

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية جيجل

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بلغول يمينة

إعداد الطالبتين:

كيموش أمينة

العايب إبتسام

اللجنة المناقشة:

1- د. براهيمة نصيرة..... رئيسة

2- أ. بلغول يمينة..... مشرفا ومقررا

3- د. بوخدوني توفيق..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر وحرمان

الحمد لله الذي أعاننا والذي به استعنا وعليه توكلنا الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا والصلاة والسلام على معلم البشرية خير قدوتنا وحبیبنا "محمد صلى الله عليه وسلم" واقتداء بالحديث الشريف "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له" فإني أوجه عبارات الشكر والامتنان لأستاذتنا الكريمة الفاضلة "بلغول يمينة" شكرا على الصبر الجميل والنفس الطويل على سعيها وصبرها معنا وعلى توجيهاتها الصائبة وتواضعها الطيب معنا، أن يجزيها الله عنا خير الجزاء، وإلى كل من كان سببا في الوصول إلى مقامنا هذا.

وقد صدق من قال:

"الحر من راعى وداد لحظة، وانتمى لمن أفاده لفظة"

فألف شكر وتقدير



أهمیة وابتسام

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
05	تمهيد.....
06	أولاً: إشكالية الدراسة.....
07	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
08	ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.....
09	رابعاً: أهمية الدراسة.....
09	خامساً: أهداف اختيار الموضوع.....
10	سادساً: مفاهيم الدراسة.....
18	سابعاً: الدراسات السابقة.....
26	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: النظريات الاجتماعية المفسرة لموضوع الدراسة	
28	تمهيد.....
29	أولاً: النظريات الكلاسيكية.....
33	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.....
36	ثالثاً: النظريات الحديثة.....
39	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: القيم التنظيمية	
41	تمهيد.....
42	أولاً: ماهية القيم.....
48	ثانياً: أهمية القيم التنظيمية.....

48ثالثا: مراحل تطور القيم التنظيمية.....
50رابعا: شروط القيم التنظيمية.....
51خامسا: وظائف القيم التنظيمية.....
52سادسا: أبعاد القيم التنظيمية.....
53سابعا: قياس القيم التنظيمية.....
54 خلاصة الفصل
الفصل الرابع: أداء الموارد البشرية	
56 تمهيد
57أولا: أهمية أداء الموارد البشرية.....
57ثانيا: خصائص أداء الموارد البشرية.....
58ثالثا: شروط الأداء الفعال.....
59رابعا: تصنيفات أداء الموارد البشرية.....
60خامسا: أبعاد أداء الموارد البشرية.....
61سادسا: محددات أداء الموارد البشرية.....
62سابعا: معوقات أداء الموارد البشرية.....
63ثامنا: تقييم أداء الموارد البشرية.....
71 خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
74 تمهيد
75أولا: مجالات الدراسة.....
85ثانيا: أدوات جمع البيانات.....
86ثالثا: عينة الدراسة.....
88رابعا: منهج الدراسة.....
88خامسا: أساليب التحليل.....
90 خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	

92	تمهيد.....
93	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
121	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.....
121	1- في ضوء الفرضيات.....
123	2- في ضوء الدراسات السابقة.....
125	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.....
126	رابعاً: التوصيات والاقتراحات.....
127	خلاصة الفصل.....
129	الخاتمة.....
131	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	يوضح توزيع العمال على المراكز والمناصب في الشركة الإفريقية للزجاج	(01)
87	يوضح توزيع أفراد العينة	(02)
93	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03)
93	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	(04)
94	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	(05)
95	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	(06)
96	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(07)
97	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	(08)
98	يوضح نوع الرقابة المتبعة من طرف رئيس العمل	(09)
99	يوضح وضوح المهام والمسؤوليات	(10)
100	يوضح انضباط العامل في عمله	(11)
101	يوضح تنفيذ العمل في الوقت المحدد	(12)
102	يوضح دليل مكتوب للقواعد وإجراءات العمل	(13)
103	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات في بعض المواقف	(14)
104	يوضح العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر	(15)
105	يوضح إحترام العمل لمواعيد الحضور والانصراف	(16)
106	يوضح الطرق المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق القانون بالمؤسسة	(17)
107	يوضح تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل	(18)
108	يوضح تلقي الثناء والمديح على العمل	(19)
109	يوضح مستوى الثقة بين العامل ورئيسه في العمل	(20)
110	يوضح التكليف بمهام جماعية	(21)
111	يوضح سبب عدم تشارك العمال في أداء أعمال جماعية	(22)

111	يوضح الخلافات بين الزملاء في العمل	(23)
112	يوضح القيام بمبادرات بشأن العمل	(24)
113	يوضح تبادل الخبرات بين العمال في العمل	(25)
114	يوضح تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	(26)
115	يوضح الاعتماد على أجهزة حديثة لإنجاز العمل	(27)
116	يوضح تدريب العامل عند إدخال برامج جديدة	(28)
117	يوضح استشارة العامل في نوع الآلات التي يحتاجها	(29)
118	يوضح التوافق بين التخصص والمهام الموكلة	(30)
119	يوضح ظروف العمل بالمؤسسة والاستمرار في العمل	(31)
120	يوضح طرق تحسين أداء العمال	(32)
121	يوضح ترك العمل بالمؤسسة	(33)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	يوضح تصنيف القيم لسيرانجر لأنماط القيم	(01)
59	يوضح شروط الأداء الفعال	(02)

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم حاليا تحولات عميقة ومتسارعة والتي كان لها الأثر البالغ في تغيير المفاهيم الإنتاجية الاجتماعية والاقتصادية وحتى السلوكية وقد أدت هذه التحولات إلى تغيير جذري في جميع المجالات خاصة في مجال العمل، فأولت المنظمات اهتماما ملحوظا بالسلوك الإنساني باعتباره يلعب دورا أساسيا في تحقيق المنظمات لأهدافها على المدى القريب والبعيد ، وللوصول إلى الهدف المراد تحقيقه كان لزاما عليها إيجاد المورد البشري القادر على إيصالها إلى الهدف المنشود فعملية النهوض والتطوير لا يمكن أن تحصل بالأطر المادية والفنية فقط بل بمواردها البشرية التي تعد رأس المال الحقيقي للمنظمة وذلك نظرا لما تقدمه من مجهودات وقدرات والتي تنعكس في ارتفاع مستويات أدائها بشكل فعال ليرقى إلى مستوى التحديات التي تفرضها المنافسة المحيطة.

وانطلاقا من وعي وإدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية لما لها من دور كبير في التأثير على العملية الإنتاجية، سعت إلى الاهتمام بالقيم التنظيمية وتوجيهها لتعزيز السلوك التنظيمي المرغوب فيه، فمن المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الايجابية وتعزيز مكانتها بين العاملين في المنظمة، حيث نجد أن المنظمات القوية والمستقرة تكسب قوتها وميزتها من القيم التنظيمية السائدة فيها، التي لها تأثير قوي ومباشر على الموارد البشرية وعلاقتهم برؤسائهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين جميع أعضاء المنظمة.

ونظرا للأهمية التي يحظى بها موضوع القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية سنحاول من خلال دراستنا معرفة إذا كانت القيم التنظيمية لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية في الإفريقية للزجاج- بأولاد صالح- الطاهير ولاية جيجل لذلك قمنا بتصميم خطة منهجية تشمل على جانبين يمثل الجانب الأول الإطار النظري لدراسة تناولنا فيه أربعة فصول:

حيث عرضنا في **الفصل الأول**: الإطار المفاهيمي للدراسة الذي اشتمل على إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة ، ثم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع وكذلك أهمية وأهداف الدراسة ثم تحديد مفاهيم الدراسة وفي الأخير التطرق إلى بعض الدراسات السابقة فيما يخص موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد تطرقنا فيه إلى بعض النظريات الاجتماعية المفسرة للموضوع، حيث تناولنا النظريات الكلاسيكية المفسرة للموضوع والنظريات النيو كلاسيكية والحديثة وقد تمثلت النظريات

الكلاسيكية في نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية، أما النيوكلاسيكية فتمثلت في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية ، بينما النظريات الحديثة تمثلت في نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية Z .

أما الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه متغير القيم التنظيمية وتطرقنا فيه إلى ماهية القيم ، أهمية القيم التنظيمية ومراحل تطورها وشروطها وكذلك وظائفها ، أبعاد القيم التنظيمية.

الفصل الرابع: تناولنا فيه متغير أداء الموارد البشرية من خلال التطرق لأهميته وخصائصه وشروطه وكذلك أبعاد أداء الموارد البشرية ومحدداته ومعوقاته إلى جانب تقييم أداء الموارد البشرية.

أما الجانب الميداني فضم فصلين هما :

الفصل الخامس: انتقلنا فيه إلى تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، والذي يشمل مجالات الدراسة الميدانية، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة، والمنهج المتبع وكذلك التطرق إلى أدوات وأساليب التحليل، وأخيرا **الفصل السادس:** قمنا فيه بعرض نتائج دراستنا وتفسيرها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولا إلى النتائج العامة للدراسة وأخيرا تقديم اقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

- تمهيد.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف اختيار الموضوع.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة

- خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر الإطار النظري في أي دراسة علمية مرحلة مهمة من مراحل البحث السليم وهو الانطلاق الفعلي لها، فمن خلاله يحدد الباحث معالم بحثه، أهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها، بداء بالأسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة إلى الأهمية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ثم ضبطه بإشكالية البحث التي تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي، إلى تحديد المفاهيم، وكذلك التطرق إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

شهد العالم تطورات وتحولات في شتى المجالات شملت المجتمع البشري ككل من أبرزها التطور العلمي في مجال الإدارة والتنظيم من خلال الاهتمام بسلوك الأفراد داخل البيئة التنظيمية، فأصبحت دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والأخصائيين باعتبار أن الموارد البشرية من أكثر العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية فهي الدعامة الحقيقية لتحقيق الأهداف وبذلك أولت المؤسسات اهتمامها بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، فهو أهم مواردها والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية، بل يعد ثروة ومحور أساسي في التمييز والتفوق والذي لا يمكن تحقيقه إلا بوجود أفراد قادرين على بذل مجهود والقيام بالأداء المطلوب، ويحتل هذا الأخير مكانة خاصة في أي مؤسسة حيث تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء عمالها أداءً مميزاً، فجل المؤسسات تسعى إلى إيجاد السبل والاستراتيجيات التي تسهل عليها الحصول على الأداء المرجو وتحسين مستواه بصورة مستمرة وبذلك تكون ملزمة على توفير كافة الشروط والظروف الملائمة التي تساعد على تقديم الأداء الفعال من خلال الاهتمام بسلوكات الموارد البشرية داخل المؤسسات وهذا انطلاقاً من قيمهم التي تعتبر المرجع الأساسي لكل سلوك ومحدد له، والتي لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية وتكوين شخصية المؤسسة من خلال القيمة التي يعطيها الفرد للعمل.

وبذلك احتلت القيم التنظيمية أهمية كبيرة كونها تعتبر عن فلسفة وجوهر التنظيم واستحوذت على اهتمام الباحثين من بينهم الباحثان " ديفيد فرانسيس ومايك دكوك" من خلال كتاب القيم التنظيمية حيث تطرقنا إلى القيم التنظيمية من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي: بعد الإدارة، بعد العلاقات، بعد المهمة، وأخيراً بعد البيئة. (1)

من جهة أخرى ونظراً لكون الأفراد يتميزون بالاختلاف في اتجاهاتهم وأرائهم وحتى قيمهم والذي يؤدي بدوره إلى التمايز في سلوكياتهم لذلك كان لزاماً على الإدارة وضع ضوابط إدارية تساهم في انضباط العمال من خلال الرقابة المستمرة والحرص على الالتزام بتطبيق القوانين والإجراءات المنظمة للعمل، هذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة أداء الموارد البشرية وإتقانهم لأعمالهم.

(1) ديفيد فرانسيس ومايك دكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1995، ص ص 41، 42.

ونظرا لكون التنظيم في مجمله يتكون من مجموعة من الموارد البشرية التي تتفاعل فيما بينها في إطار العمل ما يستوجب ضرورة وجود علاقات إنسانية بين مختلف الأعضاء أثناء تأديتهم لأعمالهم وأدائهم لوظائفهم، تلك العلاقات لابد أن تكون قائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل والتفاعل من أجل تحقيق التفوق.

ولبيئة العمل تأثير على المؤسسة سواء بالنجاح أو الفشل لذا يجب أن تكون مهياة من كل النواحي خاصة الظروف المحيطة، فكلما كانت الظروف جيدة ومناسبة كلما زادت دافعية العاملين نحو العمل، وهذا سيؤدي بدوره إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال أداء جيد يعبر عن فعالية العاملين والمؤسسة على حد سواء، ولكي تصل المؤسسات إلى تحقيق مستويات عليا من الأداء لابد من وجود توافق وانسجام بين قيم التنظيم وقيم المورد البشري والتي لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية.

وكون هذه الظاهرة تحتل أهمية بالغة داخل المؤسسات الاقتصادية أردنا الوقوف عندها، لذلك سنتناول في موضوع دراستنا دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح- الطاهير - ولاية جيجل.

ومن خلال ما تم طرحه تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- واشتقت منه ثلاثة تساؤلات فرعية هي:
- هل يساهم الضبط الإداري في انضباط العمال؟
- هل يساهم العمل الجماعي في تحقيق التفوق؟
- هل لبيئة العمل دور في تحسين مستوى الإنتاج؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر مرحلة وضع الفروض مرحلة مهمة في أي بحث علمي ذلك أنها تحدد مسار البحث وتعطيه صورة دقيقة للمشكلة المراد البحث فيها، وتعرف الفرضية أنها:

«تفسير أو حل مؤقت لمشكلة محتملة التي يدرسها الباحث، والتي تحتاج إلى تحقيق أو إثبات ذلك عن طريق الوسائل المناسبة لجمع الحقائق التي تثبت صحة الفرض»⁽¹⁾.
وتعرف كذلك:

«عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث»⁽²⁾، وعليه ثم صياغة فرضية الدراسة كما يلي: للقيم التنظيمية دور في تحسين أداء الموارد البشرية. واندرجت تحتها الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الأولى: الضبط الإداري يساهم في انضباط العمال.
مؤشراتها:

- قوة الإدارة تحتم بدل جهد أكبر.
- القيادة الرشيدة تمكن من اقتصاد الجهد.
- احترام القانون والنظام يساهم في الاستجابة للأولويات.
- الفرضية الفرعية الثانية: العمل الجماعي يساهم في تحقيق التفوق.

مؤشراتها:

- الثقة في الرؤساء تمكن من الارتقاء بمستوى الجودة.
- الانسجام بين العمال يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- الفرضية الفرعية الثالثة: ظروف العمل لها دور في تحسين مستوى الإنتاج.

مؤشراتها:

- التدريب المهني يؤدي إلى تجاوز العراقيل.
- التوافق المهني يساهم في تحفيز العمل.
- الهندسة البشرية تساهم في تحقيق المكاسب.

ثالثاً: مبررات اختار الموضوع:

1- مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية غي إدراك ما للقيم التنظيمية من دور في تفعيل مؤشرات الأداء الفعال.

(1) محمد منير حجاب: أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002، ص54.

(2) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، 2008، ص45.

- أن الموضوع يندرج ضمن التخصص التنظيم والعمل.
- الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا حول موضوع القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

2- مبررات موضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع وإمكانية اختبار الموضوع ميدانيا.
- محاولة معرفة أهم القيم التنظيمية التي تساعد في أداء أحسن للموارد البشرية.
- الإلمام بواقع القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية أي دراسة من خلال مساهمتها في إبراز المشكلة المطوَّحة، وتكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- الدور الذي تلعبه القيم في تحديد السلوك المرغوب فيه داخل المؤسسات.
- معرفة أهمية البعد القيمي داخل المؤسسات وأثره على أداء الموارد البشرية.
- أهمية القيم التنظيمية الايجابية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية.
- توجيه القيم التنظيمية لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات.
- دور القيم في تطور عمل المنظمات.

خامسا: أهداف الدراسة

إن قيمة أي بحث علمي تتحدد في ضوء الأهداف التي يسعى لتحقيقها، فلأهداف الدراسة أهمية بالغة في إيضاح فكرة الباحث وما الهدف الذي يريد الوصول إليه من خلال دراسته، و دراستنا هذه تنقسم إلى أهداف علمية وأهداف عملية:

1- أهداف علمية:

- تقديم إطار نظري حول موضوع القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- كسب المزيد من المعارف واكتساب المزيد من التجربة في مجال البحث العلمي.
- إثراء المكتبة الجامعية من خلال دراسة ميدانية لجانب مهم من القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

2- أهداف عملية:

- التعرف على العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

- خصوصية القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- محاولة التقرب من العاملين لمعرفة رؤيتهم للقيم التنظيمية ومدى تأثيرها عليهم.
- محاولة معرفة أهم القيم التنظيمية التي تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

سادسا: تحديد المفاهيم

تعتبر عملية تحديد المفاهيم ضرورة من ضروريات البحث العلمي لما لها من أهمية بالغة في توجيه البحث، ذلك أن هذه الخطوة تسمح بتبسيط المفاهيم للقارئ وإبعاد اللبس عنها وهذا نظرا لتشعبها في معانيها ودلالاتها، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مفاهيم متمثلة في: القيم، التنظيم، القيم التنظيمية، الأداء، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية.

1- القيم:

أ- لغة:

إن مفهوم كلمة قيمة يدل على أهمية ووزن كبير للشيء في اللغة العربية وعندما نقول أن شخص يعطي قيمة لشيء ما فهذا يعني أنه يوليه أهمية.⁽¹⁾

يعني هذا أن كلمة القيم هي جعل الشيء ذا منفعة ووزن وأهمية.

وجاء في المعجم الوسيط أن قيمة الشيء هي قدره وقيمة المتاع هي ثمنه، ويقال ما لي فلان قيمة أي ماله ثبات ودوام على الأمر، وجاء في لسان العرب القيمة ثمن الشيء والتي تقوم مقامه⁽²⁾. يشير هذا المفهوم أن القيمة في الثبات والدوام على الأمر وتحمل في معناها ثمن وأهمية.

ب- اصطلاحا:

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي اهتم بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة والاقتصاد والتربية وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات العلمية الأخرى، ترتب عن هذا التداخل في التخصصات نوع من الخلط والغموض في تأويل واستخدام مفهوم القيم من تخصص الآخر، لذلك تعددت تعاريف الباحثين للقيم:

(1) زاهر محمد الديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص35.

(2) نورهان منير حسن فهمي: القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية، 1999، ص ص 29، 30.

يعرفها لبيت (lippitt): « بأنها معيار للحكم يستخدمه الفرد والجماعة من عدة بدائل في مواقف تتطلب قرارا ما أو سلوكا معيناً»⁽¹⁾.

بمعنى أن القيم عبارة إصدار أحكام تتم من طرف فرد أو مجموعة أفراد في مواقف معينة من خلال إصدار قرارات وسلوكات مختلفة .

عرفها براي بروك (BRAY BROKE): « بأنها نسب قيمة معينة إلى مجموعة من الأفراد تكون لديهم اتجاهات ايجابية معينة حيال بعض جوانب الحياة وأخرى سلبية اتجاه بعض منها بشكل مختلف»⁽²⁾.

يتضح من خلال هذا المفهوم أن القيم في مجملها مرتبطة بأشخاص يقومون بإعطاء رأيهم حول جوانب مما يعيشونه سواء كان سلبا أو إيجابا.

أما روسيش Ruesech: فقد عرفها بأنها مرادف لمفهوم لائق أو نافع ويعرف مفهوم القيمة من خلال مفهوم التوافق أو التلاؤم أو الكفاية»⁽³⁾.

يتضح من المفهوم أن القيم تحصل في معناها الحكم على الشيء أنه مناسب أو ذا منفعة من خلال استنادها للمفاهيم التوافق والتلاؤم والكفاية.

تعرف كذلك: «أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول أو المرفوض، والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي فالقيمة قناعات راسخة لا تتغير»⁽⁴⁾.

بمعنى أن القيم هي معتقد مسلم به من طرف الأفراد تتميز بالثبات النسبي وهي أساسية لتوجيه السلوك الإنساني نحو السلوك الصحيح.

ج- المفهوم الإجرائي:

القيم هي مجموعة من الأسس والمعايير التي توجه سلوك الأفراد وتتحكم فيها وذلك للتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.

(1) عمر أحمد همشري : التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013، ص308.

(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص188.

(3) محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي لقيم وأخلاقيات العمل، دار الشؤون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص25.

(4) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2012، ص177.

2- التنظيم

أ- لغة:

يمكن القول أن التنظيم organization له معان كثيرة فهو عبارة عن مكان (place)، أو هيكل (structure) وعملية (Process) ووسيلة (tool)⁽¹⁾.

كلمة تنظيم ترجمة لكلمة " organization " وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك إذن مجموعة من الأعضاء تنظم معافي تتاغم وانسجام محققة تكامل وتتشد هدفا مشتركا، رغم أهدافها الجزئية.⁽²⁾ نستنتج أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتكاملة والمتجانسة، تضم مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل متناسق وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المسطرة من قبل.

ب- اصطلاحا:

كغيره من المصطلحات فقد تعددت التعاريف التي قدمها العلماء والمختصين لمصطلح التنظيم من بينها:

عرفه والتر بأنه: تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة.⁽³⁾

عرفه الأمريكي ميشال ديموك: « التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق، والرقابة لتحقيق غاية محددة»⁽⁴⁾.

يتضح من خلال هذا المفهوم أن التنظيم ما هو إلا مجموعة من الأجزاء المتحدة مع بعضها والمتكاملة والتي تقوم بمجموعة من العمليات المختلفة كالتنسيق والرقابة والسلطة وهذا كله من أجل الوصول إلى الأهداف التي وضعت من قبل

عرف كذلك بأنه: « عبارة عن توزيع للعمل ورسم للعلاقات وتحديد للسلطات وذلك بقصد تحقيق الأداء المقدر بكفاية اقتصادية جيدة».⁽⁵⁾

(1) أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص14.

(2) حسين عبد الرحيم رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص05.

(3) فتحي احمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة(بين النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص122.

(4) عبد الطيف قطيش: الإدارة العامة (من النظرية إلى التطبيق)، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013، ص122.

(5) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص171.

أي أن التنظيم هو عملية منظمة تقوم على توزيع المهام وتحديد السلطات والأعمال والواجبات وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة المتمثلة في تحقيق أداء بمستوى جيد.

عرف التنظيم من كل من **هارفي وبروان** بأنه: « نظام يتداخل فيه مجموعة من الأطراف ذات العلاقة التي تهدف إلى عملية تنسيق الجهود بينهم بهدف تحقيق أهداف معينة»⁽¹⁾.
بمعنى أن التنظيم يتكون من مجموعة من الأفراد تجمع بينهم علاقات العمل تهدف هذه الأخيرة إلى تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ج- التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتكاملة التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف معينة من خلال تحديد الأنشطة والمهام والمسؤوليات والتنسيق بين جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

3- القيم التنظيمية:

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

نستنتج أن القيم التنظيمية هي تلك القيم السائدة في المنظمة بين العمال وهي إحدى المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية ويمكن أن تظهر جليا خلال وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات.

عرفها كل من **ميشال وودكوك ودافيد فرانس** بأنها: « هي معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم إذ أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهاتهم و سلوكهم وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم»⁽³⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي إصدار حكم بالإيجاب أو السلب لها دور كبير توجيه سلوكات الأفراد داخل التنظيم كما أنها تعتبر المرآة العاكسة له.

(1) عاكف لطفي خصاونه: إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص320.

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

(3) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص233.

عرفت كذلك: أنها تعبر عن نظام القيم السائدة داخل المنظمة ككل وتتكون من المعتقدات أو الأفكار الرئيسية التي تنتشر في كل مستويات المنظمة وتستمد المنظمات قيمتها بصفة عامة من استراتيجياتها المختلفة.⁽¹⁾

بمعنى أن القيم التنظيمية تتمثل في مجموع القيم المنتشرة والموجودة داخل مختلف مستويات التنظيم.

يعرفها مقدم بأنها: « القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات». ⁽²⁾

نستنتج أن القيم التنظيمية هي جوهر أي مؤسسة، كما أنها تحدد الأطر العامة لتوجيه السلوك وتعتبر عن خصائص التنظيم ولها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ج- المفهوم الإجرائي:

القيم التنظيمية هي الاعتقادات والأفكار التي يحملها الأفراد والجماعات داخل التنظيم حول الإجراءات والأهداف المتبعة من طرف الإدارة.

4- الأداء:

أ- لغة: الفعل من كلمة أداء Perform، يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لعرف معين، يعمل⁽³⁾.

بمعنى القيام بالأعمال والانجاز.

ب- اصطلاحاً:

عرف بأنه: « درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة». ⁽⁴⁾

حسب هذا التعريف فإن الأداء هو مدى انجاز الفرد لعمله والطريقة التي يحققها به.

⁽¹⁾ إسماعيل محمد السيد وآخرون: تنمية المهارات السلوكية (تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص102.

⁽²⁾ عبد الله عقلة ومجلى الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص31.

⁽³⁾ فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص95.

⁽⁴⁾ عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص13.

عرفه كيراكيم "kherakhem": « تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة». (1)

ما يلاحظ على هذا المفهوم أن الأداء هو القيام بالأعمال والمهام والأنشطة وذلك من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل الإدارة.

جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت أن الأداء هو: " المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه، ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد». (2)

بمعنى أن الأداء معيار للحكم على مدى تحقيق للأهداف المسطرة وقيام الأفراد بالعمل الموجه لهم.

عرفته وسيلة حمداوي: «هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين». (3)

حسب هذا التعريف فإن الأداء هو مدى المساهمة التي يقدمها الفرد من خلال قيامه بعمله، كما أنه الجهد المبذول من طرف العاملين مهما اختلفت وظائفهم.

ج- المفهوم الإجرائي:

هو ذلك السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال انجاز المهام الموكلة إليه بالكمية والجودة المطلوبة.

5- المواد البشرية:

أ- لغة: المورد هو مصدر مادي أو معنوي وإذ تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما (4).

بمعنى أن المورد هو منبع أو أصل الشيء وسوف يوصل إلى هدف أو غاية إذ تم استخدامه بطريقة صحيحة.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص104.

(2) طارق شريف لونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص91.

(3) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديران المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص24.

(4) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، اترك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005، ص15.

ب- اصطلاحاً:

عرفه معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين:

« مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل»⁽¹⁾.

نستج أن الموارد البشرية هي الدعامة الحقيقية للمنظمة وهي المسيطرة على الموارد الأخرى وتجعلها ذات قيمة، ومن خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

عرفتها حمداوي وسيلة: «مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، اتجاهاتهم وسلوكهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية»⁽²⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية هي مجموع العاملين الممثلين للمنظمة، أهم ما يميزهم هو الاختلاف ووجود فروق سواء كانت فردية أو من حيث الوظائف الممارسة.

عرف كذلك بأنها: « مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات والتي تنقسم إلى الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة الاتحادات العمالية»⁽³⁾.

بمعنى أن الموارد البشرية ليست محصورة في الأفراد العاملين في المؤسسة بل بجميع المساهمين في رسم وتحقيق أهداف المؤسسة وهي موارد متعددة ومختلفة.

عرفت كذلك: « جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية»⁽⁴⁾.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية في مجموع الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز أعمالها وهذا يكون وفقاً لمعايير لتوجيه سلوكياتهم.

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003، ص65.

(2) وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص25.

(3) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002، ص17.

(4) عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص11.

ج- المفهوم الإجرائي:

تشير الموارد البشرية إلى مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لممارسة أنواع معينة من الأعمال.

6- أداء الموارد البشرية:

- عرفه بترسون وآخرون: «قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها»⁽¹⁾.

بمعنى أن أداء الموارد البشرية هو قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك بما يتناسب مع أهدافها.

عرف كذلك: « هو الجهد الذي يبذره كل فرد في المؤسسة وهو يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به»⁽²⁾.

بمعنى أن أداء الموارد البشرية يعبر عن النتائج المحققة من خلال القيام بعمل ويتمثل أساسا في جودة العمل كذلك الوقت اللازم للقيام بهذا العمل.

وعرف كذلك بأنه: « تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط عمله بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المنظمة»⁽³⁾.

بمعنى أنه سلوك وظيفي يقوم به الفرد لأجل القيام بالعمل المطلوب وتحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج.

ج- المفهوم الإجرائي:

هو عبارة عن ما يقوم به المورد البشري من أعمال ومسؤوليات مرتبطة بالعمل الموكل إليه وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهو يعتبر وسيلة للحكم على مدى فعالية المورد البشري.

(1) وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص77.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص130.

(3) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص35.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، كما أنها تشكل له تراثاً هاماً ومصدر غنياً تساعده في تدعيم بحثه والأمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، وذلك من خلال القيام بعقد مقارنة بينها وبين دراسته وفي هذا الإطار سنتناول الدراسات التي تطرقت إلى القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

1- الدراسات الجزائرية:

أ- الدراسة الأولى:

هي مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006-2007، تحت عنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم" مقدمة من طرف قريشي نجاه وهي دراسة وصفية انطلقت من التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات الأطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام إدارة العلاقات وإدارة البيئة؟

- ما هي اتجاهات الأطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

- ما طبيعة العلاقة بين اتجاهات الأطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي مستخدمة الاستبيان كأداة جمع البيانات معتمدة على مقاييس لكرت لقياس بنود الاستبيان وبعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة وجاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي: إدارة المهام، إدارة العلاقات، البيئة، وإدارة الإدارة.

- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة واتجاهاتهم نحو فاعلية التنظيم أي انه كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية.⁽¹⁾

تعقيب:

عالجت هذه الدراسة موضوعا شبيها لدراستنا الحالية، كونها تناولت جانب من جوانب دراستنا الحالية، حيث تناولت متغير شبيه بدراستنا والمتمثل في القيم التنظيمية، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في كيفية اختيار المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المستخدم في دراستنا وكذلك أدوات جمع البيانات وطريقة التحليل، وأيضا ساعدتنا الدراسة وتحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة، ويمكن الاختلاف في الميدان التي أجريت في الدراسة والنتائج المتوصل إليها وكذلك طريقة التحليل.

ب- الدراسة الثانية:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل، وقد قدمت من طرف الطالبة عجال مسعودة، أجريت ببسكرة سنة 2010/2009، وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم داخل الجامعة؟
وانبثقت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات وإدارة البيئة؟

- ما هو رأي الإطارات المسؤولة حول جودة التعليم العالي؟

- ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة في هذه القيم وأرائهم حول جودة التعليم العالي؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة أما فيما يخص لأدوات جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة استبيان ثم توزيعه على 100 عامل

(1) نجاة قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، شهادة ماجستير، جامعة بسكرة الجزائر، 2007.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة، وأرائهم نحو جودة التعليم.
- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم المهمة وأرائهم نحو جودة التعليم العالي.
- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات وأرائهم نحو جودة التعليم العالي.
- وجود علاقة طردية بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة وأرائهم نحو جودة التعليم العالي.⁽¹⁾

تعقيب:

تدور هذه الدراسة حول القيم التنظيمية في الجامعة الجزائرية، حيث تشاركت مع دراستنا في متغير القيم التنظيمية، حيث تم الاستفادة منها في بناء إطار نظري شامل حول الموضوع وتحديد الإشكالية، وكذلك فيما يخص المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي المناسب لمثل هذه الدراسات وكيفية اختيار العينة وأدوات جمع البيانات ويبقى الاختلاف واضحا في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة والنتائج المتوصل إليها في ميدان الدراسة.

ج- الدراسة الثالثة:

هي رسالة مقدمة من طرف خير الدين جمعة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الدراسية الجامعية 2014-2015 وقد انطلقت هاته الدراسة من تساؤل الرئيسي :

-هل يوجد دور للثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية؟

والذي انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

⁽¹⁾ عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.

- هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية؟

- ما مستوى ثقافة المؤسسة لدى العاملين؟

- ما مستوى أداء الموارد البشرية؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الافتراضي الاستنباطي وأداة الاستبيان بصفة أساسية و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموارد البشرية وقدر حجمها ب 229 عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد ثقافة المؤسسة وأبعاد الموارد البشرية ومن خلال علاقة الأثر تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة وأبعادها: القيم التنظيمية قواعد السلوك في تحسين أداء الموارد البشرية وأبعادها: كمية العمل جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة على العمل ولكن درجة الأثر كانت متبادلة. (1)

تعقيب:

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير أداء الموارد البشرية وقد تم الاستفادة منها في بناء وتحديد الإشكالية إضافة إلى استخراج مؤشرات أداء الموارد البشرية، وكذلك فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم الاسترشاد بها ليبقى الاختلاف في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة التي كانت اقتصادية عكس دراستنا التي ستكون معالجتها سوسيولوجية وكذلك النتائج المتوصل إليها.

2- الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى:

هي رسالة ماجستير مقدمة من طرف خالد بن عبد الله الحنيطة تحت عنوان " القيم التنظيمية وكفاءة أداء العاملين" سنة 2003 أجريت في المملكة السعودية بمدينة الرياض وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

(1) خير الدين جمعة: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2015.

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة أداء العاملين في الخدمات الطبية؟

والذي انبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي القيم السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

- ما هي رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة في الخدمات الطبية؟

واتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية حيث بلغ عدد أفرادها 385 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

- تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع

- اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية الوظيفية.

- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء.⁽¹⁾

تعقيب:

جاءت هذه الدراسة مطابقة لدراستنا الحالية حيث تناولت كلتا المتغيرين القيم التنظيمية والأداء، وتم الاستفادة في بناء كل من الإشكالية وكذلك وضع الفرضيات المناسبة للدراسة إضافة إلى كونها تعتبر بمثابة المنهل العلمي الذي يثري دراستنا في كل المتغيرين القيم والأداء زيادة على هذا فقد أفادتنا من حيث الإجراءات المنهجية.

(1) خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وكفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، المملكة السعودية، 2003.

ب- الدراسة الثانية:

هي دراسة أجراها محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" وهي دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في غزة تحت إشراف الدكتور سامي علي أبو الروس من قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة سنة 2006.

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية والذي انبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيئة الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين والمصالحة، التحدي، الثقة، تحمل المسؤولية، المبادرة، التعاون وأداء الموارد البشرية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة وأداء الموارد؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه اعتبره الأنسب لهذه الدراسة، أما بالنسبة لأداة البحث فقد قام الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات مكونة من موظفين العاملين والتي بلغ عددها 620 موظف.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

- عدم تناسب طبيعة ومهام ووجبات الوظائف التي يشغلها العاملين على المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها. (1)

(1) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: مرجع سابق.

تعقيب:

عالجت هذه الدراسة موضوعاً شبيهاً لدراستنا الحالية كونها تناولت جانباً من جوانب دراستنا والمتمثل في أداء الموارد البشرية، حيث تم الاستفادة منها في كيفية اختيار والمنهج المتبع في الدراسة والأداة المناسبة أيضاً للموضوع، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كيفية صياغة التساؤلات وفرضيات البحث إضافة إلى مكان وزمان إجراء الدراسة والنتائج المتوصل إليها.

ج- الدراسة الثالثة:

دراسة أجراها أحمد بن علي الصميلي وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان "القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي" وهي دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية تحت إشراف الدكتور تحسين أحمد الطراونة في كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية بالرياض سنة 2015.

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور القيم التنظيمية في إحداث التغيير في المؤسسات الأمنية والمؤسسات المدنية؟

- وقد اعتمد في دراسته على خمس تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما هي القيم التنظيمية السائدة في إحداث التغيير التنظيمي؟

- ما مدى إسهام القيم التنظيمية السائدة في إحداث التغيير التنظيمي؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم السائدة وواقع التغيير التنظيمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أفكار المبحوثين حول محاور الدراسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح، وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الاستبانة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث بلغ عدد أفرادها 180 فرد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك قيم تنظيمية سائدة بدرجة مرتفعة في المنظمات الأمنية والمنظمات المدنية.

- هناك علاقة إيجابية قوية بين القيم التنظيمية السائدة بالمنظمات الأمنية وبين واقع أحداث التغيير التنظيمي.

- ثم التوصل إلى أن أكثر القيم التنظيمية السائدة لها أهمية في التأثير على الواقع التغيير التنظيمي في كل من المنظمات الأمنية والمنظمات المدنية.⁽¹⁾

تعقيب:

تدور هذه الدراسة حول القيم التنظيمي في المؤسسات الأمنية والمدنية بالسعودية، ونجدها تدرس جانب من دراستنا وهو القيم التنظيمية حيث يمكن الاستفادة منها في الإطار النظري والتحديد الدقيق لمتغير القيم التنظيمية لمؤشراته من حيث المنهج الوصفي المعتمد وأدوات الدراسة، ليبقى التباين ملموسا من حيث طريقة المعالجة وكذا ميدان الدراسة ذو الطابع الأمني في حين دراستنا تناولت القطاع الخدماتي، وهذا ما يؤدي درجة الاختلاف في كلتا الدراستين وكذلك النتائج المتوصل إليها.

⁽¹⁾ احمد بن علي الصميلي: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، المملكة السعودية، 2015.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر ساعدتنا في توضيح رؤيتنا حول موضوع القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية انطلاقاً من أهمية الموضوع في تحسين أداء الموارد البشرية، في حين اجتمعت جملة من المبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها: وقوع الموضوع ضمن ميولاتنا العلمية التي تهتم بدراسة أهم عنصر من عناصر العمل ألا وهو المورد البشري.

ولاكتشاف هذا الموضوع وتأثيراته اعتمدنا على مجموعة من التساؤلات والفروض والتي هي محور دراستنا وكذلك اعتمدنا على مجموعة من المفاهيم التي أثرت تصورنا ووضحت رؤى وتوجهات مختلفة حول الموضوع وعرضنا لمختلف الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع.

الفصل الثاني

النظريات الاجتماعية المفسرة للموضوع

تمهيد.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

ثالثاً: النظريات الحديثة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعكس تطور نظريات التنظيم نمطا تراكميا في المعرفة ثم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، وبذلك تعددت النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل البيئة التنظيمية ، باعتبار أن هذا الأخير سلوك معقد ومتغير ويرجع هذا التعدد والتنوع إلى المنطلقات الإيديولوجية المختلفة للباحثين والمختصين وكذلك تبعا لتصورها المختلف للتنظيم من حيث مكوناته ومميزاته، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف النظريات التي تناولت موضوع الدراسة "القيم التنظيمية السائدة وأداء الموارد البشرية" في حقبة زمنية مختلفة بدءا بالنظريات الكلاسيكية وصولا إلى النظريات النيوكلاسيكية وأخيرا إلى النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

يطلق عليها المدرسة الكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بموضوع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة في الإدارة لم تكن معروضة من قبل، وقد اتسمت هذه النظريات بمبدأ العقلانية والرشد في تعاملها مع الأفراد وتتضمن هذه النظريات كل من: نظرية الإدارة العلمية- نظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض أهم ما جاءت به هذه النظريات.

1- النظرية الإدارية العلمية:

ظهرت وتطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرين من القرن الماضي وجوهر هذه النظرية أن للعمال حافظاً أو دافعاً لتحسين أدائهم وذلك من خلال الاهتمام ببعض المبادئ أو الخصائص العامة وإتباع الطرق العقلانية الرشيدة، ولقد ظهرت هذه النظرية من خلال إسهام رائدها فريدريك تايلور وهو مهندس أمريكي سعى من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها إلى توجيه الأنظار والاهتمام بفلسفة جديدة في الإدارة أطلق عليها لفظ الإدارة العلمية⁽¹⁾.

يعتبر فريدريك تايلور أول من فكر في تحسين وزيادة الإنتاجية من خلال متابعة أداء العاملين، إذ لاحظ أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سليمة وغير كفوءة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت اللذين يمكن توظيفهما لفرض زيادة الإنتاج، واعتقد أن هذه المشكلة يمكن تصحيحها عن طريق مساعدة المشرفين للعمل بطريقة أفضل⁽²⁾.

وعموماً تقوم هدف الحركة أو النظرية على مجموعة من المبادئ ويمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع أساس علمي للعمل وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- يكون اختيار العمال وفقاً لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتقييمهم.
- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل⁽³⁾.
- الأجر بالقطعة من خلال وضع خطة لدفع الأجر أطلق عليه خطة الأجر التشجيعي.

(1) عبد الله محمود عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2005، ص322.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص55.

(3) رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط1، 2006، ص103.

- اعتماد الأسلوب العلمي لقياس الأداء عن طريق دراسة الوقت والحركة وذلك لغرض استبعاد الحركات غير ضرورية⁽¹⁾.

إن نجد أن نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على مجموعة من القيم كالكفاءة- المكافآت-القانون كما أن هذه الأخيرة ركزت على عنصر التحفيز باعتباره ضمان لأداء أفضل للأفراد وهذا ما يؤكد على أن نظرية الإدارة العلمية اهتمت بالقيم المادية وقد سعت إلى تطبيقها داخل التنظيمات لأجل تحقيق الأهداف ولأجل زيادة الانتماء للأفراد وضمان الاستقرار.

فبالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه تايلور من خلال تقديمه لدراسة علمية للعمل وسعيه لوضع تصور للتنظيم يهدف إلى تحسين وتسيير الإنتاج وزيادة الإنتاجية كما أنه أول من وضع طريقة عملية لزيادة مستوى الإنتاج، غير أن ما يعاب على هذه النظرية هو معاداتها لفكرة التعاون داخل التنظيم واعتبار العامل مجرد آلة ما يحركه هو الجانب المادي فقط، كما أنها كشفت عن قصور كبير في فهم الإنسان وحاجاته الاجتماعية والنفسية وتجاهل كذلك الحوافز المعنوية وأهميتها في الدفع بزيادة جهد العاملين والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء وبالتالي تحقيق وضمان الاستقرار والرضا عن العمل.

2- نظرية التنظيم الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول "henry fayol" الذي كان إدارياً ومهندساً فرنسياً حيث عين مديراً عاماً لشركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت تعاني من مشاكل إدارية كادت تؤدي بها إلى الإفلاس فتمكن من أنقادها ومعالجة أمورها، بعد أن قام بدراسته وتحليل تلك المشاكل واستنبط منها قواعد عامة تتعلق بالإدارة، وقد وضع أفكاره هذه في كتاب عام 1916 بعنوان "الإدارة العامة والصناعة"⁽²⁾.

وقد قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمن والتنسيق والرقابة، وبناءً على هاته الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأً وهي كالتالي:

- **السلطة والمسؤولية:** حيث رأى فايول ضرورة ترابط السلطة والمسؤولية وعرف السلطة بأنها الحق في إعطاء الأوامر على ضرورة تساوي السلطة مع المسؤولية.

(1) موسى قاسم القريوتي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص45.

(2) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص21.

- وحدة الأمر: ويعني ذلك أن يتلقى المرؤوس أوامره وتعليماته وتوجيهاته من مدير أو رئيس واحد وهو الرئيس المباشر مهما كان طبيعة العمل الذي يمارسه.
- وحدة التوجيه: وطبقاً لهذا المبدأ يقول فايول أن كل مجموعة من الأنشطة التي ترمي إلى تحقيق هدف محدد تتطلب أن تكون لها خطة محددة واحدة ومدير أو رئيس واحد.
- سلسلة التدرج: يرى فايول أن عملية الاتصالات في المنظمة يجب أن تتم من خلال مستويات السلطة وذلك ضمان لتنفيذ الأوامر وانتقال المعلومات إلى كافة الجهات⁽¹⁾.
- الانضباط والالتزام: مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين (العدل في التقييم).
- مبدأ روح الفريق سيادة (روح الفروق).
- مبدأ المبادرة الإبداع والابتكار والتفوق.
- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ المساواة والعدل.
- مبدأ التدرج في السلطة
- مبدأ الأمن الوظيفي.
- مبدأ ارتباط مصلحة الفرد بمصلحة المنظمة.
- ومبدأ المركزية في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

وما سبق يمكننا القول أن نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول ساهمت بشكل كبير من خلال أفكار في تنظيم العمل وخاصة ما تعلق بالوظائف الإدارية كما أنها ركزت على بعض القيم داخل التنظيم من خلال تقدير جهود العاملين ومكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، ووجوب توفر الدقة في عملية تقييم الأداء، وإبراز أهمية التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل، وكذلك الانضباط من خلال احترام العاملين بقواعد المنظمة والتعليمات والمواظبة على العمل والالتزام به، وضرورة المساواة بين العاملين كل هذا سيؤدي إلى خلق الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية للعمال، وهذا بدوره سيساعد على زيادة إنتاجيتهم من خلال أدائهم لأعمالهم بشكل جيد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2006، ص23.

(2) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013، ص122.

3- النظرية البيروقراطية:

تعد البيروقراطية احد الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش حول قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ويعد ماكس فيبر أول من استخدم المصطلح (1864-1920)، محددًا من خلاله مواصفات " المنظمة المثالية" أو النموذجية ويعني مفهوم البيروقراطية لدى ماكس فيبر ذلك التنظيم الضخم أو المعقد أو انه أولئك الأفراد العاملون في الإدارة والذين يسعون لتحقيق أهداف معينة، ويتم اختيارهم للعمل بأساليب وراثية ويكوّنون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات⁽¹⁾.

ووصف ماكس فيبر نظرية البيروقراطية على أنها بداية لنظرية التنظيم العلمية، هدف من خلالها إلى معرفة الكيفية التي يؤثر بها الجهاز الإداري على الأداء والسلوك التنظيمي، واتسم هذا النموذج بالعقلانية والرشد استنادًا لمستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية⁽²⁾.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي تقوم عليها النظرية البيروقراطية فيما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل: حيث يتم تقسيم الأعمال والوظائف تبعًا للنشاطات ومهام كل عمل بشكل مباشر وواضح مما يساهم في تحسين وتطوير مهارات الأفراد.
- اختيار العاملين يكون على أساس الكفاءة والجدارة.
- عدم التحيز.
- الاهتمام بالتوثيق والتدوين.
- الالتزام بالقواعد والقوانين: ويرى ماكس فيبر انه من الضروري الالتزام بالقواعد واللوائح والتعليمات المعمول بها.
- مركزية اتخاذ القرارات.
- ضرورة توفر الاتصالات الرسمية⁽³⁾.

من خلال عرضنا للنظرية البيروقراطية وخصائصها يمكن أن نلتمس بعض مؤشرات القيم التنظيمية من خلال وضع أسس واضحة، تعتمد بشكل كبير على القوانين والإجراءات بهدف زيادة مستوى أداء العمال عن طريق ضبط سلوكهم واستخدام أساليب عقلانية في زيادة الإنتاج واعتمادها على معايير

(1) خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاظم محمود: *نظرية المنظمة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طو، عمان، 2007، ص33.

(2) حسان الجبلاني: *التنظيم والجماعات*، دار الفجر، ط2، القاهرة، 2008، ص31.

(3) بشير العلاق: *الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص72.

العدالة التنظيمية من خلال الخبرة والكفاءة، وهذا بدوره سيؤدي إلى تحقيق الاستقرار وارتفاع معدلات الأداء.

وبالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها تتضمن جوانب قصور من خلال المبالغة في التأكيد على الجوانب الرسمية والنظامية، وتركيزها بشكل كبير على الرقابة والإشراف الأمر الذي جعل الأفراد يقعون تحت ضغوطات كبيرة واعتمادها بشكل كبير على القواعد والإجراءات الصارمة الأمر الذي يقضي على روح الابتكار والإبداع والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء الجيد، كما أنها أهملت الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية واعتبرت الإنسان مجرد آلة يجب عليه القيام ما يطلب منه فقط زيادة على ذلك أنها تجاهلت تأثيرات البيئة الخارجية واعتبرت التنظيم نظاما مغلقا.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

إن حركة العلاقات الإنسانية تعتبر حركة رد فعل لأساليب وسياسات الإدارة التقليدية في معالجة مشاكل العمل والتنظيم، وكانت أفكار العلاقات الإنسانية بمثابة دعوة لتصحيح المبادئ و المفاهيم التي رسخت في أذهان الممارسين للأعمال الإدارية وقد سعت إلى دراسة وتفسير سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ومعرفة تأثير المجتمع وحاجاته على سلوكياته .

ومن أهم هذه النظريات هي: نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية الالتون مايو (1880-1949):

يعود الفضل في تأسيس هذه المدرسة إلى تلك الأبحاث التي أجراها التون مايو والذي كان عالم نفس ورجل علاقات عامة، حيث وضع نظريته من خلال دراسته وأبحاثه وتجاربه بمصانع هاورثورن من "1924-1932" وكان الغرض الأساسي من هذه التجارب هو بحث تأثير التغيرات المادية على إنتاجية الفرد وقد كان الفرض السائد أثناء إجراء البحث يتمثل في انه كلما تحسنت الظروف الفيزيائية للعمال كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجهم.⁽¹⁾

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التجارب هاورثورن:

- أن الإنسان هو من أهم عناصر الإنتاج ومن دونه لا يمكن للعناصر الأخرى أن يكون لها جدوى لأنه هو الذي يخلق التفاعل فيما بينهم .
- التأكيد على وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وارتفاع معدلات الإنتاجية.

(1) حسان الجبلاني: مرجع سابق، ص38.

- أن التقرب من أعضاء التنظيم الغير الرسمي ومحاولة معالجة أسباب وجوده بالحوار والتفاهم يعتبر من المهام الأساسية لتنظيم الرسمي.⁽¹⁾
 - أن الحوافز المادية (النقدية) لوحدها لا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاج بل انه لا بد من استخدام الحوافز المعنوية لتحقيق هذه الغاية (المحبة والتقدير).
 - أوضحت دراسته أن تخفيض قيود العمل الصارمة وإعطاء العاملين قدرا معقولا من الحرية يخلق لدى العامل شعورا بالراحة وهذا ما يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالرضا وزيادة إنتاجيتهم.
 - أن العلاقات التفاعلية والتبادلية بين الأفراد في الأداء لها دور في تحسين الكفاءة والفاعلية.⁽²⁾
- لقد أكدت هذه النظرية على أهمية جماعة العمل الغير رسمية وتأثيرها على الإنتاج وركزت على التنظيم الغير الرسمي وأهميته، فهذه النظرية تؤكد على إنسانية الإنسان في العمل وروحه المعنوية وأنه ليست مجرد آلة بل كائن لديه مشاعر وأحاسيس يجب الاهتمام بها ومراعاتها من قبل الإدارة وذلك من خلال إشباع الحاجات أساسية للأفراد كما أكدت هذه النظرية على أهمية العمل الجماعي وروح التعاون بين الأفراد ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، كل هذه العوامل ستؤدي إلى شعور العمال بأهميتهم داخل التنظيم، وهذا ما سيخلق حالة من الرضا وروح الانتماء الذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج من خلال الأداء الجيد للمورد البشري ، فرغم أن هذه النظرية أعطت أهمية كبيرا للعنصر البشري في مجال العمل واعتبرته من أهم العناصر في التنظيم لكنها أغفلت الجوانب المادية رغم أهميتها أيضا في العملية الإنتاجية، كما أنها صورت جماعة العمل كأنها مجموعة واحدة لكن الواقع يثبت العكس إذ أن هناك العديد من المبادئ والجوانب المختلفة بين أعضاء التنظيم.

2- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور:

تستند الفلسفة الإدارية لدوغلاس الذي عمل أستاذ في علم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية حول كيفية تسيير وقيادة الأفراد في الإدارة، وقد نشرت نظريته في كتاب تحت عنوان " البعد الإنساني للمؤسسة"⁽³⁾.

وقد خلص ماك في كتابه أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته، وهذه النظرة مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تمس مختلف

(1) فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج، الأردن، 2011، ص71.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2004، ص ص 61،60.

(3) خليل محمد حسين الشماع، حمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، د ب، 2014، ص72.

نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم بهذا التحليل استطاع ماك غريغور تقديم نظرتي "X و Y" حيث تعكسه كل منها نظرية متناقضة إلى الأخرى، فتقوم نظرية "X" على الافتراضات التالية:

- الإنسان بطبعه كسول.

- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حيث يعمل، حيث لا يقوم الفرد بمهامه دون متابعة أو إشراف.

- أن الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل وأن أي فرد على استعداد لتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على الحوافز المادية⁽¹⁾.

وحسب ماك غريغور فإن التنظيم الرسمي لا يحقق وحدة الأهداف المطلوبة وأن تعامل الإدارة بأسلوب "العصا والجزر" عند الرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب، لا يحقق رغبات العامل ولا يخلق لديه الحافز نحو الأداء الأمثل لذلك رأى ضرورة إيجاد بديل آخر يغير معالم الإدارة وبذلك فقد قدم نظرية "Y" التي لها سمات تختلف عن النظرية التقليدية وتقوم على ما يلي:

- أن العامل بالمؤسسة لا يكره العمل بل يحبه ويبدع فيه.

- يمكن للإنسان أن يمارس نوع الرقابة الذاتية والتوجيه بكل كفاءة لأجل تحقيق الأهداف.

- العامل يبحث باستمرار عن المسؤولية ويقوم بتكرار السلوك الذي يؤدي به إلى إشباع حاجاته الذاتية.

- امتلاك العاملين للقدرات فكرية تمكنه من الإبداع في حل المشكلات التنظيمية.⁽²⁾

نستنتج أن هذه النظرية جاءت للتعبير عن فئتين مختلفتين (X.Y)، وتؤديان إلى نمطين مختلفين من التسيير، حيث ينظر إلى الفئة الأولى (X) نظرة سلبية تشاؤمية، والفئة الثانية نظر إليها نظرة تفاؤلية، كما أقر أن النظرية (Y) هي الأكثر ملائمة للطبيعة الإنسانية لأنها تركز على الدوافع الأكثر عمقا، كما أنها تسمح بالدمج بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم التي لا يمكن أن تتحقق إحداها عن الأخرى، ويرى أن العامل الرئيسي يكمن في رفع ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والاهتمام بروحهم المعنوية وكذلك توجيه وتنظيم الجهد الإنساني من خلال توضيح متطلبات العامل والوظيفة ومع توفر مثل كل هذه الشروط سيؤدي هذا إلى أداء العمال لأعمالهم بشكل فعال وجيد.

(1) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، ط1، القاهرة، دس، ص11.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص ص 71، 72.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية تطورت النظريات التنظيمية لكي تواكب التطور الحاصل في المجتمعات بمختلف جوانبها، فظهرت نظريات جديدة كانت ثمرة دراسات وأبحاث وممارسات ميدانية واقعية والتي اعتبرت إضافة علمية حقيقية في تطوير التنظيم من خلال تنوعها ولعبت دورا بارزا في تفعيل الممارسة التنظيمية .

1- نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري وأستاذ العلوم الاجتماعية " بيتردكو " عام 1903، وتقوم هذه النظرية على أن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف، وعلى الجميع القيام بإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلائم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كل كامل شامل، ويتم التطبيق الإداري الفعال للإدارة دارة بالأهداف من خلال جعل تحديد الأهداف وإحساس بفعالية الأفراد الآخرين. (1)

وتقوم نظرية الإدارة على مجموعة من الافتراضات من بينها:

- أن معظم المديرين يستجيبون للأهداف ذات الطبيعة المتحدية إذ تم إشراكهم في وضع الأهداف.
- وجود بيئة تنتشر فيها المعرفة المتطورة والاستقرار النسبي يمكن التنبؤ بوقوعها.
- أن السلوك البشري سلوك رشيد.
- أنه يمكن تحديد الأهداف بدقة.
- أن أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية يحددون بدقة الأهداف الموضوعية ويتعاونون على تحقيقها. (2)

ويعتمد نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف على ما يلي:

- القدرة على تحقيق الأهداف.
- كفاءة وعدالة واستقامة الإدارة العليا في عملية تحديد الأهداف وممارسة العملية الإدارية وخاصة وظائف الإدارة.
- الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف ومقدار قناعتها وتفاعلها إيجابا من خلال كافة مراحل تنفيذ الأهداف.

(1) رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، ط1، سوريا، 2004، ص98.

(2) محفوظ جودة وآخرون: منظمات الإهمال والمفاهيم والوظائف، دار وائل، ط2، عمان، 2008، ص51.

- وضع نظام حوافز ومتابعة مناسبين.
- وضع نظام تدريب وتعيين مناسبين.
- وضع نظام اتصال فعال.⁽¹⁾

من خلال عرضنا لهذه النظرية يمكن القول أنها تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف، وذلك من خلال مجموعة من القيم تمثلت في التعاون والعمل الجماعي والثقة بين أعضاء التنظيم، وكذلك العمل على رفع الروح المعنوية للعمال مما ينعكس على زيادة الإنتاجية والعناية بالفرد العامل وإعطائه الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحسين الأداء المرجو تحقيقه. لكن ورغم الإسهامات والإضافات التي قدمتها هذه النظرية إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب انه غير عملي ويحتاج للعديد من الوقت والجهد والنفقات، وكذلك صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المنظمة.

ثانياً: نظرية Z:

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانيات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، وفي أوائل الثمانيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان "نظرية Z" للكاتب وليام اوتشي "willim ouch"، وهذه النظرية توفيقية للنموذج الياباني في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني⁽²⁾.

ويرى اوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة هي:

- **الثقة:** تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق إن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى انه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية.
- **الألفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه في جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات الإنسانية المبينة على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

(1) صبحي جبر العنتي : مرجع سابق، ص51.

(2) حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص75.

- **الحقن والمهارة:** وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما تمكنه هذه المعرفة من بث التعاون والثقة بين مرؤوسيه.⁽¹⁾
- ويمكننا إيجاز سمات المنظمة اليابانية في إطار النظرية Z :
- **التوظيف الدائم:** توظيف العاملين مدى الحياة.
- **البطء في التقويم:** حيث تعد ظاهرة البطء في التقويم والترقية من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية.
- عدم التخصص في المنظمة اليابانية.
- وسائل الرقابة الضمنية فالثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساسا مركزيا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية.
- **اتخاذ القرارات جماعيا:** اعتمادها على طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **المسؤولية الجماعية:** حيث يعتبر الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي من السمات المميزة للمنظمة اليابانية.
- **النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين:** من خلال جعل القيم والمعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تقدير مشاعر الولاء والتقارب والألفة والمودة بين الأفراد.⁽²⁾
- من خلال عرضنا لنظرية Z يمكننا القول أن الإدارة اليابانية بصفة عامة أولت اهتماما كبيرا بالعنصر البشري وعملت على تعظيم قدراته للارتقاء بمعدلات الأداء، من خلال تركيزها على مجموعة من القيم التنظيمية تمثلت أساسا في الثقة ومدى مساهمتها في زيادة الإنتاجية، كما أنها أولت أهمية كبيرة للتعاون بين العاملين والروح المعنوية وتنمية مهاراتهم لمواجهة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك⁽³⁾ دور القيادة الرشيدة في خلق جو مناسب للعمل وتطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما ينعكس إيجابا على مردودية العمال ويصل به إلى مستويات عليا من الأداء الفعال.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، طر، عمان، 2004، ص58.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص ص 112، 113.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى النظريات التي أُلقت الضوء وقدمت تفسيرات مختلفة لمتغيري القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وقد قمنا بعرض الأفكار التي جاءت بها كل نظرية ومناقشة هذه الأفكار خلال فترات زمنية مختلفة وبالتالي فقد تطرقنا إلى النظريات الكلاسيكية ممثلة في نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية ونظرية التقسيم الإداري، بالإضافة النظريات النيوكلاسيكية والمتجسدة في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية وأخيرا النظريات الحديثة وهي نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية Z لوليام أوتشي.

الفصل الثالث

القيم التنظيمية

- تمهيد

أولاً: ماهية القيم

ثانياً: أهمية القيم التنظيمية

ثالثاً: مراحل تطور القيم التنظيمية

رابعاً: شروط القيم التنظيمية

خامساً: وظائف القيم التنظيمية

سادساً: أبعاد القيم التنظيمية

سابعاً: قياس القيم التنظيمية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد القيم من المواضيع المهمة في حياة الأفراد وهي إحدى المكونات الأساسية للشخصية، كما أنها تؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم داخل المنظمات وخارجها وبذلك لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ويرجع ذلك لأهميتها في فهم السلوك التنظيمي للعاملين وتوجيهه كما أنها أساس أي ثقافة تنظيمية.

وسنتناول في هذا الفصل أهم العناصر المكونة للقيم التنظيمية ومدى أهميتها في حياة الأفراد والمنظمات.

أولاً: ماهية القيم

1- أهمية القيم:

لقد أجمع الباحثين والمفكرين على أهمية القيم وتمثل أهميتها فيما يلي:

- اعتبارها أهم عناصر الثقافة بسبب الدور الذي تلعبه في تمايز المجتمعات بعضها عن بعض، اذ لكي تفهم طبيعة أي مجتمع والعلاقات السائدة بين أفرادها ينبغي تحديد الاتجاهات القيمية السائدة فيه (1).
- تعتبر كمحرك أساسي للسلوك وكموجه قوي فهي التي تمكن من خلق السلوك وتعطيه المعنى والنوعية.
- اعتبار القيم بمثابة المحدد والإطار الرئيسي الذي يتم فيه وضع الأهداف والسياسات على ضوءه حيث لا يجوز التعارض مع هذه القيم أو الاختلاف معها وهي تساعد على وضوح العلاقات والمساواة السلوكية اللازمة لانجاز هذه الأهداف. (2)
- القيم تحفظ للمجتمع بقاءه واستمراريته بقاء الأمم ووجودها واستمراريتها مرهون بما تمتلكه من معايير قيمية.

- تعتبر القيم في المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء. (3)

نستنتج إن للقيم أهمية كبيرة وبالغة في تشكيل سلوك الإنسان وبناء شخصيته وذاته، وهي عبارة عن معيار يستخدمه الفرد للحكم أو تقييم الأشياء كما أنها أساسية في فهم طبيعة أي مجتمع والعلاقات فيه بين مختلف أفرادها، باعتبارها تشكل محورا رئيسيا في ثقافة المجتمع.

2- خصائص القيم:

- تتسم القيم بمجموعة من الخصائص والسمات التي اتفق حولها العديد من العلماء الذين تناولوا موضوع القيم وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:
- أنها اجتماعية: أي أنها تنطلق من إطار اجتماعي على أساسها يتم الحكم على سلوك الأفراد لأنها تتال قبولا من المجتمع. (4)
- تجريدية: بمعنى أن للقيم معاني مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها في السلوك الذي تمثله والواقع الذي تعيشه.

(1) أحمد همشري: مرجع سابق، ص313.

(2) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص144.

(3) ماجد زكي الجلاد: تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2005، ص41.

(4) صالح محمد علي أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998، ص208.

- النسبية: وتعني أن القيم تختلف باختلاف الزمان والمكان والإنسان كما أن أهميتها وتقدير جدواها يختلف من شخص إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر ومن زمان، فقيم المواطن الغربي تختلف عن قيم المواطن العربي⁽¹⁾.

- القيم ذاتية: والمقصود بالذاتية أي أنها تتعلق بالطبيعة النفسية للفرد وتشمل الرغبات والميول والعواطف، وهي غير ثابتة وتتغير من لحظة لأخرى ومن شخص لأخر.⁽²⁾

- مكتسبة: فالفرد يتعلم القيمة ويكتسبها من المجتمع من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وعن طريق التفاعل الاجتماعي.⁽³⁾

- القيم ذات طبيعة متدرجة: فهناك قيم أساسية وقيم فرعية تنضوي تحتها، ذلك أن حاجات المجتمع ليست على نفس الدرجة من الأهمية.⁽⁴⁾

- تتصف تلك القيم بأنها قابلة للتغير والتطور وهذا التطور يتم نتيجة لعدة عوامل مختلفة سواء كانت عوامل فكرية أو عوامل داخلية وحتى خارجية.⁽⁵⁾

من خلال عرضنا لخصائص القيم يتضح أن القيم تتميز بمجموعة من الخصائص تنطلق من كونها اجتماعية أي نابعة من المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتتميز ذلك بأنها تجريدية غير ملموسة في الواقع بل تتجسد في السلوك وتصرفات الأفراد، وأيضاً تميزها بالنسبية لأنها تختلف من شخص لأخر وارتباطها بالفرد في حد ذاته حيث تشمل رغباته وعواطفه، كما يتم تعلمها عن طريق التفاعل مع الآخرين ولا تولد مع الفرد وهي بذلك مكتسبة، وتنقسم إلى قيم أساسية وقيم فرعية، ونتيجة لتأثرها بالعديد من العوامل فهي قابلة للتغيير والتعديل وحتى التطوير.

3- تصنيفات القيم:

ينفق دارسوا القيم على صعوبة تصنيفها نظراً لتعددتها وتداخلها مع مفاهيم أخرى، وما قدم من تصنيفات ينطلق من اعتبارات مختلفة وفيما يلي يتم عرض هذه التصنيفات:

- على أساس المحتوى.

- على أساس المقصد.

(1) ماجد زكي الجلاذ: مرجع سابق، ص37.

(2) نورهان منير فهمي: مرجع سابق، ص100.

(3) أحمد همشري: مرجع سابق، ص309.

(4) سعاد جبر: القيم العالمية وأثرها على السلوك الإنساني، عالم المكتب الحديث، ط2، عمان، 2008، ص37.

(5) خالد محمد أبو شعيرة، تائر احمد غماري: الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2009، ص50.

- على أساس الشدة
- على أساس الوضوح
- على أساس العمومية.
- على أساس دوام القيمة.
- أ- على أساس المحتوى:

حسب عالم النفس الألماني سبر انجر "Spranger" فهي تنقسم إلى:

- القيم النظرية:

وتتجلى هذه القيمة لدى الفرد الذي يسعى لكشف الحقيقة ويسعى وراء المبادئ والمثل العليا وتسود نظرة ذلك الفرد للحياة نظرة معرفية نقدية تحليلية وتركيبية، ومن هؤلاء الأفراد ذوي القيم النظرية نجد العلماء والفلاسفة الذين يسعون دائما لكشف الحقيقة والقوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها.

-القيم الجمالية الفنية:

تكون واضحة لدى فرد يسعى لكل ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق والتنسيق ونظرته للحياة وللناس من زوايا التدوق والإحساس بالجمال ،ومن أمثلة هذا الفرد نجد الفنانين والشعراء والأدباء لديهم القوة الإبداعية وقوة الخيال وتدوق الفن والإحساس⁽¹⁾.

-القيم الاقتصادية:

وهي تلك القيم التي يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية قصد تعظيم الإيرادات المادية والحصول على الثروة عن طريق الإنتاج والتسويق وزيادة رؤوس الأموال.⁽²⁾

- القيم الاجتماعية:

ويقصد بها اهتمام الإنسان بالعلاقات الاجتماعية والصدقة مع الآخرين لإشباع حاجاته الإنسانية ولاشك أن ذلك له تأثير كبير على سلوكه في التعامل معهم⁽³⁾.

(1) جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط2، قسنطينة 2006، صص165،166.

(2) احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الكتب، القاهرة، 2005، صص122.

(3) محمد أحمد هيكال: مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2006، صص98.

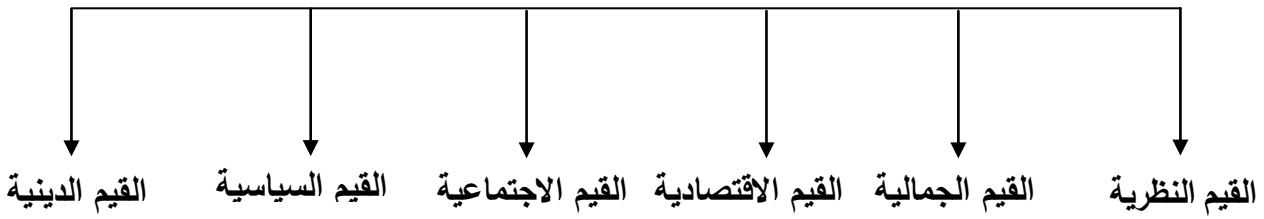
- القيم السياسية:

وتتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتأثير عليهم والتحكم فيهم وممارسة الضغط عليهم.

- القيم الدينية:

اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه والسعي لإتباع التعاليم الدينية ووحدة هذا الكون وتأمل غايات خلقه⁽¹⁾.

الشكل رقم 01: يوضح تصنيف "سبرا نجر" لأنماط القيم



المصدر: ماجد زكي الجلاد: مرجع سابق، ص48.

ب- على أساس المقصد:

تنقسم القيم من ناحية مصرها إلى نوعين:

- قيم وسائلية: وهي تلك القيم التي ينظر إليها على أنها وسائل لتحقيق غايات ابعدها.
- قيم نهائية: وهي الأهداف والفضائل النهائية التي تضعها الجماعات لأفرادها⁽²⁾.

ج- على أساس الشدة:

تنقسم القيم باعتبار شدتها إلى ثلاثة أنواع وهي:

- القيم الملزمة أو الآمرة النهائية: وهي تتعلق فيما ينبغي أن يكون ويجب الالتزام بها ويكون جزء من مخالفتها شديداً، وهي غالباً ما تتعلق بالمصلحة العامة وبما تعارف عليه المجتمع من قيم وفضائل تحقق أمانة واستقراره ومن أمثلة ذلك القيم المتعلقة بالمعتقدات الدينية.
- القيم التفضيلية: وهي القيم التي يفضل أن تكون حيث يشجع الفرد على تمتلها بصورة تفضيلية غير ملزمة، ولا يكون جزاء من يخالفها شديداً أو صارماً.

(1) ناصر دادي عدوان: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص113.

(2) صالح محمد أبو جادة: مرجع سابق، ص210.

- **القيم المثالية:** وهي القيم التي يرجى أن تكون والتي يتطلع الناس إلى تمثيلها في سلوكهم ولكنهم يشعرون بصعوبة تحقيقها بشكل دائم وبصورة دائمة وتعمل هذه القيم إلى توجيه سلوك الأفراد نحو المثل العليا ويعطي نموذجا وقدوة حسنة للآخرين. (1)

د- **على أساس الوضوح:**

قيم ظاهرة: صريحة أي أن المصرح بها يعبر عنها بالكلام والتي لا شك في أهميتها بالنسبة للمجتمع: مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

- **قيم ضمنية:** أي التي يستدل ويستخلص على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة. (2)

هـ- **على أساس العمومية:**

- **قيم عامة:** والتي يتم انتشارها في المجتمع ككل فهي تخص كل أفراد المجتمع بمختلف فئاته وطبقاته.
- **قيم خاصة:** وتخص جانب من المجتمع فقط، فهي تتعلق بمواقف أو مناسبات خاصة أو بحالة محددة أو طبقة أو جماعة خاصة مثل: القيم المتعلقة بالأعياد الوطنية.

و- **على أساس الدوام:**

- **قيم عابرة:** وهي القيم العارضة التي لا تدوم طويلا وإنها توجد لوقت قصير مؤقت ارتباطها بحدث ما أو ظاهرة ما.

- **قيم دائمة:** وهي القيم التي تدوم طويلا ويتناقلها الناس من جيل إلى جيل، وتتخذ صفة الإلزام والتقدير كالقيم الخلقية الصدق والأمانة. (3)

4- **مصادر القيم:**

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

أ- **التعاليم الدينية:**

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

(1) ماجد الزكي الجلاد: مرجع سابق، ص50.

(2) جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص167.

(3) محمد فاتح حمدي: أزمة القيم ومشكلات الشباب في زمن البث الفضائي العربي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، ص71.

يحب إذ عمل أحدكم عملاً أن يتقنه « وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: « من غشنا فليس منا»، وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة منها قول الرسول صلى الله عليه وسلم «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه» وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.⁽¹⁾

ب- التنشئة الاجتماعية:

تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر فقيمة الحرية في المجتمعات التي تنشئ أطفالها بأسلوب ديمقراطي تكون عالية جداً بمقارنتها مع تلك المجتمعات التي تربي أبنائها تربية تسلطية.⁽²⁾

ج- الخبرة السابقة:

وتستمد القيم أهميتها من خبرات الأفراد، وتعتبر خبرات الشخص مهمة وتظهر في الأوزان التي تعطىها الفرد للأشياء.⁽³⁾

د- الجماعة التي تنتمي إليها الفرد:

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

فالفرد أحياناً يغير قيمة بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه فبعض الأشخاص يتعلمون ممن يصاحبونهم لفترة من الوقت أو الزمن وقد نكون الصعبة صعبة خير أو صعبة سوء.⁽⁴⁾

نستنتج أن للقيم مصادر عديدة ومتعددة ولعل أول هذه المصادر هو المصدر الديني فهو يعتبر المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ومتعددة حيث أكد الدين الإسلامي على العديد من القيم، والمصدر الثاني فهو المصدر الاجتماعي حيث أن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه وهي تختلف باختلاف المجتمعات، وللخبرات التي يمر بها الفرد خلال حياته دور كبير في أن يستمد الفرد قيمة منها، وأخيراً الجماعة التي ينتمي إليها الفرد فكونه يعيش بين مجموعة من الأفراد فإنه يتأثر بقيمتهم بفعل ضغط الجماعة عليه.

(1) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص112.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، ص160.

(3) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2008، ص13.

(4) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص161.

ثانيا: أهمية القيم التنظيمية

تكمن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي:

- تعتبر عنصر هاما في المنظمات نظرا لأنها تمثل الأساس لفهم الاتجاهات والدافعية وكذلك التأثير على مدارك الأفراد. (1)
- أنها الأساس في أية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح.
- تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم.
- أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي. (2)
- كما ينظر إلى القيم التنظيمية كقوة محركة ومنظمة لسلوك الأفراد أثناء إجراء مقاربات بين مجموعة من البدائل السلوكية. (3)
- وكونها كذلك تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي. (4)

ثالثا: مراحل تطور القيم التنظيمية

تطور القيم عبر سبعة مراحل وهي:

1- مرحلة التفكير العقلاني:

سادت في هذه المرحلة التفكير العلمي الإداري وكانت النظرة اتجاه الفرد العامل نظرة آلة وكان التحفيز في نظر المدراء يتمثل في المكاسب المادية، كما أن القيم التنظيمية لم تكن واضحة تماما إلا مع تحليل التنظيم الذي قدمه "ماكس فيبر" صاحب التوجه البيروقراطي، إذ كانت النظرة إلى التنظيم متمثلة في الآلات البشرية والإجراءات البيروقراطية التي يتم تصميمها لتأدية العمل أكثر، وفي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نحو الأداء والعمل المنظم والمخطط لعناية، والاهتمام بطرق

(1) إسماعيل محمد السيد وآخرون: مرجع سابق، ص 101.

(2) عبد الله عقلة ومجلي الخزاغلة: مرجع سابق، ص 46، 47.

(3) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 109.

(4) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 181.

انجاز العمل وتحسين كمية الإنتاج والتدريب وكلها قيم تبلورت ضمن فكر الإدارة العلمية مع "فريدريك تايلور" من خلال مساهمته في دراسته العمل وفي النظرة الميكانيكية للأداء والعمل.⁽¹⁾

2- المرحلة العاطفية الإنسانية:

بدأت من خلال الدراسات البحثية التي تمت في مصانع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع عن إنسانية الإنسان وأكدت أنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل إن العوامل الغير عقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء، داخل التنظيمات المختلفة.

وبالتالي فإن عصر ثاني من القيم الإدارية ظهر على أساس نتائج دراسات هاوثورن فقد تبنى المديرين وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في بعض الأحيان ودورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة في بيئة العمل وبهذا رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "مايو" قبول افتراضات المدرسة الكلاسيكية السابقة.⁽²⁾

3- مرحلة المواجهة:

وقد ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية وساد الاعتقاد لدى الإدارة بأن المواجهة كانت أسوأ خيار موجود وانه لا بد من التحول من المواجهة إلى التوثيق وتم البحث عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وتتمثل في مفهوم الحرية في بيئة العمل.⁽³⁾

4- مرحلة الإجماع في الرأي:

قامت على فكرة الحرية في بيئة العمل وضرورة نمط الشخصية الإنسانية حتى تتم الإدارة في ضوءه ، فأصحاب الشخصية من النمط "X" كسالى ويحفزون من خلال مصالحهم الشخصية وأصحاب الشخصية من النمط "Y" ايجابيون وجديرون بالثقة وبهذا ظهرت العديد من القيم في العمل.

(1) عبد الحميد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الإنسانية، عنابة، ص215.

(2) بكوش ليلي: القيم التنظيمية (مدخل مفاهيمي)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 30 ، الجزائر، ص566.

(3) بولهواش عمر: دراسة قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص71.

5- مرحلة التنظيم والتوازي الفردي:

تمثلت في قيم الإدارة بالأهداف وأن الوصول للقيمة يكون من خلال الانجاز ومن القيم السائدة في هذه المرحلة: قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والمحبة والسلام. (1)

6- مرحلة التطور التنظيمي:

وفي هذه المرحلة كانت هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجادها بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر.

7- المرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور قيم ومصطلحات جديدة كما أنها لعبت دورا مهما في اتخاذ القرارات وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية. (2)

رابعا: شروط القيم التنظيمية

إن القيم الواضحة هي تلك التي تتوافر فيها ثمانية شروط وهي على النحو التالي:

1- يجب اختيار القيم بين عدة بدائل:

بما أن القيم التي تم اختيارها عن قناعة سوف يتم المحافظة عليها بشدة ولذلك فإن عملية الاختيار تقوي الالتزام بهذه القيم وعلى الإدارة العليا المبدأ من اجل اختيار القيم.

2- يجب أن تكون القيم متسقة بعضها مع بعض:

يجب أن تدعم القيم بعضها البعض حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.

3- يجب أن تكون القيم محدودة العدد:

فمحاولة تبني مجموعة من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، حيث أن القيم تكون مطلقة العنان.

4- يجب أن تكون القيم عملية:

إن القيمة التي يمكن أن نترجم إلى واقع تصبح ضعيفة لذا يجب الا تلتزم القيم بقيم مستحيلة.

(1) عاطف جبر طه عبد الرحيم: أثر القيم التنظيمية على التوافق التنظيمي وقيم العمل، دراسة كمية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، 2013، ص312.

(2) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص233.

5- ينبغي أن تعزز القيم الأداء:

توضيح هذه القيم هو جزء من تطوير إستراتيجية المنظمة وبالتالي فإنه لن تكون هناك أي دليل كامل لإستراتيجية المنظمة، إذ لم توضح فيه ما هي القيم المرغوبة أي ما هو المطلوب من موظفيها.

6- أن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر:

يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة، ذلك انه ينبغي أن يكون ممكنا بالنسبة للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف الأداء لتصبح حقيقة.

7- أن تكون القيم قابلة للتوصيل:

وهذا ما يقوم به المديرون وهو الاتصال الرمزي وهذا في حد ذاته أمر حيوي أساسي، لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم عن القيم.

خامسا: وظائف القيم التنظيمية

تتمثل وظائف القيم التنظيمية فيما يلي:

1- على المستوى الفردي:

- تهذيب الذات وتوجيهها نحو مكارم الأخلاق وإتباع السلوك القويم .
- ضبط الشهوات وتوجيهها بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.
- توجيه الفكر بما يجعل مخرجاته ذات أهمية سامية.

2- على المستوى الاجتماعي:

- منح المجتمع عددا من المعايير التي يتخذ قراراته الجماعية في ضوءها .
- ضبط السلوك الجماعي بما يحافظ على المصالح الفردية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات الاجتماعية.

3- على المستوى المؤسسي:

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

- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءا من سلوكهم، لان المؤسسة تنتج أسلوبية التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية. (1)

سادسا: أبعاد القيم التنظيمية

حسب فرانسيس وودكوك فإن ابعاد القيم التنظيمية تتمثل في:

1- إدارة الإدارة:

تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد أن دور الإدارة قد تم تحديد بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم ويتضمنها البعد قيم: القوة (النفوذ) - الصفة والمكافأة.

2- إدارة المهمة:

يعني أن العمل يجب أن يؤدي بإتقان وهذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر، وهذه العملية تسمى إدارة المهمة، وتتضمن: الفعالية، الكفاية، التنافس استغلال الفرص.

3- إدارة العلاقات:

تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أداءه إلا بالالتزام الموظفين، والقيم التي تتضمنها هي: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

4- إدارة البيئة:

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة أن تتعرف على البيئة التي تعمل فيها وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر لها على هذه البيئة لصالحها وتتضمن القيم التالية: الدفاع - استغلال الفرص. (2)

(1) رافع يوسف الحدسي: القيم التنظيمية وعلاقتها الانغماس الوظيفي، رسالة الماجستير ، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2013، ص18.

(2) فرانسيس وودكوك: مرجع سابق، ص ص 39، 40.

سابعا: قياس القيم التنظيمية

تقاس القيم التنظيمية بعدة طرق منها:

- 1- **المشاهدة أو الملاحظة:** يمكن من خلالها التعرف على حقيقة السلوك دون إمكانية تزييفه، وتعد من أكثر الطرق استعمالا للعاملين فتطبيقها يتطلب من الباحث أن يحدد القيم التي يهتم بدراستها ويحدد مظاهر هذه القيم سواء كانت ثابتة أو متغيرة.
- 2- **المقابلة الشخصية:** حيث يقوم الباحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى أفراد العينة وذلك من أجل الحصول على معلومات عن سلوكياتهم وحتى سماتهم الشخصية.
- 3- **تحليل المضمون:** وهنا يصف الباحث المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظما وكميا، ويتم فيه تقسيم البدائل إلى أجزاء حسب طبيعة المادة وهذا من أجل الحصول على بيانات إحصائية وجداول كمية وكيفية عن المادة موضوع التحليل.
- 4- **الاختبارات:** توجد العديد من الطرق لقياس القيم من بينها: إستبانة القيم التنظيمية. (1)

(1) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص47.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن القيم التنظيمية لها دور هام ومؤثر في تحديد الإطار لسلوك الأفراد داخل التنظيم عند ممارسة الأفراد لوظائفهم لذلك فقد حاولنا إبراز هاته الأهمية البالغة للقيم التنظيمية من خلال تطرقنا إلى كل من أهمية القيم بصفة عامة وخصائصها وتصنيفاتها وإلى أهمية القيم التنظيمية ومراحل تطورها وشروطها ووظائفها، أبعادها وأخيرا قياس القيم التنظيمية.

الفصل الرابع

أداء الموارد البشرية

- تمهيد.

أولاً: أهمية أداء الموارد البشرية

ثانياً: خصائص أداء الموارد البشرية

ثالثاً: شروط الأداء الفعال

رابعاً: تصنيفات أداء الموارد البشرية

خامساً: أبعاد أداء الموارد البشرية

سادساً: محددات أداء الموارد البشرية

سابعاً: معوقات أداء الموارد البشرية

ثامناً: تقييم أداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع أداء الموارد البشرية ضمن اهتمامات العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع هؤلاء المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة، وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها، ومن تم تحقيق أهدافها المحددة ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابة والموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

أولاً: أهمية أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء الناتج النهائي المحصل عليه من خلال القيام بالأنشطة لذلك فهو يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة ولذلك يمكننا تحديد أهمية أداء الموارد البشرية من خلال وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.⁽¹⁾

وتظهر هذه الأهمية كذلك من خلال 3 أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.⁽²⁾

يفهم أن الأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمات والإدارة التي تسعى إلى تطويره وذلك لتحقيق مجموعة من النتائج والأهداف التي تهدف الوصول إليها.

ثانياً: خصائص أداء الموارد البشرية

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين، هذه السلوكيات تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال، أقوال، حركات إيماءات تلميحات...
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفاً في حد ذاته لأن الإنسان لا يعمل حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.

(1) غني رحام تناي الزبيدة، حسين وليد حسين عباس: إدارة الموهبة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دار حامد، ط1، عمان، 2015، ص189.

(2) زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016/2015، ص99.

- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل توجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية و نهاية وغاية يحاول أن يدركها.⁽¹⁾

ثالثا: شروط الأداء الفعال

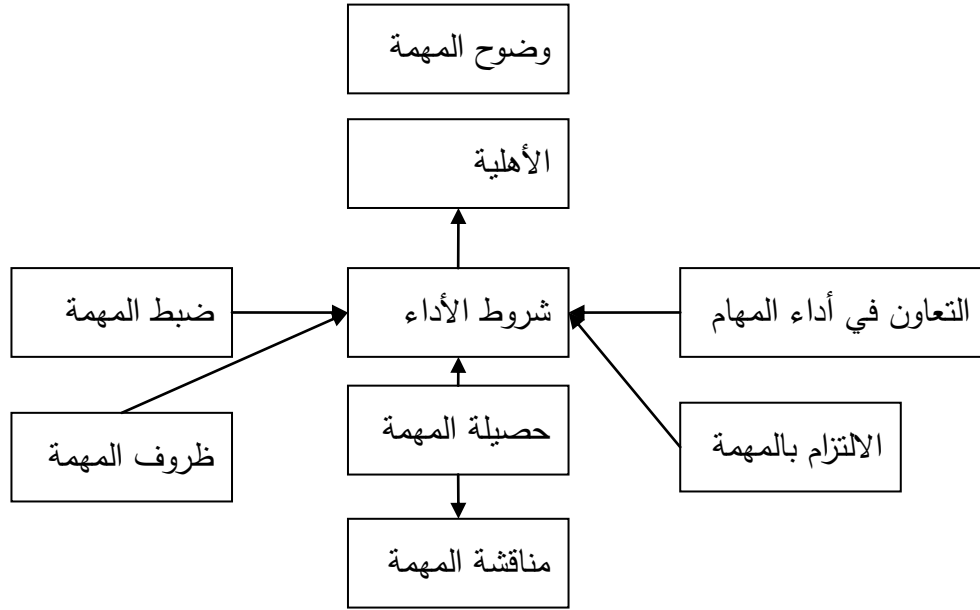
- تتعدد الشروط الواجب توفرها من أجل الإقرار بأن الأداء الذي يقدم من طرف العاملين فعال، وهو في المستوى المطلوب ومن هذه الشروط ما يلي:
- الوضوح والشفافية: بحيث يعرف العاملون أنهم مسؤولين عن تنفيذ العمل.
 - الأهلية الكافية للمهمة: وتكون الأهلية نتيجة للمهارة العالية والمعرفة المطلوبة للإنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب ودمج مهاراته مع معرفته.
 - حصيلة المهمة: قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط ينظر إليها أنها إيجابية أو سلبية.
 - المنافسة: قيام الموظف بعدة أعمال حيث أنه نادرا ما يوكل له مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تنافس على المهمات الأخرى ومع الوقت المحدد والإنجاز.
 - التعاون في الأداء: يمكن أن يعتمد العامل على الآخرين وتعاونهم من أجل إنجاز المهمة الموكلة إليه من أجل أداء الواجب بصورة صحيحة.
 - ضبط المهمة: هي عملية محددة للبداية والنهية ويعني متابعتها المطلوبة لتأكد من صحة التنفيذ.
 - الالتزام بالمهمة: الالتزام بالواجب المطلوب وأدائه بالصورة المطلوبة.⁽²⁾
 - مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة والبيئة المناسبة وتشمل كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات سلبية أو إيجابية على الأداء.⁽³⁾

(1) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، دار الساطع، الجزائر، 2013، ص140.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص107،111.

(3) المرجع السابق، ص107،111.

الشكل 02: يوضح شروط الأداء الفعال:



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص112.

رابعاً: تصنيفات أداء الموارد البشرية

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس هذا الأخير ومن أهم المعايير لدراسة هذا الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1- معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنشطة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بإمكانيات المالية المستعملة.

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وقد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة فهي على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعاتها بسبب تحسين الأوضاع الاقتصادية.⁽¹⁾

2- معيار الشمولية: يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعيار الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

(1) موسى شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة سطيح، 2011، ص 52.

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها. ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية.

- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة والقدرة على بناء هذا المفهوم الذي يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. (1)

خامسا: أبعاد أداء الموارد البشرية

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:

1- البعد التنظيمي:

يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن تم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتعلقة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية.

كما أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب.

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا وقت بحاجات العاملين فيها وبتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ف جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات. (2)

(1) مزعش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 26.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 108، 109.

سادسا: محددات أداء الموارد البشرية

انطلاقا من أن اعتبار أداء الموارد البشرية ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكا فإن هذا السلوك عرضة لتأثير سلبي أو إيجابيا لبعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء. وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل إلى مدى سيطرته عليها إلى قسمين الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص والثانية التي تتمثل في محصول هذا العامل وهي على النحو التالي:

1-المحددات الداخلية:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من محصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبدلها العامل لأداء مهمته حيث تتأثر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه أي أن الجهد سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.⁽¹⁾

- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسماط الشخصية كقدرة التحمل والسرعة البديهية أي تلك التي لا بد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما.

وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وتعتبر أيضا تبقى من محددات الأداء.⁽²⁾

- **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقده الفرد بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال تقويم الأنشطة والسلوك وهذا ما يجعل يعتقد الفرد بأهمية في أداء مهامه. فالفرد العامل أثناء أدائه لمهمته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات مشرفة وردود أفعال من زملائه وما يتعلق من أجر وحوافز وعوائد تنظيمية وغيرها من المصادر الأخرى.

هذه المؤثرات يقوم العامل بتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثره بدوافعه وخبراته من جهة، وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد الأفراد يختلفون في فهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه، فمثلا المكافآت التي يحصل عليها العامل (أ) يفسرها على أنها

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014، ص 345.

(2) بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية)، شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 11.

مقابل كفأته وخبرته ويعتبرها دليل الموضوعية الإدارية ، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة ودليل على ذاتية الإدارة.⁽¹⁾

2- المحددات الخارجية: وتشير إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في ما يلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل لمهامه وأعماله.

- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في الدراسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف وتوفر الموارد والأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تنشيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.⁽²⁾

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية إيجابا في مستوى الأداء الجيد وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاءه في العمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخيرات.⁽³⁾

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات، خبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

سابعا: معوقات أداء الموارد البشرية

تصادف الفرد داخل المؤسسة أثناء أداء عمله مجموعة من معوقات تحول دون وصله إلى المستوى المطلوب من الأداء تتمثل هذه المعوقات في:

1- الظروف الفيزيائية للعمل: وتتمثل هذه الظروف في الحرارة والتهوية والرطوبة كل هذه العوامل تعرقل العامل وتحد من الجهد المبذول أثناء أدائه المهام، كما ينتج عنها تشتت تركيز الفرد وانخفاض مستوى الأداء وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة.⁽⁴⁾

(1) خير الدين جمعة: مرجع سابق، ص 105.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 113، 114.

(3) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز، ط1، الأردن، 2013، ص 117.

(4) يوسف حجيم الطائي وأخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 45.

- 2- حوادث العمل: توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني ناتج عن الأعطاب التي تصيب بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة.⁽¹⁾
- 3- عدم وضوح السياسات والمهام: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد يعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.⁽²⁾

الملاحظ أنه هناك مجموعة من المعوقات والعوامل التي تعيق وصول العامل إلى الأداء المطلوب وما ينتج عنها كعدم تحقيق الأهداف ، وكذلك عدم الشعور بالرضا داخل مكان العمل مما ينتج عنه التغبين وهذا من أجل تغطية مختلف جوانب النقص التي يشعر بها العامل.

ثامنا: تقييم أداء الموارد البشرية

كما ذكرنا في مقدمة الفصل شغل أداء الموارد البشرية وما زال يشغل بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الاستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. وبما أن الفروق بين الأفراد يعد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك أمر طبيعي فأن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.⁽³⁾ ويعرفه "تيكولاس" على أنه نتائج السلوك الذي يقوم به الأفراد. فالسلوك هو النشاط اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك.⁽⁴⁾ ويعرف كذلك بأنه مدى قياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.⁽⁵⁾

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 488.

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، كلية التجارة، مصر، 2001، ص 211.

(3) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 10.

(4) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 105.

(5) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرابشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طوى، عمان، 2013، ص 149.

2- أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا لتغلب عليها إضافة إلى زياد حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- ويرى "مصطفى كامل" أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:
 - العدالة والدقة في المكافآت.
 - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
 - توفير نظام انصالي ذو اتجاهين.⁽¹⁾

وهناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء وذلك لأجل:

- متابعة تنفيذ الأهداف: نعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط.
- التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: والقصد من ذلك هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.
- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ويقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها وعلى ضوء هذا التحليل بتحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ القرار ما يلزم من تكرارات صحيحة والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

- تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت: حيث يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط الضعف وقواهم في أعمالهم والتخلص من جوانب القصور والضعف وتشخيص مستلزمات التغلب عليها.
- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية: من خلال إبداء اقتراحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات الغير الصحيحة وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد من أي برنامج أن يؤدي إلى نتائج حسنة وإيجابية تحسن الأداء وترفع الكفاءة الإنتاجية.⁽²⁾

(1) نوري منير: مرجع سابق، ص 339.

(2) يوسف جسيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 229.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل و لوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات لهذه الطرق وذلك لأجل تحقيق مجموعة من المكاسب هي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

ويدهي أن تحديد الأهداف لنظام يعتبر من الأمور العامة ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح.⁽¹⁾ ومن بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة والمديرين وعلى مستوى المرؤوسين ما يلي:

تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض كذلك النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وتطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر، ووضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

والتعرف على كمية الأداء الموظف بشكل علمي وموضوعي والارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم. الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم عملية جيدة لزيادة التعارف بين المدير والعاملين، وهذا ما يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا من مستوى أدائهم ويفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.⁽²⁾

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 312.

(2) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص ص 239، 240.

نستنتج من كل هذا أن برامج التقييم تعد عملية ومقاس هام لتأكد من مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في كل الإدارات والاستمرار في تحسين وتطوير أداء العاملين لتوفر بذلك السلع والخدمات يرضي بها كل شخص.

3- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن تحديد خطوات قياس الأداء العاملين من خلال اتباع الخطوات التالية:

- دراسة واقع معايير الأداء: ويتم ذلك من خلال انتقاء أفضل الأعمال ومعدلات قياسها وباستطلاع آراء الموظفين والقيادات الإدارية المنظمة.
- تطبيق المعيار: وذلك بمتابعة أداء الموظفين الذين وقع عليهم الاختيار في الخطوة الأولى وتحديد الانحرافات وسبل تصحيحها.
- تعريف الموظفين بالأداء الفعلي لهم ومقارنته بالأداء القياسي من أجل الوقوف على الانحرافات بين الاثنين.
- تحديد المستويات من النتائج المحققة من الخطوة الثانية بهدف استخدامها في عمليات التقييم المنفذة في المنظمة.
- تطوير المقاييس التي حصلت عليها المنظمة من الخطوة الرابعة بهدف الارتقاء بها نحو الأفضل.
- وهناك خطوات أخرى من أجل تقييم الأداء هي:
- تقييم الأداء بالطرق المناسبة سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الاحصائية الشفوية أو الكتابية.
- المقارنة بين ما يتم انجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينها.
- إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار والتلاقي أي الخروج عن المعايير المحددة.⁽¹⁾
- كما أن إدارة الموارد بصورة عامة تتبع المراحل التالية:
- تحديد الأهداف.
- وضع معايير أي مستويات تقييم الأداء.
- إبلاغ العاملين بالمعايير والمستويات المتوقعة.
- قياس الأداء الفعلي.

(1) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير .

- المناقشة هذه النتائج.(1)

يمكن القول أن هذه الخطوات تعد هامة في مختلف الإدارة ذلك لأجل أفضل الأعمال وقياسها واتخاذ الاجراءات المناسبة لوضع المعايير وتحسين الأداء، والوصول من ثم إلى الأهداف الموجودة.

4- طرق تقييم الأداء:

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة إلى أخرى تبعا لأنشطتها الانتاجية أو الخدماتية وفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة وهذه الطرق هي:

أ-الطرق التقليدية: وتنطوي تحت هذه المقياس الطرق التالية:

- طريقة الصفات أو السمات: ويتم وفق هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه. المحافظة على الدوام الرسمي وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في انجاز أداء العامل.

- إعطاء كل عنصر من عناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، ضعيف وهكذا.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي يتم وضعها.

- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.

- يطلب من المقيم تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تكوينها.(2)

- طريقة الترتيب:

هذه الطريقة قديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير المقيم بإعداد قائمة أسماء العاملين معه ويقوم بترتيبها ترتيبا تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة وأقلهم ، وذلك بإعطاء رقم 1 مثلا

(1) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار حامد، ط1، عمان، 2013، ص 254.

(2) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرابشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص156.

لأحسنهم ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوء وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة.⁽¹⁾

- **طريقة المقارنة بين العاملين:** ويتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أدرج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة، وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير الأفضل في هذه المجموعة وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم وعلى هذا فإن المقيم أن يقوم بتوزيع ترتب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي واستخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.⁽²⁾

- **طريقة القوائم:** ونقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على العبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة. والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو آرائه العمل. وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض يستخدمها المقيم.

- **طريقة التقييم بحرية التعبير:**

هذه الطريقة لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، فهي بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد.⁽³⁾

ب- **الطرق الحديثة:**

- **طريقة التدرج على أساس السلوك:** ترتبط بين طريقتي المواقف الحرجة والتدرج البياني حيث يحددها عمود لكل سلوك وبتقييم الأفراد على أساس سلوكهم بيانيا وفقا للمواقف التي يكونون بها.

- **طريقة الملاحظات السلوكية:** حيث يقيم السلوك والأداء بمقدار الأهداف المحققة والمرجوة من العمل حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة والوظيفة ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006، ص 112.

(2) مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، ط3، عمان، 2005، ص 95.

(3) مرجع سابق، ص 96.

حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية معينة وغالبا ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث يتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتنظيم، والعلاقات وغيرها.⁽¹⁾

- طريقة الإدارة بالأهداف: باختصار تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم انجازه منها فعلا وذلك من خلال إطلاع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته.

- طريقة قوائم المراجعة: وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء وتسمى المقالة وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص ويطلب من المقيم التأثير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء الفرد.⁽²⁾

من خلال كل هذا يمكن القول بأن الأساليب وطرق تقييم الأداء في الماضي يركز على صفات الشخص وخصائصه وقدرته على أداء العمل لتطور فيما بعد وتصبح تركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم.

5-أسباب فشل تقييم أداء الموارد البشرية:

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء أن هناك أسباب تساهم في فشل البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفيما يلي بعضها ومن أهم هذه الأسباب:

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.
- المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين.
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم.
- افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
- القصور الناتج من عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار "التقييم المنتالي والمستمر".
- عدم كفاءة الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأراء المتميز.
- عدم كفاءة المناقشات التي تتم بهدف تطوير الموظفين.

(1) السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2014، ص ص 119.

(2) السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص 120.

- استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء⁽¹⁾ وهناك أيضا مجموعة من الأسباب تؤدي إلى فشل برامج التقييم منها:
 - عدم اقناع المديرين بأهمية برامج التقييم.
 - عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم على تصميم وإدارة برامج تقييم الأداء.
 - تأثير المقومين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي.
 - كراهية بعض المدراء لبرامج التقييم نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.⁽²⁾
- مما سبق يتضح أن الأسباب الحقيقية لفشل هذه البرامج ترجع في معظمها إلى عدم دعم الإدارة لهذه البرامج مثل النقص في المعلومات، وعدم وضوح وكفاءة معايير التقييم، وهذا ما يؤدي إلى فشل هذه العملية، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص 57.

(2) محمد الصرفي: مرجع سابق، ص 236.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول أداء الموارد البشرية والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المورد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه، خصائصه، شروطه، أبعاده، محدداته وأهميته، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء والتي يوحى القيام بإجرائها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساته على مستوى الأداء لتكون عملية التقييم ضرورية للوصول إلى المستوى الأعلى.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والانتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ممن عالم المؤسسات من خلال الأداء العالي، واهتمام المنظمة بموردها البشري.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: منهج الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر البحث العلمي في مجمله مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على الباحث إتباعها والأخذ بها بالتدرج من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين يتمثلان أساساً في الجانب النظري والجانب الميداني، اللذان يكونان مكملين لبعضهما البعض، فإذا كان الجانب النظري الذي تصاغ فيه الفرضيات وهو عبارة عن مجردات فإنه لا يكتمل إلا بوجود جانب ميداني باعتباره المجال الذي يستطيع فيه الباحث اختبار صحة الفرضيات التي وضعها سابقاً.

وبهذا يمكن القول أن الجانب الأكثر أهمية لأي بحث اجتماعي هي الدراسة الميدانية، ونظراً لأهميتها فهي تمتاز بمجموعة من الخطوات المنهجية يجب على الباحث التقيد بها للوصول في الأخير إلى نتائج صحيحة لذلك سننطلق في هذا الفصل إلى خطوات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية بدءاً بعرض المجالات الثلاث الخاصة بهذه الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والبشري والمجال الزمني، وكذلك مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم ومختلف الأدوات المعتمدة في تجميع البيانات إضافة إلى أساليب التحليل المستخدمة.

أولاً: مجالات الدراسة

يعتبر التعرف على مجالات الدراسة عملية مهمة في البحث الاجتماعي لما لها من أهمية أثناء الدراسة الميدانية وهي حدود الموضوع المراد دراسته، ومن المتفق عليه لدى جميع المشتغلين لمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة مجالات رئيسية وهي: المجال الجغرافي، الزمني، البشري.

1-المجال الجغرافي:

يتعلق بالحيز الجغرافي أي مكان إجراء الدراسة الميدانية والذي يتمثل في الشركة الإفريقية للزجاج حيث تقع في شرق مدينة جيجل والتي تبعد عنها بمسافة 17 كلم، وغرب دائرة الطاهير بمسافة 2,5 كلم، وبمسافة 2 كلم عن مطار فرحات عباس الدولي، و6 كلم عن ميناء جن جن ومحطة السكك الحديدية، تقدر مساحة الشركة بـ 17 هكتار، ويقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل.

التعريف بالمؤسسة:

ظهرت الشركة الإفريقية للزجاج على الساحة الوطنية كنتيجة لأبحاث قامت بها لجنة مختصة في الدراسات سونارام SONARAM حول تنمية المناطق الريفية من بينها ولاية جيجل، وتعد امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذاك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة " GROUPE ENANA " التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران.

ولقد تطورت الشركة زمنياً عبر ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: (1982 - 1987) مرحلة النشأة :

في إطار دراسة قام بها المكتب الإنجليزي المختص L KINGTON في عقد السبعينات وبناءاً على استنتاجه ثم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والشركة الفرنسية TECHNIP سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمامي بطاقة 20.000 من زجاج البناء الشفاف، 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، وقد تم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عملياً في الإنتاج في 1 أوت 1987.

المرحلة الثانية: (1987 - 1996) مرحلة التوسع:

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ثم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في: وحدة جديدة للزجاج الأمني التي انطلقت في الإنتاج سنة 1992 م بطاقة 20000 وحدة من زجاج السيارات، 8000م² من الزجاج المصنف، 150000م² من الزجاج المقاوم، كما انطلقت نفس السنة وحدة المواد الأولى لمعالجة الرمل وباقي المواد الأولية.

وحدة جديدة للزجاج السائل التي انطلقت في الإنتاج سنة 1994م بطاقة 15000 طن سنويا من الزجاج المطبوع و 900000 وحدة سنويا من الزجاج NEVADA وقد أنجزت هذه الوحدة من طرف الشركة البلجيكية BASSCAMBRE .

ابتداء من 1996م انطلق إنتاج الزجاج سيلكات الصودا بطاقة 12000 طن سنويا بعد توقيف خط إنتاج الأجر الزجاجي ومشروع الزجاج المجفف وذلك نظرا لعدم وجود سوق يستوعب الطاقة الإنتاجية فضلا عن كون هذا المشروع نفذ بتخطيط مركزي دون اعتبار توفر الطاقات والإمكانات التي تسمح بالتحكم في تقنيات الإنتاج وبالتالي التكلفة، أما منتج السيلكات فقد كان أكثر طلب وخاصة مع دخول مستثمر في أجناب في مشاريع شراكة مع المؤسسات الوطنية ومن أهمها شركة EAVA-WENKEL والتي تساهم فيها شركة ألمانية وكانت من اقترح فكرة إنتاج السيلكات البلوري والمذوب والذين يستخدمان في إنتاج المنظفات.

المرحلة الثالثة 1996 إلى يومنا هذا:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها من الشركة الأم ENAVA في جانبي 1997م وأصبحت تحمل تسميتها الحالية AFRICAVER وأصبحت شركة قائمة بذاتها، لها مديرية عامة ومديريات إدارية وتقنية.

وقد مرت الشركة خلال المراحل السابقة الذكر بطرق تنظيم و تسير تختلف من مرحلة إلى أخرى وفق خصوصيات كل مرحلة فمنطلق هذه الشركة وحدة صغيرة بين 1989 - 1996م ثم شركة ابتداء من 1997م بعد إعادة هيكلة القطاع الصناعي وتفريغه وفق سياسة أكثر واقعية تضمن نوعا من المرونة في التسيير والنشاط.

أهمية الشركة الإفريقية للزجاج:

تظهر أهميتها في الاقتصاد الوطني باعتبارها الممون لعدة شركة ENIEM بتيزي وزو لصناعة الآلات الكهرومنزلية، شركة WENKELE ENAD لصناعة مواد التنظيف.

ضف إلى ذلك الدور المتميز الذي تلعبه هذه الشركة بقطاعات إنتاجها بقطاعاتها إنتاجها الممتدة على المستوى الوطني باعتبارها المنتج والمصنع الوحيد للزجاج المطبوع وسيلكات الصوديوم وبعض الزجاج الأمني في الجزائر.

أهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر والسيطرة على الشرق بمواجهة المنافسين الخواص والسوق الموازية.
- تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- تحسين النوعية ومحاولة الحصول على شهادة المقاييس الدولية.
- المساهمة في ترقية السوق الوطنية والعمل على التحكم في التكاليف لتحقيق أسعار تنافسية.
- العمل على مواظبة التطور التكنولوجي في مجال الزجاج وفي نفس الوقت البحث عن إمكانية الشراكة الأجنبية و المحلية في إطار الخوصصة منذ 1991 م.
- التوجه نحو السوق العالمي من خلال التصدير خاصة بعد حصولها على شهادة التأهيل (9000/01/30) لكون نظام بالتسيير الجيد والحصول على نظام المطابقة الدولية HOMOLOGATI بالنسبة للمنتجات لزجاج السيارات.

الهيكل التنظيمي للشركة:

- أولاً: المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كي يقوم بوضع الأهداف والسياسيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقلاً، وتتجلى مهامه في:
- إبراز الصفقات من المديرين المحليين والأجانب.

- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جمع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق استراتيجية الشركة وسياساتها.
- 1- السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية و تتولى المهام التالية:
 - استقبال الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات.
 - استقبال وإرسال الفاكس.
 - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- 2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:
 - يساعد ويشارك في تحسين سير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:
 - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات.
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الفئات الأخرى.
 - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
 - انجاز مختلف التقارير.
 - تحضير مخططات المالية.
 - تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
 - انجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية.

3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو وتتمثل عموماً في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.

- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تاهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.

- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.

- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط المشاريع جديدة.

4- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.

- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

- العلم بجميع التنفيذات وتطبيقاتها في مجال ضمان الجودة.

- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

5- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

- مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير.

- تقديم للمسؤول المعنى عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.

- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

6- نائب المدير العام: وهو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام ويتولى العام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

- العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.
 - السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
 - إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
 - 7- المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:
 - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
 - تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
 - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
 - تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال اعتذارات.
 - 8- المسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية باقى المتعاملين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذ من خلال مجموعة من الأعوان الذي يشرف عليهم.
 - 9- مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار الجودة وطرق التوزيع، ومن يقوم برفع التقارير إلى المديرية العامة، كما يحيز مختلف التظاهرات التجارية.
- ثانيا: مديريةة الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات والصيانة والضروريات:
- 1- بالنسبة للقسم الأول: بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتامين والجمركة، والنقل.
 - 2- بالنسبة للقسم الثاني: وهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعصاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.
- الإشراف على العمليات المحاسبية وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج وتشرف على :
- مصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعا: مديرية الاستقلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1-وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب150000 طن سنويا.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

-فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م² سويا وسنويا45000 ألف وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

- فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م² وألف 200.000 وحدة من الزجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية:وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كال كالكلكير، الفلدسباط وغيره بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.

خامسا: مديرية الموارد البشرية:

تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتمثل مهامها في الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالمواد البشرية والمتمثلة في التوظيف والتكوين والأجور وتسيير المستخدمين وتمثل وظيفتها في:

- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة لهذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف والترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية، والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التدوين ومتابعتها وتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من :

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسير المستخدمين.

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

1- رئيس مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامه في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.

- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.

- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغييرات التي تحدث.

- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالتالي:

2- مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلف بالمهام التالية:

- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.

- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات بالمستخدمين.

- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب كالعطل السنوية.

- متابعة عملية التتقيط.

- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين كالسجل العطل السنوية.

3- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور المراد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.

- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المستقرة للأجور.

- المحافظة على الجداول السنوية للأجور.

- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.

- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

2- المجال البشري:

يمثل هذا المجال مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة أي عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وفي دراستنا هذه يتمثل المجال البشري في عمال الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح -جيجل- والذين يباشرون أعمالهم بالشركة حالياً والبالغ عددهم بـ 196 عامل موزعين على المراكز والمناصب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): يوضح توزيع العمال على المراكز والمناصب في الشركة الإفريقية للزجاج.

31	إطارات
30	أعوان التحكم
135	عمال تنفيذ
196	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

3- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني الفترة التي تستغرقها الدراسة بقسميها النظري والميداني، والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة، وبالنسبة لموضوعها " القيم التنظيمية السائدة وأداء الموارد البشرية" فقد كان المجال الزمني كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** كانت حول طرح الموضوع على الأستاذة المشرفة وموافقة اللجنة العلمية لقسم علم الاجتماع عليه، ثم الشروع في جمع المادة العلمية حوله.

- **المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة بالبحث عن المؤسسة المناسبة لإجراء موضوع الدراسة حيث تم إجراء جولة استطلاعية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج وتم الحصول على الموافقة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية، وخلال هذه المرحلة تم التعرف على المسؤولين والعاملين واطلاعهم على موضوع الدراسة التي سيتم إجرائها في المؤسسة، وامتدت هذه المرحلة من 30 إلى 3 أبريل.

- **المرحلة الثالثة:** وفي هذه المرحلة تم الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من وثائق تبين الهيكل والمجال البشري، وتم توزيع الاستمارة يوم 18 أبريل 2018 وتم استرجاعها يوم 19 أبريل 2018.

- **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة النهائية من البحث حيث تم فيها معالجة البيانات المتحصل عليها في الجانب الميداني إلى غاية تسليم الدراسة لقسم علم الاجتماع لجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تعتبر من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في عملية بحثه والتي يتم من خلالها جمع كافة البيانات والمعلومات المطلوبة من الواقع بغرض تحقيق الدراسة اكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى نتائج دقيقة، لذلك تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة الاستمارة والمقابلة.

1- **الملاحظة:** لها أهمية كبيرة في أي دراسة علمية فهي تعد الأداة التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة بغرض الحصول على أدق المعلومات. (1)

وهي أيضا توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب هذا السلوك أو خصائصه ولهذا فإنها تعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة".

حيث استخدمنا **الملاحظة البسيطة** عن طريق الزيارات الميدانية والمتكررة إلى المؤسسة محل الدراسة تم الحصول على معلومات أثناء الجولة الاستطلاعية لميدان الدراسة، حيث تمكنا من ملاحظة طريقة وظروف عمل الشركة الإفريقية للزجاج، كما قمنا بملاحظة مختلف الأنشطة التي يقوم بها العمال بمختلف الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة.

وملاحظة مدى اهتمام العمال بالتعليمات والقوانين وهذا ما أفادنا في أسئلة الاستمارة.

2- **الاستمارة:** هي من أهم الأدوات المنهجية وهي الإجراء الأكثر تجربة في مراحل البحث العلمي الميداني وتستخدم لجمع البيانات الميدانية التي تصدر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات.

فهي تقنية مباشرة للنقضي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجبة.

فهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف. (2)

3- الوثائق والسجلات:

بالإضافة إلى الملاحظة والاستمارة، تم الاعتماد على الوثائق والسجلات بحيث ساعدتنا في تحديد المجال البشري لهذه الدراسة، وأيضا تحديد العينة، وكذا الهيكل التنظيمي الإداري الذي يوضح توزيع مختلف الوحدات والمديريات في الشركة الإفريقية للزجاج.

ثالثا: عينة الدراسة

(1) بخوش الصديق: منهجية البحث العلمي، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2010، ص70

(2) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط3، الجزائر، 2009، ص110.

إن الباحث في مختلف المجالات بما فيها العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يمكنه إجراء دراسته دون التعرف بشكل جيد على مجتمع بحثه ويستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث الكلي، أو لسبب التكلفة أو الوقت، ويشترط في العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي الذي سحبت منه.

ويعرفها موريس أنجرس " أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين".⁽¹⁾

ويستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث الكلي، أو لسبب التكلفة أو الوقت ويشترط في العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه.

وتعرف أيضا بأنها " نموذج يشتمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، فهو الجزء أو النموذج يعطي الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة واستحالة دراسة كل تلك الوحدات".⁽²⁾

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث وبعد المعاينة يتم تحديد العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لغرض الحصول على نتائج صادقة عمليا وامبريقيا، ولذلك تم اختيار العينة العشوائية الطبقية وفي هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات وفئات معينة بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير ولاية جيجل، وقمنا باختيار العينة العشوائية الطبقية وبالتالي قمنا بتقسيم العينة إلى 3 طبقات.

وبالتالي كانت نسبة الاختيار 35% من كل طبقة بطريقة عشوائية بسيطة، ولذا يمكن حساب حجم العينة كما يلي:

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{العدد الإجمالي} \times \text{النسبة}}{100}$$

100

$$68.6 = \frac{35 \times 196}{100} \text{، ومنه نحصل على حجم العينة الكلي وهو } 69 \text{ مفردة.}$$

⁽¹⁾ موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، ط4، الجزائر، 2004، ص304.

⁽²⁾ عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري، الأردن، 1999، ص137.

ويمكننا حساب عدد المبحوثين في كل فئة أو طبقة كما يلي:

$$\text{فئة الإطارات: } 31 \times 35 = 10.85 \text{ أي 11 عامل.}$$

$$100$$

$$\text{فئة أعوان التحكم: } 30 \times 35 = 10.5 \text{ أي 11 عامل.}$$

$$100$$

$$\text{فئة عمال التنفيذ: } 135 \times 35 = 47.2 \text{ أي 47 عامل.}$$

$$100$$

إن تضم عينة الدراسة 69 مفردة موزعة كالأتي: 11 إطار، 10 عمال تحكم، و 47 عمال تنفيذ.

إلا أنه تم استعادة 67 وضياح استمارتين لتصبح عينة الدراسة تتكون من 67 مبحوثا ويمكن

توضيح ذلك في الجدول.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة.

التمثيل	عدد الأفراد	الفئة
11	31	الإطارات
11	30	أعوان التحكم
45	135	عمال التنفيذ
67	196	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: منهج الدراسة

يعد الاختيار السليم للمنهج من الركائز الأساسية لأي بحث علمي للوصول إلى النتائج حول الموضوع، وتوجد العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية لكن طبيعة الموضوع هي العامل الوحيد الذي يساعد الباحث على اختيار المنهج المناسب لعملية البحث.

ويقصد بالمنهج أنه: "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه، إذ يعتبر هو الطريق الذي ينيّر ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وفرضيات البحث".⁽¹⁾

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات لأنه يساعدنا على جمع معلومات مفصلة عن ظاهرة القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية، ويعرف المنهج الوصفي على أنه "محاولة منظمة للتقدير وتحليل وتفسير الوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية أو الجماعة معينة، يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، تفسيرها، وتعميمها، فالدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة".⁽²⁾

وتعد الدراسة الحالية بالنظر إلى محدداتها النظرية والميدانية من أنواع الدراسات الاجتماعية الوصفية التي تساعد الباحث في الحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة.

خامسا: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي حيث تبدأ من خلال جمع البيانات التي تحصلنا عليها من الاستمارات ثم تحليلها بشكل علمي وموضوعي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوبين بالتحليل والمتعارف عليها والمتداولين بشكل واسع في الدراسات في البحوث العلوم الاجتماعية وهما:

1 - الأسلوب الكمي:

أسلوب تكميم المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جدول ليتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع الدراسة.

2- الأسلوب الكيفي:

تحليل وتفسير البيانات انطلاقا من الواقع وربط ذلك بما ورد في النظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة وكل ما تم التوصل إليه سواء بملاحظة أو مقابلة أو الاستمارة أو عن طريق الوثائق بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

⁽¹⁾ رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص176.

⁽²⁾ أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2006، ص61.

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا، حيث قمنا بتوضيح أهم المراحل التي مرت بها الدراسة، ففي البداية قمنا بالتحدث عن مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والبشري والزمني) معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة ومقابلة وإستمارة من أجل جمع البيانات والمعطيات اللازمة، وكذلك الوثائق والسجلات وأساليب تحليل المعلومات وهما الأسلوب الكيفي والكمي.

الفصل السادس

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

- تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

1- في ضوء الفرضيات.

2- في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية في الفصل السابق ، سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل معطيات ومناقشة لنتائج انطلاقا من عرض وتحليل البيانات والمعطيات التي جمعناها من الدراسة الميدانية، ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها في الجانب النظري، ثم إبراز علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى القضايا التي أثارها هاته الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم (03): توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 83.58	56	ذكر
%16.42	11	أنثى
% 100	67	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة العنصر الذكوري تحتل المرتبة كبيرة والمقدرة بـ 83.58 % أي ما يعادل 56 ذكر، في حين أن نسبة الإناث تمثل 16.42% أي ما يعادل 11 أنثى، وهذا الفارق الكبير بين نسبة الذكور والإناث يرجع إلى طبيعة نشاط الشركة والعمل الممارس فيها والذي يفرض وجود قوة بدنية وجهد عضلي ويد عاملة تتميز بالقدرة على التحمل وهذه الخصائص تتوفر لدى الذكور أكثر خاصة وأنهم يشغلون كل المناصب وخاصة عامل التنفيذ ، بعكس الإناث الذين يتمركزون غالباً في الجانب للإداري.

الجدول رقم(04): توزيع الأفراد حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%2,99	02	أقل من 20سنة
%35,82	24	من 20سنة إلى أقل من 30 سنة
%26,87	18	من 30سنة إلى أقل من 40 سنة
%25,37	17	من 40سنة إلى أقل من 50 سنة
% 8,95	6	من 50سنة إلى أقل من 60 سنة
% 100	67	المجموع

يتضح من خلال الجدول المتعلق بالسن أن الشركة الإفريقية للزجاج تحتوي على خمسة فئات عمرية مختلفة، إلا أنها تركز بدرجة أكبر على الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة، إذ قدرت نسبتها بـ 35,82% أي ما يعادل 24 مبحوث، ثم الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 26,87% البالغ عددهم بـ 18 مبحوث، ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25,37% أي ما يعادل 17 مبحوث، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة بنسبة 8,95% أي ما يعادل 6 مبحوثين، وأخيرا الفئة العمرية أقل من 20 سنة بنسبة 2.99% البالغ عددهم بمبحوثين (02) فقط.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلب العمال المؤسسة هم شباب وبذلك يطبع على المؤسسة الطابع الشبابي بإعتبار أن أغلب النسب جاءت محصورة في فئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة وذلك كون أن العنصر الشباب هو عنصر منتج وفعال وهي الفئة أكثر حيوية ونشاط على غيرها من الفئات الأخرى وأيضا كون هذه الفئة تقدم إضافات وتبذل مجهودات كبيرة في أعمالها، وكذلك رغبة هذه الفئة في العمل من أجل الإستقرار وتحقيق مكانة في المجتمع وبالنسبة للكبار في العمر خرجوا تقاعد مما استدعى الأمر توظيف فئات شبابية.

الجدول رقم(05): توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
34,33%	23	أعزب
64,18%	43	متزوج
1,49%	01	مطلق
/	/	أرمل
100 %	67	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم (05) أن أكبر فئة من المبحوثين كانوا متزوجين، وهو ما عبرت عنه نسبة 64,18% أي ما يعادل 43 مبحوث تليها نسبة العزاب التي بلغت نسبتها 34,33% أي ما يعادل 23 مبحوث في حين بلغت نسبة المطلقين 1,49% أي ما يعادل مبحوث واحد فقط وأخيرا نسبة الأرامل والتي كانت منعدمة تماما.

ويتبين من نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين كانوا متزوجين وهذا راجع كون هذه الفئة مستقرة ولديها مسؤوليات وواجبات اتجاه أسرها كما نجد أن هذه الفئة أكثر انضباطا اتجاه عملها.

الجدول رقم(06): توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
46,27%	31	أقل من 05 سنوات
11,94%	08	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنة
10,45%	07	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
8,95%	06	من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة
22,39%	15	من 20 سنة فما فوق
100 %	67	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بالأقدمية في العمل بأن 46,27% أي ما يعادل 31 مبحوث من إجمالي العينة المختارة لم تتعدى مدة خدمتهم 5 سنوات وهي أعلى نسبة مسجلة، تليها نسبة 22,39% أي ما يعادل 15 مبحوث الذين تنحصر خبرتهم من 20 سنة فما فوق، في حين تساوي نسبة المبحوثين ذو خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 11,94% أي ما يعادل 08 مبحوثين أما الفئة ذات الخبرة 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فبلغت نسبتهم 10,45% أي ما يعادل 07 عمال وأخيرا بلغت نسبة المبحوثين الذين كانت أقدميتهم في العمل من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة 8,95% أي ما يعادل 06 مبحوثين.

وهذا ما يدل على أن الشركة تسعى كل مرة إلى استقطاب يد عاملة جديدة، وتوظف الخبرات الشابة لإعطاء المؤسسة المزيد من الحيوية وتحقيق أهداف المؤسسة كما أن في الآونة الأخيرة تخرج من المؤسسة عدد معتبر إلى التقاعد والذي يتمثل في كبار السن وهم الذين كانت لديهم أقدمية في العمل.

الجدول رقم(07): توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
5,97%	04	إبتدائي
25,37%	17	متوسط
37,31%	25	ثانوي
31,34%	21	جامعي
100 %	67	المجموع

جاءت أعلى نسبة في الجدول أعلاه في الفئة العمرية ذو مستوى التعليم الثانوي وذلك بنسبة 37,31% أي ما يعادل 25 مبحوث ثم تليها فئة عمرية ذو مستوى التعليم الجامعي وذلك بنسبة 31,34% أي ما يعادل 21 مبحوث، لتأتي بعدها ذو مستوى التعليم المتوسط وذلك بنسبة 25,37% أي ما يعادل 17 مبحوث وآخر فئة عمالية وهي ذات المستوى التعليمي الابتدائي أي ما يعادل 04 مبحوثين.

وهذا التباين في النسب المذكورة يمكن أن نرجعه إلى طبيعة العمل بالمؤسسة والذي لا يتطلب بالضرورة مستوى تعليمي عالي وشهادات عليا بقدر ما تهتم بمدى قدرة الفرد على تأدية مهامه، وفي نفس الوقت لا تتطلب عامل عديم المعرفة تماما.

الجدول رقم(08): توزيع الأفراد حسب متغير المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%16,42	11	إطار
%16,42	11	عون تحكم
%67,16	45	عامل تنفيذي
% 100	67	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين تتمثل في العمال المنفذين والمقدرة ب %67,16 ما يعادل 45 مبحوث، ثم تأتي فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم بنسبة متساوية وهي %16,42 أي ما يعادل 11 مبحوث، ويدل ذلك أن طبيعة العمل في المؤسسة تحتاج إلى عمال التنفيذ بنسبة كبيرة وذلك للقيام بالأعمال التي تتطلب جهد بدني كبير وتحتاج إلى أعمال يدوية، على عكس عمال المكاتب (الإدارة) والتي لا تتطلب الجهد البدني بل تتطلب المهارة والتركيز العالي ولا تحتاج إلى عدد كبير من العمال.

الجدول رقم(09): نوع الرقابة المتبعة من طرف رئيس العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%53,73	36	التدخل أثناء العمل
%35,82	24	يراقب عن بعد
%10,44	07	عن طريق رفع التقارير
% 100	67	المجموع

تبين النسب المذكورة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الرقابة المتبعة من طرف رئيسهم في العمل تكون عن طريق التدخل أثناء العمل بنسبة %53,73 أي ما يعادل 36 مبحوث، في المقابل نسبة %35,82 أي ما يعادل 24 مبحوث أجابوا بأن الرئيس يراقب عن بعد، تليها أدنى نسبة وهي %10,44 أي ما يعادل 07 مبحوثين أجابوا عن طريق رفع التقارير .

وهذا ما يفسر مدى اهتمام المؤسسة وحرصها على تنفيذ العمال لمهامهم على أحسن وجه وبصفة منتظمة وفي الوقت المحدد وذلك من خلال قيام رئيس العمل بتطبيقه مبدأ الرقابة عن طريق التدخل أثناء العمل والقيام بزيادات تفقدية أثناء تأدية العمال لعمالهم وذلك من أجل ضمان السير العمل على أحسن وجه ، وبذلك التزام العمال وانضباطهم وتأديتهم الواجبات المهنية في الوقت المحدد، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية لتايلور من خلال إتباع مبدأ الرقابة اللصيقة والذي يضمن تنفيذ العمال للأوامر والتعليمات بصورة المطلوبة كم أن الإدارة تقوم بتطبيق القوانين وإتباعها، لأن الضبط ضروري في المؤسسة وغيابه يؤدي إلى التهاون وقلة الإنتاج ويكلف المؤسسة أعباء مالية.

الجدول رقم(10): وضوح المهام والمسؤوليات

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
76,11%	51	نعم
23,88%	16	لا
100 %	67	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا وأقروا بأن أغلب المهام والمسؤوليات تتسم بالوضوح، وهذا ما يمثل 76,11% أي ما يعادل 51 مبحوث من مجتمع البحث، في مقابل ذلك أقرت نسبة من المبحوثين بعدم وضوح هذه المهام والمسؤوليات بنسبة 23,88% أي ما يعادل 16 مبحوث، وهذا ما يؤكد أن أغلب العمال في هذه الشركة لا يواجهون صعوبات في القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة لهم دون أي صعوبات وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة تعمل على وضع برامج واضحة للعمال يتم فيه تقسيم العمل والمهام بوضوح بين العمال، وأن العامل عندما يقوم بوظائفه يكون على دراية بالعمل الموكل إليه، وهذا حتى لا يكون هناك تداخل في المهام والمسؤوليات وأن كل عامل ملزم بتأدية المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، وهكذا يتم عن طريق الرقابة التي يقوم بها رئيس العمل (أنظر الجدول رقم 09)، كما أن التخصص المهني جزء مهم في المؤسسة ويساهم في الانضباط.

الجدول رقم(11): انضباط العامل في عمله

النسبة المئوية		التكرار		العينة الإحتمالات	
%14,93	%4,48	10	03	عدم إقتناعك بالقوانين	لا
	%10,45		07	الشعور بعدم المساواة .	
	/		/	صعوبة العمل الموكل إليه	
%85,07		57		نعم	
% 100		67		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 85,07% من المبحوثين أكدوا بأنهم منضبطون في عملهم وهذا ما أقر به 57 مبحوث، وجذا راجع إلى صرامة في تطبيق القوانين وتهديد المؤسسة لهم بالعقوبات التأديبية في حالة عدم انضباطهم ، تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا عكس ذلك تماما والذين أجابوا بأنهم غير منضبطين في عملهم والمقدرة ب14,93% أي ما يعادل 10 من المبحوثين، حيث أكد ما نسبته 04,48% أي ما يعادل 03 مبحوثين بعدم اقتناعهم بالقوانين وهذا راجع إلى لا مبالاة بعض العمال بالقوانين واعتبار أن هاته القوانين قاسية ومجحفة في حقوقهم، في حين صرحت نسبة 10,45% أي ما يعادل 07 مبحوثين على شعورهم بعدم المساواة في التطبيق القوانين ومنح المكافآت وهذا ما يؤدي إلى عدم انضباطهم، في حين نجد أن النسبة تنعدم تماما عند احتمال صعوبة العمل الموكل إلى العمال.

الجدول رقم(12): تنفيذ العمل في الوقت المحدد

النسبة المئوية		التكرار		العينة الإحتمالات	
%11,94	%1,49	08	01	التوبيخ	لا
	/		/	الطرد	
	%5,97		04	حرمانك من الترقية	
	%2,99		02	التساهل معك	
	%1,49		01	الإقتطاع من الأجر	
%88,06		59		نعم	
% 100		67		المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم ينجزون الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد وهذا ما أقرت به نسبة %88,06 أي ما يعادل 89 مبحوث في المقابل ذلك أقرت نسبة %11,94 أي ما يعادل 08 مبحوثين أنهم لا ينجزون العمل الموكل إليهم في الوقت المحدد ، حيث أرجعت نسبة %5,97 أي ما يعادل 04 مبحوثين بان ذلك يؤدي إلى الحرمان من الترقية تليها التساهل مع العامل بنسبة %2,99 أي ما يعادل مبحوثين اثنين، في حين أن النسبة تفاوتت في كل من التوبيخ والإقتطاع من الأجر حيث قدرت ب%1,49 أي ما يعادل مبحوث واحد فقط، وانعدمت تماما في احتمال الطرد.

نستج من خلال ذلك أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يقرون بإلتزامهم بتوقيت العمل ويمكن تفسير جذه النسبة المرتفعة بطبيعة الإجراءات والقوانين الصارمة المعمول بها في المؤسسة وذلك سعيا منها لتحقيق الانضباط في العمل والرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين وضمان تقديم منتج أفضل.

الجدول رقم(13): دليل مكتوب للقواعد وإجراءات العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة الإحتمالات	
%68,65	%44,77	46	30	العمل بالقوانين	نعم
	%5,97		04	معرفتك لحقوقك	
	%17,91		12	معرفتك لواجباتك ومسؤولياتك	
%31,34		21		لا	
% 100		67		المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول الذي يوضح وجود دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة بأن %68,65 أي ما يعادل 46 مبحوث من عينة الدراسة أكدوا على وجود دليل مكتوب لمختلف القواعد والإجراءات العمل بالمؤسسة ومدى أهمية الإلتزام بها، وقد صرحت نسبة %44,77 أي ما يعادل 30 مبحوث بأن ذلك يساعدهم على العمل بالقوانين، في حين أرجعت نسبة %17,91 أي ما يعادل 12 مبحوث لأن ذلك يمكن العمال من معرفتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة وأخيرا تأتي نسبة %5,97 أي ما يعادل 04 مبحوثين الذين أجابوا بأن هذا الدليل يساعد العامل على معرفته لحقوقه، وفي المقابل نجد نسبة %31,34 أي ما يعادل 21 مبحوث فقط نفت وجود دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك دليل مكتوب لإجراءات وقواعد العمل داخل المؤسسة، وهذا ما صرحت به النسبة الأعلى من مفردات عينة البحث ، وهذا ما يفسر حرص المؤسسة على تنظيم العمل وتوضيح كل الأمور المتعلقة بالعمل ومهام العامل وذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل بالمؤسسة وكل عامل يكون على دراية بحقوقه وواجباته ومسؤولياته، من أجل تجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل والتعرض للعقوبات.

الجدول رقم(14):المشاركة في إتخاذ القرارات في بعض المواقف

النسبة المئوية		التكرار		العينة الإحتمالات	
%55,22	%13,43	37	09	زيادة الثقة بالإدارة	نعم
	%29,85		20	رفع روحك المعنوية	
	%11,94		08	زيادة أداءك	
%44,78		30		لا	
% 100		67		المجموع	

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تمنح عمالها فرص المشاركة في اتخاذ القرارات في بعض المواقف وهذا ما أشارت إليه نسبة قدرت بـ55,22% أي ما يعادل 37 مبحوث وهذا من شأنه رفع الروح المعنوية لدى العامل بنسبة 29,85% أي ما يعادل 20 مبحوث وكذا زيادة الثقة بالإدارة بنسبة 13,4% أي ما يعادل 09 مبحوثين، وأخيرا يساهم في زيادة أداء العامل وهذا ما عبر عنه بنسبة قدرت بـ 11,94% أي ما يعادل 08 مبحوثين في حين نجد نسبة 44,78% أي ما يعادل 30 مبحوث من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تمنح لهم إطلاقا فرص المشاركة في اتخاذ القرار للعمال في بعض المواقف .

من خلال الأرقام الميدانية نستنتج أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تمنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات في بعض المواقف وليس كلها، وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسة تحاول القضاء على الأساليب التقليدية في تسيير والحكم من خلال إعطاء العمال فرص لإبراز ذواتهم وقدراتهم وهذا من شأنه ما يؤدي إلى خلق دوافع إيجابية لبدل المزيد من الجهد والاستمرار في العمل والإقبال عليه وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة بالأهداف من خلال تأكيدها على ضرورة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتبادل الأفكار والآراء بخصوص العمل من خلال التعاون والثقة فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم أفكار ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أداء متميز وكفاءة عالية.

الجدول رقم(15): العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
29,85%	20	جيدة
64,17%	43	عادية
5,97%	04	سيئة
100 %	67	المجموع

تبين النسب المذكورة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن طبيعة العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر عادية بنسبة 64,17% أي ما يعادل 43 مبحوث، في مقابل نسبة 29,85% أي ما يعادل 20 مبحوث أقروا بأن هذه العلاقة جيدة، تليها أدنى نسبة وهي 5,97% أي ما يعادل 04 مبحوثين أجابوا أن هذه العلاقة هي علاقة سيئة.

ومن خلال البيانات أعلاه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن العلاقة التي تجمعهم مع رئيسهم أو مسؤوليهم المباشر هي علاقة عادية في إطار العمل تحكمها مجموعة من القوانين والاحترام المتبادل من الطرفين، حيث أن العمال مكلفون بتأدية المهام الموكلة لهم على أكمل وجه في حين أن المسؤول المباشر تكون مهمته مراقبة حسن سير العمل ومدى التزام العمال بتنفيذ أعمالهم، لأن نجاح العاملين في أداء أدوارهم بشكل المطلوب يعتمد على طبيعة معاملة المشرف لهم، حيث أن المعاملة من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على أداءهم للمهام الموكلة ويخلق جو من الراحة والطمأنينة في العمل.

الجدول رقم(16):احترام العمال لمواعيد الحضور والانصراف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%31,34	21	واجب
%62,68	42	انضباط
%5,97	04	خوف من العقاب
% 100	67	المجموع

تبين النسب المذكورة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين اعتبروا أن احترام مواعيد الحضور والانصراف تعبر عن انضباط بنسبة %62,68 أي ما يعادل 42 مبحوث، في مقابل ذلك أقرت نسبة %31,34 أي ما يعادل 21 مبحوث أقروا بأنه واجب ، وأخيرا نسبة %5,97 ما يعادل 04 مبحوثين صرحوا بأن احترام مواعيد الحضور الانصراف خوف من العقاب.

وهذا راجع إلى صرامة القوانين المعمول بها داخل الشركة الإفريقية للزجاج، كذلك تعرض العمال لعقوبات في حالة عدم احترامهم للمواعيد الدخول والخروج المخصصة للعمل حيث أنهم يتعرضون لبعض العقوبات كالخصم من الأجور أو توبيخهم من طرف مسؤوليهم وهذا ما لاحظناه أثناء جولتنا الاستطلاعية حيث لمسنا مدى اهتمام العمال لاحترام مواعيد دخولهم وخروجهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم(17): الطرق المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق القانون بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
49,25%	33	متشددة
40,30%	27	عادلة
10,45%	07	متساهلة
100 %	67	المجموع

تبين النسب المذكورة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن طريقة التي تتبعها الإدارة في تطبيق القانون بالمؤسسة هي الطريقة المتشددة بنسبة 49,25% أي ما يعادل 33 مبحوث، في مقابل نسبة 40,30% أي ما يعادل 27 مبحوث أقرروا بأنها عادلة، تليها ادني نسبة 10,45% ما يعادل 07 مبحوثين أقرروا بأنها متساهلة.

يتضح من خلال الجدول مدى صرامة المؤسسة في تطبيق القانون داخلها وذلك لأجل ضمان السير الحسن للعمل وجعل العاملين أكثر انضباط والتزام بمواعيد حضورهم وانصرافهم، وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات ودفع كفاءة الموظفين وزيادة مستوى أداءهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تطبيق مبدأ القانون فوق الجميع.

الجدول رقم(18): تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
62,68%	42	دائما
37,31%	25	أحيانا
/	/	أبدا
100 %	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح أن أغلب العمال صرحوا بأنهم يحترمون القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل بنسبة 62,68% أي ما يعادل 42 مبحوث ويرجع ذلك إلى كون هذه القوانين تعمل على تنظيم سير العمل على أكما وجه وتخوف العمال من العقوبات الناتجة عن معارضتهم للقوانين التي تفرض عليهم باسم القانون.

في مقابل نسبة 37,31% أي ما يعادل 25 مبحوث أقرروا بأنهم يحترمون قوانين المؤسسة واللوائح أحيانا وذلك كون العامل يحب العمل في جو غير مقيد بالقوانين المتشددة والأوامر التي تجبر على تنفيذها المكروه، وكذلك كون هذه القوانين لا تراعي ظروف العمال الخاصة، في حين انعدمت النسبة في أبدا أي لا يوجد في هذه المؤسسة من لا يلتزم بالقوانين واللوائح.

ومعنى ذلك أن العمال يحترمون القوانين المسيرة للمؤسسة ويرجع ذلك بالأساس إلى خوفهم من العقوبات التي ستطبق عليهم، وهذا ما أشارت إليه النظرية التنظيم الإداري لهنري فايول والتي أكدت على ضرورة احترام الموظفين للقواعد والإجراءات وذلك انطلاقا من مبدأ الانضباط والالتزام والذي يساهم بتأدية المهام على أكمل وجه.

الجدول رقم(19): تلقي الثناء والمديح على العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
20,89%	14	دائما
64,18%	43	أحيانا
14,93%	10	أبدا
100 %	67	المجموع

تبين نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم يتلقون الثناء والمديح من قبل مسؤولهم على العمل الذي يؤديه أحيانا بنسبة قدرت 64,18% أي ما يعادل 43 مبحوث تليها نسبة 20,89% أي ما يعادل 14 مبحوث أقروا بتلقيهم الدائم للثناء والمديح من قبل المسؤول على العمل الذين يقومون به تليها أدنى نسبة تقرر بإنعدام هذا الثناء والمديح على العمل بنسبة 14,93% أي ما يعادل 10 مبحوثين.

نستنتج من خلال كل هذا أن المسؤول يمدح عماله ويقدم لهم الثناء داخل المؤسسة وذلك من أجل خلق جو من الحماس والدافعية والثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية والإنضباط في العمل والقيام به بجدية وبالتالي التكامل في أداء المهام وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقديم أداء متميز مما يحقق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالثناء يساهم بدعم معنوي للعامل مما يساهم في زيادة إنتاجه ورفع مستوى كفاءته لأن الثناء يعطي قيمة للعامل تجعله يعمل في راحة نفسية والعكس.

الجدول رقم(20): مستوى الثقة بين العامل ورئيسه في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
58,21%	39	كبيرة
32,84%	22	منخفضة
8,95%	06	منعدمة
100 %	67	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بتقّتهم الكبيرة برئيسهم وهو ما عبرت عنه نسبة 58,21% أي ما يعادل 39 مبحوث، ثم تليها مباشرة 32,84% أي ما يعادل 22 مبحوث وهي نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بأن مستوى بينهم وبين رئيسهم في العمل منخفضة، بينما سجلت نسبة 8,95% أي ما يعادل 06 مبحوثين الذين صرحوا بانعدام الثقة بينهم وبين رئيسهم في العمل.

ومن خلال الأرقام الميدانية نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن مستوى الثقة بينهم وبين رئيسهم في العمل كبيرة ويعود ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها التعامل الجيد للرئيس مع مرؤوسيه ومنحهم الفرصة للتعبير عن آراءهم وأفكارهم والمرونة في التعامل معهم، وتقدير مجهوداتهم وكذلك العدالة في منح المكافآت والعقوبات ، وهذا ما يفسر إلى سعي المؤسسة إلى الإرتقاء بمستوى التعامل مع عمالها والنظر إليهم من زاوية إيجابية وبأنهم عنصر فعال ومنتج والذي بدوره يؤدي إلى الإرتقاء بمعدلات الأداء، وهذا ما أكدت عليه نظرية Z والتي تعتمد على مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران مرتبطان بمعنى أنه كلما زادت الثقة العامل بمرؤوسيه كلما زادت إنتاجيته وهذا من أهم أهداف المؤسسة وهو تحقق أعلى مستويات الإنتاج.

الجدول رقم(21): التكلفة بمهام جماعية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
70,14%	47	يتعاون الجميع
23,88%	16	تعمل مجموعة ومجموعة لا تعمل
5,97%	04	تنجز العمل لوحدهم
100 %	67	المجموع

أثبتت الشواهد الكمية للجدول أعلاه المتعلق بالمهام الجماعية أن نسبة 70,14% أي ما يعادل 47
مبحوث، كانت إجابتهم بأنهم يتعاونون جميعا في أداء نشاط تكليفهم بمهام جماعية في أداء نشاط ما
أثناء تكليفهم بمهام جماعية ، في حين أن المبحوثين الذين كانت إجابتهم بتعمل مجموعة ومجموعة لا
تعمل قدرت نسبتهم 23,88% أي ما يعادل 16 مبحوث وأخيرا كانت نسبة 5,97% أي ما يعادل 04
مبحوثين كانت إجابتهم بأنهم ينجزون العمل لوحدهم.

ويرجع ذلك إلى كون العمال يفضلون العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لأن الانخراط في
الجماعات يعزز تبادل الأفكار المختلفة فيما بينهم ، إضافة إلى شعور العمال بالإنتماء وارتفاع روحهم
المعنوية مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاج وتحقيق الرضا وهذا ما يساعد على
تنمية الإبداع والابتكار بين العمال .

الجدول رقم(22): سبب عدم تشارك العمال في أداء أعمال جماعية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
59,70%	40	قلة تبادل الخبرات
40,29%	27	طغيان الفردية
100 %	67	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتبين أن نسبة 59,70% أي ما يعادل 40 مبحوث أقروا بأن سبب عدم مشاركته العمال في أداء أعمال جماعية يعود إلى قلة تبادل الخبرات، في حين أن ما نسبته 40,29% أي ما يعادل 27 مبحوث أكدوا أن السبب يعود إلى طغيان الفردية .

ومن خلال البيانات الكمية يتضح أن السبب الرئيسي يعود إلى قلة تبادل الخبرات حيث أن هناك بعض الأعمال التي لا تستدعي القيام بمهام جماعية، هذا ما يوضح أن العامل يكون مكلف بتأدية مهامه فقط ولا يكلف إلا أحيانا في أداء أنشطة جماعية.

الجدول رقم(23): الخلافات بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
83,59%	56	26 تسهيل القيام بالأعمال
		04 السرعة في التنفيذ
		22 الإستمرارية في العمل
		04 التميز في العمل
16,41%	11	نعم
100 %	67	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن النسبة 83,59% أي ما يعادل 56 مبحوث أقروا بعدم وجود خلافات بين زملائهم في العمل، مقابل ذلك تقر نسبة 16,41% أي ما يعادل 11 مبحوث بوجود

خلافات بينهم وبين زملائهم في العمل، تليها نسبة 38,81% أي ما يعادل 26 مبحوث ترى بعدم وجود خلافات فيما بينهم هذا يمكن العامل من تسهيل القيام بمختلف الأعمال والسرعة في التنفيذ بنسبة 5,97% أي ما يعادل 04 مبحوثين، تليها الاستمرارية في العمل بنسبة 32,84% أي ما يعادل 22 مبحوث.

نستنتج من خلال بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بعدم وجود خلافات فيما بينهم وسبب ذلك قضاء العمال لسنوات عديدة مع بعضهم البعض كقيلة بإنشاء علاقات جيدة كذلك يساعد على وجود شبكات اتصالات غير رسمية ، والتي ساهمت بصورة كبيرة في توافق الزملاء وأن أغلب العمال تجمعهم علاقة الألفة والمحبة والروح المعنوية العالية والاحترام المتبادل، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة أداء العاملين نحو أعمالهم وإنجازهم لمهامهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم(24): القيام بمبادرات بشأن العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الإحتمالات	
61,19%	11,94%	41	08	تحديد الأهداف	نعم
	10,45%		07	إقتراح طرق جديدة للعمل	
	38,80%		26	تقديم أفكار ومقترحات لتسهيل سير العمل	
38,80%		26		لا	
100%		67		المجموع	

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن النسبة 61,19% أي ما يعادل 41 مبحوث بأنهم يقدمون مبادرات بشأن العمل في مؤسستهم، تليها فئة المبحوثين الذين يقرون بمبادرات في عملهم بنسبة قدرت ب 38,80% أي ما يعادل 26 مبحوث ، حيث تصرح نسبة 38,80% أي ما يعادل 26 مبحوث بتقديم أفكار ومقترحات لتسهيل سير العمل ، تليها نسبة 11,94% أما يعادل 08 مبحوثين بأن هذه المبادرات تمكنهم من تحديد الأهداف أما نسبة 10,45% أي ما يعادل 07 مبحوثين فترى بإقتراح طرق جديدة للعمل.

من خلال الأرقام الميدانية يمكن تفسير النسبة المرتفعة والتي تمثل المبحوثين الذين سبق لهم وأن قاموا بتقديم مبادرات بشأن العمل ذلك يساعد على كشف العراقيل التي يلاقونها في بيئة العمل سواء كانت مادية أو اجتماعية وبالتالي العمل على تجاوزها معنى ذلك أن الفتح المجال للعمال لتقديم هذه المبادرات في مجال العمل يمكنكم من المطالبة بتوفير ظروف فيزيقية و اجتماعية أحسن لضمان ممارسة واجباتهم دون عراقيل، وتحقيق جودة المنتج للمؤسسة.

الجدول رقم(25): تبادل الخبرات بين العمال في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
32,84%	22	الدقة في أداء العمل
26,86%	18	التقليل من الأخطاء
22,39%	15	سرعة تنفيذ العمل
17,91%	12	اكتساب مهارات جديدة
100 %	67	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 32,84% أي ما يعادل 22 مبحوث أقرروا بأن تبادل الخبرات بين العمال يؤدي إلى الدقة في أداء العمل، تليها مباشرة نسبة 26,86% أي ما يعادل 18 مبحوث بأن ذلك يقلل من الوقوع في الأخطاء في العمل ثم نسبة 22,39% أي ما يعادل 15 مبحوث أكدوا على مساهمته في سرعة تنفيذ العمل، وأخيرا ما نسبته 17,91% من المبحوثين الذين صرحوا بأن ذلك يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة .

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه على أهمية تبادل الخبرات بين العمال في العمل لأن ذلك يساعد على تبادل الأفكار المعلومات بين مختلف العمال وكذلك على المستويات الإدارية المختلفة وذلك تجنباً لاحتكار المعلومات وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة عامة والعلاقات بين العمال خاصة ويتجلى

ذلك من خلال التعامل بين العمال والذي يؤدي إلى تشجيع روح التعاون والإنسجام وهذا ما يساهم في تحقيق مردود وأداء أكبر.

الجدول رقم(26): تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

النسبة المئوية %		التكرار		العينة الإحتمالات	
%41,80	%14,93	28	10	تقديم علاوات	نعم
	%14,93		10	تقديم تشجيعات معنوية شهادات التقدير والعرفان	
	%11,94		08	الإهتمام بالظروف الفيزيكية للعمل (الحرارة ،الرطوبة، التهوية)	
%58,20		39		لا	
% 100		67		المجموع	

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة %58,20 أي ما يعادل 39 من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة لا تسعى إلى تحسين الصورة الذهنية "سمعتها" أمام عمالها في حين أن ما نسبته %41,80 من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تسعى إلى تحسين سمعتها أمام عمالها وهذا من خلال تقديمها لعلاوات بنسبة %14,93 أي ما يعادل 10 مبحوثين وهي نفس النسبة التي تشير إلى أن المؤسسة تقدم تشجيعات معنوية %14,93 أي ما يعادل 10 مبحوثين وأخيرا نسبة %11,94 أي ما يعادل 08 مبحوثين الذين أكدوا على اهتمام المؤسسة بالظروف الفيزيكية.

ويتضح من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة لها قصور واضح في إتباع سياسة علاقات عامة مع العمال وكذا بناء سمعة جيدة في نظرهم ونظر العاملين، وعليه فإن الصورة الذهنية لدى العمال عن المؤسسة مهزوزة وغير محببة لدى العمال هذا ما يؤدي انخفاض ولاء العاملين للمؤسسة.

الجدول رقم(27): الاعتماد على أجهزة حديثة لإنجاز المهام

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
%58,20	39	نعم
%41,79	28	لا
% 100	67	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه المتعلق ما كانت المؤسسة تعتمد على الأجهزة الحديثة للإنجاز المهام حيث أكدت نسبة %58,20 أي ما يعادل 39 مبحوث بأن المؤسسة تعتمد على الأجهزة الحديثة للقيام وإنجاز المهام، في حين نسبة %41,79، أي ما يعادل 28 مبحوث أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على الأجهزة الحديثة لإنجاز المهام .

يتضح من خلال بيانات أرقام هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد فعلا بنسبة كبيرة على الأجهزة الحديثة، لأجل إنجاز المهام بدقة وتقديم منتج أفضل كما أن هذه الأجهزة تسهل القيام بالأعمال وتقلل العراقيل وتخفف الضغوط المهنية على العامل، كما أن طبيعة الإنتاج تفرض وتتطلب أجهزة حديثة لإنجاز المهام وذلك لتقديم صورة جيدة عن المؤسسة بفضل منتجاتها الجيدة.

الجدول رقم(28): تدريب العامل وإدخال برامج جديدة

النسبة المئوية %		التكرار		العينة الإحتمالات	
%62,69	%32,84	42	22	زيادة قدرات العامل	
	%7,46		05	تنمية وتطوير المهارات الحالية	
	%7,46		05	يساهم في الدفع للعمل بجدية للعمل	
	14,93		10	تحسين أداء العامل	
%37,31		25		لا	
% 100		67		المجموع	

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يقررون بتلقيهم الدائم للتدريب من طرف الشركة الإفريقية للزجاج وذلك بنسبة 62,69% ما يعادل 42 مبحوث ويرجع ذلك إلى أن هذا التدريب يؤدي إلى الزيادة في قدرات العاملين وهذا ما صرحت به نسبة 32,84% أي ما يعادل 22 مبحوث وكذلك تحسين أداء العامل وهو ما عبرت عنه نسبة 14,93% ما يعادل 10 مبحوثين، ويساهم التدريب كذلك في الدفع للعمل بجدية بنسبة قدرت ب 7,46% ما يعادل 05 مبحوثين وهي نسبة متساوية مع المبحوثين الذين صرحوا بأن ذلك يساعدهم في تنمية وتطوير المهارات الحالية بنسبة 7,46% أي ما يعادل 05 مبحوثين أيضا.

ما يفسر هذه النسب هو أن أغلب العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج يتلقون ويخضعون لمختلف التدريبات سواء أثناء إلتحاقهم بالعمل أو بعد إدخال آلات جديدة وهذا ما يسمح للعامل بتطوير مهاراتهم وتفجير طاقاتهم مما يزيد من دافعية العمال وإسقاط خبراتهم العلمية التي اكتسبوها في الميدان، فالتدريب يحتل مكانة وأهمية كبيرة في هذه المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتسيير بعض الآلات الحديثة والمتطورة ، والتي تحتاج إلى عاملين مدربين ومؤهلين حتى يتمكنوا من التحكم في الآلات المختلفة.

الجدول رقم(29): استشارة العامل في نوع الآلات التي يحتاجها

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الإحتمالات	
%44,78	%14,93	30	10	انسجامك مع الآلة	نعم
	%19,40		13	المرونة في العمل	
	%10,45		07	الدقة في العمل	
%55,22		37		لا	
% 100		67		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55,22% أي ما يعادل 37 مبحوث أجابوا بأن الإدارة لا تقوم باستشارتهم في نوع الآلات التي يحتاجونها في عملهم، في حين 44,78% أي ما يعادل 30 مبحوث أجابوا بأن المؤسسة تقوم باستشارتهم في نوع الآلات التي يحتاجونها في العمل، وهذا ما عبرت عنه نسبة 19,40% أي ما يعادل 13 مبحوث بأن ذلك يساعد على المرونة في العمل تليها الانسجام مع الآلة بنسبة 14,93% أي ما يعادل 10 مبحوثين ثم نسبة 10,45% أي ما يعادل 07 مبحوثين الذين صرحوا بمساهمة ذلك على الدقة في العمل وهي نسبة ضئيلة.

ومن خلال هذه الأرقام الميدانية نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يتم استشارتهم وإشراكهم في نوع الآلات التي يحتاجونها في مجال عملهم، وهذا ما يفسر أن المسؤولين هم الذين يتمتعون بالسلطة والمركزية في إتخاذ القرارات الحساسة خاصة فيما تعلق بنوع الآلات التي تحتاج إلى مختصين في المجال وليس رأي عامل بسيط.

الجدول رقم(30): التوافق بين التخصص والمهام الموكلة

النسبة المئوية %		التكرار		العينة	
				الإحتمالات	
%68,66	%40,30	46	27	إتقان العمل	نعم
	%17,91		12	إتمام مهام العمل	
	%10,45		07	مردود أكبر	
%31,34		21		لا	
% 100		67		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68,66% أي ما يعادل 46 مبحوث أجابوا أن هناك توافق بين تخصصهم والمهام الموكلة إليهم وهذا من شأنه أن يزيد من إتقان العامل لعمله وهو ما عبرت عنه نسبة 40,30% أي ما يعادل 27 مبحوث وكذلك يساهم في إتمام مهام العمل بنسبة 17,91% أي ما يعادل 12 مبحوث، أخيرا نسبة 10,45% أي ما يعادل 07 مبحوثين أقرت بأن التخصص يؤدي إلى تقديم مردود أكبر في العمل ، في حين ترى نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ 31,34% أي ما يعادل 21 مبحوث بأنه لا يوجد توافق بين التخصص والمهام الموكلة إليهم .

من خلال هذه الإحصائيات نستنتج بأن أغلب المبحوثين أقروا بوجود توافق بين التخصص والمهام الموكلة إليهم، وهذا من شأنه أن يحفز العمال على العمل والإبداع ،كما يخلق لديهم الشعور بالرضا والتميز في العمل ومردود أكبر وكفاءة عالية كونه يؤديون العمل المتخصصين والبارعين فيه والذي بدوره يؤدي إلى تفجير طاقاتهم وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي والسرعة في إنجاز الأعمال واكتساب ثقة مرؤوسيهم وهذا ما يزيد من حظوظهم في الترقية وذلك لتميزهم.

الجدول رقم(31): ظروف العمل بالمؤسسة والاستمرار في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
%44,77	30	نعم
%55,22	37	لا
% 100	67	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه المتعلق بظروف العمل بالمؤسسة أن نسبة 55,22% أي ما يعادل 37 مبحوث أكدوا أن ظروف العمل بالمؤسسة لا تمكن العامل من الاستمرار في العمل، في حين أن نسبة 44,77% أي ما يعادل 30 مبحوث كانت إجاباتهم عكس ذلك تماما وبأن ظروف عملهم تمكنهم في من الاستمرار في العمل.

من خلال البيانات الميدانية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا أن ظروف العمل لا تمكنهم من الاستمرار في عملهم ، وذلك يرجع إلى سوء هذه الظروف المتمثلة في التهوية والحرارة والرطوبة، وانعدام أدنى شروط العمل وهذا ما لمسناه خلال جولتنا الاستطلاعية حيث لاحظنا مدى قدم المكان واشتكى العمال من عدم توفر وسائل التدفئة مثلا هذا ما سينعكس على أداء العمال بالسلب ويؤثر كذلك على استقرارهم في عملهم.

الجدول رقم(32): طرق تحسين أداء العمال

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
64,18%	43	زيادة الدافعية نحو العمل
20,89%	14	ارتفاع الروح المعنوية
14,93%	10	تحقيق الرضا الوظيفي
100 %	67	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه المتعلقة بالطرق التي تتبعها المؤسسة لتحسين أداء عمالها تؤكد نسبة 64,18% أي ما يعادل 43 مبحوث بأن ذلك يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 20,89% أي ما يعادل 14 مبحوث، بأن هذا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، أما أدنى نسبة 14,93% أي ما يعادل 10 مبحوث أكدوا على تحقيق الرضا الوظيفي .

من خلال الإحصائيات أعلاه نستنتج أن إتباع المؤسسة لطرق تحسين أداء عمالها يساهم بشكل كبير إلى الدفع بالعمال لبدل جهد كبير في العمل فكلما عملت المؤسسة على الاهتمام بالعامل وأداءه كلما أدى ذلك بالعامل إلى الدفع للعمل بجدية، وذلك لشعوره بأن المؤسسة تولي له أهمية وأنه عنصر ذو قيمة وليس مجرد آلة يؤدي مهامه فقط.

الجدول رقم(33): ترك العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
11,94%	08	ترفض تماما
35,82%	24	يفكر في الأمر
52,23%	35	نترك العمل بالمؤسسة
100 %	67	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 52,23% أي ما يعادل 35 مبحوث أجابوا بأنهم سيتركون العمل بالمؤسسة إن وجدوا عمل آخر، مقابل ذلك أقرت نسبة 35,82% أي ما يعادل 24 مبحوث بأنهم سيفكرون بالأمر، تليها النسبة 11,94% لأي ما يعادل 8 مبحوثين، رفضوا الأمر تماما.

وهذا راجع إلى أن عمال المؤسسة يبحثون عن الأجر الأعلى إضافة إلى ذلك فأغلب العمال أكدوا على أن ظروف العمل لا تمكنهم من الاستمرار في العمل وهذا ما أكدته نتائج الجدول (31) الخاص بظروف العمل.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

أ- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

- في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة والخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها "الضبط الإداري يساهم في انضباط العمال" يتبين أن:
- نسبة 76.11% من المبحوثين أكدوا أن المهام والمسؤوليات تتسم بالوضوح.
 - نسبة 85.07% من المبحوثين أكدوا أنهم منضبطين في عملهم.
 - نسبة 88.05% من المبحوثين أكدوا على تنفيذهم للعمل الموكل إليهم في الوقت المحدد.
 - نسبة 64.17% من المبحوثين اقروا بان علاقاتهم مع مسؤولهم المباشر عادية.

-نسبة 55.22% من أفراد العينة اقرروا بان المؤسسة تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف وهذا ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع روحهم المعنوية بنسبة 29.85%.

وفي الأخير ومن خلال ما تم التوصل إليه من أرقام ونسب عالية والمتعلقة بأسئلة الفرضية الأولى يتبين أن الضبط الإداري يساهم في انضباط العمال وذلك من خلال ما لاحظناه من إجابات أغلب المبحوثين الذين أكدوا على أن المهام والمسؤوليات تتسم بالوضوح، وبأنهم منضبطون في عملهم وإنهم ينفذون العمل الموكل إليهم في الوقت المحدد وعلاقتهم مع مسؤولهم المباشر علاقة عادية كما أن المؤسسة تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف والذي بدوره يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ويجعلهم أكثر انضباط في عملهم، ومنه تكون الفرضية الأولى محققة.

ب- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة والمتعلقة بالمحور الثاني المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها " العمل الجماعي يساهم في تحقيق التفوق " تبين أن:

- نسبة 58.21% من أفراد العينة أكدوا على أن مستوى ثقتهم برئيسهم في العمل كبيرة.

- نسبة 70.17% من أفراد العينة أكدوا أنهم يتعاونون فيما بينهم عند تكليفهم بمهام جماعية.

- نسبة 83.59% من المبحوثين اقرروا بعدم وجود خلافات بينهم وبين زملائهم بالعمل.

- نسبة 61.19% من المبحوثين اقرروا بأنهم قاموا بمبادرات بشأن العمل والتي تمثلت في تقديم مقترحات لتسهيل سير العمل بنسبة 38.80%.

وفي الأخير ومن خلال ماتم التوصل إليه من أرقام ونسب عالية والمتعلقة بأسئلة الفرضية الثانية يتبين بأن العمل الجماعي يساهم في تحقيق التفوق، وذلك من خلال ما لاحظناه من إجابات اغلب المبحوثين الذين أكدوا على أن مستوى ثقتهم برئيسهم في العمل كبيرة وبأنهم يتعاونون فيما بينهم عند تكليفهم لمهام جماعية وذلك لعدم وجود خلافات فيما بينهم، وأيضا قيامهم بمبادرات بشأن العمل والتي تمثلت بتقديم مقترحات لتسهيل سير العمل والذي يؤدي إلى ارتفاع روحهم المعنوية مما يساهم في تحقيق التفوق وبالتالي فالفرضية الثانية محققة.

جـ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة والخاصة بالمحور الرابع المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها ظروف العمل لها دور في تحسين مستوى الإنتاج تبين أن

- نسبة 58.20% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تحتوي على أجهزة حديثة لانجاز المهام .
- نسبة 62.67% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتدريبهم عند إدخال برامج جديدة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قدرات العامل بنسبة 32.83%.
- نسبة 68.64 % من أفراد العينة اقرروا بأن هناك توافق بين تخصصهم والمهام الموكلة اليهم والذي بدوره يؤدي إلى إتقانهم لعملهم بنسبة 40.29%.
- نسبة 64.17% من أفراد العينة اقرروا بان إتباع المؤسسة لطرق تحسين أداء عمالها يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل.

وفي الأخير ومن خلال ما تم التوصل إليه من أرقام ونسب عالية والمتعلقة بأسئلة الفرضية الثالثة يتبين أن ظروف العمل لها دور في تحسين مستوى الإنتاج وذلك من خلال ما لاحظناه من إجابات اغلب المبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة تحتوي على أجهزة حديثة لانجاز المهام كما أنه يتم بتدريبهم عند إدخال برامج جديدة هذا ما يساهم في زيادة قدراتهم، أيضا أكدوا على وجود توافق بين تخصصهم والمهام الموكلة إليهم ما يؤدي لإتقانهم لعملهم كما اقرروا على أن إتباع المؤسسة لطرق تحسين أداء عمالها يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل هذا ما يساهم في تحقيق مستويات عليا من الإنتاج وبالتالي فالفرضية الثالثة محققة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرضنا للدراسات السابقة حول موضوع القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية ثم التطرق إلى نتائج الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية، وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف مع هذه الدراسات:

دراسة عبد الله الحنيطة:

قد جاءت هذه الدراسة مشابهة لموضوع دراستنا فكلتاها ركزت على القيم التنظيمية باعتبارها الوسيلة الأمثل في الربط بين الإدارة والعمال، وذلك من أجل زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء، كما تشابهت من حيث وجود علاقة قوية بين القيم التنظيمية ومتغير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبالرغم من هذا التقاطع الموجود إلا أنهما اختلفا من حيث وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء، في حين توصلت دراستنا الراهنة إلى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي:

جاءت مشابهة لموضوع دراستنا الراهنة وذلك من خلال دراسة القيم التنظيمية والتي تتطابق نتائج دراستها مع دراستنا في كون المناخ التنظيمي والقيم السائدة داخل المؤسسة تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العمال، وذلك كون المناخ والقيم هي من بين الوسائل التي لها أثر كبير على أداء الموارد البشرية وتلعب دور كبير في تحسينه وتطويره بما يخدم المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف المسطرة.

دراسة احمد بن علي الصميلي:

جاءت مشابهة لموضوع دراستنا الراهنة وذلك من خلال دراسة متغير القيم التنظيمية والذي يلعب دور كبير في المؤسسة من خلال مساهمته في التأثير على دراستنا حيث توصل الباحث إلى دور القيم التنظيمية في إحداث التغيير في المؤسسات الأمنية والمدنية، في حين توصلنا إلى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، واختلفت من حيث النتائج المتحصل عليها وطريقة معالجة الظاهرة المدروسة.

دراسة قريشي نجات:

والتي تطابقت مع دراستنا الراهنة في موضوع القيم التنظيمية وكذلك في بعض المؤشرات المتمثلة في الظروف الفيزيائية لبيئة العمل، وجاءت نتائجها مغايرة تمام مع نتائج دراستنا، حيث توصلت الباحثة إلى وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية ووجود علاقة طردية موجبة

بين اتجاهات الإطار المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة، في حين توصلنا إلى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد داخل المؤسسة محل الدراسة .

دراسة عجال مسعودة:

والتي جاءت مشابهة مع دراستنا الراهنة في متغير القيم التنظيمية، وجاءت نتائجها مغايرة تمام مع نتائج دراستنا حيث توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي، في حين توصلنا إلى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

دراسة خير الدين جمعة:

تشابهت مع دراستنا الحالية في موضوع القيم التنظيمية وقد جاءت نتائجها مشابهة مع نتائج دراستنا من حيث دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك من خلال العمل وجودته و تحسين المهارات البشرية، والمواظبة على العمل وهذا ما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائهم داخل المؤسسة وبالتالي الزيادة في الإنتاج، حيث اختلفت من حيث النتائج المتوصل إليها وطريقة معالجة هذه الدراسة.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

من خلال عرض النتائج العامة وتحليلها وتفسيرها توصلنا إلى أن:

- نوع الرقابة المتبعة من طرف رئيس العمل هي رقابة مباشرة.
- وضوح المسؤوليات والمهام.
- انضباط العمال وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد مع احترام مواعيد الحضور والإنصراف.
- المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية للعمال.
- طبيعة العلاقة بين العامل والرئيس المباشر عادية.
- الصرامة في تطبيق القوانين.
- الثقة بين العامل ورئيسه في العمل كبيرة.
- العمل الجماعي أثناء التكليف بالمهام.
- عدم وجود خلافات بين العمال أثناء القيام بالأعمال.
- تبادل الخبرات بين العمال داخل مجال العمل يزيد في الدقة في العمل.

- لا تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها الذهنية.
- تدريب العامل على الأجهزة الحديثة للقيام بالمهام وتحسين القدرات.
- يوجد توافق بين التخصص والمهام الموكلة للعمال، هذا ما يساعدهم على إتقان العمل.
- إتباع المؤسسة لطرق تحسين أداء عمالها يزيد من دافعيتهم.
- يساهم النمط الإداري في انضباط العمال.
- يساهم العمل الجماعي في تفوق العمال.
- ظروف العمل لها دور في تحسين مستوى الإنتاج.
- ومنه يمكن القول أن للقيم التنظيمية دور في تحسين أداء الموارد البشرية.

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

- بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح الطاهير، حاولنا وضع مجموعة من الاقتراحات التالية:
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال توفير جو مناسب للعمل يشتمل جميع الظروف المحيطة ببيئة العمل وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
 - ضرورة اهتمام المؤسسات بالقيم التنظيمية لما لها من دور في الارتقاء بمستويات أداء المورد البشري وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تشجيع الإدارة للموارد البشرية لإبداء اقتراحاتهم وإبراز قدراتهم الأمر الذي يرفع معنوياتهم ويزيد من أدائهم في العمل.
 - ضرورة خلق جو مناسب يسود فيه الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم وهذا ما يساهم في تحقيق الاستقرار في المؤسسة.
 - خلق جو من التعاون والانسجام وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، تبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت انطلاقاً من تحقق الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة، وبناءً على النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة، كما تم التطرق إلى نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وأيضاً النتائج العامة للدراسة وكذلك أهم القضايا التي أثارها الدراسة، وعليه يمكن القول أن للقيم التنظيمية دور في تحسين أداء الموارد البشرية.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال الدراسة الحالية بعنوان دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج، تم تناول مختلف الجوانب التي مست موضوع الدراسة سواء من الجانب النظري حيث تم التطرق فيه إلى مختلف النظريات المفسرة للموضوع والدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا الحالية وهي القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية، كما تم استخدام منهجية تصب في إطار أهداف الدراسة الحالية.

وانطلاقاً من نتائج هذه الدراسة تم الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أصبح يترجم نجاح المؤسسات بمدى فعالية أداء عمالها على جميع المستويات التنظيمية فأصبحت تسعى بكل جهد للحصول على الأداء المرجو وتحسين مستواه بصورة دائمة وهذا من خلال الاهتمام بسلوكيات الموارد البشرية وذلك يكون انطلاقاً من قيمهم باعتبار أن تطور أي منظمة متوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها المديرون والتي لها تأثير كبير على قيم العاملين واتجاهاتهم ودفعهم لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

وبصفة عامة يمكن القول أن للقيم التنظيمية أهمية كما لها من تأثيرات على سلوكيات واتجاهات الأفراد نحو الشركة محل الدراسة وذلك لتفادي المشكلات الناتجة عن طبيعة ممارسة بعض القيم السلبية كالفردية والتسلط والغياب والتهرب، نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء الثقافة التنظيمية ذات اتجاه إيجابي تساعد على استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات ومهارات وتنميتها من أجل تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للقيم التنظيمية دور في تحسين أداء الموارد البشرية.

وأخيراً نتمنى أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لعرض مناقشات ووجهات نظر جديدة أكثر انتشاراً وتوسعاً، ولا شك أن دراستنا تحتاج إلى توضيح وتحليل أعمق، بحيث تعتبر نقطة انطلاق للدراسات القادمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم

(1) الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003.

(2) لونس طارق شريف: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.

ثانياً: الكتب

(3) أبو جادو صالح محمد علي: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998.

(4) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الكتب، القاهرة، 2005.

(5) أنجريس موريس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط4، الجزائر، 2004.

(6) بخوش الصديق: منهجية البحث العلمي، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2010.

(7) البرادعي بسبوني محمد: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، اترك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005.

(8) بربر كامل: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2006.

(9) بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.

(10) بن عيشي عمار: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2012.

(11) توهايمي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، دار الساطع، الجزائر، 2013.

(12) جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط2، قسنطينة، 2006.

(13) جبر سعاد: القيم العالمية وأثرها على السلوك الإنساني، عالم المكتب الحديث، ط2، عمان، 2008.

(14) الجلال ماجد زكي: تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2005.

(15) جودة محفوظ وآخرون: منظمات الإهمال والمفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.

(16) الجيلاني حسان: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2008.

- 17) حجاب محمد منير: أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط¹، القاهرة، 2002.
- 18) حريم حسين: إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط¹، عمان، 2013.
- 19) حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط¹، عمان، 2006.
- 20) حسن راوية: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، كلية التجارة، مصر، 2001.
- 21) حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط¹، دار حامد، عمان، 2008.
- 22) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديران المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص24.
- 23) حمدي محمد فاتح: أزمة القيم ومشكلات الشباب في زمن البث الفضائي العربي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط¹، عمان، 2017.
- 24) حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 25) خالد محمد أبو شعيرة، تائر احمد غماري: الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي، ط¹، الأردن، 2009.
- 26) خصاونة عاكف لطفي: إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط¹، عمان، 2010.
- 27) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرايشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط⁵، عمان، 2013.
- 28) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرايشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط¹، عمان، 2007.
- 29) الديري زاهر محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط¹، عمان، 2011.
- 30) ديفيد فرانسيس ومايك ودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1995.
- 31) رشوان حسين عبد الرحيم: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 32) رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، ط¹، سوريا، 2004.
- 33) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز، ط¹، الأردن، 2013.
- 34) زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط³، قسنطينة، 2008.
- 35) السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط¹، الاسكندرية، 2014.
- 36) السلمي علي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، ط¹، القاهرة، دس.
- 37) السيد إسماعيل محمد وآخرون: تنمية المهارات السلوكية (تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

- (38) شاوش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، ط3، عمان، 2005.
- (39) الشماع خليل محمد حسن ، وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007.
- (40) الشماع خليل محمد حسين ، حمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، د ب، 2014.
- (41) الشواورة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج، الأردن، 2011.
- (42) الصوص نداء محمد: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2008.
- (43) الطائي يوسف حجيم وأخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.
- (44) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006.
- (45) عبد الله عقلة ومجلى الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2009.
- (46) عبد الله محمود عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2005.
- (47) العتيبي صبحي: تطور الفكر والأساليب الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- (48) عدوان ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- (49) عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- (50) عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- (51) عقلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
- (52) العلاق بشير: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري، عمان، 2008.
- (53) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2004.
- (54) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013.
- (55) عليان رحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008.
- (56) العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005.

- (57) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
- (58) عواد فتحي أحمد ذياب: إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- (59) عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2006.
- (60) غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
- (61) غربي علي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط3، الجزائر، 2009.
- (62) غني رحام تناي الزبيدة، حسين وليد حسين عباس: إدارة الموهبة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- (63) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- (64) القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2012.
- (65) القريوتي محمد قاسم: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان، 2010.
- (66) القريوتي موسى قاسم: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، ط3، عمان، 2006.
- (67) قطيش عبد الطيف: الإدارة العامة (من النظرية إلى التطبيق)، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013.
- (68) قنديلجي عامر إبراهيم: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- (69) كافي مصطفى يوسف وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- (70) الكساسبة وصفي: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- (71) كعباش رابع: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط1، 2006.
- (72) اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- (73) ماهر أحمد: التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (74) المحاسنة إبراهيم محمد: إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير، ط1، عمان، 2013.
- (75) محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي لقيم وأخلاقيات العمل، دار الشؤون، ط1، عمان، 2011.

- (76) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- (77) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2004.
- (78) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- (79) النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- (80) نورهان منير حسن فهمي: القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية، 1999.
- (81) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014.
- (82) همشري عمر أحمد: التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء، ط2، 2013.
- (83) هيكل محمد أحمد: مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2006.
- ثالثا: الرسائل والمذكرات:**
- (84) بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية)، شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- (85) بكاي عبد الحميد: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الإنسانية، عنابة.
- (86) بولهواش عمر: دراسة قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- (87) جمعة خير الدين: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2015.
- (88) جمعة خير الدين: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة خيضر، بسكرة، 2014.
- (89) الحدسي رافع يوسف: القيم التنظيمية وعلاقتها الانغماس الوظيفي، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2013.
- (90) الحنيطة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وكفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، المملكة السعودية، 2003.
- (91) زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016/2015.
- (92) الشنطي محمود عبد الرحمن إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية لغزة، فلسطين، 2006.
- (93) الصميلي أحمد بن علي: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، المملكة السعودية، 2015.

- 94) عاطف جبر طه عبد الرحيم: أثر القيم التنظيمية على التوافق التنظيمي وقيم العمل، دراسة كمية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، 2013.
- 95) عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- 96) قريشي نجاة: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة الجزائر، 2007.
- 97) مزعش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011.
- 98) موسى شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011.
- رابعاً: المجلات
- 99) بكوش ليلي: القيم التنظيمية (مدخل مفاهيمي)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 30، الجزائر.

الملاحق

ملحق رقم 01

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل

القطب الجامعي تاسوست

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

القيم التنظيمية السائدة وأداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير- ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل

ملاحظة:

هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، فالرجاء قراءة السؤال بتعمن ثم الإجابة عليه بدقة وموضوعية بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، ثق(ي) بان هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

شكرا لتعاونكم معنا.

إعداد الطالبتين:

- كيموش أمينة

- العايب ابتسام

تحت إشراف الأستاذة:

بلغول يمينة

المحول الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

- أقل من 20 سنة
 - من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
 - من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
 - من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
 - من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة

3- الحالة العائلية:

- أعزب(ة)
 - متزوج(ة)
 - مطلق(ة)
 - أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

- ابتدائي
 - متوسط
 - ثانوي
 - جامعي

5- الاقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات
 - من 5 سنوات إلى من 10 سنوات
 - من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
 - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
 - من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة
 - من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
 - 30 فما فوق

6- المستوى المهني:

- إطار

- عامل تحكم

- عامل تنفيذ

المحور الثاني: الضبط الإداري وانضباط العمال.

7- ما نوع الرقابة المتبعة من طرف رئيسك في العمل؟

- التدخل أثناء العمل

- يراقب عن بعد

- عن طريق رفع التقارير

8- هل المسؤوليات والمهام تتميز بالوضوح؟

نعم لا

9- هل أنت منضبط في عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا يعود ذلك إلى:

- عدم اقتناعك بالقوانين التي تنظم العمل

- الشعور بعدم المساواة في العمل

- صعوبة العمل الموكل إليك

10- هل تنفذ العمل المكلف إليك في الوقت المحدد؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا ما هي الإجراءات المتبعة من طرف رئيسك كاتجاهك؟

- التوبيخ

- حرمانك من الترقية

- الاقتطاع من الأجر

- الطرد

- التساهل معك

11- هل يوجد لدى المؤسسة دليل مكتوب للقواعد وإجراءات العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، يؤدي ذلك إلى:

العمل بالقوانين معرفتك لحقوقك معرفتك لواجباتك ومسؤولياتك

12- هل تمنحك المؤسسة الصلاحية في اتخاذ القرار في بعض المواقف؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يدفعك ذلك إلى:

- زيادة الثقة بالإدارة

- رفع الروح المعنوية

- زيادة أدائك

13- ما طبيعة علاقتك بمسؤولك المباشر؟

- جيدة

- عادية

- سيئة

14- هل تعتبر أن احترام مواعيد الحضور والانصراف:

- واجب

- انضباط

- خوف من العقاب

15- ما هي الطريقة المتبعة من طرف الإدارة في تطبيق القانون في المؤسسة؟

- متشددة

- عادلة

- متساهلة

16- هل أنت ملتزم بتطبيق باللوائح والقوانين المتعلقة بأدائك لوظائفك؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

17- هل تحظى بالثناء والمديح من قبل مسؤولك المباشر على العمل الذي تؤديه؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

المحور الثالث: العمل الجماعي وتحقيق التفوق

18- ما هو تقييمك لمستوى الثقة بينك وبين رئيسك في العمل؟

- كبيرة

- منخفضة

- منعدمة

19- أثناء توكيلك بمهام جماعية لأداء نشاط ما، هل؟

- يتعاون الجميع

- تعمل مجموعة ومجموعة لا تعمل

- تنجز العمل لوحدهك

20- ما سبب عدم مشاركة العمال في أداء أعمال جماعية؟

- قلة تبادل الخبرات

- طغيان الفردية

21- هل توجد خلافات بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا فإن ذلك يساعد في:

- تسهيل القيام بالأعمال

- السرعة في التنفيذ

- الاستمرارية في العمل

- التميز في العمل

22- هل سبق وأن قمت بمبادرات بشأن عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم تتمثل في:

- تحديد الأهداف

- اقتراح طرق جديدة للعمل

- تقديم أفكار ومقترحات لتسهيل سير العمل

23- هل تعتقد أن تبادل الخبرات بين العمال في العمل يؤدي إلى:

- الدقة في أداء العمل

- سرعة تنفيذ العمل

- التقليل من الأخطاء

- اكتساب مهارات جديدة

24- هل تسعى المؤسسة على تحسين الصورة الذهنية "سمعتها" أمام عمالها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

- بتقديم علاوات

- تقديم تشجيعات معنوية (شهادات تقدير و عرفان)

- الاهتمام بيئة العمل الداخلية

- الاهتمام بالظروف الفيزيائية (الرطوبة، الحرارة، التهوية)

المحور الرابع: ظروف العمل وتحسين مستوى الإنتاج.

25- هل تعتمد المؤسسة على أجهزة حديثة لإنجاز المهام؟

نعم لا

26- هل يتم تدريب العامل عندما يتم إدخال برامج جديدة في المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فذلك يساعد على:

- زيادة قدرات العامل

- تنمية وتطوير المهارات الحالية

- يساهم في الدفع للعمل بجدية ومثابرة

- تحسين أداء العامل

27- هل تقوم الإدارة باستشارتك في نوع الآلات التي تحتاجها في عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، يساعدك في:

- انسجامك مع الآلة

- المرونة في عملك

- الدقة في عملك

28- هل يوجد توافق بين تخصصك والمهام الموكلة إليك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يساعدك ذلك على:

- إتقان العمل

- إتمام مهام العمل

- مردود أكبر

29- هل ظروف العمل (الحرارة، الرطوبة، التهوية) بالمؤسسة تمكنك من الاستمرار في عملك؟

نعم لا

30- هل تعتقد أن إتباع مؤسستك لطرق تحسين أداء عمالها يؤدي إلى:

- زيادة الدافعية نحو العمل

- إرتفاع الروح المعنوية

- تحقيق الرضا الوظيفي

31- إذا وجدت عمل أفضل من عملك هذا فهل؟

- ترفض تماما

- تفكر في الأمر

- تترك العمل بالمؤسسة

ملخص الدراسة:

تبلورت مشكلة دراستنا الراهنة تحت عنوان القيم التنظيمية و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية داخل الشركة الإفريقية للزجاج " -أولاد صالح-الطاهير - جيجل- " والتي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ، حيث انطلقنا في هذه الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

وانبثقت عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم الضبط الإداري في انضباط العمال؟

- هل يساهم العمل الجماعي في تحقيق التفوق؟

- هل لبيئة العمل دور في تحسين مستوى الإنتاج؟

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات وتحقيقها لأهداف الدراسة استخدمنا استمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة، حيث طبقت على عينة طبقية عشوائية تكونت من "67" عاملاً، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث وملاءمته لطبيعته وأساليب التحليل المتمثلة في الأسلوب الكمي، والكيفي.

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

وذلك من خلال النتائج الفرعية التالية:

-يساهم الضبط الإداري في انضباط العمال .

- لعمل الجماعي يساهم في تحقيق التفوق .

- بيئة العمل لها دور في تحسين مستوى الإنتاج .

Résumé :

Notre travail vise l'étude d'une problématique chronique sous le titre : les valeurs organisatrices et l'amélioration des ressources humaines au sein de l'entreprise africaine de verre Ouled Saleh, Taher Jijel.

Cette étude vise à montrer la contribution des valeurs organisatrices dans l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Au cours de ce travail, Nous tentons de répondre aux problématiques suivantes:

- Est-ce qu'une valeur organisatrice contribue à améliorer la performance du personnel?
- Le contrôle administratif contribue-t-il dans la discipline de personnel?
- L'environnement et le travail collectif contribuent-ils à améliorer la performance du personnel?
- Pour répondre à ces questions, nous avons utilisé un questionnaire pour collecter des informations et des données.

De plus, l'observation et l'entretien ont été utilisés pour vérifier la validité des hypothèses sur un échantillon de 67 travailleurs, choisis d'une manière aléatoire. Notre étude a été effectuée.

Enfin, nous avons opté pour une approche descriptive analytique pour réaliser l'objectif de cette étude. Les résultats sont les suivants:

Le contrôle administratif contribue à améliorer la discipline du personnel.

L'environnement du travail joue un rôle extrêmement important dans l'amélioration de la performance individuelle et collective des travailleurs.

Pour conclure, on propose quelques recommandations.

Il est nécessaire de prendre soin du corps humain dans une entreprise.

Les valeurs organisatrices jouent un rôle important pour améliorer la performance du personnel.