ثانيا:صدق الاتساق الداخلي لمتغير أداء المورد البشري

الجدول رقم(20):معاملات ارتباط بين درجاتعبارات بعد مع الدرجة الكلية لمتغير أداء المورد البشري

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة	
			قيمة معاملالارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
أداء المورد البشري	Y1	-أقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية	0,587**	0,001
	Y2	-أعمل على تحسين أدائيباستمراريتييساهم في تحسين أداء المؤسسة	0,718**	0,001
	Y3	-أبذل الجهد الكافي لإنجاز الاعمال الموكلة لي	0,724**	0,001
	Y4	-أراعي الالتزام باللوائح والقواعد والإجراءات عند تنفيذ عملي	0,846**	0,001
	Y5	- لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء عملي	0,734**	0,001
	Y6	-هناك متابعة واشراف مستمر من الرؤساء على انجاز الاعمال	0,722**	0,001
	Y7	-يشكل نظام تقييم الأداء حافزا لي ولزملائي لتطوير وتحسين أدائنا	0,845**	0,001
	Y8	-يكون أدائي افضل من خلال العمل الجماعي	0,647**	0,001
	Y9	-أشعر ان مشاركتي في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين أدائي	0,691**	0,001
	Y10	- تساعدني الترقية على بذل مجهودات أكبر لتحسين ادائي	0,785**	0,001
	Y11	أرى في نظام تقييم الأداء حافزا لي ولزملائي من اجل تطوير	0,815**	0,001

(**):دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

- **المصدر**: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبيّن الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية لمتغير أداء المورد البشري موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05)، وعليه نستنتج أن جميع العبارات تمثل متغير أداء المورد البشري، وبتالي لايتم حذف أي عبارة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

لمزيد من الدقة للتحقق من ثبات البيانات التي جمعت من افراد العينة ، استخدم معامل كرونباخ ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم(21): قيم معامل ثبات (Alpha de Cronbach) لكل متغير وللاستبانة ككل

متغيرات الدراسة		معامل ثبات ألفا كرونباخ	
الرمز	العنوان	عدد العبارات	معامل الثبات
X1_24	القيم التنظيمية	24	0,647
Y1_11	أداء المورد البشري	11	0,702
X1_Y11	الدرجة الكلية للاستبيان	35	0,847

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (21): أن معامل الثبات(ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان حققت جميعها قيم مقبولة، حيث بلغ أعلى معامل الثبات لعبارات متغير أداء المورد البشري (0.702)، في حين بلغت أدنى معامل ثبات لعبارات البعد المادي (0.647)، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.847)، والملاحظ أن جميع هذه القيم أكبر من 0,6 وهي القينمة المعتمدة في بحوث العلوم الانسانية وعليه فاداة القياس الممثلة في الاستبانة صالحة لاغراض البحث العلمي..

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: تحليل البينات الشخصية

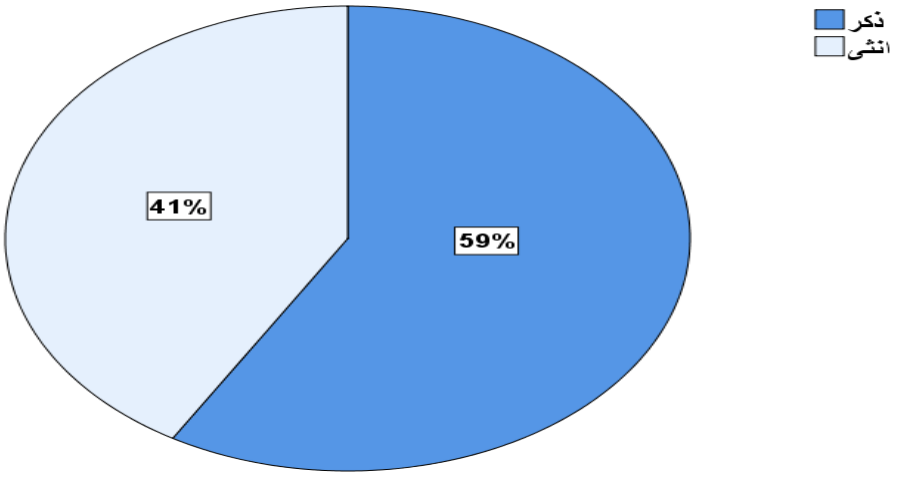
اولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	59%
	انثى	17	41%
	المجموع	41	100%

- **المصدر** : من إعداد الطالبتين با إعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (23) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



- **المصدر**: بناءا على الجدول رقم()

يظهر من بينات الجدول رقم (22): أن النسبة الأعلى (59%) من أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس هم من فئة الذكور ، فيما بلغت نسبة الإناث (41%).

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

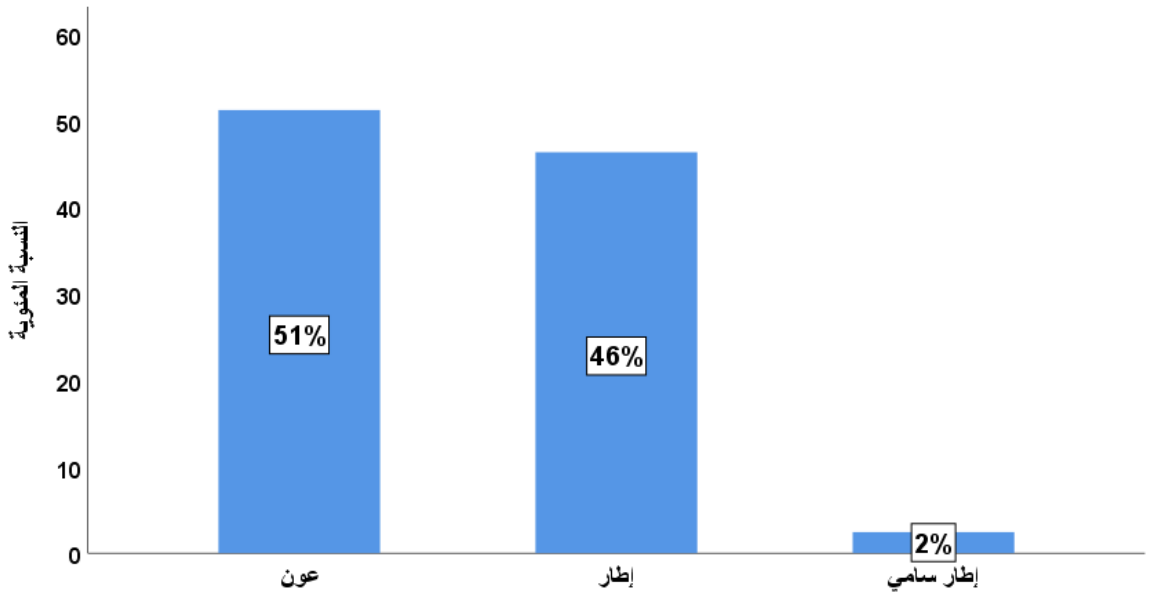
جدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة متغير الوظيفة

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	عون	21	52%
	إطار	19	%46
	إطار سامي	1	%02
	رئيس قسم	-	-
	مدير	-	-
	المجموع	41	%100

- **المصدر**: من إعداد طالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الوظيفة هم من الأعوان بنسبة (51%)، يليهم الإطارات بنسبة (46%)، في حين بلغت نسبة الإطارات السامية (02%)، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



- **المصدر** : بناءا على جدول رقم (24)

ثالثا–التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

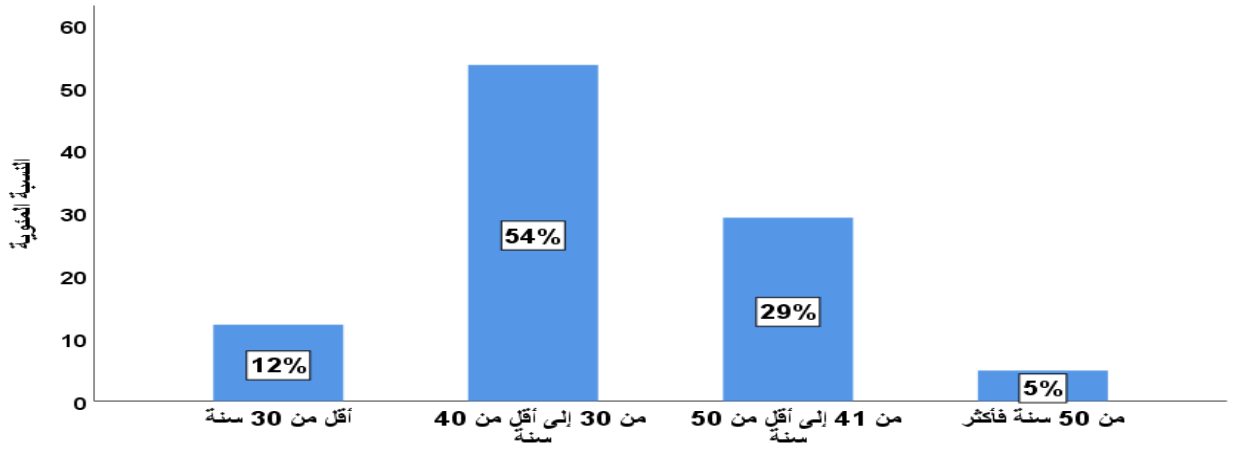
جدول رقم (26): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	05	%12
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	%54
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	12	%29
	50 سنة فأكثر	02	%5
	المجموع	41	%100

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن أعلى نسبة (54 %) من أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة تقع أعمارهم في الفئة [من 30 إلى أقل من 40 سنة]، تليها الفئة العمرية [من 41 إلى أقل من 50 سنة] بنسبة (29%)، ثم الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] بنسبة بلغت (12%)، أما أدنى نسبة (05%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية [50 سنة فأكثر]، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (27): التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



- **المصدر**: بناءا على الجدول رقم (26)

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

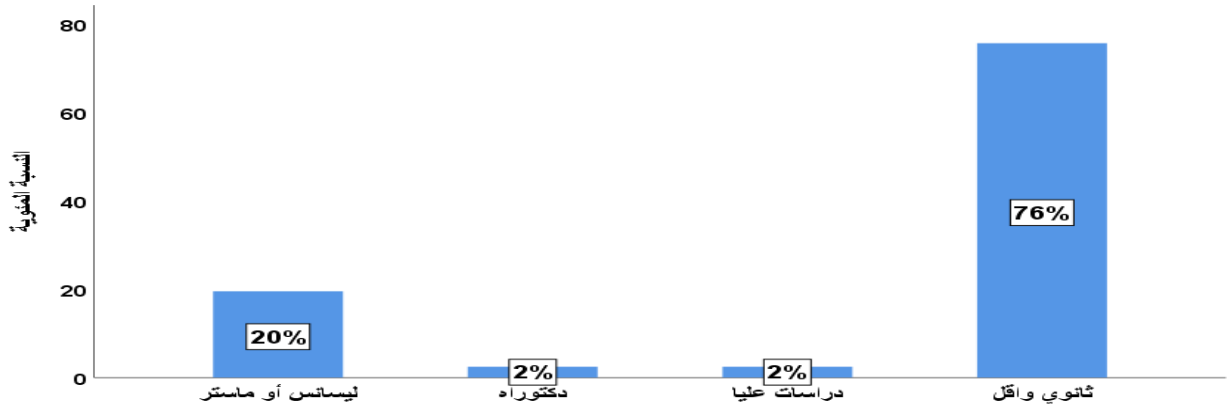
الجدول رقم(28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ليسانس او ماستر	08	%20
	دكتوراه	01	%02
	دراسات عليا	01	%02
	ثانوي أو أقل	31	%76
	المجموع	41	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين با لاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال **الجدول** رقم (28) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة داخل المستشفى لديهم مستوى ثانوي او أقل بنسبة (76%)، يليهم حملة شهادة ليسانس أو ماستر بنسبة (20%)، ثم حملة شهادة دكتوراه ودراسات العليا بنسبة (02%)، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (29):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: بناءا على الجدول رقم (28)

خامسا–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

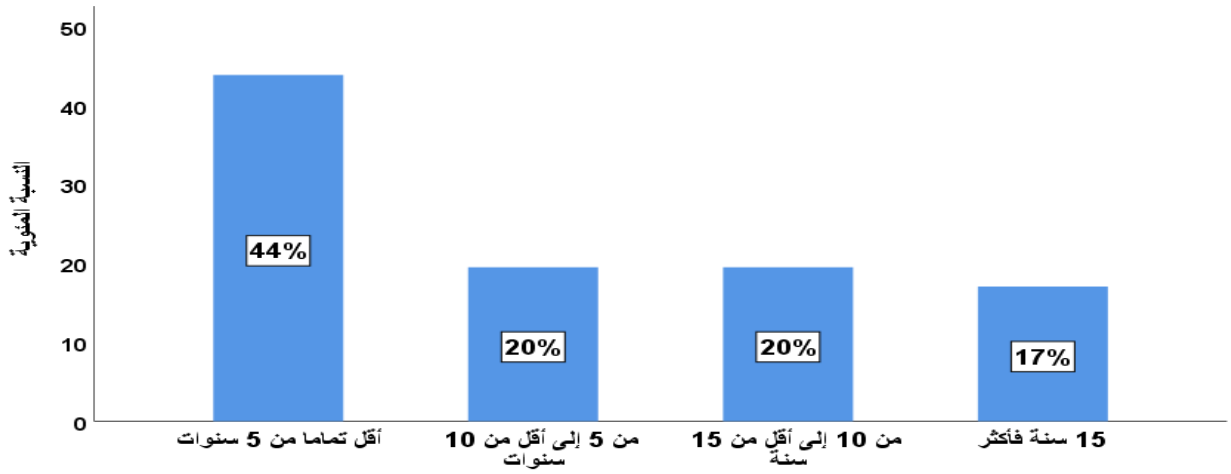
الجدول رقم (30): توزيع أفرادعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل تماما من 5 سنوات	18	%44
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	08	%20
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	08	%20
	15سنة فأكثر	07	%17
	المجموع	41	%100

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

يبين لنا الجدول رقم (30): أن النسبة الاعلى (44%) من أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة ينتشرون في فئة [أقل تماما من 5 سنوات]، يليهم الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة من [من 5 إلى أقل من 10 سنوات] و[من 10 إلى أقل من 15 سنة] بنسبة (20%)، في حين بلغت أدنى نسبة (17%) من الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة [15 سنة فأكثر]، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (31): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



- **المصدر**: بناءا على الجدول رقم (30)

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

أولا: تحليل آراء واستجابات موظفي عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير القيم التنظيمية

الجدول رقم (32) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير القيم التنظيمية.

البعد	رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
البعد الأول: قيم فرق العمل	X1	-أتواصل مع الاخرين لأداء العمل بصورة جيدة	3,415	0,974	اهتمام
	X2	-أتحمل كامل المسؤولية عن عملي الشخصي	4,275	0,974	اهتمام كبير
	X3	-علاقتي قوية مع زملائي في العمل	3,543	1,002	اهتمام
	X4	-أتعامل بروح الفريق وأساهم في الانسجام بينهم	3,769	0,950	اهتمام
	X5	-أساهم في تخفيض الصراع من خلال العمل كفريق واحد	3,305	0,999	اهتمام متوسط
	X6	-أراعي الأفكار الجديدة من الزملاء	3,901	0,911	اهتمام
	X1_6	المتوسط العام للبعد الأول	3,515	0,701	اهتمام
البعد الثاني:قيم الالتزام بالقواعد السلوكية	X7	-أقدر واحترام العمال القدامى	4,502	0,898	اهتمام كبير
	X8	-الاستعداد الدائم لتقبل التغيير	3,317	1,083	اهتمام متوسط
	X9	-التوافق بين القيم التنظيمية والشخصية	3,293	0,901	اهتمام
	X10	-احترم أوقات العمل باستمرار	4,065	0,842	اهتمام

	X11	-تشجيع المنافسة بين الإدارات لرفع كفاءة أداء المؤسسة	3,083	0,877	اهتمام متوسط
	X12	-عمل المؤسسة دوما على استغلال الفرص لتحقيق أهدافها	3,278	0,952	اهتمام متوسط
	X1_12	المتوسط العام للبعد الثاني	3,367	0,767	اهتمام متوسط
البعد الثالث: التمكين	X13	-امتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى رئيسي	2,295	0,999	عدم وجود اهتمام
	X14	-دوما مستعد لبذل جهد إضافي في تحمل المزيد من المسؤولية	3,655	0,921	اهتمام
	X15	-اشعر دائما انني أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة	3,873	0,902	اهتمام
	X16	-وجود تقنيات وأساليب جديدة يؤدي الى زيادة كفاءتي	3,537	0,864	اهتمام
	X17	-عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من الكفاءة	3,983	0,905	اهتمام
	X18	-اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب اكثر	4,473	0,748	اهتمام
	X13_18	المتوسط العام للبعد الثالث	3,404	0,835	اهتمام
البعد الرابع: القيم القيادية	X19	-يسمح لي بالمشاركة وزملائي في اتخاذ القرارات والقائد	3,366	0,989	اهتمام متوسط
	X20	-يهتم القائد بالمكافآت المادية والمعنوية	3,388	0,867	اهتمام متوسط

	X21	-يتصرف المديرون بالمؤسسة بطريقة تبين انهم في موقع المسؤولية	3,221	0,990	اهتمام متوسط
	X22	-يراعي المدير إقامة لقاءات دورية مع مرؤوسيه	3,018	0,925	اهتمام متوسط
	X23	-يتلقى مديري تدريبا جيدا من اجل اتخاذ القرارات المناسبة	3,293	0,929	اهتمام متوسط
	X24	-يجسد مديري مبدأ تفويض السلطة	3,560	0,802	اهتمام
	X19_24	-المتوسط العام للبعد الرابع	3,241	0,670	اهتمام متوسط
المتغير المستقل: القيم التنظيمية	X1_24	-المتوسط العام للمتغير المستقل	3,404	0,676	اهتمام

- **المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (32) وجود اتفاق إيجابي نحو متغير القيم التنظيمية، حيث بلغ المتوسط العام (3.404) وبانحراف معياري قدره (0.676) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير، وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول كل بُعد من ابعاد القيم التنظيمية، وعلى النحو الأتي:

1- فرق العمل:

يلاحظ في الجدول رقم (32) أن معدل الإجابات الخاص ببعد فرق العمل بلغ (3.514) وبادرجة متوسطة وبانحراف معياري عام بلغ (0.701) ما يشير إلى انسجام إجابات واهتمام العينة باتجاه هذا البعد، وقد حاز على المرتبة الأولى بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في الوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري.

أن العبارة (X4) التي نصت على " **أتحمل كامل المسؤولية عن عملي**" حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.274) وبانحراف معياري (0.974) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة مما يوضح وجود اهتمام بهذه القيمة ، في حين حصلت العبارة (X5) الخاصة ب "**أساهم في تخفيض الصراع من خلال العمل كفريق واحد** " على أدنى متوسط حسابي (3.304) وبانحراف معياري بلغ (0.999) يدل على عدم تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة ، مما يدل اهتمام متوسط حول هذه القيمة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.274)-(3.304)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق بشدة) وهذا يدل على اهتمام لدى افراد عينة الدراسة اتجاه بعد القيم التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز قصر البخاري.

2- بعد القواعد السلوكية:

يلاحظ في الجدول رقم (32) أن معدل الإجابات الخاص ببعد القواعد السلوكية بلغ (3.366) ، وانحراف معياري عام بلغ (0.767) ما يشير إلى انسجام اهتمام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثالثة بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة فيالوكالة التجارية سونلغاز قصر البخاري.

أن العبارة (X7) التي نصت على "**أقدر واحترم العمال القدامى**" حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.502) وبانحراف معياري (0.897) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة ، مما يوضح اهتمام من قبلهم حول هذه القيمة ، في حين حصلت العبارة (X9) الخاصة ب " **التوافق بين القيم التنظيمية والشخصية** " على أدنى متوسط حسابي (3.292) وبانحراف معياري بلغ (0.901) يدل على تجمع في اجابات أفراد مما يوضح وجود اهتمام حول هذه القيمة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.502)-(3.292)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق بشدة) وهذا يدل على وجود اهتمام لقيم القواعد السلوكية.

3- بعد التمكين:

يلاحظ في الجدول رقم(32) أن معدل الإجابات الخاص ببعد التمكين بلغ (3.404) وبا درجة الموافقة وبانحراف معياري عام بلغ (0.834) ما يشير إلى اهتمام من قبل افراد العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثانية بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري.

أن العبارة (X18) التي نصت على " **اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب اكثر**" حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.473) وبانحراف معياري (0.748) معبرا عن عدم وجود تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة مما يوضح الاهتمام بهذه القيمة ، في حين حصلت العبارة (X13) الخاصة ب " **المشاركة في اتخاذ القرارات بين زملائي والقائد** " على أدنى متوسط حسابي (2.294) وبانحراف معياري قدره (0.999) يدل على وجود تشتت نوعا ما في اجابات أفراد عينة الدراسة مما يوضح عدم وجود اهتمام حول هذه القيمة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.473)-(2.294)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (غير موافق) ودرجة (موافق بشدة) وهذا يدل على اختلاف في درجة الاهتمام من قبل افراد عينة الدراسة بعبارات بعد التمكين.

4- بعد القيادة:

يلاحظ في الجدول رقم (32) أن معدل الإجابات الخاص ببعد القيادة بلغ (3.241) وانحراف معياري عام قدره (0.670) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد ما يوضح اهتمامهم به، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الرابعة والاخيرة بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري.

أن العبارة (X24) التي نصت على " **تجسيد مبدأ تفويض السلطة**" حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.560) وبانحراف معياري (0.802) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة ،مما يوضح الاهتمام الواضح بهذه القيمةة ، في حين حصلت العبارة (X22) الخاصة ب "**يراعي المدير إقامة لقاءات دورية مع مرؤوسيه**" على أدنى متوسط حسابي (3.017) وبانحراف معياري بلغ (0.925) يدل على تجانس واهتمام متوسط من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذه القيمة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.560)-(3.017)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق) وهذا يدل على وجود اهتمام من قبل افراد عينة الدراسة على عبارات بعد القيادة.

ثانيا: تحليل آراء واستجابات موظفي عينة الدراسة حول عبارات متغير المورد البشري

الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير أداء المورد البشري.

البعد	رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
أداء المورد البشري	Y1	-أقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية	3,781	0,911	اهتمام
	Y2	-أعمل على تحسين أدائي باستمرار حتى يساهم في تحسين أداء المؤسسة	3,001	1,026	اهتمام متوسط
	Y3	-أبذل الجهد الكافي لإنجاز الاعمال الموكلة لي	3,897	0,977	اهتمام
	Y4	-أراعي الالتزام باللوائح والقواعد والإجراءات عند تنفيذ عملي	4,146	1,062	اهتمام
	Y5	- لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء عملي	3,905	1,077	اهتمام
	Y6	-هناك متابعة واشراف مستمر من الرؤساء على انجاز الاعمال	3,659	0,794	اهتمام
	Y7	-يشكل نظام تقييم الأداء حافزا لي ولزملائي لتطوير وتحسين أدائنا	3,073	0,767	اهتمام متوسط
	Y8	-يكون أدائي افضل من خلال العمل الجماعي	3,544	0,767	اهتمام متوسط
	Y9	-أشعر ان مشاركتي في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين أدائي	3,380	0,833	اهتمام متوسط
	Y10	- -تساعدني الترقية على بذلجهودات أكبر لتحسين ادائي	4,397	0,809	اهتمام كبير

	Y11	– أرى في نظام تقييم الأداء حافزا لي ولزملائي من اجل تطوير	3,561	0,776	اهتمام
	Y1-Y11	المتوسط العام للمتغير التابع	3,492	0,445	اهتمام

- **المصدر** :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSpss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (28) وجود اتفاق إيجابي نحو متغير أداء المورد البشري، حيث بلغ المتوسط العام (3.492) وبانحراف معياري قدره (0.445) يشير إلى تجانس واهتمام أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير، مما يوضح الاهتمام من قبلهم حول هذا البعد.

أن العبارة (Y10) التي نصت على "تساعدني **الترقية على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي**" ساهمت في اثراء هذا المتغير، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.396) وبانحراف معياري (0.809) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة ، ومنه نلاحظ الاهتمام الكبير بهذه العبارة، في حين حصلت العبارة (Y2) الخاصة ب " **أعمل على تحسين أدائي باستمراريتي يساهم في تحسين أداء المؤسسة** " على أدنى متوسط حسابي (3.001) وبانحراف معياري بلغ (1.025) يدل على اختلاف في اجابات أفراد عينة الدراسة ، مما يوضح الاهتمام المتوسط بهذة العبارة .

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.396)- (3.001)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق بشدة) وهذا يدل على وجود انطباع إيجابي في إجابات افراد عينة الدراسة اتجاه عبارات بمتغير أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى(الملحق 3 الجدول رقم 07)

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_1:هناك تأثير دال احصائيا للقيم التنظيمية على أداء المورد البشري في فرع مؤسسة سونالغاز بقصر البخاري

ولاختبار هذه الفرضية ارتأينا أن نفرعها الى أربع فرضيات فرعية كما يلي:

اختبارالفرضية الفرعية الأولى:

H_{011} : لا يوجد تأثير دال احصائيا لبعد قيم العمل على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 95%

H_{111}: يوجد تأثير دال احصائيا لبعد قيم العمل على أداء المورد البشري مستوى الدلالة 95%

الجدول رقم(34): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين فرق العمل وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

معامل إرتباط بيرسون		فرق العمل	نتيجة الاختبار
أداء المورد البشري	قيمة معامل الإرتباط	0.440	**مقبولةH_{111}فرضية**
	مستوى المعنوية	0,004	
	حجم العينة	41	

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم(34) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد فرق العمل وأداء المورد البشري بلغ (0.440) وهي قيمة متوسطة وموجبة ، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفع بعد فرق العمل داخل المؤسسة زاد أداء المورد البشري.

أما وبالنسبة لإخيبار الفرضية الفرعية الاولى ، نلاحظ ان مستوى المعنوية0 ،004 اقل من 0،05 ، فيقودنا هذا الى رفض الفرضية العدميةH_{110}وقبول الفرضية البديلة$H_{11}{}_1$.

ويمكن تفسير هذا من المنظور الادري أن تمسك الأفراد بقيم فرق العمل مثل قيم التعاون، والمشاركة، والعمل بروح الفريق وتقبل افكار الاخرين يساهم في بذل جهد اكبر من قبل العمال ، حيث أن هذه القيم تلعب دور المحفز المعنوي للعمال باعتبار أنها متفقة مع أهداف العمل، وبالتالي تحقيق اداء افضل.

اختبارالفرضية الفرعية الثانية:

H_{012}: لا يوجد تأثير دال احصائيا لبعد القيم السلوكية على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 95%

H_{112}: يوجد تأثير دال احصائيا لبعد القيم السلوكية على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 95%

الجدول رقم(35): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين القواعد السلوكية وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

معامل إرتباط بيرسون		القواعد السلوكية	نتيجة الاختبار
أداء المورد البشري	قيمة معامل الإرتباط	0.533*"	**فرضية H_{112} مقبولة**
	مستوى المعنوية	0,000	
	حجم العينة	41	

(**) مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة 0.05

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (35) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين القواعد السلوكية وأداء المورد البشري بلغ (0.533) وهي قيمة متوسطة وموجبة ، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفع بعد القواعد السلوكية داخل المؤسسة كلما زاد أداء المورد البشري.

اما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نلاحظ ان مستوى المعنوية (0,000)أقل من (α=0,05)، يقودنا هذا الى رفض الفرضية العدميةH_{012}، وقبول الفرضية البديلةH_{112}

ويعودتفسير هذه النتيجة الى ان تمسك الافراد العاملين بالقواعد السلوكية مثل احترام اوقات العمل، والعمل على اقتناص الفرص والالتزام بالقواعد واللوائح يساهم في تحقيق اداء جيد وفعال بسبب توافق هذه القيم مع اهداف المنظمة.

اختبارالفرضية الفرعية الثالثة:

H_{013}: لا يوجد تأثير دال احصائيا لبعد قيم التمكين على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 95%

H_{113}: يوجد تأثير دال احصائيا لبعد قيم التمكين على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 95%

الجدول رقم(36): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين التمكين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

معامل إرتباط بيرسون		التمكين	نتيجة الاختبار
أداء المورد البشري	قيمة معامل الإرتباط	0.603**	**فرضية H_{113} مقبولة**
	مستوى المعنوية	0,000	
	حجم العينة	41	

(**) مستوى الدلالة عند 0.001

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (36) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين التمكين وأداء المورد البشري بلغ (0.603) وهي قيمة متوسطة وموجبة ، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفع بعد التمكين داخل المؤسسة كلما زاد أداء المورد البشري.

بالنسبة الى اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نلاحظ ان مستوى المعنوية 0,000 اقل من مستوى الدلالة ألفا(α=0,05)، وهذا يقودنا الى رفض الفرضية العدمية H013وقبول الفرضية البديلةH_{113}

ونفسر هذه النتيجة ان العمل بقيم التمكين التي نذكر منها تحمل المسؤليات ، المشاركة في اتخاذ القرارات، التمتع بالكفاءة والمهارات من اجل المساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة يساهم في الرفع من اداء العامل مما ينعكس على اداء العام للمؤسسة.

اختبارالفرضية الفرعية الرابعة:

H_{014}: لا يوجد تأثير دال احصائيا لبعد القيم القيادية على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 95%

$\mathbf{H_{114}}$: يوجد تأثير دال احصائيا لبعد القيم القياديةعلى أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 95%

الجدول رقم(37): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين القيادة وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

معامل إرتباط بيرسون		القيادة	نتيجة الاختبار
أداء المورد البشري	قيمة معامل الإرتباط	0.455**	**الفرضيةH_{114} مقبولة**
	مستوى المعنوية	0,003	
	حجم العينة	41	

(**) مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة (0،05)

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (37) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة وأداء المورد البشري بلغ (0.455) وهي قيمة متوسطة وموجبة ، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفع بعد القيادة داخل المؤسسة كلما زاد أداء المورد البشري.

اما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة نلاحظ ان مستوى المعنوية0,003اقل من مستوى الدلالة ألفا(α=0,05)، و هذا يقودنا الى رفض الفرضية العدمية H_{014}وقبول الفرضية البديلةH_{114} .

ويظهر من خلال هذه النتيجة ان تمتع القائد بالقيم القيادية من ابزها السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار، واقامة لقاءات دورية معهم...كلها تساهم في تحقيق اداء افضل.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية(الملحق 3 ،الجدول رقم06)

من خلال هذه الفرضية ندرس اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الشخصية و متغير القيم التنظيمية وذلك بإستعمال نتائج التباين المتعدد (اختبار F لفحص فرضيات الفروق)

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)في متغير القيم التنظيمية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة عند95%.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)في متغير القيم التنظيمية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة95%.

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين المتعدد (اختبار F لفحص فرضيات الفروق)

مصدر التباين	القيم التنظيمية				
	قيمة F	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الجنس	3,383	1	1,552	1,552	0,077
الوظيفة	0,050	2	0,046	0,023	0,951
العمر	1,393	3	1,917	0,639	0,266
المستوى التعليمي	1,262	3	1,737	0,579	0,307
سنوات الخبرة	2,044	3	2,813	0,938	0.131

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بينت النتائج الواردة في الجدول (38) عدموجودفروقذاتدلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسةتعزىإلىالمتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمتغير القيم التنظيمية، بالرجوع إلى مستوى الدلالة لقيمة اختبار الفرق (F) نجدها غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05)، وهذا يعني أنه لايوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية (الجنس، الوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) فيإجابات افراد عينة الدراسةحول متغير القيم التنظيمية،وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في متغير القيم التنظيمية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من خلال هذه الفرضية ندرس اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الشخصية و متغير القيم التنظيمية وذلك بإستعمال نتائج التباين المتعدد (اختبار F لفحص فرضيات الفروق)

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في متغير أداء المورد البشري تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة عند 95 %.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في متغير أداء المورد البشري تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة عند 95%.

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين المتعدد (اختبار F لفحص فرضيات الفروق)

مصدر التباين	القيم التنظيمية				
	قيمة F	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الجنس	4,257	1	0,046	0,708	0,058
الوظيفة	1,088	2	0,046	0,181	0,351
العمر	3,835	3	1,912	0,637	0,080
المستوى التعليمي	0,779	3	0,389	0,130	0,515
سنوات الخبرة	2,835	3	1,414	0,471	0.056

- **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بينت النتائج الواردة في الجدول (39) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمتغير أداء المورد البشري، بالرجوع إلى مستوى الدلالة لقيمة اختبار الفرق (F) نجدها غير دالة إحصائيا عند مستوى(α=0.05)، وهذا يعني أنه لايوجدأي**تأثير للمتغيرات الشخصية** (الجنس، الوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في إجابات افراد عينة الدراسةحول

متغير أداء المورد البشري. ولكن كما هو ملاحظ في الجدول فالاختلاف من حيث الجنس وسنوات الخبرة معنوي اذا ما قربنا قيم المعنوية لهما الى القيمة 0,06 ، باعتبار ان هذه القيم معنوية قريبة الى 0,05 وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية(H0) والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في متغير أداء المورد البشري تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، والتي يفترض أن وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين ، إذ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ، كما ان هذه العملية لا تخلو من المشاكل لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة فيها داخلية كانت او خارجية،حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن اداء المورد البشري من خلال تطرقنا للمباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية اداء المورد البشري

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري

المبحث الثالث: العلاقة بين القيم التظيمية واداء المورد البشري

المبحث الأول: مفاهيم في أداء المورد البشري وأساليب قياسه

يعد الأداء مفهوما جوهريا وأساسيا لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، والتشغيلية بكفاءة وفعالية . و من هذا المنطق سيتم التطرق في هذا المبحث لكل من تعريف الأداء البشري،أهميته ، العوامل المؤثرة فيه ، عناصره واهم الطرق المستعملة في قياسة.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري واهميته

حظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، مما جعل التعاريف تتعدد حوله .

- **الفرع الأول: مفهوم المورد البشري**[1]

المورد البشري يقصدبه:"تلك المجموعات من الافراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين ان تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصياغة.

- **الفرع الثاني: مفهوم أداء المورد البشري**

يعرف **الأداء البشري** علىانه: " أداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم"[2].

والاداءيشير الى:" درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي تحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"[3].

كما يعرف أيضا بانه:" السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المؤسسة"[34].

---

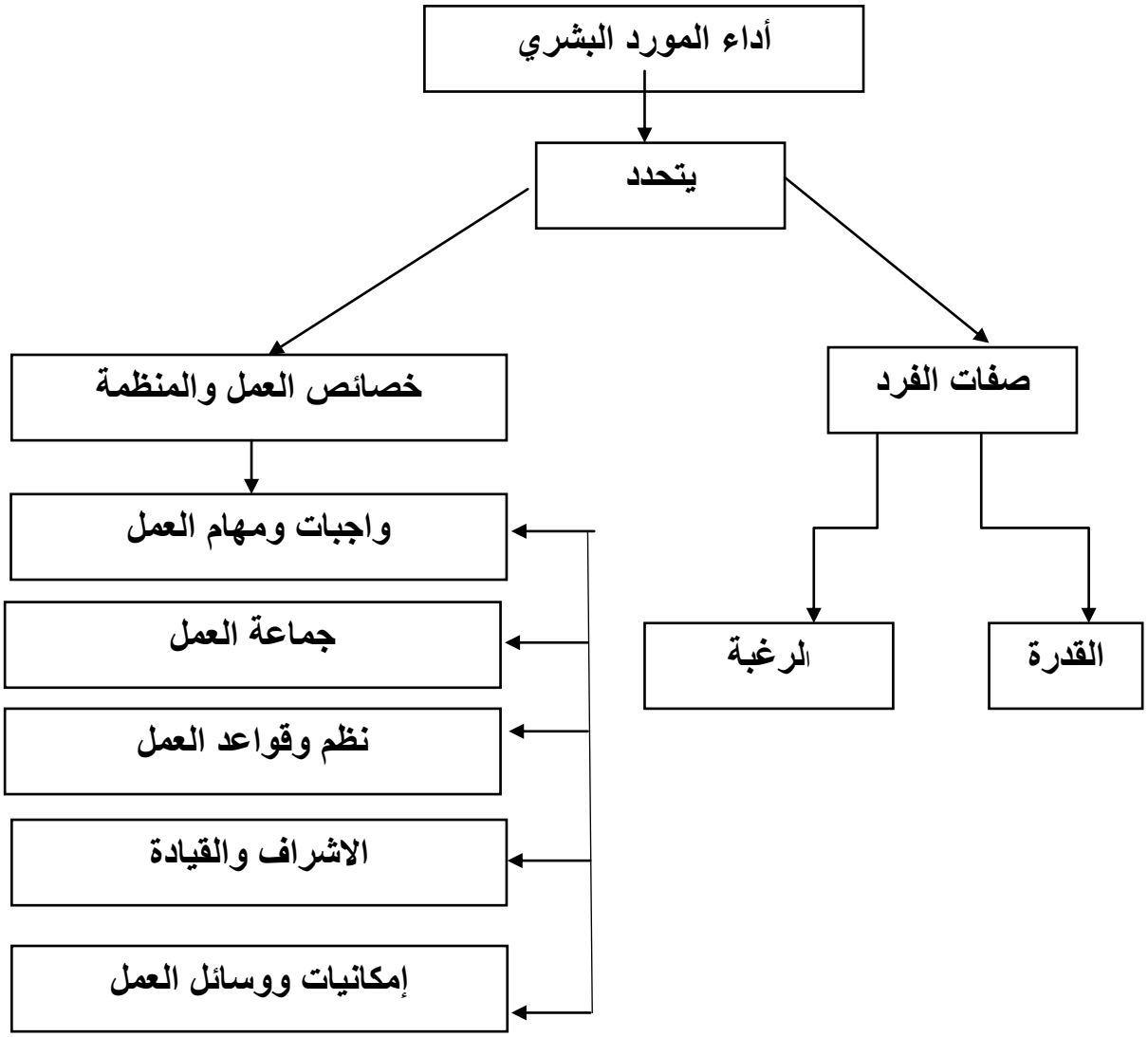
[1] اسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن، ص20

[2] عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر ،2011، ص62

[3] ربيع مسعود، دور القياد في تحسين أداء المؤسسة الاقتصاديةمدخل إسلامي، رسالة ماجستيرفي العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر،2011، ص603

من التعاريف السابقة نستنتج ان **الأداء البشري هو:**" ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة اليه بكفاءة وفعالية".

وبالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو مصلحة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وادراكه لمكونات عمله.وهذا يجعلنا نضع المعادلة التالية:الأداء =الدافعية×القدرة×الإدراك والمخطط الموالي يوضح ويشرح هذه المعادلة واهم النقاط التي تضمنتها. والشكل الموضح اسفله يبرز المعنى الاجمالي لهذه المعادلة. **الشكل رقم (08)**: يوضح معادلة الأداء[1]



- **المصدر:** بحوث واوراق عمل المؤتمر العربي 02، ص241

[1] بحوث واوراق عمل المؤتمر العربي 02 بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، إثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني ،2010، ص241

- الفرع الثالث: أهمية أداء المورد البشري[1]

يمكن القول ان حياة المنظمة أيا كان النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء المورد البشري (العاملين بها)، فاذا قاموا بأعمالهم وانجزوا مهماهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فان هذاسيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فانه يشكل عائق كبير امام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فان أهمية الأداء البشري يتبلور فيما يلي:

-يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية:

-غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي الى اهتمام الافراد بأدائهملعملهم ومحاولة تحسينه.

-يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، إذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدين يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم

المطلب الثاني: أساليب قياس أداء المورد البشري

يعد موضوع تقييم اداء الافراد داخل المؤسسات من النقاط الهامة التي تهتم بها المؤسسة، لذلك تعددت اساليب قياسه والتي نذكر بعضها.

- الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري

يقصد بتقييم أداء العاملين:" قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوب منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"[2].

كما يمكن تعريفه بانه: "محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى مواجهة الثانية وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة"[3].

[1] فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص45

[2] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،2001، ص87

[3] مؤيد سعيدالسالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 102

ويعرف على انه: "ذلك الاجراء الذي يهدف ال تقييم منجزات الاعمال التي قام بها الافراد عن طريق وسيلة موضوعية، وكذلك الحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه والحكم على سلوكه وتصرفاته اثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل"[1].

ويقصد كذلك بتقييم الأداء:" دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقديم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر او ترقية لوظيفة أخرى"[2].

- الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء[3]

تبدي كل المنظمات أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وان المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته او تعويضه او انهاء خدمته.
- تحديد الافراد المتميزين ووضعهم في الصورة امام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم الى مراكز وظيفية اعلى.
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين انتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.
- من شان الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداءات ان يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وانظمتها اذ قد يترتب عليها إعادة النظر في هذه الأمور واكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الافراد.
- إضافة الى ان نظام تقييم الأداء يمكن ان يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل

[1] مهدي حسن أوليك، إدارة الافراد، مكتبة المجتمع لعربي، عمان، الأردن 2003، ص188

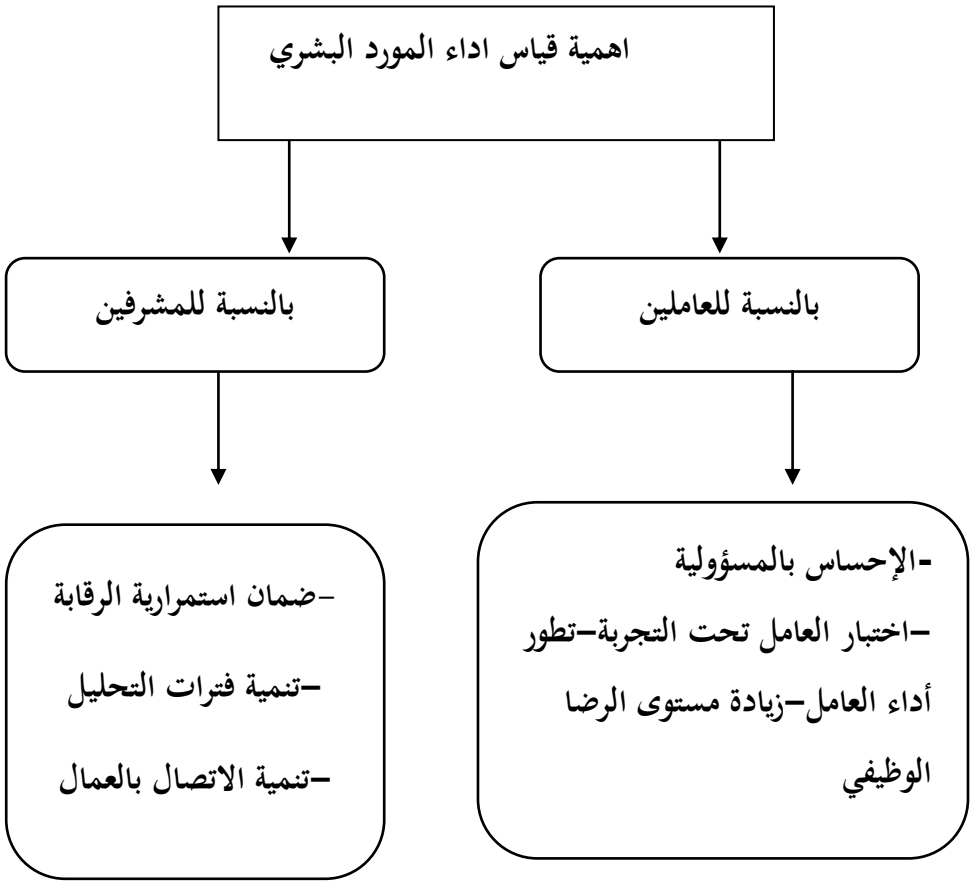
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية ي إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص257

[3] نعيمة فضيلة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر قسم علوم التسيير، الجزائر، 2005، ص38-40

من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة الى انه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لان شعور الشخص بان هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

ويمكننا تلخيص الأهمية في الشكل التالي:

الشكل رقم(09):يوضح أهمية قياس أداء المورد البشري[1]



- **المصدر**: نعيمة فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص39

[1] نعيمة فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص39

- الفرع الثالث: طرق تقييم أداء المورد البشري[1]

تعتمد المنظمات في تقييم أداء موردها البشري على مجموعة من الطرق والأساليب ويمكن تقسيم هذه الطرق الى طرق ذاتية وأخرى موضوعية وفيما يلي تفصيل لهذه الطرق:

❖ **الطرق الذاتية:** هي عبارة عن طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المؤسسات(المنظمات)ومن أهمها:

- **طريقة الترتيب:**

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الافراد، اذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الافراد من الأفضل الى الاسوء وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في افراد التنظيم او المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه اذ من خلاله تتم المفاضلة بين الافراد الذين يعملون تحت اشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الافراد ثم الذي يليه في تتم عملية الترتيب للوصول الى اسوء الافراد في المجموع.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:**

يقوم المقيم في هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي افراد المجموعة، ثم يختار الفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي يحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي تحصل عليها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفة، يتميز عن اقرانه او زملائه في العمل وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب اما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج اليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية:

عدد المقارنات الزوجية =ن (ن .1) /2

حيث: (ن) تمثل عدد الافراد المطلوب تقييمهم

تتميز هذه الطريقة بانها سهلة الاستعمال والفهم وكذا تحديد الاكفأ من بين الافراد العاملين إضافة الى ترتيبهم ترتيبا يسهل عملية التعويض، الا هذه الطريقة صعبة الاستعمال في حالة وجود عدد كبير من الافراد يراه تقييمهم إضافة الى انها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه.

[1] نعيمة فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص40

- **طريقة المقاييس المتدرجة**[1]:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستعمالا في تقييم الأداء وذلك نظرا لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات حيث يتم استخدام مقياس مندرج الدرجات لكل صفة او عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لعناصر التقييم ونستطيع المقارنة بين الافراد بالرجوع الى مجموعة الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

وهناك طريقتان اساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة وكما هو موضح في الشكل التالي:

- **الطريقة الأولى**:تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفة عامة إعطائها اوصاف تحليلية ولتعتمد صفة الجودة. **الشكل (10)**:الطريقة الأولى في المقاييس المتدرجة

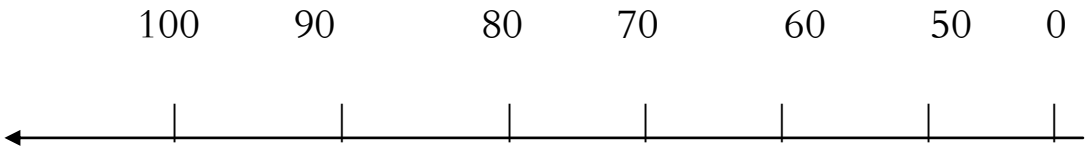


أداء عالي أداء عالي الجودة أداء متوسط الجودة أداء به عيوب أداء غير مرضي جداجدا

- **المصدر**: مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص10

-الطريقة الثانية:يتم اعتماد صفة على أساس محتوياتها الجزئية واعطائها اوصافا تقديرية، تعتمد نفس الصفة "الجودة" والتي من خلالها يتم انجاز الوظيفة بدقة ونظام وبطريقة اقتصادية وتعطيها التقديرات التالية:

الشكل (11):الطريقة الثانية في المقاييس المتدرجة



غيرمرضي لا بأس مقبولجيد جيدجدا ممتاز

[1] مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص10

- **المصدر**: مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص10

- **طريقة التوزيع الاجباري**[1]:

وتقوم على أساس توزيع الافراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يتركز اكثر افراد المجموعة حول المتوسط ، وذلك استنادا الى الافتراض القائل بان نسبة قليلة من الافراد تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الافراد يحصلون على الترتيب الأوسط، ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم عملهم او أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: 10% أداء ضعيف

المجموعة الثانية: 20 %أداء اقل من المتوسط

المجموعة الثالثة:40 %أداء مقبول

المجموعة الرابعة:20 %اداء جيد

المجموعة الخامسة:10 %أداء ممتاز

❖ **الطرق الموضوعية:**

- **طريقة الاختيار الاجباري**[2]

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع الربع عبارات او أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث احدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارات الأخرى ابعد ما تكون عن وصف الفرد، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق او الأكثر وصفا للفرد موضع التقييم، والشكل التالي يمثل نموذجا لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الاجباري.

[1] مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص92

[2] زربي، أ، استراتيجية التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء، رسالة ماجستير، جامعة وهران، الجزائر،2015، ص76

- **طريقة قوائم المراجعة[1]:**

بموجب هذه الطريقة يتم اعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الافراد ان تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتضع كل عنصر او صفة امامه حسب أهميته، ويطلب من المقيم الإجابة بنعم او لا ووضع علامة امام كل عبارة او سؤال حسب ما يراه يتفق مع رايه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وادائه للوظيفة بغية تحديد تلك الصفات التي تتوافر في أداء الفرد، وبعد استفاء هذه القائمة تقوم إدارة الافراد بتحديد وزن او قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من اجل الوصول الى الترتيب النهائي لأداءالفرد وهذا يعي ان المدير المباشر لا يلعب دور المقيم وانما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات او الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم.

- **طريقة الاحداث الحرجة[2]:**

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلهاوتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائهم سلبا وايجابا بشرط ان تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الافراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك او تصرف غير هام وليس له تأثير بذلك الأداء .اي انه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن ان يشير الى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طول العام وانما يقيم ما يحكم به المشرف بانه نقطة ضعف او نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في اثناء العمل ليس دائما، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات وملاحظتها بشكل عام ويحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية او عدم فاعلية أداء الفرد.

فمن ميزاتها نذكر:

-تعطي الرئيس مقاييس موضوعية (السلوكيات) لتقييم أداء الافرادولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.

[1] زريبي. أ ، مرجع سبق ذكره ، ص77

[2] المرجع السابق، ص78

-تبرز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.

-تتيح الفرصة امام الرئيس لمناقشة مرؤوسيه في سبيل تفادي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

الا انه يعاب على هذه الطريقة:

-الرئيس سيميل الى ممارسة الرقابة اللصيقة والمستمرة على المرؤوسين وهذا ما يسبب مضايقة شديدة للعاملين .

- **طريقة التقرير المكتوب**[1]:

تشبه هذه الطريقة طريقة الاحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداءمرؤوسيه وذلك اعتمادا على ذاكرته وليس ودون الاستناد الى مذكرة او اجندة يدون فيها الاحداث الحرجة في اثناء أداء الافراد لوظائفهم.

- **طريقة الإدارة بالأهداف**[2]:

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف الى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، بافتراض ميل المرؤوسين الى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة الى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

-يقوم المرؤوسين والرؤساء في كل وحدة بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها، والتي غالبا ما ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

-يشرف الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى انجاز المرؤوسين كذلك الأهداف وتقييمها.

-في حال ظهور انحرافات او بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الانحرافات وإيجاد الحلول لها.

[1] بوزيان ي، اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي للوظيفة وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر،2015، ص 145

[2] فاضل. ف، الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية أداء العاملين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران، الجزائر ،2014، ص54

المطلب الثالث: عناصر الأداء ومعايير تقييمه

يضم اداء الموارد البشري مجموعة من العناصر ومعايير التقييم نشير اليها كما يلي:

- الفرع الأول: عناصر الأداء[1]

ان النتائج الي تحققها المنظمة تتوقف على عدة عناصر رئيسية سواء كانت هذه النتائج إيجابية او سلبية، وهذه العناصر تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتبرز أهمية ثلاث عناصر رئيسية، ويشير هابنز الى هذه العنا صر على وجه الخصوص هي:

1. الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع وفيه تحدي ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
3. الموقف وما تتصف به البيئة حيث تؤدي الوظيفة وتتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

والعوامل الثلاث هي المسؤولة عن أداء المنظمة وان أي تغيير مفاجئ يؤثر على الأداء والنتائج وغالبا ما تلقى المسؤولية على عاتق لموظف إذا وجد تقصير في الأداء.

وهناك من يركز على العناصر الأساسية للأداءوهي[2]:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة اختراع وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الإنجاز

[1] هانبز، ماديون أي، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال،1988، ص273

[2] مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، ال عدد2، عام 2014

4-**المثابرة والوثوق**: وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في انجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من طرف المشرفين وتقيم نتائج عمله.

- **الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء**

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند اليها في الحكم على صلاحية السلوك وأداء العاملين وهذه المعايير نوعان:

- العناصر
- معدلات الأداء(النتائج)

1. **العناصر**[1]:

تشمل الصفات التي يجب ان يتحلى به الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاحوكفاءة،كالإخلاص، والمواظبة في العمل، التعاون...، ومن هذا التعريف يتضح لنا ان العناصر نوعا:

- **عناصر تتعلق بشخصية الفرد**: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، التقييم القدرات، الاهتمامات...حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس التقييملأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها
- **عناصر تتعلق بسلوك الفرد اثناء قيامه بالوظيفة**: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض،التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة،الحضور تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار ذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان أهمية ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفأ ذو السلوك السليم في العمل فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند اليه عند قياس وتقييم أداء وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

[1] احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 2002، ص248

2-**معدلات الأداء (النتائج)**:تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل[1]:

- **الكمية**: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقع.
- **النوعية**: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- **الوقت**: مدى انجاز العامل للعملالمطلوب منه في الوقت المحدد وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل؟ امالى سوء في التخطيط والإدارة؟
- **التكلفة**: معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحرافات الناتجة عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة (المتوقعة).

ويجدر الإشارة الى ان معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الاعمال الإنتاجية واعمال المبيعات، اين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية انتاج او رقم مبيعات معين يجب تحقيقه ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء الى الوظائف الإدارية والإشرافية، اين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي تم تحقيقها على المستوى الكلي للمؤسسة أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية...

وتعتبر أكثر النتائج دقة تلك التي تركز العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين اثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن ان تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة واساسية في مدى فاعلية أداء العامل خاصة التفاعل مع الاخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المواردالبشري[2]

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة المتشابكة اذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ويقول "....."تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة الاجتماعية او في الحياة عموما لا تؤثر في الأداء، والى جانب تعدد

[1] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص41

[2] السعيد بربيش ونعيمة صالحي، أهمية التكامل بين مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات، وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الاوراس) الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر ،2011، ص248

واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وادائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي الى رفع الأداء وأخرى الى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

- **العوامل الداخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها بشكل اهم:

✓ **الموارد في المؤسسة:**

فنمو تنافسية وتطورالمؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه نجد ان معادلة الأداء كالتالي: الأداء =القدرة ×البيئة ×الدافعية

✓ **الإدارة:**

ان للإدارة مسؤولية كبيرة في الخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة بالمؤسسة.

✓ **التنظيم:**

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمل داخلي المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وامكانيتهم الخاصة، ان درجة التنظيم واحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شانه ان يؤثر على الأداء، لذا وجب ان تكون باي مؤسسة مرونة وديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغير وفق المستجدات الراهنة.

✓ **بيئة العمل:**

تشير الى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد اثناء تأديتهوظيفته، ان عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث تعد سببا رئيسيا لسلبية بيئة العمل.

✓ **طبيعة العمل:**

وتشير هي الأخرى الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى الى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمؤسسة.

✓ **العوامل الفنية:**

ان العوامل الفنية من تكنولوجيا وآلات ووسائل الاتصال لها تأثير كبير على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب ان يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل[1].

✓ **الأهداف الاستراتيجية:** تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

✓ **الأهداف الإدارية:** تعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.

✓ **الأهداف التنموية:** تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف والإمكانات الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة الانتاجية.

✓ **تحديد فئات الافراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة** مثلا: جودة العمل، السرعة في العمل، الاتفاق والتعاون، تحديد عدة المعدلات وترشيد استخدامها فيجب ان لا تكون اقل او اعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة وتحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة،وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الاعمال واهمية كل منها.

✓ **بيان منهجية التطبيق:** من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي او وصفي، ونسبي، وابجدي.

- **العوامل الخارجية**[2]:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فان اثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء. وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتحقيق اثارها، خاصة إذاتميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل الى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، وتكنولوجية، سياسية وقانونية، تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

[1] السعيد بربيش ونعيمة صالحي، مرجع سبق ذكره، ص248

[2] المرجع السابق، ص249

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري

تهدف الثقافة التنظيمية إلى تحسين قدرات العاملين و إطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، حيثتهدف أيضا إلى جلب بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين و إشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة التي تهدف الى تحسين الأداء.

المطلب الأول: مساهمة التعاون في تحسين أداء المورد البشري[1]

تنجز المجموعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدةلأهداف المنظمة منخلال فرق العمل بصورة اكثر فاعلية من فرد له موهبة او مجموعة من الافراد العاديين، لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفرق وبناء الاجماع والالتزام واثر الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث أخطاء وهذا يتطلب اختيار فرق عمل بعناية من اجل الصالح العام من اجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ومن اجل تلاحم الافراد المتقاربين.

ويعتمد اقبال الافراد على العمل الجماعي وعلى مدى تأديته ومساندة الادارة العليا للثقافة الداعمة لجماعة العمل، فقد تزكي الإدارة روح التعاون والتعامل بين العاملين للعمل كفريق واحد وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في كافة ارجاء المنظمة وكذا تدريب الافراد على مهارات العمل الجماعي.

المطلب الثاني: مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداءالمورد البشري[2]

المشاركة الفاعلة مقوم من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بين المنظمات نحو تحقيق التنافسية بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وانما بواسطة العاملين في المنظمة.حيث يساهم بعد المشاركة في تحسين أداء من خلال:

[1] محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق لمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000، ص30

[2] د.منير الدين جمعة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جوان 2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص217

-مشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية واشعارها بأهميتهاوأنهاعنصر فعال في المنظمة.

-المشاركة الجماعية تساعد على تسيير وتحسين سبيل الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.

-ان المشاركة تؤدي الى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين في التنظيم.

-ان المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار وذلك ان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

-ان المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما يساعد ويساهمفي تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الثالث: مساهمة بعد التماسك للثقافة التنظيمية في تحسين الاداء[1]

ان المنظمات التي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة تكون أكثر قدرة على الابداعالواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة تقود بالنتائج الإيجابية على المؤسسة نتيجة التحسين المستمر في أدائها.وكلما كانت التعليمات واضحة للعمال والرموز معروفة ومتداولة هناك وسائل اتصال فعالة توصل المعلومات للجميع كل ذلك يعمل على تحسين أداء الافراد لينعكس على أداء المؤسسة، كما ان تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل يزيد من اكتسابهم للمعارف والمهارات والخبرات وتناقلها وتبادلها فيما بينهم يؤدي الى زيادة الابداع والابتكار لدى الفرد مما يؤدي الى تقديم الأفكار الجديدة وهذا كاه يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة.

كما يساهم بعد التماسك في تحسين الأداء من **خلال**[2]:

[1] سامي فياض الغاوي، ثقافة المنظمات الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009، ص130

[2] الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة الشركة الجزائرية للألمنيوم، وحدة "فارا «بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص24

-تماسك الجماعة او شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أ:ثر استعداد وتماسك لأداء الاعمال الموكلة لهم.

-انسجام الجماعة الذي يجعلها اكثر ميلا للإبداع.

-تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية وتحسين تدفق المعلومات.

المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين[1]

هناك اجماع بين الباحثين على ان للثقافة التنظيمية القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث جميعهم يعمل في اطارثقافي واحد يدفعهم الى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات اكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الافراد داخل التنظيم ونجاح وتميز **أدائهم** ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل "deal and Kennedy" حول الأداء لثمانين (80) شركة ووجدوا ان الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي :

-ضرورة ايمان المنظمة بفلسفة الإدارة المشاركة على نحو واسع

-تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة

الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر البالغ للنجاح التنظيمي

-تكريم الافراد المتميزين وتشجيعهم

-إرساء قواعد سلوك غير رسمية

-وجود معايير مرتفعة الاداء

إضافة الى ذلك فان هناك أوجه أخرى لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري والتي نذكر منها:

-ان ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة "الغراء «الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرونبأنهم عنصر تكاملي في التجربة

[1] محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص29-30

التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين الى هوية اجتماعية، هذه الخاصة تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

-تساعد الموظفين على فهم الاحداث التنظيمية فيصبحون قادرين على أداء ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم ان يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصلوا الى مستويات اعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم في تحقيق أداء مرتفع.

المبحث الثالث: علاقة القيم التنظيمية على اداء المورد البشري

تؤثر القيمم التنظيمية على أنشطة المديرين والافراد الذين يشتركون في صنع القرار، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يملكونها في منظماتهم ما يحقق الاهداف المطلوبة ومن الامور الحيوية ان يدرك المديرون القيم العليا لموظفيهم حيث ان معرفتها امر مهم في الحياة العملية للافراد لذا لابد من التعرف على اثر بعد القيم كقيم فرق العمل، قيم التمكية، قيم المتعلقة بالقواعد السلوكية والقيم القيادية على اداء المورد البشري.

المطلب الأول: قيم فرق العمل وأداء المورد البشري[1]

- **تعريف فريق العمل:**

ان فريق العمل هو: مجموعة من الافراد يشتركون في اداء عمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولديهم التعاطف والانتماء الذي يحقق لهمسهولة الاداءوالرضا عن هذا العمل، ويتوقف التفاعل والتداخل بين الاعضاء على طبيعة المهمة الموكلة لكل فرد و حسب مقدرته على الانجاز فبعد التعارف يتم تحديد الادوار لكل عضو، من خصائصها:

- الاتصالات بين الافراد مفتوحة
- يوجد انسجام بين الافراد لان لهم صفات مشتركة
- درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الاعضاء
- تنشأ خصيصا لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف
- تقديرخبرات الاخرين وقدراتهم
- الشراكة في المسؤولية عن النتائج سواء تحقق النتائج المنشودة ام لا

- **نتائج العمل كفريق:**

هناك العديد من التنائج منخلال العمل كفريق والتي في معظمها ايجابيةوالتي **نذكر منها:**

[1] مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة، المملكة الاردنية الهاشمية، 2014

- الفاعلية في حل المشكلات : فالمشكلات المستعصية تكون اكثر حلا اذا كان هناك اكثر من رأي او محاولة للوصول الى تشخيص افضل لحلها والتغلب عليها.
- تبادل المعلومات: ينتقل اعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى اهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم بطريقة اكثر فاعلية ، وتتدفق المعلومات بحرية من الاسفل الى الاعلى ومن الاعلى الى اسفل.
- اتخاذ القرارات بصورة افضل : اتخاذ القرار والعمل بالحل المناسب وربح الوقت في انجاز الاعمال.
- التعاون: اذ يرغب الاعضاء في العمل معا وفي مساندة احدهم للآخر.
- الاستخددام الامثل للموارد: اي الاستخدام الاكثر فاعلية للموارد والمواهب والقوى .
- تخفيف الاعباء و توزيع الادوار: ان الاعمال الكثيرة والمهام العديدة التي تطلب من افراد العمل يمكن ان تكون سهلة واكثر يسرا اذا تم توزيع المهام على اعضاء الفريق بشكل متساو.
- زيادة الاتصال بي الاعضاء: حيث ان فرق العمل تودي الى وجود افراد معا لوقت اطول وبالتالي تكون عمليات الاتصال لسهل واكثر جدوى .
- الجودة: حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة لان العاملين يشعرون انهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون في ان يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الامكان، بالاضافة الى ذلك يطمئن اعضاء الفريق الى وصول كل منهم الى حاجته من الفريق لانجاز افضل عمل ممكن.

من امثلة قيم العمل كفريق نذكر[1]:

-احترام حقوق ومصالح الاخرين دون استثناء والتعامل معهم باحترام ولباقة وكياسة وحيادية وموضوعية دون تمييز.

-التقيد بتنفيذ اوامر رئيس العملباحترام ودون تضليل ، وعدم اخفاء اي معلومات متعلقة بعمله بهدف التأثير علة قراراته المتخذة.

-تنمية قدرات العمال ومساعدتهم وتحفيزهم على اداء عملهم.

[1] مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، 2014

–التعاون مع الزملاء ومشاركتهم الرأي وتقديم المساعدة لهم.

المطلب الثاني: قيم القواعد السلوكية واداء المورد البشري

الالتزام بالقواعد السلوكية او الانضباط الوظيفي والذي يقصد به التزام وخضوع سلوك الموظفين للقواعد والقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة والمتعلقة بالمنظمة وبالوظيفة والمهام المكلف بها والالتزام بالاخلاق والقيم المتعارف عليها في المنظمة والمجتمع.

- **أهمية الالتزام بالقواعد السلوكية**[1]:

ان الطبيعة البشرية تحتاج دائما للتذكير والنصح وتوفير أنظمة وطرق للعمل حتى يسير عليه الافراد في العمل، ولهذا يجب ان يكون هنالك التزام وانضباط منظمي بجانب الانضباط الفردي ، لان الافراد يختلفون في خصائصهم الشخصية والسلوكية، وهذا كله لضمان سير العمل ونجاح العملية الإدارية والوظيفية قدر الإمكان مما يساهم في بناء ورقي المنظمة والمجتمع على حد سواء ولها نذكر:

- **أهمية الالتزام بالقواعد السلوكية على المنظمة والمجتمع والدولة:**

–نجاح المنظمات في اعمالها وتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها للافضل مما ينعكس المردود الاجابي على الموظفين والمنظمة والمستفيدين من خدمات المنظمة بشكل عام .

–تحقيق برامج التنمية التي تسعى الدولة الى تحقيقها من خلال الخطط الموضوعة والتي تم رصد مبالغ كبيرة لها.

–تحقيق الكفاية والفاعلية واجراء تطوير وتحسين كما ونوعا والسعادة لمواطلفي الخدمات المقدمة للمواطنين .

–الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الاعمال الموكلة للموظف.

–ضمان سير حسن لعمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة والسياسات المتعلقة بالموظفين والوظائف.

–الوصول الى الرفاهية والسعادة لمواطني الدولة من خلال تقديم خدمات جيدة لهم.

- **أهمية الالتزام على الموظفين**:هناك أهمية كبيرة للالتزام على الموظفين نذكر منها:

–شعور الموظفين بروح معنوية عالية، حيث الحالة الذهنية والعاطفية الإيجابية نحو وظيفتهم ونحو منظمتهم مما

[1] محمد الصيرفي ،السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، الجزء الأول،2005، ص217

ينعكس على الأداء بشكل إيجابي ويزيد دلرجة الانتماء والولاء للوظيفة وللمنظمة وزيادة في الرضا الوظيفي .

-تحقيق الأداء المتميزفهناك دراسات اثبتت الى زيادة درجة التميز في لاداء نتيجة الالتزام حيث كلما زاد الالتزام زادت معه درجة الأداء.

-التقليل من دوران العمل حيث ان الالتزام يقلل من درجة التاخر والغياب عن العمل وحتى يقلل من درجة ترك العمل.

- **نتائج الالتزام بالقواعد السلوكية**[1]:

- **على مستوى الافراد**:تتضمنالنتائج الإيجابية والتي تؤكد ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بعديد من المخرجات الإيجابية للافراد**مثل** :

-زيادة مشاعر الانتماء والقوة والامان

-التصور الذاتي الإيجابي

- **على مستوى الجماعات**:ان هذا المستوى من الالتزام يؤدي الى نتائج متعددة سواء على مستوى اعمال الجماعة ام فاعليتها وتتمثل في

-كلما زاد درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل اكبر جهد وبالتالي تزداد فاعليتهم وثباتهم

-كلما زاد الالتزام في المجموعة زاد تماسكها

على مستوى المنظمات: زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال[2]

-زيادة الجهد المبذول

-انخفاض معدل الدوران

-انخفاض نسبة الغياب والتأخير

-زيادة جاذبية المنظمة للافراد الموجودين خارجها

[1] محمد الصيرفي ،السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، الجزء الأول،2005، ص217

[2] محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ،2005، ص219

-إعطاء صورة إيجابية عن المنظمة مما يجعلها تجذب الافراد ذوي المهارات العالية.

المطلب الثالث: قيم التمكين وأداء الافراد [1]

ان **مفهوم التمكين** يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة العمل والتمكين هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الاخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى موافقة مسبقة من رئيس العمل لاعطائهم الفرصة لاتقان عملهم او ادارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة افضل للمتعاملين مع المنظمة ، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي ، والذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديثة وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف.

ولهذا هناك سعي دائم لتجنيد قدرات الافراد وكسب ثقتهم وولائهم هو ما يجعل الأداء الاجتماعي للمؤسسة يتحسن وبالتالي ممارسة المسؤولية الاجتماعة بشكل افضل ، ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد بالجانب الإبداعي للعمال ثم الإدارة بالمشاركة وبتسيير الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة ، والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي او التشغيلي او الأداء ، ما يشعرهم ان لديهم تأثيرا على مؤسستهم . وقد وجد spreitzerوآخرون في دراسة لهم عام1997 ان للكفاءة والتأثير درجة ارتباط عالية جدا مع الفاعليةالمؤسسية ، بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل افضل الطرق لصول العاملين للرضا الوظيفي .

كما وجد كل من توماس وتايمن ان حرية الاختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، وان كلا من التأثير ومعنى العمل وكذلك الاختيار لديهم تأثير على الرضا الوظيفي ، والذي يعد هدفا استراتيجيا ينطلق من أهمية العاملين انفسهم ، والتأثير على عطائهم في انجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات والابعاد الأخرى للمؤسسة ، ويتحقق رضا العاملين من خلال ايمان العامل بان المؤسسة تشكل قيمة معنوية ومادية له ، للحصول على مكافأة تتناسب مع الجهد الذي يبذله ، وتتلاءم معالاحتياجات المعيشية له سوف ينعكس على زيادة معدل الاستقرار الوظيفي ، وبالتالي تحسين مستويات الرضا على العمل في المؤسسة.

- **أهمية تمكين العاملين:**

[1] عطية حسين افندي، تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر،القاهرة ، مصر ، 2003،ص10

أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة[1]:

التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يتيح توزيعا جيدا للمعرفة والمسؤولية، والنتائج لكافة اقسام العمل ويساعدها في تبني طريقة لبناء المشاريع ويجعلها الة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهذا يؤدي الى حسن استغلال الموارد ويعد حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين ويدعم إدارة الجودة ، ويعزز الأداء الكلي للمنظمة.

على مستوى المجموعة:هذه الأخيرة تصنف الى[2]:

- ✓ تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال تفويض أداء العمل اليهم عندما توكل لاعضاء الفريق اعمال تناسب قدراتهم او تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي الى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الافراد.
- ✓ بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض اعمالها لاعضاء فريق العمل فان هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم وبالتالي يقدم الفريق افضل ما عنده .
- ✓ زيادة قدرات الفريق على التحليل.
- ✓ استغلال الوقت وتفرغ الإدارة لاداء الاعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- ✓ مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة.
- ✓ استخدام الخبرات الذين لديهم معرفة لا تتوفر لدى الإدارة.

على مستوى المدراء[3]:

ان التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين فهو يعكس التزامهم وتفانيهم في العمل ، مما يجعل المدراء يميلون الى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والاهداف لوظائف المنظمة المختلفة ، كما يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الاستراتيجية المهمة ويتيح لهم فرصة التطوير والتخطيط للمستقبل ويدعم علاقتهم بمرؤوسيهم

[1] عطية حسن الافندي، مرجع سبق ذكره، ص43

[2] جمال أبو المجد محمد، مرجع سبق ذكره،ص 33

[3] المرجع السابق، ص34

ويخلق بينهم مناخ من الثقة ، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام ويعد التمكين مكونا حيويا لدعم استراتيجية التغيير التنظيمي كما يحافظ على محتويات المدراء وانتمائهم اثناء التغيير،

- **نتائج التمكين[1]:**

نتائج خاصة بالنسبة للموظف:

-تحقيق الانتماء

-المشاركة الفاعلة

-تطوير مستوى أداء العاملين

-شعور العمال بمعنى الوظيفة

-تحقيق الرضا الوظيفي

نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة[2]:

-زيادة ولاء العمال للمنظمة .

-تحسن في إنتاجية العامل كما ونوعا.

-مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.

-تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء .

-تحسين العلاقة بين العاملين.

نتائج خاصة بالنسبة للزبائن[3]:

[1] محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى2012، ص130-135

[2] محمود حسين الوادي،مرجع سبق ذكره ، ص130

[3] محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، 130-135

هناك دراسات تؤكد ان الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانو يعبرون عن مستويات عالية من الرضا وهذا يدل على العلاقة الطردية بين رضا الزبائن والتمكين، وهذا يؤدي الى الى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره.

المطلب الرابع: القيم القيادية وأداء المورد البشري

يطلق مصطلح القيادة عى عملية التأثيربين القائد والمرؤوسين ويعتبر القائد الاداري اهم عنصر في القيادة الادارية باعتباره يملك اكبر عدد من القيم والتي تجعله يؤثر في المرؤوسين ايجابا اي تأثيرا مرغوبا[1].

يؤهله في ذلك مجموعة من الصفات التي يمتلكها والمتمثلة في[2]:

-مهارات التخطيط: فهو يمضي وقتا للتخطيط ووقتا للتنفيذ ولا يتركها للصدفة.

-التنظيم: القائد يخلق محيطا منظما في الوقت والاهداف والاولويات الى تنظيم المكتب الاوراق والوثائقوغيرها.

-الذكاء الاجتماعي: اي مهارة التواصل والكلام وايصال الرسائل كما انه مستمع جيد.

-اتخاذ القرار: فهو يصنع الاحداث ولا ينتظر ما يحدث.

-التفويض: يعرف متى وكيف ومن يفوض.

-الرؤية الاستشرافية : يرى مالا يراه الآخرون ويتوقع الاحداث والنتائج.

-التحفيز: يبث روح الحماسة في نفوس مرؤوسيه ويستنفر قدراتهم ويعدلها الى غاية تحقيق النتائج.

-الثقافة: غزير المعرفة في مجاله يطور نفسه من خلال جميع الوسائل المتاحة.

-الاخلاق: اي الالتزام بالقيم والمبادئ الاخلاقية.

-الثقة: ثقتهفي قدراته ومبادئه يعطيه القوة للسيطرة على المواقف والمشكلات.

[1] حميدة درياد‌ي، دور القيادة الادارية في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة دالي براهيم، 2010، ص03

[2] احمد ابراهيم احمد، الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة ، ص 48

➢ **عملية تأثيرالقائد على اداء العاملين[1]:**

يعتمد تأثير القائد في مرؤوسيه في القيم التي يتحلى بها والوسائل التي يعتمدها والتي تمثل تلك القيم ولعل اهمها الاستمالة والاقناع ، والحث على التعاون ، وبقدر ما تكون درجة تأثير هاته القيم القيادية فعالا في سلوك المرؤوسين يكون الاداء جيدا وفعالا يكون هذا التأثير من خلال :

- **التأثير القائم على المكافأة :**

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين الى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد منح مرؤوسيه المكافآت المادية والمعنوية على ادائهم ، مما يشبع رغباتهم ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده في تحقيق اهداف الجماعة و المنظمة ككل.

- **التأثير القائم على اسس مرجعية:**

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيلتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم ، فإن ادراكه لهذا كله يجعله يكيف سلوكاته في التعامل معهم بطريقة تتضمن توحيد الصفوف وتوجيهها.

- **التأثير على الخبرة:**

يمكن الاعتماد على الخبرة نتيجة التخصص المهني والتعليم لان هذا يساهم في اتباع ما يقوله القائد دون الحاجة للاستمالة والاقناع.

[1] احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره، ص176

خلاصة الفصل:

على ضوء دراستنا لمفهوم الأداء خاصة وعملية تقييم الأداء، يمكننا الاستخلاص بان عملية قياس الأداء هي عبارة عن حجر الأساس في أي منظمة وذلك باعتبارها نقطة مهمة في موضوع تقييم الأداء وسلوك الافراد اثناء العمل من اجل تقدير جهودهم التي يبذلونها في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وبالتالي مكافأة الفرد المنتج، وتتم عملية تقييم الأداء في كل المستويات داخل المؤسسة بطريقتين سواء الطريقة الذاتية او الطريقة الموضوعية والتي كل منها لها عدة طرق تنبثق عنها ، وكل طرقة لها طريقة استخدام ودور في تقييم أداء المورد البشري، وتعتبر عملية قياس الأداء خاصة من اصعب العمليات الإدارية كونها تعبر على مستوى أداء المؤسسة ، وتبرز أهمية قياس الأداء كإحدى وظائف او اساسيات الافراد في المؤسسة كونه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل، وانه يساعد كذلك على تطوير الأداء الشخصي ويشعر العامل بمسؤولياته لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

جامعة الدكتور يحي فارس-بالمدية-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الاعمال

استبيان

سيدي سيدتي...

تحية طيبة...

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال بعنوان " العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري" ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة مع العلم ان المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة لكم منا فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا

من اعداد الطالبتين: تحت اشراف

بن طوز كريمة الأستاذ: طلحة محمد

بن خليفة ربيحة

السنة الجامعية:2019/2018

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة:

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- الوظيفة:

عون ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐

3- العمر:

- اقل من 30 سنة ☐ -من 30 إلى اقل من 40 سنة ☐

- من 41 إلى اقل من 50 سنة ☐ - 50 فأكثر ☐

4- المستوى العلمي:

- ليسانس او ماستر ☐

-دكتوراه ☐

- دراسات عليا ☐

-اخرون ☐

5- سنوات الخبرة:

-أقل تماما من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى أقل ت من 10 سنوات ☐

- من 10 إلى أقلمن 15 سنة ☐ - 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: الجزء الخاص بالقيم التنظيمية

ضع عبارة (×) امام الإجابة المناسبة من كل العبارات التالية:

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد قيم فرق العمل	-أتواصل مع الاخرين لأداء العمل بصورة جيدة					
	-أتحمل كامل المسؤولية عن عملي الشخصي					
	-علاقتي قوية مع زملائي في العمل					
	-أتعامل بروح الفريق وأساهم في الانسجام بينهم					
	-أساهم في تخفيض الصراع من خلال العمل كفريق واحد					
	-أراعي الأفكار الجديدة من الزملاء					

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد قيم القواعد السلوكية	-أقدر واحترام العمال القدامى					
	-الاستعداد الدائم لتقبل التغيير					
	-التوافق بين القيم التنظيمية والشخصية					
	-احترم أوقات العمل باستمرار					
	-تشجيع المنافسة بين الإدارات لرفع كفاءة أداء المؤسسة					
	-عمل المؤسسة دوما على استغلال الفرص لتحقيق أهدافها					

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير محايد	غير موافق بشدة
بعد قيم التمكين	-امتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى رئيسي					
	-دوما مستعد لبذل جهد إضافي في تحمل المزيد من المسؤولية					
	-اشعر دائما انني أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة					
	-وجود تقنيات وأساليب جديدة يؤدي الى زيادة كفاءتي					
	-عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من الكفاءة					
	-اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب اكثر					

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد القيم القيادية	-يسمح لي بالمشاركة وزملائي في اتخاذ القرارات والقائد					
	-يهتم القائد بالمكافآت المادية والمعنوية					
	-يتصرف المديرون بالمؤسسة بطريقة تبين انهم في موقع المسؤولية					
	-يراعي المدير إقامة لقاءات دورية مع مرؤوسيه					
	-يتلقى مديري تدريبا جيدا من اجل اتخاذ القرارات المناسبة					
	-يجسد مديري مبدأ تفويض السلطة					

المحور الثالث: الجزءالخاص بالأداء

ضع علامة (×) امام الجابة المناسبة في كل عبارة من العبارات

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اداء المورد البشري	-أقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية					
	-أعمل على تحسين أدائيباستمراريتييساهم في تحسين أداء المؤسسة					
	-أبذل الجهد الكافي لإنجاز الاعمال الموكلة لي					
	-أراعي الالتزام باللوائح والقواعد والإجراءات عند تنفيذ عملي					
	- لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء عملي					
	-هناك متابعة واشراف مستمر من الرؤساء على انجاز الاعمال					
	-يشكل نظام تقييم الأداء حافزا لي ولزملائي لتطوير وتحسين أدائنا					
	-يكون أدائي افضل من خلال العمل الجماعي					
	-أشعر ان مشاركتي في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين أدائي					
	-تساعدني الترقية على بذل مجهودات أكبر لتحسين ادائي					
	-أرى في نظام تقييم الأداء حافزا لي ولزملائي من اجل تطوير					

الملحق رقم (2):

قائمة الاساتذة المحكيمين للإستبيان:

الرقم	الاستاذ
01	العيداني حبيبة
02	معوشي عماد
03	يحياوي فاطمة
04	حيلولة ايمان

ملاحق الداسة:

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البعد الأول :بعد فرق العمل	,115	41	,193	,970	41	,335
البعد الثاني :القواعد السلوكية	,096	41	,200*	,965	41	,231
البعدالثالث :التمكين	,129	41	,082	,954	41	,096
البعدالثالث :التمكين	,117	41	,173	,979	41	,622
المتغير المستقل :القيم التنظيمية	,103	41	,200*	,959	41	,141
المتغير التابع :أداء المورد البشري	,118	41	,162	,958	41	,134
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2- جدول ثبات الإستبيان

- القيم التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	24

- أداء المورد البشري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	11

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	35

3- تحليل البينات الشخصية:

توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	58,5	58,5	58,5
	انثى	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون	21	51,2	51,2	51,2
	إطار	19	46,3	46,3	97,6
	إطار سامي	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	12,2	12,2	12,2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	53,7	53,7	65,9
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	12	29,3	29,3	95,1
	من 50 سنة فأكثر	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس أو ماستر	8	19,5	19,5	19,5
	دكتوراه	1	2,4	2,4	22,0
	دراسات عليا	1	2,4	2,4	24,4
	ثانوي واقل	31	75,6	75,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل تماما من 5 سنوات	18	43,9	43,9	43,9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	19,5	19,5	63,4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	19,5	19,5	82,9
	15سنة فأكثر	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

4- المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات ابعاد متغير القيم التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart type
X1	41	3,4146	,97405
X2	41	4,2746	,97405
X3	41	3,5434	1,00244
X4	41	3,7690	,94997
X5	41	3,3046	,99939
X6	41	3,9015	,91131
X1_6	41	3,5146	,70131
X7	41	4,5022	,89783
X8	41	3,3171	1,08257
X9	41	3,2927	,90122
X10	41	4,0659	7,84257
X11	41	3,0834	,87707
X12	41	3,2778	,95189
X7_12	41	3,3665	,76744
X13	41	2,2946	,99939
X14	41	3,6546	,92129
X15	41	3,8734	,90244
X16	41	3,5366	,86399
X17	41	3,9834	,90513
X18	41	4,4732	,74832
X13_18	41	3,4043	,83480
X19	41	3,3663	,98896
X20	41	3,3883	,86673
X21	41	3,2215	,99020
X22	41	3,0178	,92526
X23	41	3,2927	,92854
X24	41	3,5602	,80244
X19_24	41	3,2411	,67019
X1_24	41	3,4041	,67595

5- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير أداء المورد البشري

	N	Moyenne	Ecart type
Y1	41	3,7815	,91131
Y2	41	3,0010	1,02588
Y3	41	3,8966	,97718
Y4	41	4,1463	1,06210
Y5	41	3,9051	1,07749
Y6	41	3,6585	,79403
Y7	41	3,0734	,76668
Y8	41	3,5441	,76668
Y9	41	3,3798	,83301
Y10	41	4,3966	,80925
Y11	41	3,5610	,77617
Y1_11	41	3,4922	,44535

6- جدول تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار الفرضية الأولى والثانية

Tests des effets intersujets						
Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	القيم :المستقل المتغير التنظيمية	5,429[a]	12	,452	,986	,485
	المورد أداء :التابع المتغير البشري	3,280[b]	12	,273	1,645	,135
Constante	القيم :المستقل المتغير التنظيمية	32,706	1	32,706	71,283	,000
	المورد أداء :التابع المتغير البشري	26,602	1	26,602	160,057	,000
الجنس	القيم :المستقل المتغير التنظيمية	1,552	1	1,552	3,383	,077
	المورد أداء :التابع المتغير البشري	,708	1	,708	4,257	,058
الوظيفة	القيم :المستقل المتغير التنظيمية	,046	2	,023	,050	,951
	المورد أداء :التابع المتغير البشري	,362	2	,181	1,088	,351
العمر	القيم :المستقل المتغير التنظيمية	1,917	3	,639	1,393	,266
	المورد أداء :التابع المتغير البشري	1,912	3	,637	3,835	,080

7- جدول معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثالثة

Corrélations		
		المتغير التابع :أداء المورد البشري
المتغير المستقل :القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
البعد الأول :بعد فرق العمل	Corrélation de Pearson	,440**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	41
البعد الثاني :القواعد السلوكية	Corrélation de Pearson	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
البعدالثالث :االتمكين	Corrélation de Pearson	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
البعدالثالث :االتمكين	Corrélation de Pearson	,455**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	41
المتغير التابع :أداء المورد البشري	Corrélation de Pearson	1
	N	41



الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع الذي نهديه الى:

الوالدين الكريمين اللذان وجدنا عندهما كل الدعم والتشجيع راجينا من الله عز وجل ان يطيل عمي أعمارهم

دون ان ننسى بقية افراد العائلة

وكل من وقف الى جانبنا والذين كانوا قدوة في حياتنا الى الذين علمونا معنى الامل والسعي وراءه والصبر

الى جميع الأحبة والأصدقاء

الى كل الاساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالنصيحة

الى كل طلبة إدارة الاعمال

والى

كل من سقط من قلمي سهوا



قائمة المراجع

الملحق

الخاتمة

مقدمة

الفصـــل الاول

مدخل نظري للقيـــــــــــــم التنظـــــــيمية

الفصل

الثالـــــث

الدراسة الميدانية بالوكالة التجارية

سونلغاز قصر البخاري

الفصـــل الثانـي

الإطار النظري لأثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري

يشهد المجتمعات الحديثة تطورات وتغيرات في في جميع المجالات المعرفية ، التكنولوجية،الاقتصادية والاجتماعية، جعلت المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية والتي تتعلق دراستها بالعنصر البشري في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم سواء أكانت علاقات إنسانية أو علاقات إداري، وكذا بما يتبناه الأفراد من قيم لها تأثير على اداء المنظمات وفاعليتها وتناسق أدوار ومخرجات ثروتها البشرية .

كما تحتل القيم التنظيمية داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار المقبول والإيجابي في وجود الخيارات المتاحة، فهي تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة .فمنظومة القيم في التنظيمات ذات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائد أو مرؤوس، ولهذا عملت المنظمات على التمعن في القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية والتي كان جوهرها النظرة المتدنية و الغير تقديرية لمجهودات و إسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية و الخدماتية وتحويلها إلى قيم إيجابية و إسهاميه في تحقيق أهداف التنظيم في ظل المحافظة على هذا النسق القيمي العلني و الضمني، مما يعطي بصمة و هوية للتنظيم و العناصر البشرية المكونة له، ومن ثمة فالقيم التنظيمية قاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

كيف تؤثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة ؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة ميدان الدراسة؟

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح **التساؤلات الاتية:**

-هل هناك علاقة ارتباطية بين قيم فريق العمل واداء المورد البشري؟

-هل هناك علاقة ارتباطية بين قيم الالتزام بالقواعد السلوكية واداء المورد البشري؟

-هل هناك علاقة ارتباطية بين قيم التمكين واداء المورد البشري؟

-هل هناك علاقة ارتباطية بين القيم القيادية واداء المورد البشري؟

-هل يوجد فروق في متغير القيم التنظيمية تعود للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة؟

- هل يوجد فروق في متغير اداء المورد البشري تعود للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة؟

للإجابة عن الإشكالية المطروحة نقدم **الفرضية الرئيسية التالية**:

- **الفرضية الرئيسية الاولى**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة
- **–الفرضيات الفرعية**:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين فرق العمل وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القواعد السلوكية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التمكين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)لمتغير القيم التنظيمية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)لمتغير اداء المورد البشري تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة .

أسباب اختيار موضوع البحث:

1. كون الموضوع يدخل في مجال التخصص
2. المساهمة في اثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع والمتعلقة بالقيم التنظيمية
3. اعتقادنا ان القيم التنظيمية لها دور فعال في تحقيق أداء بشري جيد داخل المؤسسة، واعتقادنا كذلك ان ذلك التوافق بين القيم داخل التنظيم سبيل في نجاح المؤسسات.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بما تطرحه من ابعاد علمية وعملية وذلك على النحو التالي:

تنبع أهمية البحث من أهمية التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف التنظيمات على سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز كذلك عن أهمية ارتباط القيم التنظيمية بأداء العاملين في توجيه سلوكياتهم داخل التنظيم بالشكل المطلوب من اجل تحقيق الاداء الجيد.

كما يساعد هذا البحث على معرفة وفهم القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغـــاز لقصر البخاري، حيث تعتبر القيم موجها عاما لسلوك الفرد وتصرفاته سواء داخل التنظيم او خارجه وعلاقة هذه القيم بأداء العاملين.

اهداف البحث:

ان الهدف الرئيسي لهذا البحث العلمي هو بيان العلاقة بين عنصر القيم التنظيمية والذي يعتبر جزءا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمي وبين أداء المورد البشري داخل المؤسسة من خلال:

الأهداف النظرية: -معرفة مضمون القيم التنظيمية وإبراز أهميتها مما يحقق اهداف المنظمة.

-ابراز أهمية التوافق بين قيم الفرد الشخصية وقيم المنظمة المعمول بها.

-معرفة مضمون أداء المورد البشري واهم الأساليب التي يعمل بها لتقييمه.

الاهداف العلمية:-التعرف على القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

-التعرف على واقع تمكين وتماسك وتعاون فريق العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

-ابراز العلاقة بين القيم التنظيمية اداء المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: دراسة في الوكالة التجارية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

الحدود الزمانية: شملت الدراسة فترة امتدت بين 2019/03/15 حتى نهاية شهر افريل(2019/04) اي فترة شهر ونصف تقريبا.

المنهج والادوات المستعملة:

استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بغرض وصف وتحليل اثر القيم التنظيمية داخل المؤسسة، وكيف ان التوافق بينها وبين القيم الشخصية يعمل على الرفع من أدائها وهذا كله بغية تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

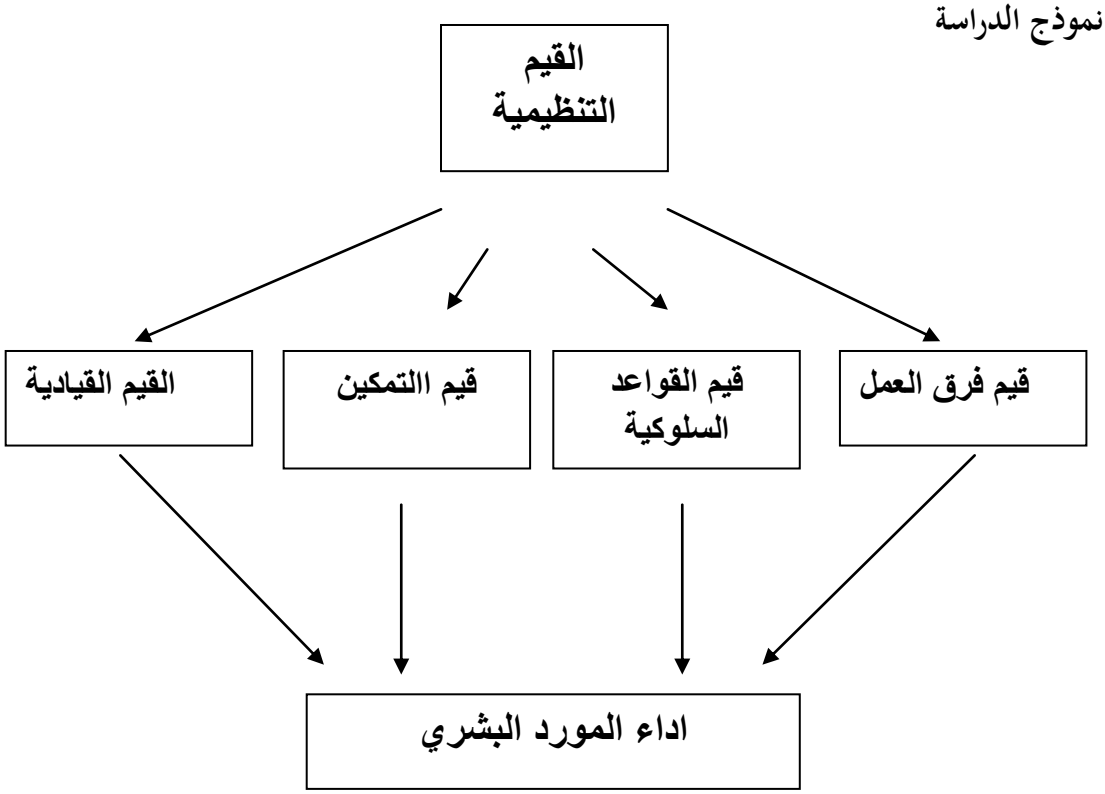
مجتمع الدراسة:

تشمل هذه الدراسة الميدانية الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، ولاية المدية،والمقدر عددهم بمئة (100) عامل ،اما فيما يخص العينة المستخدمة في الدراسة فقد بلغ عددها (41) عامل.

هيكل البحث:

اما من حيث المنهجية فقد جاء البحث في ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، شمل الفصل الأول إعطاء نظرة عامة حول الإطار النظري لمفهوم القيم التنظيمية، اما الفصل الثاني فكان حول الإطارالمفاهيمي لأداء المورد البشري وأساليب تقييمه، في حين خصص الفصل الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية لموضوع اثرالقيم التنظيمية على أداء المورد البشري وبما ان القيم التنظيمية عنصر أساسي من عناصر الثقافة التنظيمية فكان لابد من التطرق لعلاقتها بالأداء.

نموذج الدراسة



التعاريف الاجرائية:

القيم التنظيمية: هي مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها افراد المؤسسة ويؤمنون بها والتي تعمل كموجه لهم في سلوكهم.

قيم فريق العمل: مجموعة من الافراد يشتركون في اداء عمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل هي القيم التي يشترك فيها مجموعة من الافراد عند اداء عملهم .

القواعد السلوكية: هي القيم التي تتعلق بخضوع سلوك الموظفين للقواعد والقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات التي تضعها ادارة المؤسسة .

قيم التمكين: هي تلك القيم المتعلقة بتمكين الافراد من خلال منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الاخرين وتمكينهم كذلك لاتخاذ القرارات .

القيم القيادية: تتمثل في معتقدات رئيس العمل التي يتميز بها وتوجه سلوكه ،والتي تنعكس بالايجاب على مرؤوسيه.

اداء المورد البشري: ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة اليه بكفاءة وفعالية".

صعوبات البحث:عند قيامنا بالبحث واجهتنا جملة من صعوبات نذكر من بينها:

-صعوبة الموضوع فهو مزيج بين تخصصنا وتخصص العلوم الانسانية

-قلة البحوث في الموضوع والتي تتناول الموضوعين معا.

الدراسات السابقة حول الموضوع:

الدراسة الأولى:

خنشور جمال(2015):دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيم التنظيمية (العمل الجماعي، التعاون، إبداع، االلتزام، االحترام)دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية وبالتالي تحسن أدائهم .

الدراسة الثانية:

دراسة احمد (2016):القيم التنظيمية وتأثيرها في الاداء الاستراتيجي ، دراسة مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين)

هدفت الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية التي يعمل بها مديرو ورؤساء الاقسام في رئاسة الجامعتين، والتعرف على العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي في كلتا الجامعتية، واستكشاف الفروقات بين الرئاستين في القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، اما عينة الدراسة فقد قدرت ب64 فردا من القيادات الادارية ، تضمنت 35مديرا من جامعة بغداد و29 مدير من جامعة النهرين، ممن يشغلون منصب رئيس الجامعة ومساعده العلمي والاداري، ورؤساء الاقسام العلمية والادارية ، اما فيما يخص اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تمثلت في وجود مستوى عالي من القيم التنظيمية في جامعتي بغداد والنهرين وابداء الاهتمام بها، فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية وبدرجة عالية وذات تأثير طردي بين القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي اجمالا وحسب متغيراته الفرعية، كما تم التوصل انه لايوجد فروقات معنوية بين كل من الجامعتين.

الدراسة الثالثة:

عجال مسعودة(2000):القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة .

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين أراء الاطارات نحو القيم التنظيمية بأبعادها الاربعة التي تحتوي على القيم (القوة، الفاعلية، العدل، التنافس)،وآرائهم نحو جودة التعليم العالي. حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 500 أستاذ جامعي وتم تطبيق عليهم استبيانين مصممين من طرف الباحث كلاهما يتكون من 30 عبارة، بعدها تمت معالجة البيانات عن طريق معامل بيرسون، توصلت الدارسة

ان للقيم التنظيمية علاقة طردية موجبة مع ابعادها، والقيم السائدة داخل الجامعة بنسبة كبيرة هي (القوة، الفاعلية، العدالة)، كما ان هناك علاقة متوسطة بالنسبة لقيم (التنافس).

الدراسة الرابعة:

دراسة عثمان قدور(2009):القيم التنظيمية وعالقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات G.P.C ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي.حيث هدفت الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة وبيان كيف يمكن للافراد المختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم وأثر ذلك في ظهور الصراع، وكذا معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها الافراد والصراع فيما بينهم وبين الادارة .أوضحت نتائج الدراسة وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الاقتصادية (الربح والانتاجية)والقيم الاجتماعية (التعاون والانتماء) وأهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الاجتماعية بالنسبة لافراد عينة الدراسة الاساسية، ووجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.