

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

## علاقة القيم التنظيمية بالتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط

- بالطاهير - جيجل -

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

إعداد الطالبين:

- بوجدار رزيقة

- فنوشة مريّة

إشراف الدكتور:

- بوجردة الياسين

لجنة المناقشة

الدكتور: بليط عبد الله ..... رئيسا

الدكتور: بوجردة الياسين ..... مشرفا ومقررا

الدكتور: خواز الطاهر ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019

# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من علمنا أن الخطأ طريق الناجحين  
والذين كانوا سنداً لنا في رحلتنا هذه بتوجيهاتهم وأفادونا بتفكيرهم  
ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر "بوجردة ياسين" والأساتذة المحكمين "  
حديدان صبرينة" والأستاذ "شربال  
مصطفى" كما نقدم شكرنا لفريق العمل بمكتبة طيبة وكل من ساهم  
في هذا العمل من قريب أو بعيد.



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
أ	مقدمة
	قائمة الجداول والأشكال
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
04	تمهيد
04	أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
04	ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة
06	ثالثاً: الإشكالية
08	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
19	خامساً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: المعالجة النظرية لموضوع الدراسة</b>	
29	تمهيد
29	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
30	1-نظرية الإدارة العلمية
32	2-نظرية التقسيم الإداري
35	3-النظرية البيروقراطية
38	ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية
38	1-نظرية العلاقات الإنسانية
39	2-نظرية سلم الحاجات
42	3-نظرية X وY
43	ثالثاً: المدرسة الحديثة
43	1-نظرية النظام التعاوني
45	2-نظرية الإدارة بالأهداف
46	3-نظرية الإدارة اليابانية
<b>الفصل الثالث: القيم التنظيمية</b>	
50	تمهيد
50	أولاً: مراحل تطور القيم التنظيمية

52	ثانيا: أهمية القيم التنظيمية
53	ثالثا: أهداف القيم التنظيمية
54	رابعا: خصائص القيم التنظيمية
55	خامسا: مصادر القيم التنظيمية
55	سادسا: تصنيف القيم التنظيمية
57	سابعا: مقاييس القيم التنظيمية
58	ثامنا: أساليب تكوين القيم التنظيمية وتمييزها
58	تاسعا: شروط القيم التنظيمية
59	عاشرا: وظائف القيم التنظيمية
59	إحدى عشر: القيم الداعمة للتنمية المستدامة
<b>الفصل الرابع: التنمية المستدامة</b>	
62	تمهيد
62	أولا: الجذور التاريخية للتنمية المستدامة
63	ثانيا: مبادئ التنمية المستدامة
64	ثالثا: أهداف التنمية المستدامة
65	رابعا: شروط تحقيق التنمية الشاملة
65	خامسا: أبعاد التنمية المستدامة
69	سادسا: خصائص التنمية المستدامة
96	سابعا: النظم اللازمة لتحقيق التنمية المتواصلة
70	ثامنا: النشاط المستدام للمؤسسة الاقتصادية
<b>الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية</b>	
72	تمهيد
<b>أولا: مجالات الدراسة</b>	
72	1-المجال المكاني
74	2-المجال البشري
74	3-المجال الزمني
<b>ثانيا: الإجراءات المنهجية</b>	
75	1-فرضيات الدراسة

76	2-المنهج المستخدم في الدراسة
76	3-أدوات جمع البيانات
82	4-عينة الدراسة
88	5-أساليب التحليل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
91	تمهيد
91	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
91	1-بيانات الفرضية الجزئية الأولى
109	2-بيانات الفرضية الجزئية الثانية
119	3-بيانات الفرضية الجزئية الثالثة
<b>ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات</b>	
130	1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى
131	2-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
132	3-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
133	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
134	رابعاً: النتيجة العامة للدراسة
135	خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة
137	خاتمة
139	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

# فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل هرم ماسلو للحاجات	41
02	أبعاد التنمية المستدامة	68

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مبادئ فايول في التقسيم الإداري	33
02	يوضح افتراض X وافتراض Y:	43
03	القيم المستخلصة من النظرية اليابانية	48
04	يوضح أسئلة الاستمارة قبل وبعد التعديل	79
05	يمثل حساب قيمة الصدق لكل بند	80
06	جنس المبحوثين	84
07	سن المبحوثين	84
08	المستوى التعليمي للمبحوثين	85
09	الحالة المهنية	86
10	أجر المبحوثين	87
11	يوضح مكان الإقامة	88
12	الالتزام بالحضور	91
13	الشعور بالانتماء	92
14	المحافظة على اللوائح القانونية الخاصة بالمؤسسة	94
15	الغياب عن العمل	95
16	تحمل عواقب مخالفة تعليمات العمل	96
17	الشعور بوجود مناعة تنظيمية	97



## فهرس الأشكال والجداول

99	اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية	18
101	اعتماد المؤسسة على توجيه العمال	19
102	اعتماد المؤسسة على أسلوب الرقابة	20
104	مدى امتلاك المؤسسة إدارة لمواجهة الخطر أثناء وقوع الحوادث	21
105	التدريب المستمر يساهم في التحكم في وسائل العمل	22
107	مدى امتلاك المؤسسة كفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة	23
108	يوضح تحفيز العمال واستقرارهم في العمل	24
109	تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بشكل عادل	25
110	أسس الترقية في المؤسسة	26
111	مدى وضوح معايير تقييم الأداء	27
112	أسس تقييم الأداء	28
113	الأجر المناسب في العمل	29
114	الاحترام والتقدير	30
115	تحفيز العمال	31
117	شعور العامل بالاستقرار في العمل	32
118	المكافآت تكون على أسس موضوعية	33
119	العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الفعالية	34
120	العمل الجماعي يساهم في وجود الثقة بين أفراد العمل	35
122	العمل بروح الفريق يساعد على تحمل المسؤولية	36
123	توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة	37
125	الحرص على أداء العمل بإتقان	38
126	مدى اهتمام الإدارة بتعليم القيم السائدة حول سير العمل والحرص على تطبيقها	39
127	إشراك العمال في صنع القرارات يزيد من فعالية المؤسسة	40
128	مساعدة الزملاء الجدد وإفادتهم بخبرتك في العمل	41
129	الالتزام بالقيم التنظيمية يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة	42

# مقدمة

يعد التغيير سمة امتازت بها المجتمعات منذ القدم، وفي مختلف المجالات، وعلى جميع المستويات بدأ من الفرد إلى أكبر تنظيم في المجتمع، وهذا ما شهدته المؤسسة عامة، والمؤسسة الصناعية على وجه الخصوص منذ ظهور الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، وجعل منها محور الاهتمام سواء في بيئتها الداخلية أو البيئة المحيطة بها، كما زاد الاهتمام بالموارد البشري حيث يعد هذا الأخير مصدر قوة المؤسسة وباعتباره محور العملية الإنتاجية، أي إستغلال العنصر البشري والكفاءات والمهارات التي يمتلكها ومحاولة تقديم الأفضل له لهذا زاد الاهتمام بالجانب السوسيولوجي داخل المؤسسة الصناعية، وهذا من أجل فهم تصرفات العمال والمشاكل التي تواجهه أثناء العمل، وذلك لضمان فعاليتهم في تحقيق الجودة الإنتاجية، ومن أجل ذلك قامت المؤسسة الصناعية بغرس مجموعة من القيم التنظيمية بين عمالها حتى تضمن استقرارها.

وتعد القيم التنظيمية النابعة من ثقافة المؤسسة جوهر أساسي لفرض نظام معين داخلها ويميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذا يساهم في نموها على المدى البعيد خصوصا إذا كانت هذه القيم تمتاز بالمرونة، وتحفيز العمال وفي نفس الوقت ضابطة لتصرفات، وأخطاء العمال المقصودة وغير مقصودة. حيث تسعى المؤسسة الصناعية للوصول إلى الإستدامة التي تحقق لها تطور في مختلف أنشطتها من خلال التنمية التي تحققها نتيجة القيم والمبادئ والأهداف التي تفرضها على عمالها، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية.

وقد اشتملت هذه الدراسة على ستة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول لعرض الإطار المنهجي الذي طرحنا فيه أسباب ومبررات إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، وإطار مفاهيمي، الدراسات السابقة الإشكالية.

أما الفصل الثاني فلقد خصصناه للمعالجة النظرية لموضوع الدراسة، والتمثلة في المدرسة الكلاسيكية وتشمل (نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر) والمدرسة النيو كلاسيكية وتحتوي على (نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايونظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، نظرية دوغلاس ماغريغور) والمدرسة الحديثة (النظام التعاوني لشستر برنارد، الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر، الإدارة اليابانية لوليام أوشي).

وفي المقابل تناولنا في الفصل الثالث القيم التنظيمية، والمتمثلة في مجموعة من العناصر وهي (مراحل تطور القيم التنظيمية، أهميتها، أهدافها، خصائصها، مصادرها، تصنيفها، مقاييسها، والقيم الداعمة لتنمية المستدامة).

أما بخصوص الفصل الرابع فهو يتناول متغير التنمية المستدامة والمتمثلة عناصرها في (الجذور التاريخية، مبادئها، أهدافها، شروطها، أبعادها، خصائصها، والنظم اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة المتواصلة).

أما الفصل الخامس فتحدثنا فيه عن الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية ويحتوي على (مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل، العينة).

أما الفصل السادس فكان لتفسير وتحليل نتائج ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات التي اعتمدنا عليها وكذلك في ضوء الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها.

وفي الأخير ننهي الدراسة بخاتمة نستعرض من خلالها المعطيات التي وقفنا عليها في دراستنا.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.

ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة.

رابعاً: الدراسات السابقة.

خامساً: الإشكالية.

**تمهيد:**

تعد الخلفية المعرفية أو الإطار النظري من الركائز الأساسية لأي بحث، بحيث لا يمكن الشروع في دراسة أي موضوع من دونها، وعلى هذا الأساس قمنا بتخصيص هذا الفصل لتحديد الإطار العام لدراسة وذلك من خلال استعراض أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، إضافة إلى أهميته وأهدافه كما حددنا مجموعة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عن الموضوع، دون أن ننسى تبيننا للإشكالية وعليه فإن هذا الفصل هو جوهر هذا البحث ومنطلق لهذه الدراسة.

**أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع**

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

**1- الأسباب الذاتية:**

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع القيم وعلاقتها بالتنمية المستدامة.
- تناسب موضوع الدراسة مع موضوع التخصص.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي والمعرفي لمختلف المعارف حول الموضوع.

**2- الأسباب الموضوعية:**

- قابلية الموضوع لدراسة وواقعيته.
- ثراء وغني الموضوع علمياً.
- إبراز أهمية القيم التنظيمية والتنمية المستدامة.
- تسليط الضوء على أهم خصائص ومحددات القيم التنظيمية والتنمية المستدامة.

**ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة**

**1- أهمية الدراسة:**

تظهر قيمة أي بحث أو دراسة من خلال الأهمية التي يكتسبها وتتجلى في:

**أ- الأهمية العلمية:**

تكمن في زيادة المعارف والمعلومات حول القيم التنظيمية والتنمية المستدامة.

تناول الموضوع لمتغير مهم وهو التنمية المستدامة.

### ب- الأهمية العملية:

تكمن في اكتساب معارف وإثراء البحث العلمي بالدراسة الميدانية وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات حول الموضوع المدروس.

### 2- أهداف الدراسة:

إن البحث السوسيولوجي لا تحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

ونسعى في دراستنا إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأهداف.

### أ- الأهداف العلمية:

- محاولة تحديد مرتكزات ومكونات القيم التنظيمية وفهمها.
- محاولة التعرف على مكونات وعناصر التنمية المستدامة ومختلف جوانبها.
- تجديد جانب أو زاوية الاهتمام السوسيولوجي أو النظرية العلمية فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

### ب- الأهداف العملية:

- التعرف على واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على واقع التنمية المستدامة في المؤسسة الجزائرية ومحاولة فهم بنيتها.
- التحقق الإمبريقي لموضوع الدراسة.

## ثالثا: الإشكالية

تواجه المؤسسات المعاصرة الكثير من التحديات، منها ما هو داخلي والمتمثل في جعل أهداف العمل تتوافق مع أهداف المؤسسات ومنها ما هو خارجي يتمثل في قدرة المؤسسة التأثير على البيئة والتكيف معها بما يخدم أهدافها، وهذه التحديات التي تهدرها في إمكاناتها في المنافسة وأكثر من ذلك ضمان الاستمرار للمؤسسة، ويعتمد هذا الأخير على المورد البشري الذي يشكل أحد الركائز الذي يعبر عن حيويته وفعاليته داخل المؤسسة، حيث أن للعامل أهداف يسعى إلى تحقيقها لدا على إدارة المؤسسات أن تحرص على ذلك من خلال تبني قيم تنظيمية تكون الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد داخل التنظيم.

وتعتبر القيم التنظيمية من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام في مجال الموارد البشرية، حيث تعد بعدا أساسيا للثقافة التنظيمية وجوهرها كونها تعبر عن المعتقدات التي يسير عليها الأفراد داخل المؤسسة ويلتزمون بها مهما كانت مكانته الوظيفية، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك راجع إلى السياسات والإجراءات التي تتبعها من أجل تحقيق أهدافها من خلال الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية وللقيم دور أساسي في توجيه الأفراد داخل المؤسسة.

وقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين حيث تناولت العديد من النظريات منها النظريات الكلاسيكية من خلال الاهتمام بآليات الرقابة وهذا يلاحظ من اهتمامها بالجوانب المادية للعمال وكرد فعل على ذلك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية والنفسية للعامل، وأخيرا جاءت النظريات الحديثة التي نظرت إلى القيم بواقعية كالحرية والمسؤولية المشتركة والاستقرار في العمل والتي من شأنها ضبط سلوك الأفراد داخل التنظيم وبالتالي الحفاظ على الممتلكات العامة للمؤسسة.

ويعد موضوع التنمية المستدامة من المواضيع الواسعة الاهتمام والمتجددة، حيث تتميز عناصرها بالديناميكية، بأنها مرتبطة بأفراد قادرين على استغلال الموارد المتاحة.

وقد لفتت التنمية المستدامة اهتمام العديد من الدوائر العلمية، وتهدف التنمية المستمرة إلى خلق المزيد من فرص العمل وتنويع المصادر والدخل وجلب التكنولوجيا الحديثة وإقامة المشاريع الإنتاجية وتحسين المهارات والخبرات الإدارية وتحقيق مزايا تنافسية، والدخول في دائرة النمو الاقتصادي المستدام حرصا على الحاجيات المستقبلية، وتحقيق التنمية الشاملة، وذلك بدمج البعد الاقتصادي والبيئي



والمجتمعي للمؤسسة، من خلال العمل الجماعي من أجل ردم الفجوة بين الأبعاد الأساسية للتنمية ومتطلبات العمل.

وانطلاقاً من موضوع القيم التنظيمية والتنمية المستدامة، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع بالمؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط -بالطاهير - جيجل.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

-هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والتنمية المستدامة؟

وللإجابة على هذا التساؤل ثم تحديد الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تعزيز المناعة التنظيمية؟
- هل تحقق العدالة التنظيمية يؤدي إلى إشباع حاجات العمال؟
- هل يؤدي العمل الجماعي في العمل إلى تحقيق الفعالية داخل المؤسسة؟

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

### 1- القيم التنظيمية:

أ- القيم:

**لغة:** إن مفهوم كلمة قيمة يدل على أهمية ووزن كبير للشيء في اللغة العربية وعندما تقول أن شخص يعطي قيمة لشيء ما فهذا يعني أنه يوليه أهمية<sup>1</sup>.

ويعني 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 مالي فلان قيمة أي ماله الثابت ودوام على الأمر، وجاء في لسان العرب القيمة ثمن الشيء والتي تقوم مقامه<sup>2</sup> يشير هذا المفهوم أن القيمة في الثبات والدوام على الأمر وتحمل في معناها ثمن وأهمية.

**اصطلاحاً:** 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 لآخر، لذلك تعددت تعاريف الباحثين للقيم:

يعرفها **كلا كهون:** «القيم هي تصور واضح أو مضمّر يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه بحيث يسمح لنا بالاختيار من بين الأساليب لمتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل»<sup>3</sup>.

يعرفها **بارسونز:** «هي عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستوى للاختيار بين البدائل التوجيه التي توجد في الموقف»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 35.

<sup>2</sup> تورهان منير حسن فهمي، للقيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 1999، ص 29.30.

<sup>3</sup> أحمد حسن القواسمة وعابد بن علي البلوي، منظومة القيم الجماعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، ص 32.

<sup>4</sup> عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية.

حسب التعريفين السابقين تعتبر القيم معياراً عام وأساسياً يشارك فيه أعضاء المجتمع وذلك من أجل تحقيق التكامل في النسق وتحديد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب.

يعرفها **مالينوفكسي**: «على أنها ارتباط قوي وحتمي بين الكائن الحي وبعض الأهداف والمعايير والأشخاص المعينين الذين يعتبرون وسيلة لإشباع حاجات الكائن الحي».<sup>1</sup>

القيم في هذا التعريف هي ارتباط بين الإنسان وأهدافه من أجل إشباع حاجاته.

يعرفها **نوبس**: «القيم هي مجموعة من المبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذا تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع».<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نجد أن القيم هي مبادئ تحدد سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وهي ناتجة عن تقاليد المجتمع.

يعرفها **إميل دور كايم**: بأنها إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجية عن تجسدها.<sup>3</sup>

نفهم من هذا التعريف أن القيم هي وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي وناتجة عن الضمير الجمعي.

يعرفها **وولمان**: «أن القيم تشير إلى ما هو جدير بالاحترام والتقدير من الفرد أو الجماعة في البيئة الاجتماعية، ويختلف هذا التقدير باختلاف موضوع القيمة، كما يشير إلى أن القيم مجرد أهداف وغايات محددة يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقها في مجالات الحياة المختلفة»<sup>4</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن القيم هي كل ما يقدم الاحترام والتقدير للفرد أو الجماعة من أجل الوصول إلى غايات وأهداف.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي:

هي مجموعة من المعايير التي تحدد سلوك الأفراد داخل المجتمع وذلك لتمييز بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب.

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص ص 514،515.

<sup>2</sup> غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص 19.

<sup>3</sup> ماجد الزيود، الشباب والقيم في عالم متغير، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 22.

<sup>4</sup> سمير خطاب، التنمية السياسية والقيم، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص 63.

ب - التنظيم:

لغة: تعتبر كلمة تنظيم ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي " ORGANIZATION " أما المصطلح العربي فهو الفعل نظم، ينظم، تنظيماً، ومنها كلمة تنظيم، ويستعمل بنفس معنى منظمة، ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة

-اصطلاحاً: يعرفه بوفلجة غياث: «بأنه مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعة أو فلاحية أو إدارية أو مصالح الخدمات شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة».<sup>1</sup>

أي أن التنظيم يهدف إلى ترتيب الأمور لتحقيق أهداف مشتركة

يعرفه روبنز على أنها: «كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف».<sup>2</sup>

يتضح من هذا التعريف أن التنظيم يتميز بسمات هي: أنه كيان اجتماعي من الأفراد والجامعات وله إطار محدد المعالم، وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم وله أهداف يسعى إلى تحقيقها.

«هو تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها، إلى الأفراد.

«هو الشكل الذي يتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام»<sup>3</sup>

أي أن التنظيم هو تحديد الأعمال والنشاطات الضرورية، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف. من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي:

هو نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها من خلال تحديد الأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص13.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008، ص ص50، 49.

<sup>3</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2007، ص 128.

ج - القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية على أنها المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقتها بجميع الأطراف ذات العلاقة.<sup>1</sup>

أي أن القيم التنظيمية هي الثقافة التي تؤمن بها المنظمة، وتعمل في ظلها وتحكم علاقات الأفراد ببعضهم البعض.

تمثل القيم في مكان العمل أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، احترام الآخرين.<sup>2</sup>

أي أن القيم الموجودة في مكان العمل والتي تتحكم وتوجه سلوك الأفراد العاملين بها، تتناسب مع ظروف المؤسسة وتحقيق أهدافها.

يعرفها مقدم بأنها: القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة كتوجيه سلوك لأفراد وكذلك الأساليب والإجراءات المتبعة في السير داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

أي أن القيم التنظيمية هي أحد العناصر الأساسية، المكونة لثقافة المؤسسة والتي تحدد الأطر العامة لتوجيه سلوك الأفراد وكذلك تحدد الأساليب والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

أما ENZ فيعرفها «بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل، وتحقيق أهداف المؤسسة».<sup>4</sup>

أي أن القيم التنظيمية هي الثقافة التي يحملها الأفراد حول الأدوات والمناهج المتبعة من طرف إدارة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية بأنها:

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 125.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، مصر، 2005، ص312.

<sup>3</sup> عبد الله عقلة ومجلي الخزاعة، الصراع بين القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص46.

<sup>4</sup> عبد الله عقلة ومجلي الخزاعة، المرجع السابق، ص46.

الاعتقادات والأفكار التي يحملها العمال وتضبط العلاقات فيما بينهم وتوجه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف وهي تخضع إلى ميثاق المؤسسة وثقافتها وتعتمد على المعايير التالية: الالتزام التنظيمي العدالة التنظيمية، التنافسية في العمل.

## 2- التنمية المستدامة:

### أ - التنمية:

التنمية لغة: يعرفها ابن منظور في لسان العرب بقوله: نمي: النمء: الزيادة: نما نمياً ونماء: زاد وكثر وربما قالوا ينمو نمواً.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: يعرفها جوزيف ستجلتز: التنمية عملية تشمل أوجه الحياة في المجتمع كافة يشارك فيها الجميع الأسواق والدولة والمؤسسات الغير الحكومية والتعاونيات والمؤسسات غير المربحة.<sup>2</sup>

أي أن التنمية تشمل جميع أوجه الحياة المجتمعية وتشارك فيها المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني على السواء.

هي عملية الانتقال بالمجتمع من مرحلة لأخرى أكثر تقدماً من مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والعلمية والثقافية والتكنولوجيا والبيئية.

عملية متكاملة الأبعاد والجوانب تهدف إلى تعزيز قوة المجتمع والمحافظة على بنائه المادي والمعنوي من خلال جهود فردية وجماعية واعية تساعد في الصعود المتواصل.

«التنمية عملية مجتمعية تستهدف توظيف الموارد الطبيعية والبشرية والتكنولوجيا المتاحة لنقل مجتمع تقليدي يعاني عوارض التخلف الثقافية والاجتماعي والعلمي والجمود الاقتصادي إلى حالة تتصف بالتنمية المستدامة تقوم بتحرير الناس من الحاجة المادية والظلم والبؤس والجهل والمرض ورفع مستوى حياتهم في المجتمع».<sup>3</sup>

أي أن التنمية تشمل جميع جوانب الحياة المجتمعية تهدف إلى المحافظة على قوة المجتمع وتساعد على انتقاله من مجتمع تقليدي إلى مجتمع متقدم يسود فيه حالة من التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> جميل حمدوي، من أجل تنمية مستدامة ط1، 2017، ص 10.

<sup>2</sup> محمد عبد العزيز ربيع، التنمية المجتمعية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص10.

<sup>3</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص36.

ومما سبق يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي لتنمية بأنها: هي عملية مجتمعية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لنقل المجتمع من مرحلة إلى مرحلة أكثر تقدماً ورفع مستوى حياة كل أفراد المجتمع.

### ب- الاستدامة:

**لغة:** استدم الشيء: دام وفلان: بالغ في الأمر وانتظر وترقب، ويقال استدام ما عند فلان والطائر دوم والشيء: طلب دوامه، وتأنى فيه والأمر: ترفق فيه وتمهل وعاقبة الأمر: انتظر ما يكون منه.

وغريمه رفق به. وفلان استدام الله نعمة فلان: سأله أن يديمه له<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً:** هو ضمانان يقل الاستهلاك مع مرور الزمن وتدفقه وتحقيق المنفعة العامة<sup>2</sup>.

أي أن تدفق الاستهلاك والمنفعة يتوقف على التغيير في رصيد الموارد أو الثروة وارتفاع الرفاهية بين الأجيال مع ازدياد الثروة مع مرور الوقت.

من خلال التعريف السابق نستنتج التعريف الإجرائي للاستدامة وهي: استمرارية وتدفق الموارد المتاحة وتحقيق المنفعة العامة مع مرور الوقت.

### ج - التنمية المستدامة:

عرفتها الأمم المتحدة بأنها تلبية احتياجات الجيل الحالي، دون الأضرار بقدرة الأجيال اللاحقة على تلبية احتياجاتها الخاصة.

تعريف برونتلاند الذي أصدرته اللجنة الدولية للبيئة والتنمية (1987) بأنها هي التي تلي احتياجات الحاضر دون أن يعرض للخطر قدرة الأجيال التالية على إشباع احتياجاتها<sup>3</sup>

أي ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساوي والحجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2005 ص 305.

<sup>2</sup> خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ص 19.

<sup>3</sup> فلاح جمال معروف العزاوي، التنمية المستدامة والتخطيط المكاني، دار دلجة، ط1، عمان، 2016، ص 56.

يعرفها ماهر أبو المعاطي هي تنمية حقيقة مستمرة متواصلة هدفها وغايتها الإنسان تؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بما يسهم في تنمية الموارد الطبيعية وتمكين وتنمية الموارد البشرية وإحداث تحولات في القاعدة الصناعية والتنمية على أساس علمي مخطط وفق إستراتيجية محددة لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل على أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التنمية هي حركية وتفاعلية تهدف إلى الموازنة بين أركانها الثلاث البشر والموارد البيئية والموارد الاقتصادية مع الإبقاء على خصوصية المجتمعات.

وحسب التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي لتنمية المستدامة وهي القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس والإضرار بقدرة الأجيال اللاحقة وحقوقها حيث تعمل على تحقيق التوازن بين أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتعتمد على ما يلي: المناعة التنظيمية، إشباع حاجات العمال، الفعالية.

### 3-تعريف المؤسسة الصناعية:

#### أ-المؤسسة:

يعرفها نوري منير بأنها عبارة عن نظام مستقل أنشئ من اجل غايات معينة وحددت حسب طبيعة المؤسسة، تسيير من طرف مجموعة بشرية منظمة<sup>2</sup>

يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط، اقتصادي، ولهذا المكان مجالات مختلفة<sup>3</sup> من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن المؤسسة هي عبارة عن حيز مكاني من أجل مزاولة نشاط معين لتحقيق أهداف محددة.

هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج اقتصادي الصناعي، التجاري أو الخدماتي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر وياسمين محمد، التنمية المستدامة مفهومها، أبعادها مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2017، ص 81.

<sup>2</sup>منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 12.

<sup>3</sup>عمر صخرى، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ط4، الجزائر، 2006، ص 24.

<sup>4</sup>إسماعلي عراجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة ديناميكية الهياكل، موفم للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2013، ص15.



هي وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار<sup>1</sup>

نلاحظ أن المؤسسة هي وحدة اقتصادية عامة ومستدامة تتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية ولها عدة مجالات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسة كالتالي: هي عبارة عن مكان لمزاولة نشاط معين وتسير من طرف مجموعة بشرية منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة.

### ب-الصناعة:

**لغة:** صنع، يصنع، صنع الشيء، عمله، فهو صانع، صنع شيء، أي زينه وحسنه، صناعة حرفية، وكل فن يمارسه الإنسان فيبهر في ويصبح حرف له.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** هي نشاط إنتاجي يستخدم فيه الإنسان بعض من عناصر الإنتاج يهدف إنتاج مواد جديدة، أو لجعل مواد أولية موجودة أكثر نفعاً، أو قيمة للإنسان.<sup>3</sup>

هي تعبير عن كل مادة يجري تغييرها من حالة إلى حالة أخرى ويجعلها جاهزة للاستخدام أو الاستهلاك، والتي جرت عليها عمليات تغيير في تكويناتها.

تعتبر سلعة مصنعة أو نصف مصنعة مهما جرت عليها أو ساهمت فيها من أيادي عاملة.<sup>4</sup>

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن الصناعة إجرائياً على أنها: نشاط إنتاجي يستهدف تحويل المواد الأولية (المدخلات) إلى مخرجات أي مواد قابلة للاستخدام من طرف الإنسان.

وعليه يمكن تعريف الصناعة إجرائياً على أنها: نشاط اقتصادي يقوم بتقديم خدمات ومنتجات متعددة مختلفة عن طريق تحويلها من مدخلات إلى مخرجات حسب متطلبات السوق.

### ج-المؤسسة الصناعية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد للمؤسسة الصناعية وهذا راجع إلى تنوع أنشطتها ومهامها وأهدافها، ومن بين هدفه التعاريف نذكر:

<sup>1</sup>معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 269.

<sup>2</sup> عيسى مومني، المنار قاموس لغوي عربي-عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص 356.

<sup>3</sup> عبد الزهرة علي الجنابي، الجغرافيا الصناعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 39.

<sup>4</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 13.

المؤسسة الصناعية: هي شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي أو كما يسميه البعض النظام الذي تنصهر فيه العناصر الاقتصادية والتقنية والقانونية والاجتماعية في وحدة واحدة.<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية إحدى أشكال التنظيم الاجتماعي باعتبارها نظام يضم مجموعة من العناصر الاجتماعية تتفاعل مع بقية العناصر لتشكيل هذا النظام.

كما يعرفها ناصر دادي عدون بأنها: وحدة فنية تتجمع فيها الأدوار المادية قصد الوصول للأهداف المسطرة وهي من أشكال النشاط الاقتصادي فيها توفير الإنتاج.<sup>2</sup>

أما عبد الرزاق بن حبيب يرى بأنها: وحدة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية المادية الإعلامية بغية خلق قيمة مضاعفة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني<sup>3</sup> وعليه نستنتج أن المؤسسة الصناعية هي وحدة فنية اقتصادية واجتماعية مستقلة بغية خلق قيمة مضاعفة والوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها إجرائيا: هي منشئة تنظيمية في بيئة اقتصادية تنافسية تحكمها سلطة قانون، في إطار وظائف تكاملية إنتاجية، وعلاقات اجتماعية لتحقيق الهدف التي أنشئت لأجله.

مفاهيم ذات الصلة:

• الإلزام التنظيمي:

يعرفه علي عباس بأنه « مدى ولاء وارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها»<sup>4</sup>.

يعرفه عبد الفتاح المغربي: «اتجاهها لدى الفرد يشمل رغبة أو شعور قويا للبقاء عضوا في مؤسسة معين واستعداد تام لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولا ثابتا للأهداف التي يسعى لتحقيقها»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص113.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، 2004، ص124.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2009، ص28.

<sup>4</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص117.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر،

2007، ص337.

عرفه مراد نعموني بأنه: «القوة النسبة لتطابق الفرد واندماجه في المؤسسة ويتميز بتماسك الفرد بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمتها والاستعداد لبذل مزيد من المجهودات في سبيلها والرغبة الكبيرة في البقاء كعضو في هذه المؤسسة»<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الالتزام التنظيمي يؤكد على رغبة الفرد ببديل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة وأهدافه والاستمرار فيه.

#### • العدالة التنظيمية:

الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.<sup>2</sup>

هي حالة إدراك العاملين للإنصاف في المنظمة بطريقة يمكن أن تؤثر على المتغيرات الأخرى ذات الصلة.

هي إدراك العاملين لعدالة العلاقات والممارسات في المنظمة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نقول أن العدالة التنظيمية تعني شعور العاملين بالإنصاف في العمل وإعطائه حقه سواء المادي والمعنوي.

#### • العمل الجماعي:

يعرف بأنه: «أسلوب لتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عمليهما نحو تحقيق هدف مشترك».

كما أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة وأن تشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

من خلال التعريفين السابقين نجد بأن العمل الجماعي هو تفاعل بين الأفراد تكون لهم أهداف مشتركة يتميزون بالالتزام نحو المؤسسة التي يعملون بها وتكون بينهم روح الجماعة.

<sup>1</sup> مراد نعموني، مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم، دار جسر، ط1، الجزائر، 2014، ص180

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص13.

<sup>3</sup> سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، ص12

<sup>4</sup> عبير الحاج، التكراري، الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، شهادة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2018، ص40.

• المناعة التنظيمية:

يعرفها إتزيوني: «بأنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة».<sup>1</sup>

يعرفها الطائي: «على أنها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية، داخل المؤسسة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المؤسسة وهيكلها».<sup>2</sup>

• إشباع الحاجات:

«هي كل ما يحتاجه الفرد من أجل الحفاظ على حياته، وإشباع رغباته المتنوعة وتوفير ما هو مفيد لتطوره ونموه».

عرفه مان ميشيل: «حالة أو أمر يضع الفرد في موقف صعب أو محنة بما يشعره بالعوز والرغبة إلى شيء».

وقد عرفها ماهر أبو المعاطي: «بأنها كل ما يفتقر إليه الكائن كحالة من النقص أو الافتقار الجسمي والنفسي والاجتماعي، وإن لم تلقى إشباعاً أثارت نوعاً من التوتر الضيق يستلزم وجود قوة دافعة تحفز على الإشباع».<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد بأن إشباع الحاجات هي محاولة الفرد تلبية كل ما تحتاجه نفسه أو يحتاجه هو من نقص جسدي أو نفسي أو اجتماعي.

• فعالية التنظيم:

- ❖ «هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المالية، أو التنظيمية المستقبلية للخطر أو الاستنزاف».<sup>4</sup>
- ❖ «هي الدرجة التي يتم تحقيق أهداف متعددة».
- ❖ «قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد المتاحة لها».

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص92.

<sup>2</sup> مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الأول، سبتمبر 2017، ص103.

<sup>3</sup> عبد الوهاب جودة الحاي، تقدير الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين كمدخل للتنمية الشاملة رؤى نظرية ومنهجية، جامعة عين شمس، مصر، ص ص 3، 2.

<sup>4</sup> محمد عبد الرحمان وعلي اللبباوي وإسماعيل محمود علي وإبراهيم المصري، المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس عربي-إنجليزي-فرنساوي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013، ص 287.

❖ «مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة».

❖ «قدرة النظام على الاستمرار والتكيف والمحافظة على نفسه والنمو».<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج بأن فعالية التنظيم هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والحصول على النتائج الضرورية قصد تحقيق الاستمرارية.

### خامسا: الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية:

##### • الدراسة الأولى:

دراسة نجاه قريشي بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بالمؤسسة الصناعية الكوابل بسكرة enicab، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع 2007 .

وقد انطلقت من التساؤلات التالية:

\_ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة؟

\_ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

\_ ما هي طبيعة العلاقات بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة في المؤسسة مجال الدراسة.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع. وعينة تتكون من كل الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة وعددهم (50) إطار مسؤول. واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحقق الفرضية العامة من خلال تحقق الفرضيات الجزئية.

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 2013، ص ص 135،136.

- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة (القوة الصفوة، المكافأة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم حيث 0,53 أي تحقق الفرضية الجزئية الأولى.
- وجود تقارب بين قيم معاملات الارتباط الخاصة بالفرضية الثانية والثالثة والرابعة. ويمكن القول إن قوة العلاقة بين متغيري الدراسة هي متوسطة. وذلك لأن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقع حول 0.50 .

### • الدراسة الثانية:

دراسة طاموس عبيد بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل 2019. وقد انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده: هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل؟ وتندرج تحته عدة تساؤلات فرعية:

- هل تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل؟

- هل تساهم قيم الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق؟

- هل تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق؟

وهدفنا هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل المطروح حول موضوع الدراسة أي معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية، و تماسك فرق العمل.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة تتمثل في 50% من مجموع الأفراد الذين يعملون ضمن فرق العمل الدائمة أي النصف بمعنى 130 عامل شملتهم الدراسة مسمون كالتالي 14 إطار، 26 عون تحكم، 90 عون تنفيذ. وقد استخدمت الإستبانة، والوثائق والسجلات، الملاحظة واعتمدت على الأسلوب الكمي والكيفي.

وقد توصلنا هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الفرعية لذلك يمكن إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل داخل مركب تمبيع الغاز الطبيعي.

ويمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تمتلك العديد من القيم التنظيمية التي تقوم بتطبيقها وتعمل على ترسيخها لدى أعضاء فرق العمل.

• الدراسة الثالثة:

دراسة فرخي فيصل وبودهري عبد الرحمن تحت عنوان: دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك ودكوك، كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران 2، الجزائر، 1990. وقد انطلقت من تساؤلين رئيسيين هما:

- هل يتمتع مقياس القيم التنظيمية الذي أعده ديف فرانسيس ومايك ودكوك بدرجة عالية من الصدق؟

- هل يتمتع مقياس القيم التنظيمية الذي أعده ديف فرانسيس ومايك ودكوك بدرجة عالية من الثبات؟

وهدفنا هذه الدراسة إلى التأكد من سلامة المعالم السيكومترية لمقياس القيم الذي أعده ديف فرانسيس ومايك ودكوك سنة 1990. وفقا للبيئة الجزائرية (حالة مؤسسة هيبروك بولاية وهران). واعتمدت على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الغرض لهذه الدراسة، وعينة تتكون من 74 فردا من مختلف المصالح وأقسام مؤسسة هيبروك لنقل البحري هران. وقد استخدمنا أسلوب تحليل التباين وحساب ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية وقد توصلنا في الفرضية الأولى بين المستويات الثلاثة أن كل الارتباطات كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا مفادها أن العلاقة بين الأبعاد الأساسية والمقياس ككل هي علاقة قوية، وعلاقة الأبعاد الجزئية من المقياس هي أيضا قوية، وعلاقة الأبعاد الجزئية بأبعادها الأساسية هي قوية أيضا قوية، وبالنظر إلى نتائج المستويات الثلاثة يبين أن مقياس الدراسة يتميز بدرجة عالية من الصدق وبالتالي فمقياس الدراسة يقيس السمة التي وضع لقياسها.

أما في الفرضية الثانية كلا الطريقتين اقتربتا من نتيجتهما من I وهذا يدل على وجوب الوثوق بالدرجات المحصل عليها إزاء تطبيق المقياس على عينة الدراسة.

• الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين وقد قام بإعداد هذه الدراسة مجموعة من الباحثين حامد تركي الدليمي، قاسم أحمد حنظل وغسران فيصل عبد جامعة تكريت سنة 2014.

وقد إنطلقت من وجود إشكالية في فهم الإدارات في توظيف القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء.

كما طرحت مجموعة من التساؤلات التالية:

- ماهي القيم التنظيمية وكيف تساعد في تحقيق الأداء؟

- هل هناك تصور لدى إدارة المديرية العامة للتربية عن القيم التنظيمية ودورها في رفع كفاءة الأداء؟

- ماهي أنواع القيم التنظيمية التي تعتمد عليها المديرية بشكل عام لغرض خلق حالات رفع كفاءات الأداء؟

- ماهي خصوصية القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء؟

وتهدف إلى:

- التعرف على القيم السائدة لدى العاملين.

- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب الموارد البشرية.

- وصف وتشخيص القيم التنظيمية وكفاءة الأداء.

- معرفة العلاقة بين القيم وكفاءة الأداء لدى العاملين.

تمثل مجتمع البحث في المديرية العامة لتربية صلاح الدين ب 50 عامل ويمثلون أغلبية المسؤولين والإداريين.

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على كتب ودوريات وبحوث ودراسات عربية وأجنبية والجانب التطبيقي على الاستمارة. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- تأثير القيم التنظيمية في كفاءة الأداء بشكل معنوي.

- المنظمة المبحوثة تولي اهتماما واضحا بالقيم التنظيمية.

- وجود علاقة قوية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء.

#### • الدراسة الخامسة:

دراسة بعنوان قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف لمنار منصور أحمد 2016.

وتناولت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات:



- ما مدى توافر قيم العمل (الفخر، الاندماجية، الأفضلية، القيمة الاجتماعية، القيمة الاقتصادية، الانتماء للعمل، السعي لترقية) لدى الإداريين لجامعة الطائف؟

- ما العلاقة بين قيم العمل والإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف؟

وتهدف الدراسة إلى البحث في تحديد مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى الإداريين.

تحديد سنوات (الخبرة، الجنس، التخصص، المؤهل العلمي) في الإبداع الإداري.

وقد استخدم المنهج الوصفي كما تما تطبيق الاستمارة على عينة وتقدر بـ 215 عامل في الإدارة.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

توافر قيم العمل لدى الإداريين بدرجة متوسطة، وجاءت قيمة الانتماء للعمل في الترتيب الأول بينما جاءت قيمة الأفضلية في الترتيب الأخير، ووجدت فروق بين الذكور والإناث في معظم القيم لصالح الإناث.

#### • الدراسة السادسة:

دراسة كل من كريستا تولىك teuilk Krista، طانو اونابو tauononapo، كارين كومات Karim kumet، إينكن تيتوف، بجامعة تالين لتكنولوجيا بـ إستونيا تحت عنوان الدور الفعال للقيم النهائية عند روكيتش، واعتبارها مواصفات كقيم تنظيمية في المؤسسة الحديثة. وقد انطلقت من الإشكالية الرئيسية لدراسة فيما إذا كانت القيم الست وثلاثون عند روكيتش لتوضيح القيمة وفقا لنتائج المتحصل عليها وكذا تقدير كل قيمة.

وقد انطلقت الدراسة من الطلبة والتي تعتبر الشريحة الحساسة باعتبارهم يمثلون شباب العصر الحالي وقد قام الباحثون بهذه الدراسة سنة 2014 والتي خصت مجتمع يتمثل في طلبة الإستونية المتخصصة في قيادة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية، وتم مسح الطلبة العاملين فقط وقد قاموا بإرسال 310 إستبانة ليتم استبعاد 149 بينهم 80 من فئة الإناث و69 من الذكور بالإضافة إلى طرح مجموعة من الأسئلة وجهت نحو تحديد القيم المعروفة في ضوء تصنيف القيم عند روكيتش.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تقرير لأهمية الفرق بين المجموعات، وفقا لمعايير نوع الجنس، موقف العمل، الخبرة المكتسبة.

- من بين الست وثلاثون قيمة أظهرت فئة الإناث الميل نحو قيمة السعادة في حين اختارت فئة الذكور قيمة الحياة المثيرة.
- كذلك تم الوصول إلى أن الاستقرار والرعاية تعدان قيمتان مهمتان في المؤسسة.
- وفيما يخص الخبرة في العمل فقد خلصت الدراسة إلى وجود قيمة وحيدة مهمة من بين قائمة روكيتش وأن أهميتها قد تتغير بسبب طول الخبرة، وقد ارتبطت قيمة الولاء مع الخبرة في العمل.

## 2- الدراسات المتعلقة بمتغير التنمية المستدامة:

### • الدراسة الأولى:

لزنوح ياسمينه بعنوان إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة تقييمية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 وقد انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده:

- ما هو واقع استراتيجيات التنمية وتحدياتها في البلدان النامية؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع استراتيجيات التنمية في التنمية في البلدان النامية؟
- ما دور المنظمات الدولية في استراتيجيات التنمية وانعكاسات ذلك على الدول النامية؟
- ما هي أهداف التنمية المستدامة؟

وقد هدفت الدراسة هذه الدراسة إلى إظهار كيفية القيام بالتنمية في الدول النامية، وتوفير سند نظري ومن ثم إثراء المكتبة، واعتمدت على المنهج التاريخي التحليلي في الجانب النظري مع الاعتماد على المنهج الاستقرائي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إستراتيجية التنمية المستدامة لا بد أن تهدف إلى تنمية وتطوير المهارات البشرية عن طريق تحسين المستويات التعليمية والصحية، إضافة إلى فرض عدالة في توزيع الثروة عن طريق آليات تضعها الدولة. وعلى الدول النامية المحدودة الموارد المحلية أن تستفيد بوجه خاص من تحديد حساب رأس المال مما يؤدي إلى زيادة إستثماراتها وتحقيق نمو اقتصادي أسرع.

• الدراسة الثانية:

دراسة نائر أحمد المسمان وزهراء غازي ذنون الدباغ بعنوان إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناة التنظيمية دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية معاونة السمنت الشمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

وقد انطلقت من التساؤلات التالية:

- ما مدى تصور المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية عن مفهوم منظمة الرشيق الأخضر؟
- ما مستوى توجه الشركة العامة للإسمنت العراقية لتطبيق إدارة الرشيق الأخضر بهدف تعزيز نظام المناة التنظيمية في القطاع التي تعمل فيه؟
- هل تمتلك الشركة العامة للإسمنت العراقية تصورا واضحا عن المناة التنظيمية؟
- ما تأثير إدارة الرشيق الأخضر في نظام المناة التنظيمية في الشركة العامة للإسمنت العراقية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المتغيرين للإدارة (الرشيق الأخضر والمناة التنظيمية) في الشركة العامة للإسمنت العراقية، معاونة الإسمنت الشمالية عن طريق الكشف عن ممارستها وصفيا كما تناولت طروحات الباحثين حول نظام المناة التنظيمية.

توضيح وفهم أوسع وأفضل حول كيفية بناء نظام المناة التنظيمية.

واعتمدت على المنهج الوصفي وعينة تتكون من مجموعة من مديري الأقسام والوحدات والفنيين العاملين في الشركة.

وقد خلصت إلى النتائج التالية:

يمثل الرشيق الأخضر فلسفة وليست مجموعة أدوات وتقنيات، ولكن توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي تحسن تطبيق الرشيق الأخضر.

أظهر البحث أن الأداء المنظمي يسهم في تعزيز إدارة الرشيق الأخضر، وأن أفضل تطبيقات الأداء كانت من خلال تضمين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، ودعم المنتجات الصديقة للبيئة مع مراعاة قوة الموارد.

يمكن الاستدلال على أنه كلما زاد تركيز الميدان المبحوث على أبعاد إدارة الرشيق الأخضر والمتمثلة بكل من الثقافة التنظيمية، الممارسات يسهم ذلك في تعزيز المنة التنظيمية لديها، بسبب التأثير المعنوي لتلك الأبعاد على المنة التنظيمية.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت متغير دراستنا الحالية ألا وهو القيم التنظيمية والتنمية المستدامة، تمكنا من الجانب النظري للدراسة باعتبار هذه الدراسات خلفية علمية ساعدتنا في وضع وتحديد الخطة وإشكالية الدراسة، بالإضافة إلى أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الموضوع، ومقارنة هذه الدراسات مع نتائج دراستنا والاطلاع على كيفية انتقاء العينة.

إن هذه الدراسات أجريت في فترات زمنية مختلفة، وفي أماكن مختلفة منها القطاع الصناعي مثل دراسة طاموس عبيد في المؤسسة الوطنية لتميع الغاز الطبيعي بسكيكدة سنة 2019، ودراسة نجاه قريشي في المؤسسة الصناعية للكوابل ببسكرة سنة 2007، ودراسة فرخي فيصل وبودهري عبد الرحمن بمؤسسة هيروك وهران 1990، وقطاع التعليم العالي مثل دراسة حامد تركي الدليمي، قاسم أحمد حنظل غسران فيصل عبد، دراسة كريستا، طانو أونابو، كاثرين كوماث، وإينكن تيتوف بجامعة تالين للتكنولوجيا بإستونيا سنة 2014، بالإضافة لدراسات التي تناولت متغير التنمية المستدامة مثل دراسة زرنوح ياسمينه وهي عبارة عن دراسة تقييمية لتنمية المستدامة في الدول النامية والمؤسسة الجزائرية نموذج سنة 2006 ودراسة احمد السمان وزهراء غازي بمؤسسة الإسمنت العراقية.

كما اختلفت هذه الدراسة في كيفية اختيار العينة فمنهم من اعتمد على المسح الشامل، ومنهم من اعتمد على العينة العشوائية البسيطة، ومنهم من استخدم العينة القصدية، ومنهم من اعتمد على العينة العشوائية الطبقية.

كما اختلفت في أهداف الدراسة.

وقد اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا في مجموعة من النقاط وهي التشابه في أحد المتغيرين ألا وهو القيم التنظيمية، أو التنمية المستدامة.

-المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.

دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.

نوع الأداة المستخدمة في جمع المعلومات كالاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

## الفصل الثاني: المعالجة النظرية لموضوع الدراسة.

تمهيد:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

1. نظرية الإدارة العامة.

2. نظرية التقسيم الإداري.

3. نظرية البيروقراطية.

ثانياً: المدرسة النيو كلاسيكية

1. مدرسة العلاقات الإنسانية.

2. نظرية سلم الحاجات.

3. نظريات X و Y

ثالثاً: المدارس الحديثة

1. النظام التعاوني.

2. الإدارة بالأهداف.

3. نظريات الإدارة اليابانية Z.

**تمهيد:**

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته يحتم عليه أن يستند إلى بعض النظريات التي تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث للتعرف أكثر على موضوعه والملفت لنظر أنه عند التغلغل في محتوى هذه النظريات فإن التنوع هو السمة البارزة بينهم وهذا يدل على تشعب الحقول العلمية في علم الاجتماع العام وعلم اجتماع التنظيم والعمل خاصة بالإضافة إلى اختلاف الروابط والحقبة الزمنية لكل نظرية والظروف المساعدة على تأسيسها.

وفيما يتعلق بموضوع دراستنا الموسوم بالقيم التنظيمية والتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل لهذا نستعرض في هذا الفصل أهم النظريات التي تعرضت إلى موضوعنا في فترات زمنية مختلفة بداية من الكلاسيكية مروراً بالنيو كلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة.

**أولاً: المدارس الكلاسيكية**

**1- المدرسة الكلاسيكية:**

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات التي ظهرت في العالم الغربي، وهي بلا شك وليدة الفترة الزمنية التي برزت فيها، والتي أعقبت الثورة الصناعية وسيادة المذهب الرأسمالي.

**-مبادئ المدرسة الكلاسيكية:**

وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

-تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج آلة يمكن التحكم به.

-ترى أن هناك طريقة مثلى لتأدية العمل، وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال ليلتزموا بها.

- يتركز اهتمام هذه النظريات على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد، رئيسي لزيادة الإنتاجية وعلى الظروف المادية والفيزيولوجية.
- تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة.
- تتمسك بنمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي لتنظيم الأمثل.
- لا تعير الأهمية المناسبة لظروف المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي.<sup>1</sup>

نستنتج من هذا بأن المدرسة الكلاسيكية اهتمت بالعمل والصرامة في تطبيق القوانين وركزت على التنظيم الرسمي للمؤسسة من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الإنتاجية.

ومن بين هذه النظريات الكلاسيكية:

- نظريات الإدارة العلمية.
- نظرية التقسيم الإداري.
- النظرية البيروقراطية.

## 2- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد الإدارة العلمية، ويطلق عليه " الأب الروحي " لها وقد بدأ حياته مراقب في شركة ميدفيل لصناعة الحديد الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878، وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين، وبحكم علمه فقد ركز اهتمامه على مدراء الخط الأول وعلى مشكلات العمال اليومية، وكان يعتقد بأن الهدف الأساسي للمدير هو وجوب تحقيق أقصى ازدهار ومنفعة لصاحب العمل، والرسالة التي كان يعبر عنها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعاملين، وقام في عام 1911 بإصدار كتاب مبادئ الإدارة العلمية. **2.PRINCIPLES OFMANAGEMENT.**

لقد سعى تايلور إلى وضع مبادئ أساسية تقوم عليها المؤسسة الصناعية والقضاء على المفهوم الشائع في تلك الفترة ألا وهو الإدارة التقليدية وقد أطلق عليه المؤسس الفعلي للإدارة العلمية.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص ص 50-51.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص ص 52-53.



وتقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ هي:

- أن الأعمال الإدارية والقرارات التابعة لها يجب أن تتم من خلال الحقائق العلمية المثبتة.
- استخدام الطرق العلمية في قراراتها وتدريب العاملين بالمؤسسة.
- التعاون فيما بين الذين يخططون والذين يقومون بالتنفيذ من الأشياء الضرورية لنجاح أي قرار إداري.
- ضرورة أن يكون هناك حوافز مادية للعاملين لتحفيزهم على زيادة إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

استخدام تاييلور الأسلوب العلمي أي إحلال الطريقة العلمية مكان الطريقة التقليدية في التعاملات داخل المؤسسة سواء من حيث اتخاذ القرارات، أو التخطيط والتنفيذ، فهو ألغى مفهوم الإدارة التقليدية التي تقوم على العادات والتقاليد والحكم العشوائي للمؤسسة، كما أنه يعتبر العامل إنسان كسول يحفز مادياً حتى يقوم بالعمل أي أنه يعتمد على الحوافز المادية لتحفيز العمال من أجل تحقيق إنتاجية أفضل ويمكن أن نقول أن القيم التنظيمية المستخلصة من جراء استخدام الأسلوب العلمي والتحفيز المادي هي: الصرامة، الالتزام، الرقابة، الكفاءة، التحفيز، الإبداع.

- رفع الإنتاجية عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية عن طريق وضع معدلاً علمياً دقيقاً لكل وحدة أو جزئية من جزئيات العمل من حيث الزمن الذي تؤدي فيه الحركة التي تتم بها، بما يضمن اختزال الوقت الضائع والحركة الزائدة.<sup>2</sup>

لقد عمل تاييلور على اختصار الوقت اللازم للعمل وذلك من خلال مبدأ الحركة والزمن أي إلغاء جميع الحركات الزائدة التي يقوم بها العامل والتي تأخذ منه وقت طويل وتقلل من إنتاجيته واستعماله حركات ضرورية لأداء مهامه، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة تصميم مكان العمل المناسب حتى لا ينتقل العمال من مكان لآخر هذا يساهم في تقليل الحركة وتقليل الوقت من أجل ذلك يرى تاييلور بأن التدريب ضروري لإنجاح هذا المبدأ، ويمكن استخلاص عدة قيم تنظيمية من مبدأ الحركة والزمن وهي: الالتزام، اختصار الوقت، التميز.

<sup>1</sup> علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص33.

<sup>2</sup> سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 76.

- تقسيم العمل والتخصص حيث ترى أن للتخصص أثر كبير على الإنتاج وكفاءته إلى جانب أنه يؤدي إلى ضمان سير العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

يعد تقسيم العمل عند تايلور ضروري حتى تتمكن المؤسسة من وضع كل عامل في مكانه المناسب وذلك حسب الكفاءة التي يتمتع بها العامل أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أنه يسهل في إنجاز العمل في الوقت المناسب، وسير العملية الإنتاجية، ونفهم هنا بأن تقسيم العمل يبرز لنا مجموعة من القيم مثل : الكفاءة، احترام الوقت، تحقيق العدالة والمساواة، الالتزام، وذلك نتيجة توزيع المسؤولية حسب التخصصات.

لقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من القيم التنظيمية وتتجلى في الالتزام، الصرامة الكفاءة والنظام والتحفيز كما أنها اهتمت بالقيم المادية والقيم القانونية، وانتماء العمال للمؤسسة كل هذه القيم حسب تايلور هي قيم صارمة تساهم في استمرارية المؤسسة، وجعلها أكثر تنظيماً كل هذا باستعمال الطرق العلمية وتدريب العاملين وتقسيم العمل واختصار الحركة والزمن.

رغم ما حققه تايلور من نجاح خصوصاً في موضوع الحركة والزمن وعلاقتها بزيادة الإنتاجية لكنه فشل في موضوعات أخرى، مثلاً أهمل العنصر البشري واعتبره آلة، ووصف الإنسان بأنه أناني لا يجب العمل إلى إذا اقتيد إليه، وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي، كما لاحظنا أنه لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور، ولم يوفق في وضع هياكل تنظيمي للمؤسسة كما اعتبرها نسق مغلق.<sup>2</sup>

### 3- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

تنسب هذه النظرية لهنري فايول الذي كان يعمل مهندساً ومديراً في أحد مناجم الفحم في فرنسا حيث ساهم في تحسين مركزها الحالي بفضل طريقته في الإدارة.<sup>3</sup>

ويرى فايول بأن كل التنظيمات الصناعية تقوم على ستة أنشطة أساسية:

➤ الأنشطة الفنية: الإنتاج.

➤ الأنشطة المحاسبية: الجرد التكاليف.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة المرجع السابق ص 55.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 60.

<sup>3</sup> كمال محمد المغربي، الإدارة، دار الذكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 104

- الأنشطة التجارية: البيع والشراء.
- الأنشطة المالية: تدبير احتياجات المؤسسة ماديا
- الأنشطة الإدارية: التخطيط، التنظيم والتوجيه.
- الأنشطة الأداء والصيانة: حماية الممتلكات والأفراد.

ويعتقد أن كل الأنشطة واضحة ومفهومة لدى الجميع باستثناء الأنشطة الإدارية فهي غامضة.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره نجد بان فايول حدد أنشطة التنظيم في ستة أنشطة أساسية وان هذه الأنشطة يسهل التعامل معها من طرف العمال إلى الأنشطة المتعلقة بالإدارة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه.

وقد توصل فايول إلى وضع أربعة عشر مبدأ إداريا وتتمثل في:

#### الجدول رقم (01): مبادئ فايول في التقسيم الإداري

المبدأ	شرح المبدأ	القيم التنظيمية المستخلصة
تقسيم العمل	يعد التخصص في العمل أسلوب يساهم في التطوير داخل المؤسسات حيث كل فرد لديه مسؤولية تجاه عمله ويتقنه ويبدع فيه وهذا يزيد من كفاءة المؤسسة وفعاليتها	الإبداع الإتقان تحمل المسؤولية
السلطة والمسؤولية	وتعني وجود جهة معينة تقوم بإعطاء الأوامر وتحمل ما يترتب عنها	تحمل المسؤولية
الانضباط والنظام	احترام قوانين المؤسسة وعدم الإخلال بها والالتزام الدائم سواء من ناحية إتقان العمل أو الالتزام	الالتزام
وحدة إصدار الأوامر	وهو أن يقوم المسؤول بإصدار الأوامر وعلى العاملين في هذه الحالة التقيد بهذه الأوامر	الالتزام الطاعة الاحترام
وحدة التوجيه	وهي تعد من مهام المسؤول بتوجيه الأعمال	الانسجام في عمل الوحدة والإتحاد

<sup>1</sup>رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ، ص 46 - 47.

التسلسل والتدرج	أي تقسيم الأعمال وفق سلم هرمي من الأعلى الى الأسفل كما يمكن اعتماد التواصل الأفقي لتسهيل عملية التواصل	احترام القوانين التقيد بالأوامر وتنفيذها
خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	ويمكن القول بان خضوع المصلحة الشخصية للعامة يساهم في القضاء على الأنانية وحب الذات وبتحقيق المصلح العامة تتحقق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى	الإيثار التعاون الإخلاص
المركزية واللامركزية	في هذه الحالة الظروف هي التي تحدد الموقف ويكون حسب أداء الفرد وجوده ما قدمه أثناء العمل وما قدمه للمؤسسة من جل بلوغ أهدافها	المشاركة في اتخاذ القرار الثقة
الترتيب	أي كل عامل في مكانه المناسب داخل المؤسسة ويعتمد هنا على مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب	العدالة التوزيعية للأدوار الثقة
المبادرة	القيام بالعمل وإتقانه بحب وحماسة وإعطاء العمال فرصة للإبداع والابتكار	الإبتقان الالتزام الإبداع المشاركة
روح الجماعة	ويكون من خلال تشجيع العمال للعمل مع الفريق ويكون بانسجام وروح الفريق	التعاون الانسجام الانضباط التناسق
العدالة والمساواة	إعطاء كل العاملين في المؤسسة حقهم ومعاملتهم بمساواة	العدالة والمساواة التقدير والإنصاف
المكافأة	وتكون على أساس إعطاء العمال ترقية وتكون نتيجة المجهودات التي قدمها العمال والانضباط والولاء والإبداع في العمل	الالتزام الإبداع الانضباط
الاستقرار	وهو أن يشعر العامل بالأمان في عمله وانه مستقر ولا يشعر بأي ضغط مما يشجعه على تقديم الأفضل للمؤسسة	الأمن الإبتقان الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تعرضت نظرية هنري فايول إلى انتقادات أهمها :

تتميز المبادئ الأربعة عشر بالجمود والروتين وإعطاء صلاحياتها للأشخاص الأقوياء أصحاب السلطة مما يمكنهم من فرض هيمنتهم على العمال في المستويات الأدنى والتحكم فيهم داخل المؤسسة. استقراد الإدارة بإعداد البرنامج العام دون إشراك العمال (مبدأ المركزية) .

إهمال الجانب الإنساني على حساب تعظيم الأرباح .

#### 4- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864 - 1920)

يعتبر ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني، وقد كان مهتما بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنيا واقتصاديا، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التي تلعب فيها البيروقراطية دورا مهما. عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل:

##### أ- السلطة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة، ويكون أداء الإدارة غير كفي وبدائي<sup>1</sup>.

تعد هذه المرحلة بدائية لا تعتمد على معايير علمية واضحة وإنما هي سلطة عشائرية مبنية على صلة القرابة والدم وهذا يؤثر على التسيير المنظم لأي مؤسسة مهما كان نوعها، فغياب القيم التنظيمية الضابطة مثل الالتزام والتقييد بالقوانين والإلتقان يجعل أي مؤسسة تقشل خصوصا عند وقوع الأخطاء ويتجاوزونها بسبب النسب والعرق والحكم القبائلي.

##### ب- السلطة الملهمة:

ويستمد هذا النمط شرعيته من الخصائص الغير عادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم، ويطيع الأفراد أوامر القائد الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظرا لتمييزه عنهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليفة بن شحادة مقصودة، التخطيط والتنظيم الاستراتيجي أزمنة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص152 - 153.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 48.

يمكن القول أن السلطة الكاريزمية تقوم على إتباع العمال لقائد يتمتع بشخصية فريدة أي يستطيع أن يسيطر ويفرض رأيه بسبب أسلوبه المتبع والمقنع، مما يجعل منه شخص مقبول من طرف العمال وتصبح قيمه هي التي تغطي على حساب القيم التنظيمية، فإذا كان القائد ملتزم وذو ارتباط وثيق مع المؤسسة هذا يؤثر إيجابيا على كل العمال من حوله ويساعد في نشر القيم كالمشاركة واتخاذ القرارات واستمرارها على المدى البعيد.

### ج- السلطة القانونية:

تستمد شرعيتها من القواعد والقوانين الموضوعية<sup>1</sup>.

يعتبر ماكس فيبر السلطة القانونية أو العقلانية المبنية على أسس علمية هي سلطة موضوعية تميز المجتمعات الحديثة التي تبني اقتصادها على قوانين حقيقية موثوقة، فهي تلغي جميع المعتقدات والتقاليد وتسعى إلى وضع نظام محكم رشيد يقوم بتوجيه العمال وفق قواعد خاصة بالمؤسسة، وإن كل عامل غير ملتزم اتجاه عمله يخضع لضوابط قانونية أي أن الرقابة تلعب دور مهم في احترام العمال لأوقات العمل وإتقانه، وتصبح القيم التنظيمية القانونية هي المسيطرة داخل العمل، ويمكن أن نقول أنه كلما تمتعت المؤسسة بقوة قانونية وانضباط داخلها تحقق مناعة تنظيمية وهذا يؤدي إلى استمراريتها.

وقد بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية.

توزيع الأعمال والأنشطة الضرورية بصورة رسمية بأسلوب ثابت ومستقر.

الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به والحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة.

تعيين الأفراد العاملين وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها.

إسناد تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة، حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها .

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلما، مرجع نفسه، ص 48.

تعتمد الإدارة البيروقراطية في إنتاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها وعلى الوثائق والسجلات، والمستندات<sup>1</sup>.

من خلال المبادئ التي وضعها فيبر نستنتج أنها تقوم على تقسيم الأعمال وتوزيعها بصورة رسمية والفصل بين الحياة المهنية والشخصية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب والاعتماد على هرمية السلطة هذا يسهل على كل عامل فهم العمل الذي يقوم به دون التدخل في الأعمال الأخرى.

ومن ابر المأخذ على نموذج " فيبر " أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، بالإضافة إلى مبدأ التسلسل الهرمي الذي أثر سلبا على الموظف والذي يتمثل في خوفه من الأوامر مما لا يشجعه على المبادأة وكذلك المرتب الثابت والاستقرار في الوظيفة بالنسبة للموظف يعكس صفة استمراره في وظيفته ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين الموظفين وأن الأجر يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى التجاوب البطيء حيث تفتقد البيروقراطية إلى سرعة في التكيف والاستجابة إلى المتغيرات بسبب ضخامة المؤسسة التي تضم العديد من الأفراد في تنظيم هرمي صار عبئا يصعب الفكك منه، والإجراءات الطويلة والأسرار المكتبية وعدم المرونة كلها تؤدي إلى البطء في الاستجابة لعوامل التطور والتغير.

بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث المدرسة الكلاسيكية إلا أنها كانت عرضة لكثير من الانتقادات سواء في الأبعاد التي توصلت إليها، أو من حيث التطبيق العلمي لبعض النتائج وتتمثل هذه الانتقادات في:

لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سلمية الأساليب العلمية للظواهر موضع دراستهم بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الحركة والزمن بعد تطويرها.

إن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية قد سقط نهائيا مع نتائج السلوكية والعلاقة الإنسانية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2005، ص 34 - 35.

<sup>2</sup> توفيق كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1، عمان 2007 ص70.

إن الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الإنتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد.

أهملت هذه المدرسة وجود تنظيمات غير رسمية في المؤسسات بل وقاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل، فالمؤسسة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها.<sup>1</sup>

### ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية

#### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية: (1880 – 1949)

من أهم روادها إلتون مايو (1927) قامت فلسفة العلاقات الإنسانية، وافقت على أسس الكلاسيكية وأضافت الجوانب الإنسانية في العمل، كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير الرسمي من خلال تأثير جماعات العمل، بمنطق العاطفة وأوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل، وإشراك العاملين والتقليل من الرقابة والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية.

لقد أحدثت التجارب التي قام بها إلتون مايو وآخرون (1927) في مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ثورة في الفكر الإداري الإنساني حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية تلعب دوراً أساسياً في تحديد سلوك الأفراد.

حيث خلصت هذه التجارب إلى نتائج أهمها:

1. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
2. الإشراف له أهمية قصوى في تحفيز العامل وتنمية الروح المعنوية له.
3. أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين.
4. أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
5. إن الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعمل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل برير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبنانيين ط1، بيروت، 2006 ص31.

<sup>2</sup> صفاء نواف بني حمدان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الحامد، ط1، الأردن 2014 ص40.



فحسب هذه النتائج نجد بأن الاهتمام بالمورد البشري في العمل وإشراكه في عملية الحوار التي تخص العمل بالإضافة إلى توفير الاتصال بنوعيه الرسمي والغير رسمي من أجل تسهيل عملية التواصل داخل المؤسسة هذه العوامل كلها تساعد على استقرار العامل وتحقيقه لمرودية وإنتاجية أفضل.

وقد أولت المدرسة أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية وذلك من خلال رفع الروح المعنوية لجميع العاملين وإشاعة روح الاطمئنان والاستقرار في أداء العمال بروح الفريق الواحد ومبدأ التنافس الشريف واختفاء صور السلوك الشاذ بينهم وذلك من خلال إرساء روح التعاون بين الافراد وخلق الإحساس بالانتماء وتحفيزهم معنويا وماديا.

إلى أن هذه المدرسة لم تسلم من النقد من حيث أنها لم تأتي بالجديد، وبأن هدفها هو زيادة الإنتاج أيضا، وفي إهمالها للتنظيم الرسمي، إضافة إلى إهمال للجوانب البيئية المحيطة بالمؤسسة، ولقد أشار العديد من الباحثين إلى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه فلقد ذكر فيدلو « أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة، فإن مؤسساتها أكثر نجاحا من تلك التي تكون على صلة أقرب لمرؤوسيه ».

كما قام مالكوم ما كنير أستاذ بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد بهجوم واسع على مدرسة العلاقات الإنسانية في مقاله لع عنوان **TPPMUCH HUMANRELATISONS** معبرا عن مخاوفه من أن نقود المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم إلى زيادة التعاون والإهمال في الأداء<sup>1</sup>.

## 2- نظرية سلم الحاجات لما سلو:

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقة الإنسانية تعتبر أعمال أبرهام ماسلو (1908 - 1970) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة والمقصود بالحاجة هي عون مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل لإشباعه إن هذه النظرية قائمة على مبدئين أساسين هما:

**المبدأ الأول:** الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين حيث في حين أن الحاجات المشبعة التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.

<sup>1</sup>أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص40.

المبدأ الثاني: فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت<sup>1</sup>.

لقد وضع أبرهام ماسلو نظرية تقوم الحاجات الأساسية للإنسان وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجاته المتنوعة من المستوى الأول حتى المستوى الأعلى أي بالتدرج.

وقد أشار ماسلو إلى وجود خمس مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي وهي:

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتشمل الحاجة إلى الماء، الهواء، الغذاء، السكن وهي تشكل القاعدة الأساسية الدنيا لهرم الحاجات.

ب- **حاجات الأمن والأمان:** وتتمثل في حاجات الحماية الجسدية والاستقرار النفسي وعلى ذلك فإن تدابير الوقاية من طوارئ العمل والإجراءات الخاصة بتحسين ظروفه.<sup>2</sup>

تعد الحاجات الفيزيولوجية والأمنية من الحاجيات الضرورية من أجل العيش حيث يسعى الأفراد لتحقيقها من خلال تفاعلهم وتعاونهم من أجل بلوغ الأهداف بغرض الحفاظ على المؤسسة والاستقرار في العمل

ج- **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في الحاجة نحو التفاعل مع الآخرين وحاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحها المشتركة معها والحاجة لأن يكون الفرد مقبولاً من الآخرين وأن يكون له أصدقاء ويتمتع بسلطة.

إن وجود الفرد في مجتمع يحتم عليه التفاعل مع الغير وهذا يسهل عليه تحقيق حاجياته وعن طريق خلق قيم جديدة سواء في المجتمع والمؤسسة التي ينتمي إليها كاحترام والتسامح وتنمية الثقة والتعاون فيما بينهم هذه القيم كلها تساعد على استمرارية المؤسسة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي) دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1، عمان 2001، ص67-68.

<sup>2</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظريات إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1 لبنان 2013 ص97.

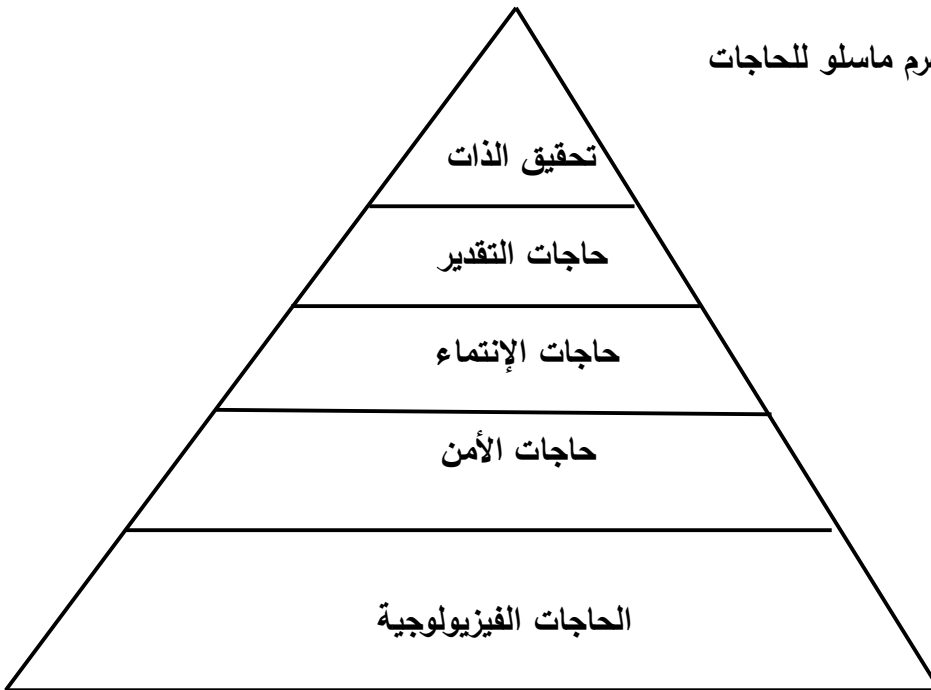
د- حاجات التقدير: تعني حاجة الفرد لأن يشعر بأنه محل تقدير واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه وأن إشباع حاجات التقدير يبدأ من احترام الفرد لذاته وهو ما يدفع الآخرين إلى احترامه وتقديره ويطلق عليه بالاحترام الخارجي.<sup>1</sup>

إما على مستوى حاجات التقدير فالفرد من خلال انتمائه لجماعة ما يحظى بالاحترام والارتياح والرغبة في النجاح والإتقان والإبداع حتى يتمكن من بلوغ مكانة أفضل داخل المجموعة ولا تتحقق إلى بإتباعه قيم ايجابية

هـ- حاجات تحقيق الذات: هنا يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصياً.<sup>2</sup>

بعد تحقيق الفرد للحاجات السابقة يصل إلى أعلى حاجة في السلم الهرمي لماسلو وهي تحقيق الذات ويصبح قادر على تحمل المسؤولية والتحلي بقيم اجتماعية وتنظيمية تساعده على تطوير ذاته من خلال المشاركة والإبداع وهذا يؤثر على المؤسسة بالإيجابية وتضمن استمرار العامل وتضمن استمرارها على المستوى البعيد باعتبار الفرد عنصر أساسي في أي مؤسسة صناعية.

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات



<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئته العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 68.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 259.

لقد وجهت بعض الانتقادات والتحفظات لنظرية ماسلو من قبل عدد من الكتاب والباحثين، ومن بين هذه الانتقادات:

ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته للإثبات الذات قبل إشباع لحاجاته العاطفية أي بمعنى أن هناك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في السلم.

- يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة، وكذلك في القيم التي يعطونها لها.

- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.

- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجة.<sup>1</sup>

### 3- نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور:

يتميز دوغلاس ماك غريغور DOUGLAS McGREGOR بين نوعين من الافتراضات عن البشر هما إفتراضات نظرية X وإفتراضات نظرية Y.

فالنظرية الأولى تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل، وأن الأداء المرضي لا يمكن تحقيقه إلى عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسؤولين.

وتلتقي إفتراضات النظرية مع الآراء التي تقول بأن الإنسان كائن قاصر، وغير مسؤول، وسيء بالطبيعة، كما تدعي بأن الناس يجتنبون المسؤولية كلما مكنهم ذلك، وبناء على ذلك تؤكد ضرورة المكافأة والعقاب.<sup>2</sup>

أي حسب افتراض X العامل كسول بطبعه ولا يحب العمل ويتهرب منه ولا يتحمل المسؤولية وهو يفتقد لروح المبادرة والإبداع وهذا يؤثر بالسلب على الإنتاجية، وإستمراريتها خصوصا إذا لم تتخذ المؤسسة إجراءات ردعية وباعتبار المادية هي ما يهتم بها العامل ويجب على المؤسسة أن تحفز ماديها حتى يلتزم والبديل الذي يطرحه هو النظرية Y المعاصرة التي تفترض أن للإنسان قدرة ورغبة في العمل، وأنه

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامدة، للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص114.

<sup>2</sup> عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار، محمد بن ترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط 1 2007 ص85.

يمكن أن يبحث عنه كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه وبالتالي لا يحتاج إلى رقيب طالما أن عمله سيحقق له أهدافه ويشعره بأهميته، ويرى ماك غريغور أن الصفات السلبية الثلاثة التي تفترضها نظرية X هي ليست خصائص للإنسان بل هي اتجاهات قد يكتسبها بعضهم من تجاربهم وخبراتهم وليست فطرة موروثة فيهم. أما المنطلقات التنظيمية التي تطرحها نظرية Y فهي المشاركة، والرقابة الذاتية والمناخ التنظيمي والإدارة بالأهداف مما يستلزم التكامل بين هذه المتغيرات.<sup>1</sup>

ويمكن استخلاص عرض تصورات لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (افتراض X) وعرض تصور لفروض نظرية العلاقات الإنسانية والتي أطلق عليها (افتراض Y) في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يوضح افتراض X وافتراض Y:

افتراض X	افتراض Y
كراهية الإنسان العادي للعمل	حب الإنسان العادي للعمل
الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل	يسعى برغبته ودون إكراه للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها
الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار	الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية
يفتقد الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة	الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.

المصدر: محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2006، ص 54.

### ثالثاً: المدارس الحديثة

#### 1- النظام التعاوني لـ شستر برنارد CHESTER BARNARD (1886 - 1961):

والذي كان رئيساً لإحدى المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية (NEW JERSEY TELEPHONE BELL)، ونشر في نهاية فترة خدمته كتاب "وظائف المدير التنفيذي" THE

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، المفكر التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، 2004 ص113.

FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE عام (1938)، والذي نادى من خلاله بتدعيم ونشر التعاون بين العمال والمشرفين من خلال تدريب العمال، وتشجيع عمليات الجماعة والعلاقات الاجتماعية في المنظمة.<sup>1</sup>

وكتابه " التنظيم الإداري " الذي صدر عام (1948) والذي اعتبر فيه المؤسسة بأنها نظام كلي مؤلف من أنظمة فرعية يعمل ضمن نظام أكبر هو البيئة، وبتفحصه للتنظيم الرسمي في المؤسسة وجد أن التعاون ضمن هذا التنظيم سوف يحقق ما يلي:

- تأمين استمرارية المؤسسة بالمحافظة على توازن متعدد الجوانب في بيئة دائمة التآرجح.
- تفحص القوى الخارجية التي يجب أن يتم التأقلم معها.
- تحليل وظائف المدراء التنفيذية على كافة المستويات في مجال إدارة ومراقبة المنظمات الرسمية.

إذن ركز برنارد على ضرورة العمل على التوازن الداخلي والتكيف الخارجي، ويتعاون الأفراد ضمن المجموعة يستطيعون تحقيق ما لم يستطيعوا تحقيقه، بمفردهم.<sup>2</sup>

ويتضح من هذا أن المؤسسة ما هي إلا جزء لا يتجزأ من البيئة فهي تبدأ منها وتنتهي إليها، وهي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من أجزاء ذات علاقة وترابط فيما بينها تشكل نظام كلي متكامل يخدم مصالح المؤسسة، عن طريق التعاون والترابط والتكامل بين هذه الأجزاء والمؤسسة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، ولا بد من استمراريته وذلك بالحفاظ على توازنها عن طريق رصد متغيرات وإدارتها بنجاح مما يحقق أهدافها خاصة في ظل الاضطرابات البيئية المعاصرة.

والمؤسسة في نظر برنارد تعتبر نظاما تعاونيا يعتمد على فاعلية تعاون أعضائه من ناحية واستمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق الأهداف من ناحية أخرى، وهذا ما يجعل المؤسسة تتمتع بمناعة تنظيمية جيدة.

ومنه نفهم أن هذه النظرية تعتبر المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح أي يكون على علاقة مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به، والتي تعمل بشكل مترابط ومتكامل من خلال روح التعاون والتشارك وزرع

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2005، ص103-104.

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، عمان 2005، ص40-41.

قيمة وأهمية التعاون والعمل الجماعي بين أعضائها مما يولد أفكار خلاقة ومبدعة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال، وذلك من خلال جودة المخرجات.

ومنه يمكن القول أن شستر برنارد طرح مجموعة من القيم تبرز في التعاون والإبداع والالتزام كل هذا يساهم في استمرارية المؤسسة على المدى البعيد مما يضمن استدامتها.

## 2- نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر في عام (1954)، حيث يقول: «إن كل عضو في المؤسسة الأعمال يساهم بشيء مختلف، إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود»<sup>1</sup> وتتطلق الإدارة بالأهداف من فلسفة تتركز على:

- يعتبر العنصر البشري هو الخلية الأساسية في المؤسسة وأهم عناصر العملية الإدارية والدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- قابلية العنصر البشري للتقدم والتطوير وقدرته على الابتكار والتحديث.
- أولى بيتر دراكر أهمية كبيرة للمورد البشري، واعتبره العنصر الأساسي في أي مؤسسة وأن عملية الإنتاج تقوم عليه، وتطوير قدراته يساهم في تطوير المؤسسة، واستدامتها.
- تركز الإدارة على الأهداف وليس النشاطات وردود الأفعال.
- يرتفع أداء الإدارة والأفراد بفهمهم لأهداف المؤسسة وتقريب هذه الأهداف إلى أهدافهم الخاصة.
- لا يخضع أداء الأفراد لقواعد محدودة وإنما يؤدي العمل في أوضاع وحدود يقررها الأفراد ظروف للمؤسسة.<sup>2</sup>
- يؤدي وضع الرجل في المكان المناسب إلى زيادة حماس العاملين وزيادة الإبداع في المؤسسة.
- كلما ارتفعت ثقة الإدارة بالأفراد كلما زاد عطاء الأفراد وزاد تعاونهم مع الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

<sup>1</sup>رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، 2007، ص17.

<sup>2</sup>سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سابق، ص123.

- كلما كان نظام المؤسسة مرنا وأخذا للمتغيرات التي يمكن أن تطرأ في محيط المؤسسة نظر الاعتبار، كلما استطاعت المؤسسة الارتفاع بمستوى إنتاجها وأهدافها.

ومن خلال المبادئ التي تركز عليها نظرية الإدارة بالأهداف نجد بأن هذه النظرية تعتمد على مبدأ المشاركة بين المرؤوسين والرؤساء في وضع أهداف المؤسسة وتقريب وجهات النظر بينهم وذلك من أجل تشجيع العاملين على الإبداع وبث روح المبادرة فيهم خاصة مع شعورهم بأنهم محل ثقة الإدارة.

وتركز هذه النظرية على مجموعة من القيم أهمها المسؤولية المشتركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قيمة العدالة من خلال التقييم العادل للعمال، وأن هذه القيم من شأنها أن تنمي وتزيد من دافعيتهم نحو العمل مما يعزز قيمة الانتماء للمؤسسة، أي تحسين الإنتاجية وضمان إستمراريتها .

بالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلى أنه يجب الأخذ بالاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق، ولقد أثارت نتائج الدراسة التي أجريت بأنه يجب تهيئة المدراء نفسيا وعمليا قبل الشروع في تنفيذ هذا الأسلوب، كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة، وكذلك تحسين العلاقات ضمن الجماعات في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- النظرية الإدارية اليابانية JAPANESE MANAGMENT:

رائدها وليام أوشي (W.OUCHI) أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس) الولاية المتحدة الأمريكية عام (1981) بالتطور الصناعي في اليابان تم في إطار اجتماعي (العائلي والإقطاعي) لأن العائلة والمدرسة عززت روح الطاعة عند أفرادها فأصبحوا يميلون إلى العيش بجماعات مع الإخلاص في العمل فجاؤوا بهذه القيم والعادات إلى المصنع فأصبح المصنع وكأنه عائلة أو عشيرة واحدة وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءا كبيرا من حياتهم كيف لا وتلت القوى العاملة تبقى في العمل مدى الحياة.<sup>2</sup>

ويمكن استخلاص السمات الأساسية للإدارة اليابانية بما يلي:

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2015 ص84.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، إدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المنهج للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2013 ص128.



- التوظيف مدى الحياة.

- بطيء التقييم لغرض الترقية.

- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة<sup>2</sup>.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

- استدامة التدريب.

- الرعاية الشمولية<sup>1</sup>.

لقد ركزت النظرية اليابانية لوليام أوشي على مجموعة من المبادئ تساهم بشكل كبير في تطور أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها، حيث ربط وليام أوشي العامل بالمؤسسة مدى الحياة، وهذا يعمق شعور العمال بالولاء اتجاه مؤسستهم مما يحقق مستوى أعلى من الجهد المبذول، كما أن الترقية في السلم المهني تخضع لمعايير صارمة ودقيقة ومدة أطول، حيث أن عدم التسرع في التقييم والترقية يجعل العمل يركز في عمله ويطور من مهاراته ولا يكون أنانياً، بالإضافة إلى شغله مراكز عديدة في المؤسسة، كما يتميز العمال داخل المؤسسة برقابنتهم الذاتية حيث أعتاد العامل الياباني أن يكون مراقب لنفسه حتى في حياته اليومية، كما حدث وليام أوشي على إشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات مما يخلق انسجام وتوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وهذا يساعد على تحسين إنتاجية المؤسسة وتقديم حلول للمشاكل التي تواجهها، كما تشجع المؤسسة اليابانية على العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية اتجاه العمل والقرارات التي يضعها أعضاء الفريق مما يخلق جو من الحماس بينهم وينمي قدراتهم وإبداعاتهم، كما يتم مكافأة فريق العمل بشكل جماعي جراء العمل الذي يقومون به وهذا نتيجة العدل القائم داخل المؤسسة.

ويستخدم التدريب المستدام لتطوير قدرات الأفراد خاصة في ظل التغيرات الحاصلة والتطورات التكنولوجية المتواصلة أي أن عملية التدريب المتواصلة عملية أساسية لإنجاح المؤسسة وخلق جو من التنافس الإيجابي بين فرق العمل، ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة بالاهتمام برعاية شؤون عمالها وتوفير

<sup>1</sup> أسامة خيرى، الإدارة العامة المرجع السابق ص 66 - 67.

مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم مما يخلق جو من الاحترام والتعاون المتبادل بينهم والتفاعل بين الحياة العملية والحياة الاجتماعية.

نستنتج أن سر نجاح هذه الإدارة يكمن في الخصائص العقلية والنفسية للفرد الياباني، والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة اليابانية، وإشراكهم في صنع القرار مما يوفر شعورا جماعيا بالمسؤولية بالإضافة إلى التحسن المستمر لمهاراتهم وخبراتهم، والرعاية التي تقدمها الإدارة اليابانية وهذا راجع إلى الثقافة اليابانية الغنية بالقيم.

الجدول رقم (03): القيم المستخلصة من النظرية اليابانية

المبدأ	القيم المستخلصة
التوظيف مدى الحياة	استقرار، الولاء، الانتماء
بطئ التقييم لغرض الترقية	الكفاءة، العدالة، المساواة
الرقابة الذاتية	الالتزام، المسؤولية
المشاركة في اتخاذ القرارات	الإبداع، التميز، التوافق، المسؤولية
الشعور الجماعي بالمسؤولية	الالتزام، التعاون، الإخلاص
استدامة التدريب	الكفاءة، الفعالية، التطور، التنافس الإيجابي
الرعاية الشمولية	العدالة، التفاعل، الاستقرار، الاحترام

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث: القيم التنظيمية

### تمهيد

أولاً: مراحل تطور القيم التنظيمية.

ثانياً: أهمية القيم التنظيمية.

ثالثاً: أهداف القيم التنظيمية.

رابعاً: خصائص القيم التنظيمية.

خامساً: مصادر القيم التنظيمية.

سادساً: تصنيف القيم التنظيمية.

سابعاً: مقاييس القيم التنظيمية:

ثامناً: أساليب تكوين القيم التنظيمية وتنميتها.

تاسعاً: شروط القيم التنظيمية.

عاشراً: وظائف القيم التنظيمية

إحدى عشر: القيم الداعمة للتنمية المستدامة.

خلاصة.

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام بالجانب القيمي للمؤسسات في السنوات الأخيرة لذا يعتبر الكثيرون أن فهم القيم التنظيمية هو أمر ضروري من أجل تسيير المؤسسات بنجاح، وهي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية وذلك للدور الذي تلعبه في توجيه العاملين انطلاقاً من أعلى سلطة إلى أدناها وتختلف القيم من مؤسسة لأخرى.

لهذا نحاول في هذا الفصل توضيح مراحل تطور القيم التنظيمية أهميتها وأهدافها وعرض أهم الخصائص ومصادر والتصنيفات التي تميزه مع ذكر مقاييسها وأهم القيم الداعمة للتنمية المستدامة.

أولاً: مراحل تطور القيم التنظيمية

**1- المرحلة العقلانية:** ينظر إلى العامل في هذه المرحلة من المنظور المادي بحيث يتم تحفيزه بواسطة المادة وكان فريدريك تايلور هو صاحب هذا المفهوم، إذ يعتبر مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية، والتخصص والعقلانية في الأداء هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية أو متكررة، وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفرض أن العمال هم مصادر يتم تحفيزها مادياً، وكانت الإدارة تهتم بالكفاءة وزيادة الإنتاج، إلا أن هذه القيم سرعان ما تغيرت.<sup>1</sup>

امتازت هذه المرحلة بالانضباط والصرامة من حيث الرقابة التي تفرض على العمال، كما ظهر فيها التخصص وتقسيم العمل والاهتمام بالكفاءات، وقد أكد تايلور بأن العامل كسول بطبعه ويحفز عن طريق الجانب المادي فقط.

**2- المرحلة العاطفية:** بدأت هذه المرحلة بناء على دراسات هاوثورن وفيها ظهرت أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين والاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد، وكذا التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات غير الرسمية، وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاظم ومحمود الفريجات وآخرين، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص163.

<sup>2</sup> خيضر كاظم ومحمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص172.

اهتمت هذه المرحلة بتغيير في القيم واهتمت بالعمال والعلاقات الإنسانية أي أن هذه المرحلة ترى بأن الفرد العامل لديه علاقات يهتم بها وليس الجانب المادي فقط هو ما يحفزه وإنما الوسط الذي يعمل فيه والتفاعلات والمشاركة والعلاقات الاجتماعية تساهم في أن العامل يقدم إنتاجية أفضل.

**3- مرحلة المواجهة:** ظهرت استجابة لظهور النقابات والاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارة الكبيرة في المنظمات الناتجة على الفوضى والتعطيل، فكان لا بد للإدارة من إتباع أساليب الحراك لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها، فظهرت قيم الاستثمار والابتكار والحرية في بيئات الأعمال.

إن ظهور النقابات داخل المؤسسات ساهم بشكل كبير في تغيير القيم التنظيمية ومحاولة إعطاء العامل امتيازات أكبر داخل العمل وهذا ما شجع على الابتكار والإبداع وساهمت هذه القيم في رفع الإنتاجية، وتقديم الأفضل.

**4- مرحلة الإجماع في الرأي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث عرفت انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، وفيها ظهرت نظرية، **دوغلاس ماغريغور** التي أوضحت أهمية القيم التنظيمية من خلال فرضياته **X** و **Y** حيث تضمنت فرضيت **X** أن العامل كسول ولا يجب العمل ويحفز ماديا، بينما أظهرت فرضية **Y** مفاهيم وقيم مختلفة بأن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل وهو جدير بالثقة.<sup>1</sup>

هذه المرحلة جاءت بقيم جديدة يشارك فيها العامل في إبداء الرأي وأنه جدير بالثقة ويمكنه تقديم اقتراحات وحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وأنه ليس ماديا فقط.

**5- مرحلة الإدارة بالأهداف:** في هذه المرحلة تقوم الإدارة على المسؤولية المشتركة بين المدراء والعاملين فيما يتعلق بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، واتخاذ القرارات، وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على ضرورة تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهداف المؤسسة، ومن أبرز القيم التي ظهرت في هذه المرحلة، قيم العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاظمو ومحمود الفريجات وآخرين، السلوك التنظيمي، ص172.

<sup>2</sup> خيضر كاظم ومحمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق ص172.

يمكن القول من خلال هذه المرحلة أن المشاركة بين المدراء والعمال في وضع أهداف المؤسسة واتخاذ قرارات هي الطريقة المثلى في تطوير المؤسسة وهذا ماساهم في بروز قيم العدالة التنظيمية والتعاون الجماعي وهذه القيم يعدها البعض قيم مثلى لإنجاح المؤسسة.

**6- مرحلة التطور التنظيمية:** وبرزت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، وذلك بفهم الواقع ووضع خطة مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل.

**7- المرحلة الواقعية:** القيم في هذه المرحلة عبارة عن مزيج من قيم المراحل السابقة، عبر إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة مثل استغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية.<sup>1</sup>

تعد مرحلة التطور التنظيمي مرحلة اعتمدت على المعلومات والبحث العلمي، أي أكثر تطوراً ووضع الخطط مستقبلية وإستراتيجية.

أما المرحلة الواقعية جمعت بين جميع المراحل من صرامة في العمل وتحفيز مادي والاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وهذا كله ساعد على بروز التنافسية الإيجابية داخل المؤسسة.

### ثانياً: أهمية القيم التنظيمية

تتمتع القيم التنظيمية بأهمية كبيرة في المؤسسة ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:

- تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك.
- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.
- تبرز القيم الاختلافات بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي، المتوقع من الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص234.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مرجع سابق، ص62.

- اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة.
- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد من فرصة الثقة والمشاركة.
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على أرائهم.
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحيد وتماسك الثقافة العامة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة.<sup>2</sup>
- تسهم القيم في استقرار المؤسسة.
- تمنع العاملين بالمؤسسة شعور بالهوية الخاصة.<sup>3</sup>

نستنتج مما سبق أن القيم التنظيمية تمثل أهم العناصر المؤثرة في السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك أنها تعتبر موجّهات لسلوك العاملين نحو السلوك المرغوب إتباعه في العمل، كما أنها توجه أفعال الرؤساء والمرؤوسين، فهي بمثابة معايير يعتمدونها في تحديد النجاح والفشل وما هو مقبول وما هو غير مقبول.

كما أن توحيد القيم مهما اختلفت ثقافة واتجاه العاملين أي أن القيم التنظيمية تضبط أفراد المؤسسة سواء مدراء أو عمال تحت سقف القيم التي تحددها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### ثالثا: أهداف القيم التنظيمية

تعتبر القيم مجموعة من المعتقدات الراسخة التي تحكم سلوك الأفراد وتوجهه لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- التأكيد على الانجاز والعطاء.
- الثقة بالعاملين واحترامهم.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 1999، ص144.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص24.

<sup>3</sup> أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلاوي، عمان، 1996، ص78.

- النزاهة في تقديم الخدمة.
- التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق.
- التشجيع المرونة والإبداع.
- الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثماراً رئيسياً.<sup>1</sup>

بناءً على هذا يمكن القول إن للمؤسسة مجموعة من القيم التنظيمية التي تعتبر معايير لتحديد سلوك العمال وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة عن طريق عمل الفريق والإنجاز والعطاء والثقة بالعمالين واحترامهم والمرونة وتشجيع الإبداع.

فكل مؤسسة لها أهداف خاصة حسب نوع النشاط الذي تقوم به من أجل ذلك تضع قيم خاصة بها تعمل على تحقيق تلك الأهداف أي أن القيم التنظيمية وسيلة أساسية داخل كل مؤسسة لبلوغ أهدافها.

#### رابعاً: خصائص القيم التنظيمية:

تتميز القيم داخل المؤسسة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- نسبية: أي تختلف من فرد إلى آخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه كذلك تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى.
- صعوبة الدراسة بسبب تعقيدها.
- تأخذ شكل في ترتيبها وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها.
- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين العمال داخل المؤسسة.
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المؤسسة لأنها تشبع حاجاتهم.
- القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب.<sup>2</sup>
- القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
- تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2000، ص ص161، 162.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 63.



- تتميز بالانتشار داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

نستنتج أن للقيم التنظيمية عدة خصائص تميزها عن القيم بصفة عامة وذلك راجع للطبيعة الذاتية والاجتماعية لها، وتختلف من مؤسسة لأخرى حسب النشاط والأدوار والمراكز الوظيفية للمؤسسة.

### خامسا: مصادر القيم التنظيمية:

هناك أربعة مصادر رئيسية للقيم التنظيمية وهي كما يلي:

1-المصدر الاجتماعي: حيث أن الفرد هو جزء من المجتمع وبالتالي فإن قيمته تتطابق مع قيم المجتمع الذي يعيش في ظله.

2-المصدر الديني: تعتبر التعاليم الدينية من أهم مصادر القيم على الإطلاق وخاصة المسلمين وقد جاءت تعاليم الأديان لكي تلزم الأفراد بالقيم كالخير وإتقان العمل وعدم الغش.

3-جماعة العمل والأسرة أو العشيرة التي ينتمي إليها: تؤثر بشكل كبير على القيم تؤمن بها هذه الجماعة وتميزها عن الجماعات الأخرى كالجماعة الحزبية والرياضية والجماعة العشائرية.

4-الخبرة: حيث يمكن للفرد أن يشهد الكثير من القيم من خلال التجارب السابقة التي مر بها.<sup>2</sup>

وعليه فإن للقيم التنظيمية عدة مصادر وهي المصدر الاجتماعي والديني وجماعة العمل والخبرة والتي يكتسب من خلالها الفرد مجموعة من القيم، ويهدف من خلالها إشباع حاجاته الأساسية داخل المؤسسة فعلاقة العامل الاجتماعية وقيمه الدينية والجماعة التي ينتمي إليها والخبرة التي يكتسبها خلال مسار حياته تجعله يكون أكثر انضباط بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة وأكثر التزاما بها.

### سادسا: تصنيف القيم التنظيمية

هناك الكثير من التصنيفات للقيم التنظيمية وأهمها ما اقترحه "سبرا نجر" حيث وضعها في ست مجموعات وهي:

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص65.

<sup>2</sup>زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، صص126، 127.

- 1-القيم الفكرية: وهي التي تنتج عن الاتجاهات الفلسفية والعقلية للشخص وتهتم بمعرفة الأسرار والحقائق وأسباب حدوثها.
- 2-القيم الاقتصادية: وهي التي تؤدي إلى الحصول على المنفعة المادية والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من ربح مادي.
- 3-القيم الاجتماعية: وهي التي تتعلق بعلاقة الفرد مع الآخرين وتفاعله معهم وانسجامه مع أفكارهم ومبادئهم.
- 4-القيم السياسية: وهي التي يهتم أفرادها بالسلطة والقوة والنفوذ.
- 5-القيم الجمالية: حيث أن الفرد الذي يحب الحياة يهتم بهذه القيم الجمالية.
- 6-القيم الدينية: وأنصار هذه القيم يؤمنون بأن الله هو خالق فالقيم الدينية لها تأثير كبير في سلوكيات الأفراد في المجتمع وفي مؤسسات الأعمال.<sup>1</sup>

فحسب "سبرنا نجر" توجد ستة تصنيفات أساسية للقيم وهذه التصنيفات تتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى اكتساب الحقائق وميوله إلى ما هو نافع وعلاقته مع الغير وسعيه إلى البحث عن النفوذ والقوة وما هو جميل من ناحية الشكل والفن والابتكار والإبداع والجانب الروحي والإيمان بالمعتقدات.

-تصنيف بوكهولز للقيم التنظيمية وقد صنفها إلى خمسة أنظمة وهي:

- 1-نظام قيم أخلاقيات العمل: ووفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا.
- 2-نظام قيم التوجيه الاجتماعي: حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد فالعمل ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المؤسسة.
- 3-نظام القيم الإنسانية: وتؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، ويطوره.

<sup>1</sup>زاهد محمد ديري السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص ص.125، 126.

4-نظام قيم المشاركة المجتمعية: ووفقا لهذه القيم فإن العمل والأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال أماما العاملين ليكون لهم دور في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.

5-نظام قيم الراحة والفرغ: وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم.

- قيم (Quinn•rohrbauagh) فقد صنف القيم التنظيمية إلى:
- قيم الهدف الرشيد وتشمل قيم التخطيط والإنتاجية.
- قيم العلاقات الإنسانية وتشمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية.
- قيم النظام المفتوح وتشمل قيم المرونة والحصول على الموارد.
- قيم العمليات الداخلية وتشمل قيم إدارة المعلومات.

تصنيف جوردن للقيم التنظيمية إلى خمسة أنواع وهي:

- 1-قيم الدعم والتقدير وتعني احترام وتقدير كرامة الإنسان وحفظ حقوقه ودعم المبادرة لديه.
- 2-قيم الإمتثال وتعني احترام وتقدير أعضاء التنظيم للقوانين والأنظمة والتعليمات.
- 3-قيم الاستقلالية وتتمثل هذه القيمة بدرجة الحرية في العمل والابتعاد عن تأثير العلاقات الشخصية.
- 4-قيم الخيرية وتعني إقامة علاقات إنسانية مع الآخرين.
- 5-قيم القيادة وتتمثل بمدى الاستعداد والقدرة على إقناع الآخرين وجعلهم يتبعونك.<sup>1</sup>

سابعا: مقاييس القيم التنظيمية:

حسب "فرانسيس ومايك ودكوك" فإن مقاييس القيم التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- 1-إدارة الإدارة: يعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات الصلة بالنفوذ والقوة ودور الإدارة ... وأن دور الإدارة تم تحديده بدقة ووضوح، وأن المديرين أشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم ويتضمن هذا المقياس قيم القوة، الصفاة، المكافأة.

<sup>1</sup> رافع يوسف الوحيددي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، ص ص20،19.

2- إدارة المهمة: يعني أن العمل يجب أن يؤدي بإتقان وهذا الأمر يتطلب التركيز على الأهداف الواضحة والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر وتتضمن الفعالية والكفاءة، التنافس، الاقتصاد.

3- إدارة العلاقات: أي أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل انسجام من موظفيها، حيث أن كل مؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمال وأن العمل لا يمكن أداءه إلا بالالتزام من طرف العمال، ومن القيم التي تتضمنها: العدل، العمل الجماعي، القانون، النظام.

4- إدارة البيئة: أي أنه على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المؤسسة أن تتعرف على البيئة التي تعمل فيها وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر على هذه البيئة، وتتضمن قيم الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.<sup>1</sup>

### ثامنا: أساليب تكوين القيم التنظيمية وتنميتها.

1- جذب انتباه العمال نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والإمكانيات في سبيل عرض القيمة للاستحواد على انتباه العامل وإثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة و ثم الإستجابة النشطة مما يؤدي إلى ظهور القيم من خلال سلوكه.

2- تقبل القيم بدرجة تجعل الآخرين يميزونها لدى العامل وذلك من خلال سلوكه.

3- تقبل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل العامل مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب نحوها.

4- تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمي حتى يساعد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم العامل وقيم المؤسسة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

### تاسعا: شروط اختيار القيم التنظيمية.

- يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل لأن القيم المختارة عن قناعة سيتم المحافظة عليها وسيزداد الاهتمام بها.

<sup>1</sup> مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2010، ص ص 163-165.

<sup>2</sup> رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، ص 17.

- يجب أن تكون القيم عملية لأن القيمة التي لا تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة.
- ينبغي تدوين القيم حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي ويتم الالتزام بها.
- ينبغي أن تعزز قيم الأداء، لأنها عبارة عن وسيلة تمكينية لتشكيل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### عاشرا: وظائف القيم التنظيمية.

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم، ومستوياتهم 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 لأن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- ضبط السلوك الجماعي بما يحافظ على المصالح الفردية.<sup>2</sup>

### إحدى عشر: القيم الداعمة للتنمية المستدامة:

- 1- الحرية: للرجال والنساء الحق في أن يعيشوا حياتهم وتربية أبنائهم بكرامة متحررين من الجوع والخوف من العنف والقمع والظلم والحكم الديمقراطي القائم على المشاركة والذي ينهض على أساس آراء الشعوب، والذي يضمن هذه الحقوق.
- 2- المساواة: لا ينبغي أن ننكر حق أي أمة أو فرد أو مؤسسة الفرصة من الاستفادة من التنمية وينبغي ضمان الحقوق المتساوية.
- 3- التضامن: ينبغي التعامل مع التحديات الكونية بطريقة تتضمن توزيع التكاليف والأعباء على نحو عادل وذلك طبق لمبدأ أساسي من الإنصاف والعدالة الاجتماعية.
- 4- التسامح: ينبغي أن تحترم الكائنات البشرية بعضها البعض في كل تنوعها في الاعتقاد والثقافة واللغة ولا ينبغي أن نقمع الاختلافات داخل المجتمعات والمؤسسات.

<sup>1</sup> رافع يوسف الوحيددي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإعلامية قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2013، ص18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5-احترام الطبيعة: ينبغي إظهار التعقل والتدبير في إدارة كل الأنواع الحية، والموارد الطبيعية، وذلك يمكن للثراء الفاحش الذي تمدنا به الطبيعة أن يتم الحفاظ عليه ونقله للأجيال القادمة.

6-المسؤولية المشتركة: ينبغي أن تكون مسؤولية إدارة التنمية الاجتماعية والاقتصادية على اتساع العالم، وكذلك التهديدات التي تواجه السلام والأمن، كما ينبغي أن تطبق على أساس من العلم متعدد الزوايا.<sup>1</sup>

### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن القيم التنظيمية لها أهمية كبرى على مستوى المؤسسة، ذلك أن التطور والنجاح التي تحققة المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على القيم وخصائصها.

---

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع والتنمية المستدامة المقومات والمؤشرات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص ص 32، 33.

## الفصل الرابع: التنمية المستدامة

تمهيد.

أولاً: الجذور التاريخية للتنمية المستدامة.

ثانياً: مبادئ التنمية المستدامة.

ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة.

رابعاً: شروط تحقيق التنمية الشاملة.

خامساً: أبعاد التنمية المستدامة.

سادساً: خصائص التنمية المستدامة.

سابعاً: النظم اللازمة لتحقيق التنمية المتواصلة.

ثامناً: النشاط المستدام للمؤسسة الاقتصادية

خلاصة.

تمهيد:

لقد شاع استخدام مفهوم التنمية المستدامة في السنوات الأخيرة خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية وتفتن العالم لضرورة تحقيق تنمية متواصلة على جميع المستويات والجوانب التي يعرفها المجتمع العالمي وذلك من خلال الاهتمام بالحاضر والمستقبل معا ضرورة الحفاظ على البيئة باعتبارها المنطلق الأساسي للتنمية الشاملة ومن خلال هذا حاولنا التطرق في هذا الفصل إلى الجذور التاريخية للتنمية المستدامة مبادئها، أهدافها وشروطها وأبعادها وخصائصها، مع النظم اللازمة لتحقيق التنمية المتواصلة.

أولا: الجذور التاريخية للتنمية المستدامة:

هناك من يرجع نقطة بداية الاهتمام بالتنمية المستدامة إلى تقرير نادي روما لعام 1972 في سنة 1968 تم إنشاء نادي روما الذي يعتبر نقطة البداية في التفكير حول التنمية المستدامة خاصة بعد نشره سنة 1972 لتقريره الشهير المعنون " حدود النمو » والذي اعتبره المختصون على أنه نقطة الانطلاق في التفكير في المسائل البيئية والبحث في الترابطات الموجودة بين البيئة والنمو الاقتصادي حيث توصلوا إلى انه بالإمكان صياغة وتطبيق استراتيجيات تنموية تربط بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي تحقق في أن واحد المساواة في توزيع الثروات وأكثر احترما وحماية للبيئة<sup>1</sup>.

وهناك من يرجعهم إلى سنة 1987 فحسب المعلومات المتوفرة ظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة عام 1987 في تقرير "بورتلاند" الذي نشرته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بعد هذا التقرير قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة 1989 التحضير لمؤتمر ريودي جانيرو الذي كان الهدف الأساسي منه تحديد استراتيجيات وتدابير للحد من آثار تدهور البيئة والقضاء عليها، ودعم التنمية المستدامة والسليمة بيئيا.<sup>2</sup>

إن الحديث عن مصطلح التنمية المستدامة جاء بعد الحرب العالمية الثانية بعدما شهد العالم تدمير شامل في مختلف المجالات جراء الحربين العالميتين الأولى والثانية ومحاولة تقديم نموذج مثالي للعالم

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2010، ص 16.

<sup>2</sup> الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لإفريقيا -مركز الإنمائي دون الإقليمي لشمال إفريقيا-، وضع استخدام مؤشرات القابلة لتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة، المغرب، 13-16-مارس، 2001، ص 01.



المتطور انطلاقاً من الحديث عن تنمية شاملة تركز على قاعدة أساسية وهي الحفاظ على البيئة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتنوعة.

ويمكن سرد أربع مراحل مميزة لظهور مفهوم التنمية المستدامة:

**المرحلة الأولى:** ترجع إلى الفكر الاقتصادي الذي تعرض منذ عقود لمسألة التنمية المستدامة بطريقة غير مباشرة من خلال دراسة التناقض المتولد عن تراكم الثروات وكذلك ضرورة إدخال التكلفة الاجتماعية لنشاط المشروع في حساباته الاقتصادية.

**المرحلة الثانية:** ركز فيها الفكر الاقتصادي من بداية السبعينات على واحد من أهم التناقضات العظمى لهذه الآلية التراكمية بالبحث ما يترتب عن هذا التراكم من إفساد بيئي وتبديد للموارد الطبيعية.

**المرحلة الثالثة:** تتصل بالاهتمام المؤسسي الدولي من قبل المنظمات الدولية المعنية بالأمر التي تعود إلى الثمانينات من القرن الماضي بنشر تقرير بورتلاند سنة 1987 والذي يمثل الوثيقة المرجعية الأساسية للتنمية المستدامة.

**المرحلة الرابعة:** تتصل بحدوث التقارب بين إشكاليتين النمو والبيئة الفاسدة تشكل عقبة لإمكانيات التنمية مما يستوجب البحث عن طريقة لتحقيق الانسجام بين الإشكاليتين وهذا أدى إلى ظهور فكرة التنمية المستدامة كحل لهذه الأزمة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مبادئ التنمية المستدامة:

وتتمثل مبادئ التنمية المستدامة فيما يلي

- **الدمج:** يؤشر هذا المبدأ ضرورة دمج كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية عند صناعة أي قرارات آنية أو ذات سمة بيئية وعلى نحو يظهر هذه الاعتبارات بشكل نسيج مترابط ومتماسك وبما يفسح عن ضرورة توافر الوعي البيئي.

<sup>1</sup> عبد الباسط وفاء، التنمية السياحية المستدامة بين الاستراتيجيات والتحديات العالمية المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة،

- مشاركة المجتمع: لا جدوى لأية نشاط ولا قيمة لأي فكرة دون الأخذ بمبدأ المشاركة الذي يؤثر حالات التفاعل ويقر التلاحم والأكثر أنها ترجمة حرفية للفعل الجمعي وهذا يؤثر لنا أهمية الرؤية الجماعية للبيئة بعيدا عن الفردية التي تنتم بطابع المصلحة.

- العدالة: يعكس هذا المبدأ ضرورة إنصاف الأجيال الحالية مثلما يتم مراعاة الأجيال القادمة وعلى نحو يعكس التلازم بينهما إلى حد أنه لا مستقبل لأجيال القادمة دون تأمين متطلبات الجيل الحالي من الرفاهية والأمان والأمر الذي يتطلب رؤية إستراتيجية بيئية توظف الحالي لخدمة المستقبلي وتوظف المعلوم لخدمة المجهول.<sup>1</sup>

- وعليه فإن للتنمية الشاملة ثلاث مبادئ ترتكز عليها أولا وهي الدمج بمعنى أنه لا بد من توفير الوعي البيئي ودمج كل الاعتبارات عند صناعة أي قرار سواء كان في الوقت الراهن أو على المدى البعيد ومشاركة المجتمع في وضع الأسس العامة له، وتحقيق العدالة دون الإضرار بقدرة الأجيال اللاحقة وبحقوقها.

### ثالثا: أهداف التنمية المستدامة:

ترى منظمة الأمم المتحدة 1987 أن أهداف التنمية المستدامة تتمثل فيما يلي:

- تحقق النمو الاقتصادي.
- تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.
- ترشيد استخدام جميع أنواع الموارد.
- حفظ الموارد الطبيعية والبيئية من أجل الأجيال اللاحقة.
- التنمية الاجتماعية.
- تحقيق المساواة بين الجنسين.
- ضمان استهلاك وإنتاج مستدام.
- تقوية وسائل التنفيذ والشراكة لتحقيق التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هبة كافي، التسويق الأخضر كمدخل للحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، ص ص 40.41.

<sup>2</sup> مدحت أبو ناصر وياسمين، مدحت محمد التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشراتنا، المجموعة العربية للتدريب والنش، ط1، مصر، 2017، ص ص 88.89.

تعد الأهداف التي وضعتها الأمم المتحدة لتنمية المتواصلة أهداف شملت جميع المجالات سواء اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية وذلك سعيا لضمان حقوق الأجيال الحالية ومستقبل الأجيال القادمة خصوصا فيما يتعلق بحفظ الموارد والاستغلال الأمثل لها. وهذا كله من أجل تحسين نوعية حياة الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.

### رابعا: شروط تحقيق التنمية الشاملة:

لتحقيق أهداف التنمية المتواصلة يجب توفير مجموعة من الشروط<sup>1</sup>:

- أن تكون التنمية الشاملة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، وأن تكون ديمقراطية.
- تنمية أصيلة بمعنى انطلاقها من واقع المجتمع.
- أن تكون مقررة بشكل ذاتي.
- يجب أن تكون التنمية المستدامة متكاملة ومخططة أي أن يكون تخطيط قائم على أساس احترام البيئة الطبيعية والثقافية.

تعد هذه الشروط أساسية لتحقيق التنمية الكاملة في مختلف المجالات، ووضع خطط إستراتيجية على المدى البعيد حتى يتمكن من السير على منهج محدد لا نحيد عنه وهذا كله ينطلق من الفرد الواعي والمجتمع المثقف الملم بموضوع التنمية المستمرة.

### خامسا: أبعاد التنمية المستدامة:

وتتكون من ثلاث أبعاد أساسية وهي:

- 1- **البعد الاقتصادي:** يتمثل البعد الاقتصادي لتنمية المستدامة في انعكاسات ونتائج الاقتصاد على البيئة وكيفية تحسين التقنيات الصناعية، وتظهر أهم عناصر هذا البعد في النمو الاقتصادي المستدام كفاءة رأس المال، إشباع الحاجات الأساسية والعدالة الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسين دخيل، إشكالية التنمية الاقتصادية المتوازنة، دراسة مقارنة بيروت، لبنان منشورات الحلبي الحقوقية، 2009، ص 19.

<sup>2</sup> محمد لمين فتيح وأحمد وش بيلال، التنمية المستدامة، الأبعاد، الأفق والعلاقة بالطاقة المتجددة، جامعة لونيبي على البلدية 2، الجزائر، ص 6.

إن تطبيق البعد الاقتصادي المستدام يسمح بإنتاج سلع وخدمات لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق الرفاهية بشكل مستمر، ويفرض تغييراً جذرياً في أنماط الاستهلاك للحد من هدر الموارد الطبيعية، والبحث عن أساليب أكثر فعالية لتلبية الحاجات الاقتصادية، دون الإضرار بالبيئة كالتقليل من التلوث بجميع أنواعه.<sup>1</sup>

يعد البعد الاقتصادي أساسياً في التنمية المستدامة ويستند إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة دخل المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الآفات الاجتماعية المتمثلة في الفقر، البطالة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة وذلك بالتدبير والكفاءة واستخدام الوسائل التكنولوجية للحد من انبعاث الغازات خاصة في المؤسسات الصناعية.

**2- البعد البيئي:** تعتمد التنمية المستدامة بيئياً على إدارة مسؤولية للموارد الطبيعية والبشرية تعمل على الإبقاء بحاجة الأجيال الحالية وتحافظ على مصالح الأجيال اللاحقة، وهذا هو التحدي الذي يواجهه الأفراد والمجتمعات، وتعد التنمية البيئية أحد المفاتيح للتنمية المستدامة وهي القوة الموجهة للميثاق الأخلاقي لإعادة توصيف العلاقة بين الإنسان ومحيطه، ووفق هذا البعد تعتمد التنمية المستدامة على عاملين هما<sup>2</sup>:

**أ/ السكان:** إذ تسبب الزيادة السكانية المستمرة على الموارد واستنزافها وتم عدم قدرة البيئة على التحمل مما يتطلب التوازن بين حجم السكان والموارد.

**ب/ التكنولوجيا:** هناك تأثير مباشر وغير مباشر لتكنولوجيا في قيم المجتمع وعليه يمكن القول إن أفضل تكنولوجيا مطلوبة لإستراتيجية التنمية المستدامة هي التي تعتمد على التجديد والمنافسة الناجحة والاستخدام المفيد للموارد النادرة.

ويتمثل هذا البعد في الحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة والاستغلال الأمثل لها دون الإضرار بحق الأجيال اللاحقة، فالنظام المستدام بيئياً يجب أن يحافظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية ويجب الموازنة بين النظام الاقتصادي والبيئي وهذا كله يكون عن طريق نشر مفهوم الأمن البيئي كما تعد

<sup>1</sup> محمد لمين فتيح وأحمد وش بلال، مرجع سابق، 7.

<sup>2</sup> عبد الله حسون محمد، مهدي صالح دواي، إسرائ عبد الرحمان خضير، التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديالي، العدد السابع والستون، 2015، ص 249.

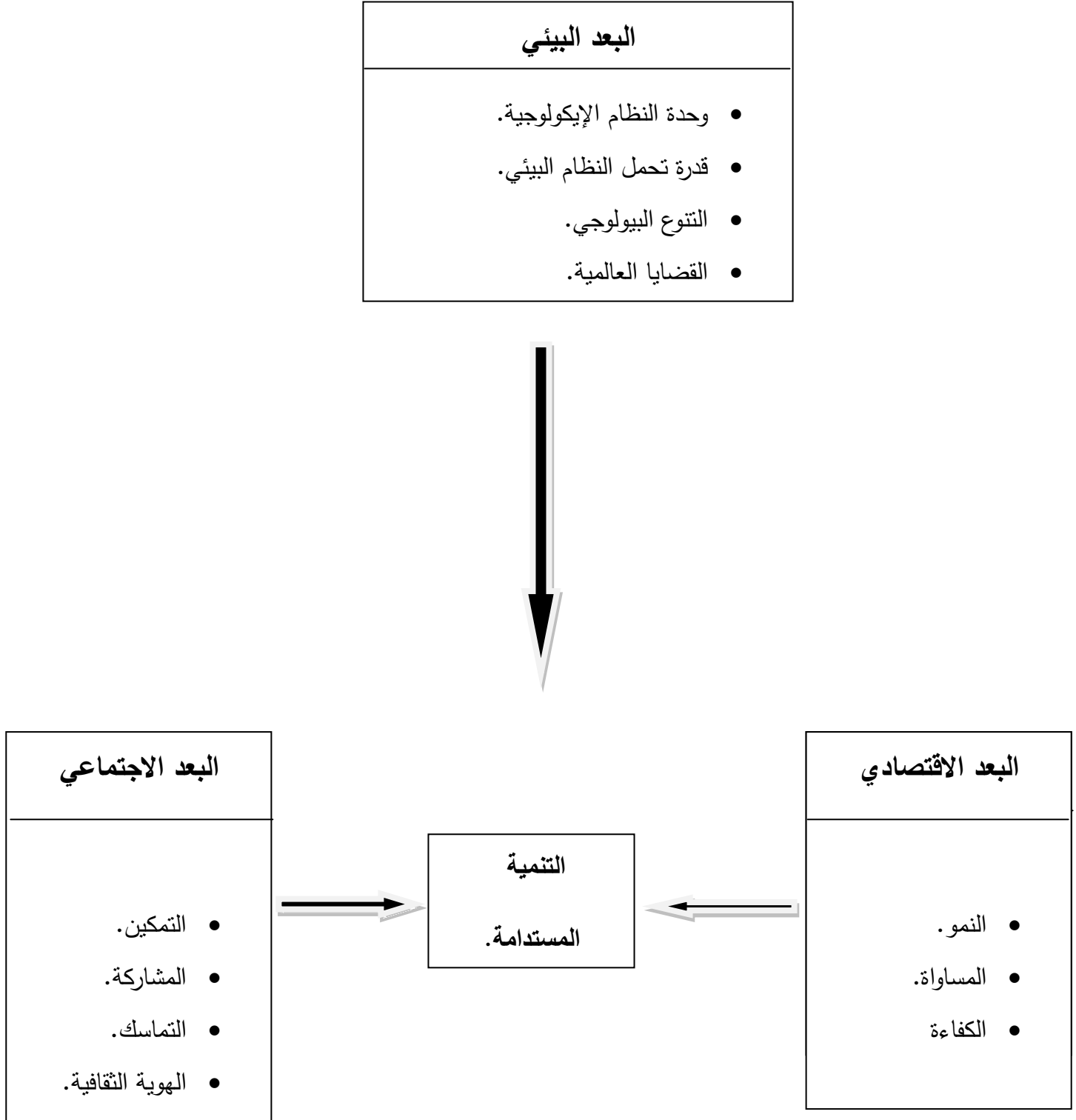
التكنولوجيا عنصر مهم في هذا البعد إذا كانت تكنولوجيا إيجابية أي الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا للحفاظ على البيئة.

3- **البعد الاجتماعي:** إن البعد الاجتماعي له أهمية فلا فائدة من زيادة الدخل الفردي، دون أن يتحسن الوضع الاجتماعي من تحسن مستويات المعيشة وتحسين مستوى التعليم والشغل، ويتركز البعد الاجتماعي على أن الإنسان جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع، بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بشكل شفافية ولهذا نجد أن البعد الاجتماعي يمثل حجر الزاوية لأن توفير الحياة الاجتماعية المتطورة من شأنها أن تدمج كافة طاقات المجتمع لتطوير الثروة وزيادة القيمة المضافة<sup>1</sup>.

ويشير هذا البعد إلى العلاقة بين الطبيعة والإنسان وإلى تحقيق الرقي والازدهار الاجتماعي للأفراد داخل المجتمع، وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليم وتنمية الثقافات المختلفة وذلك بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والقيم الإيجابية التي يتمتع بها الفرد، وتحقيق العدالة في التوزيع والمساواة وعلى أساس حق الإنسان والمجتمع في العيش في بيئة نظيفة، وانطلاقاً من أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم ينبغي أن نستثمر في الأفراد لتكون لدينا قوة بشرية مستدامة تتمتع بالوعي الاجتماعي بالدرجة الأولى.

<sup>1</sup>أمينة حسين صبري علي، الإطار العام للمؤشرات التنموية المبتدئة، طرق القياس والتعميم، مجلة المخطط والتنمية العدد 32، 2015، 126.

الشكل رقم (02): أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: أمينة حسين صبري علي، الإطار العام لمؤشرات التنمية المستدامة، ص 126.

### سادسا: خصائص التنمية المستدامة:

يمكن تحديد خصائص التنمية المستدامة في النقاط التالية:

- هي تنمية شاملة ومتكاملة.
  - تقوم على فكرة العدالة بين الأفراد وبين الأجيال وبين الشعوب.
  - تهتم بالموارد سواء كانت بشرية أو بيئية أو مجتمعية وتعمل جاهدة من خلال أنشطتها التوعوية.
  - تعظم من قيمة المشاركة الشعبية أو مشاركة المواطنين في جميع مراحل العمل التنموي.
  - هي تنمية رشيدة دون إسراف أو سوء استخدام أو استغلال.
  - هي تنمية مستمرة ومتوازنة.
  - تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها.
  - تعتبر البعد الزمني بعد أساسي حيث أنها تنمية طويلة المدى وتعتمد على تقدير إمكانيات الحاضر مع مراعاة حق الأجيال القادمة<sup>1</sup>.
- من خلال هذه الخصائص نخلص إلى أن التنمية بشكل عام تتوجه أساسيا إلى تلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح في المجتمع من خلال تحقيق التوازن والعدالة بين الأفراد والوصول إلى الرفاهية الاجتماعية بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون الإضرار بحقوق الأجيال اللاحقة.

### سابعا: النظم اللازمة لتحقيق التنمية المتواصلة:

جاء في تقرير المجلس العالمي للبيئة والتنمية "مستقبلنا المشترك" 1987" أنه لتحقيق التنمية المستدامة فإننا سنحتاج للنظم السبعة التالية:<sup>2</sup>

- 1- نظام إنتاجي: يراعي كل الأمور والاعتبارات اللازمة للحفاظ على القاعدة البيئية للتنمية.
- 2- نظام تكنولوجي: يمكنه باستمرار من إيجاد حلول جديدة ومبتكرة.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر وياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشراتنا، المرجع السابق، ص ص 83.84.

<sup>2</sup> أحمد أبو بوزيد الرسول، التنمية المتواصلة الأبعاد والمنهج، مكتبة بستان المعرفة، لطباعة ونشر وتوزيع الكتب، الإسكندرية، 2007، ص 92.

- 3- نظام اقتصادي: قادرة على توليد الفوائد والمعرفة التقنية على أساس من التواصلية والاستقلالية.
- 4- نظام دولي: يراعي أنماط وأشكال التواصلية في التجارة والتمويل.
- 5- نظام اجتماعي: يقدم حلول للتوترات التي تظهر نتيجة التضاربات التي قد تصاحب التنمية.
- 6- نظام سياسي: يؤمن مشاركة المواطن المؤثرة في صنع القرار.
- 7- نظام إداري: يتسم بالمرونة ولديه القدرة على التصحيح والعلاج الذاتي.<sup>1</sup>

### ثامنا: النشاط المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

- الالتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة بهدف خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الاهتمام بالبيئة، والمجتمع.
- تحمل المؤسسات الاقتصادية المسؤولية عن الأثر البيئي والاجتماعي لعملياتها وأنشطتها.
- تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ويتمثل في مساهمة المؤسسة في تطوير وتحسين حياة العمال والبعد الثاني خارجي وينعكس في مبادرات المؤسسات الاقتصادية في التدخل لمعالجة مشاكل المجتمع.<sup>2</sup>

### خلاصة:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل يمكن القول بان التنمية المستدامة تسعى لتحقيق حياة أفضل انطلاقا من الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة ومحاولة إبقائها لمدة أطول من اجل ضمان متطلبات الأجيال المقبلة وهذا كله ينطلق من فكرة التوعية للأفراد داخل المجتمعات والمؤسسات ونشر قيم التنمية المتوازنة وان البيئة هي مصدر مهم يجب التحكم فيه جيدا وتحقيق الازدهار والتطور في شتى المجالات وتحقيق المساواة والعدالة بين الأفراد سواء في المجتمع أو المؤسسات الاقتصادية والصناعية.

<sup>1</sup> أحمد أبو بوزيد الرسول، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمن، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف 1.



## الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- فرضيات الدراسة.

2- المنهج المستخدم في الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات.

4- عينة الدراسة.

5- أساليب التحليل.

تمهيد:

تعد الإجراءات المنهجية الاجتماعية من أهم الخطوات التي يعتمد عليها الباحث لضمان السير الحسن لبحته وتدعيم الجانب النظري ميدانيا والتحقق من صدق فرضياته.

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الخطوات المنهجية التي استخدمتها لإنجاز دراستنا، وهي مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني وفروض الدراسة كذلك المنهج المتبع، بالإضافة إلى جملة من الأدوات التي ساعدتنا في جمع البيانات والمعلومات كالملاحظة والاستمارة، كما قمنا باختيار العينة التي تمثل مجتمع البحث، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

أولا: مجالات الدراسة

إن التعرف على مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي ذلك لما له من أهمية في الدراسة الميدانية، حيث كلما تمكنا من تحديد مجالات الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، ويجمع كل الباحثين والمشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

1-المجال الجغرافي(المكاني):

يقصد بالمجال المكاني النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية محطة توليد الكهرباء -بالتاهير- وهي إحدى فروع المؤسسة العمومية سونلغاز ذات الطابع الصناعي الإنتاجي التجاري، ويندرج إنشاء هذه المحطة في إطار سياسة التنمية التي تنتهجها الجزائر لتطوير وتنمية شبكة الكهرباء على مستوى التراب الوطني، قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء والغاز.

تقع محطة توليد الكهرباء على بعد 10 كلم من مقر ولاية جيجل يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، وجنوب الطريق الوطني رقم 43، بينما يحدها من الناحية الشرقية ميناء جيجل وغربا إقامة سكنية، وتقدر المساحة الإجمالية للمحطة حوالي 60 هكتار: 28 منها مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة للسيارات ومحطة لتحلية مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة

تضم حظيرة للعتاد القديم بالإضافة إلى طرق داخلية تربط أجزاء المحطة بدأت الأشغال المحطة إنجاز هذه المحطة يوم 18 أوت 1984 بموجب صفقة وعقد شراكة الروسية - PRON- TECHNO- EXPORT، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال الإنجاز والتعمير سنة 1985 وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988.

وقد ساهمت عدة شركات دولية في إنجاز وأشغال وتجهيز المحطة منها الشركة الألمانية SINENS والشركة اليابانية NECHINENS- KOBOTA والشركتين الإيطاليتين BRUNABOSI و Casaonetti ليسلم هذا المشروع جاهز سنة 1991. حيث بلغت تكلفته، 3,715000,000,00 منها 48% بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية 630 ميغاواط، والمحطة خاضعة لسلطة المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة، وتحتوي المحطة على 3 مولدات كهربائية كل واحد منها قدرته 210 ميغاواط، وقد انطلقت هذه المولدات في عملية الإنتاج كما يلي:

- المولد الأول: يوم 6 جوان 1992.

- المولد الثاني: يوم 1 جوان 1993.

- المولد الثالث: يوم 17 جوان 1994.

وتتحد مهام هذه المحطة في تصريف وتشغيل وصيانة نظام الإنتاج المتكون من رسائل الإنتاج والشبكات الكهربائية ذات التوتر العالية ويتوزع إنتاج المحطة كالاتي:

- منتجات مصممة: حوالي 95% من الإنتاج هو عبارة عن قطع الغيار ومعدات إضافة على بعض المنتجات الاستهلاكية.

- منتجات سامة: وهي منتجات كيميائية موجهة إلى مصلحة التشغيل يتم إنتاجها محليا على مستوى المحطة.

- منتجات قابلة للتلف: وهي منتجات كيميائية محلية مثل الطلاء ذو مدة تخزين محددة.

- منتجات أخرى مثل معدات الأمن الخاصة بالعمال والمنتجات الأساسية التي تستهلك في عملية التنفيذ مثل البطاريات.

وعلى الرغم من أن الطاقة الإنتاجية للمحطة كبيرة إلا أن إنتاجها لا يمكن أن يكون دوماً متوافقاً مع طاقتها الحقيقية وهذا بسبب ارتباطها بوحدة الكهرباء "PTN" التابعة لمؤسسة سونلغاز المرتبطة بدورها بوحدة توزيع الكهرباء "XP"، لهذا فالمحطة تنتج دوماً فوق الطلب وما يسمح به مكتب التفريغ في عناية.

وتبرز الأهمية الاقتصادية للمؤسسة من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية، وتعتبر المؤسسة فضاءاً للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهن والتمهين.

**2-المجال البشري:** ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي محطة توليد الكهرباء-بالطاهير- جيجل، حيث بلغ عدد المشتغلين 270 عامل سنة 2020، والجدير بالذكر أن عدد العمال في تناقص مستمر في السنوات الأخيرة، ويعود ذلك إلى مغادرة العمال للمؤسسة إما بسبب التقاعد، الوفاة، وعدم فتح قنوات التوظيف دورياً حيث تقدر اليد العاملة حالياً ب:

- الإطارات: 50 إطار

- أعوان التحكم: 160 عون تحكم

- عمال التنفيذ: 60 عامل تنفيذ

المجموع 270 عامل.

### 3-المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة من كلا الجانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، فمن الجانب النظري تم الانطلاق في البحث بداية من شهر فيفري حيث تم تحديد موضوع الدراسة.

أما الجانب التطبيقي لهذه الدراسة فكان في محطة توليد الكهرباء-بالطاهير-جيجل، حيث بلغت مدة إجراء هذه الدراسة من شهر أفريل إلى غاية 23 أوت وهي مدة طويلة نظراً للأوضاع التي آلت إليها البلاد بسبب فيروس كورونا والانقطاع عن الدراسة.

وقد قمنا بالاتصال بإدارة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية أشواط بولاية جيجل يوم 2 مارس 2020، بعد طلب التصريح من إدارة علم اجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحيى-تاسوست-جيجل-لإجراء الدراسة الميدانية يوم 1/03/2020 حيث قسمت إلى ثلاث مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى:** عبارة عن جولة استطلاعية تم من خلالها الحصول على الموافقة على تسهيل إجراء البحث الميداني وذلك يوم 2/03/2020 وتمت مع مصلحة الموارد البشرية.

**المرحلة الثانية:** وفي هذه المرحلة تواصلنا مع مصلحة الموارد البشرية لإعادة النظر في طلب التسهيل الذي كان من المفروض القيام بتوزيع الاستمارة يوم 19 أبريل 2020 لكن لم نوفق في ذلك بسبب الوباء مما اضطرنا إلى العودة مرة ثانية.

**المرحلة الثالثة:** تم فيها توزيع الاستمارة على المبحوثين يوم 2 أوت 2020 واسترجاعها يوم 4 أوت 2020 والحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والمتمثلة في المجال الجغرافي، المجال البشري والهيكل التنظيمي للشركة.

### ثانيا: الإجراءات المنهجية

#### 1- فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضية على أنها: «عبارة عن فكرة أولية تربط بين موضوع الدراسة وبين أحد العوامل المرتبطة به أو المسببة له»<sup>1</sup>.

#### الفرضية العامة:

توجد علاقة بين القيم التنظيمية والتنمية المستدامة.

#### الفرضيات الفرعية:

-الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تعزيز المناعة التنظيمية.

<sup>1</sup> ميلود سفاري وسعود الطاهر، المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، مدخل علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2007، ص 59.

- العدالة التنظيمية تشبع حاجات العمل.

- العمل الجماعي يحقق الفعالية داخل المؤسسة.

### 2- منهج الدراسة:

لا يمكن لأي باحث أن يقوم بدراسة دون أن يتبع منهجا، فلا معرفة علمية بدون منهج لأنه هو الذي يجمعها ويحللها ويصوغها في إطار نظري.

فهو بمثابة: " الطريقة أي الطريق الواضح الذي يفضي إلى غاية مقصودة، فيكون المنهج طريقا محددًا لتنظيم النشاط من أجل تحقيق الهدف المنشود".<sup>1</sup>

بالنسبة للمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي وهو: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>2</sup>

ونظر لهذه المميزات التي يتمتع بها المنهج الوصفي والذي يتلاءم مع أهداف دراستنا، والتي تحاول دراسة علاقة القيم التنظيمية والتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والتي تتطلب وصف كميًا وكيفيًا لقياس مدى وجود علاقة بين المتغيرين.

### 3- أدوات جمع البيانات:

بعد تحديدنا لمنهج الدراسة علينا اختيار واستخدام أدوات جمع البيانات حسب طبيعة الدراسة والتي تعتبر من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في عملية بحثه، والتي يتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع بغرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية. وكذلك تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

<sup>1</sup> إدريس فاضلي، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2008، ص191.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص46.

أ- **الملاحظة:** «هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث تجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معين يجعل ملاحظاته أساس لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة»<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة، وكان ذلك من خلال زيارتنا المتكررة إلى المؤسسة أين تمت ملاحظة العلاقات السائدة بين العمال، وكيفية التعامل مع بعضهم البعض على مختلف مستوياتهم التنظيمية، كما لاحظنا أن أغلب العمال يعملون في جماعات كما سهلت لنا هذه الأداة إلى حد كبير عملية صياغة أسئلة الاستمارة.

### ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات المهمة للحصول على المعلومات والبيانات، كما أنها تستعمل للحصول على معلومات مباشرة من المصدر الحقيقي حيث تعرف المقابلة بأنها: "وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعدوه بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين إجابته"<sup>2</sup>.

وقد قمنا باستخدام المقابلة والتي أجريناها مع عمال محطة الكهرباء وذلك يوم 13 أوت 2020 للحصول على معلومات أكثر دقة وموضوعية حول الموضوع والاحتكاك أكثر بالجانب الميداني، وذلك من أجل قياس الصدق في الإجابة كما ورد في الاستمارة وتمحورت الإجابات حول الأسئلة المقابلة فيما يلي:

### دليل المقابلة:

- هل رضاك في العمل يجعلك لا تتغيب؟
- ما مفهومك لمصطلح المناعة التنظيمية؟
- هل تبدل إدارة المؤسسة جهد لتأكد أن كل عامل يشعر أنه جزء من فريق العمل؟
- ما هو الأساس التي تعتمد عليه المؤسسة في مكافأة العمال؟

<sup>1</sup> نوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1984، ص149.

<sup>2</sup> أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص128.

-هل تطبق مفهوم التنمية المستدامة؟

-كيف ترى القواعد والإجراءات المعمول بها في المؤسسة؟

-هل تستفيد مما تعلمته من خبرات ضمن فريقك لتحقيق نوع من التميز في أداء العمل؟

-هل تعتمد مؤسستك على كفاءات أجنبية أو محلية في مجال الصيانة؟

-هل تعتقد أن مشاركة أعضاء الفريق في وضع وتسطير الأهداف يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة

والقدرة على الإبداع والإبتكار؟

### ج-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات والمعطيات في البحث الاجتماعي وتعرف على أنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف".<sup>1</sup>

ولقد قمنا بتصميم وصياغة أسئلة الاستمارة انطلاقا من مشكلة الدراسة حسب الفرضيات، حاولنا استعمال الأسلوب البسيط في صياغة الأسئلة ودفقتها ووضوحها حتى لا تشكل أي غموض من طرف المبحوثين، ثم قمنا بعد ذلك بتوزيع الاستمارة.

وقد اشتملت الاستمارة في صورتها النهائية على 36 سؤال موزعة كالآتي:

-المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ويتضمن 6 أسئلة (1 إلى 6).

- المحور الثاني: يتعلق بالالتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية ويتضمن 12 سؤال (من 7 إلى 18).

-المحور الثالث: يتعلق بالعدالة التنظيمية وإشباع الحاجات ويتضمن 9 أسئلة من (19-27).

- المحور الرابع: يتعلق بالعمل الجماعي والفعالية التنظيمية ويتضمن 9 أسئلة (28-36).

وبعد عرضها على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين قمنا بإجراء بعض التعديلات على الأسئلة التي تعرضت للانتقاد من قبل الأساتذة والجدول التالي يوضح هذه التعديلات:

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص 123.



الجدول رقم (04): يوضح أسئلة الاستمارة قبل وبعد التعديل

المحور	رقم السؤال	السؤال قبل التعديل	السؤال بعد التعديل
	7	هل هناك التزام دائم بالحضور من قبلك؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تلتزم بالحضور؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	9	من واجبك كعامل المحافظة على اللوائح القانونية الخاصة بالمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تلتزم باللوائح القانونية الخاصة بالمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	11	هل أنت مستعد لتحمل عواقب مخالفة الأوامر وتعليمات العمل؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل أنت مستعد لتحمل عواقب مخالفة تعليمات العمل؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	13	هل تعتمد مؤسستك على وضع البرامج التدريبية؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تعتمد مؤسستك على البرامج التدريبية؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	14	هل تقوم مؤسستك على توجيه العمال؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تقوم مؤسستك بتوجيه العمال؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	16	هل تملك مؤسستك إدارة لمواجهة الخطر أثناء وقوع الحوادث؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تملك مؤسستك إدارة لمواجهة خطر الحوادث؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>

صدق المحتوى: لقد اعتمدنا على معادلة لوشي (Laousch) الحساب صدق المحتوى والذي يعبر عن تحكيم الأساتذة

$$\frac{N1 - N2}{N3}$$

حيث:  $N_1$ : عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

$N_2$ : عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

$N_3$ : عدد المحكمين الإجمالي.

الجدول رقم (05): يمثل حساب قيمة الصدق لكل بند:

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
0.33	1	2	19	1	0	3	1
0.33	1	2	20	1	0	3	2
0.33	1	2	21	1	0	3	3
0.33	0	3	22	1	0	3	4
0.33	0	3	23	1	0	3	5
1	0	3	24	1	0	3	6
1	0	3	25	1	0	3	7
1	0	3	26	0.33	1	2	8
1	0	3	27	1	0	3	9
1	0	3	28	1	0	3	10
1	0	3	29	1	0	3	11
1	0	3	30	0.33	1	2	12
1	0	3	31	0.33	1	2	13

1	0	3	32	0.33	1	2	14
1	0	3	33	0.33	1	2	15
1	0	3	36	0.33	1	2	16
1	0	3	35	0.33	1	2	17
0.33	1	2	36	0.33	1	2	18

لدينا

$$\Sigma = \frac{1 - n2}{N}$$

ومنه: مجموع صدق البنود هو: 27.96

وبعد المعالجة الإحصائية الاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستمارة تم الحصول على مجموع صدق المحتوى البنود، وبما أن عدد بنود الاستمارة هو 36 نقوم بما يلي:

$$\frac{\text{مجموع صدق محتوى البنود}}{\text{عدد البنود}} = \frac{27,96}{36} = 0,77$$

وعليه اعتبار أن هذه القيمة 0.77 أكبر من 0.60 يمكن القول أن هذه الاستمارة صادقة

#### د-السجلات والوثائق

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات حول موضوع الدراسة، إذ أن المعطيات المجمع منها تكميلية للاستمارة والملاحظة والمقابلة ويمكن تعريفها على أنها: "سجلات لأحداث ماضية قد تكون مطبوعة أو مكتوبة، قد تكون وسائل أو يوميات كسجلات الضرائب ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما".<sup>1</sup>

وقد أفادتنا في توضيح ما يلي:

-المجال الجغرافي والبشري.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموارد

<sup>1</sup> فريد كامل أبوزينة، منهج البحث العلمي، طرق البحث النوعي، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2007، ص75.

- بيانات متعلقة بتعريف المؤسسة.

4- عينة الدراسة:

يعد اختيار وتحديد الباحث لعينة الدراسة من أهم المراحل التي يقوم عليها البحث الميداني، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة وحاملة لكل مواصفاته وخصائصه. يعرف موريس أنجرس العينة على أنها: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميز بها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>.

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة الطبقية العشوائية غير منتظمة لأنها الأكثر ملائمة لجمع البيانات واهتمام هذه الدراسة باستجاب الإطارات، أعوان التحكم وإطارات التنفيذ وذلك لعلاقة هذه الفئات المباشرة مع موضوع القيم التنظيمية من جهة والتنمية المستدامة من جهة أخرى.

ويتكون المجتمع الكلي من 270 عاملا موزعين على (3) طبقات كالتالي:

- ✓ 50 إطار
- ✓ 160 عون تحكم
- ✓ 60 إطار تنفيذ

وقد اخترنا 30% من المجموع الكلي الممثل ب 100%ومنه

$$\begin{array}{l} 100 \longleftarrow 270 \\ X \longleftarrow 30\% \end{array}$$

$$x = \frac{270 \times 30}{100} = 81$$

معناه أن عينة البحث تكون ممثلة من 81 عامل وعليه يمكننا حساب عدد المبحوثين في كل طبقة مهنية كما يلي:

حساب طبقة الإطار:

$$\begin{array}{l} 50 \longleftarrow 100\% \\ X \longleftarrow 30\% \end{array}$$

<sup>1</sup> موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص 29.

$$x = \frac{50 \times 30}{100} = 15$$

تتكون طبقة الإطارات من 15 فردا

حساب طبقة أعوان التحكم:

$$160 \longleftarrow \%100$$

$$x \longleftarrow \%30$$

$$x = \frac{160 \times 30}{100} = 48$$

تتكون طبقة أعوان التحكم من 48 عامل.

حساب إطار تنفيذ:

$$60 \longleftarrow \%100$$

$$x \longleftarrow \%30$$

$$x = \frac{60 \times 30}{100} = 18$$

تتكون طبقة إطار تنفيذ من 18 عامل.

خصائص العينة:

إن المقصود بخصائص العينة هو معرفة الخصائص الشخصية الاجتماعية والنفسية للأفراد العينة التي تساعدنا في فهم بعض العناصر والمؤشرات التي قد تساعدنا في معالجة التساؤلات المطروحة، وذلك بتحديد الصفات والخصائص الرسمية لأفراد العينة وربطها بمتغيرات الموضوع لتدعيم تحليلنا ببعض التصرفات وردود الأفعال التي تصدر عن الأفراد من أجل تدعيم تفسيرنا للمعطيات المتحصل عليها ويمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

## المحور الأول: البيانات الشخصية

## الجدول رقم (06) جنس المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
89.6%	69	ذكر
10.4%	8	أنثى
100%	77	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط ذكور بنسبة 89.6% وهي أعلى نسبة في مقابل 10.4% إناث ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل المؤدى في غالبية أقسام الشركة والذي يناسب الذكر أكثر من الأنثى، حيث انه يتطلب جهدا عضليا وقدرة تحمل كبيرة خاصة عند عون التحكم والإطار التنفيذي الذين يشتغلون في قسمي الإنتاج والصيانة ويشكلون معظم عمال الشركة.
- خصوصية المجتمع الخارجي الذي توجد فيه الشركة والذي يتميز بسيطرة الذكور على البيئة الاجتماعية.

## الجدول رقم (07): سن المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.8%	6	أقل من 30 سنة
33.8%	26	من 30-39 سنة
31.2%	24	من 40-49 سنة
27.3%	21	أكثر من 49 سنة
100%	77	المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول رقم(07) أن الفئة العمرية ما بين (30-39 سنة) قد تحصلت على أكبر نسبة 33.8% مما يدل على أن أغلبية العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء متوسطي السن أو من الشباب ويرجع إلى طبيعة العمل والذي تحتاج إلى عمال يتميزون بالسرعة ويتمتعون بالنشاط والحيوية تم تليها الفئة العمرية (40-49 سنة) وهذا يشير إلى أن العمل بالشركة يحتاج إلى عمال لديهم الخبرة والأقدمية في العمل وتمثل نسبتهم 31.2% و 27.3% وهما نسبتان متقاربتان في حين بلغت نسبة العمال في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) 7.8% وهم العمال الجدد وخريجي الجامعات الذين التحقوا بالعمل مؤخراً.

الجدول رقم (08): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
1.3%	1	ابتدائي
9.1%	7	متوسط
27.3%	21	ثانوي
20.8%	16	مهني
41.6%	32	جامعي
100%	77	مجموع

تبين الإحصاءات الواردة في الجدول أن 32 عامل من بين مجموع 77 متحصلين على المستوى الجامعي وذلك بنسبة 41.6% وهذا راجع إلى:

- سياسة التوظيف الذي تعتمد عليها الدولة لتقليص نسبة البطالة لدى الجامعيين.
- أما ما نسبته 27.3% متحصلين على التعليم الثانوي و 20.8% متحصلين على التكوين المهني وهذا راجع إلى:
- أن أغلب عمال المؤسسة يوجدون في قسم الإنتاج.
- طبيعة الآلات المستخدمة في المؤسسة والتي تحتاج إلى مهارات عملية متدربة ومتكونة.

- في حين بلغت نسبة المتحصلين على المستوى المتوسط 9.1% والابتدائي ب 1.3 % وهذا راجع إلى:توظيف المؤسسة لهذه الفئة في الأعمال البسيطة مثل بستاني، حارس،عامل نظافة.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة بأن المؤسسة تضم فئات تعليمية ووضع كل عامل في مكانه المناسب داخل المؤسسة.

الجدول رقم(09): الحالة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المهنية الاحتمالات
28,6%	22	إطار
54,5%	42	عون تنفيذي
16,9%	13	عون تحكم
100%	77	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة يشتغلون في عون تنفيذي وذلك بنسبة 54,5% ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة المؤسسة وهو ما يتطلب وجود قاعدة عريضة من عمال التنفيذ للقيام بعملية الإنتاج.

- معظم هياكل المؤسسة هي مخصصة للإنتاج.

كما تشكل نسبة الإطارات 28,6% من العمال المبحوثين وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع العدد الكلي لمجتمع العينة ويرجع ذلك إلى:

- سياسة التشغيل التي تعتمد المؤسسة والدولة للتقليل من نسبة البطالة بين خريجي الجامعات.

أما فيما يخص أعوان التحكم فقدت نسبتهم ب 16,9% ويرجع ذلك إلى: تغطية الأعطاب التي تصيب الآلات في كل الأوقات وتحتاج لتدخل السريع لمعالجة المشاكل حتى تتوقف عملية الإنتاج.

ومع هذا يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على سياسة تقسيم العمل والتسلسل الهرمي الوظيفي وهذا ما بينه ماكس فيبر في مبادئ النظرية البيروقراطية أن كل عامل في تخصصه المناسب وهذا ما جعل



القاعدة الأكبر في المؤسسة من نصيب عمال التنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة وباعتبارها مؤسسة صناعية فالقاعدة الإنتاجية تكون أكبر.

الجدول رقم(10): أجر المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
9,1%	7	27000 إلى 35000 د ج
10,4%	8	36000 إلى 44000 د ج
80,5%	62	أكثر من 44000 د ج
100%	77	المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول (10) أن نسبة 80,5% من المبحوثين يتقاضون أكثر من 44000 دج أي ما يعادل 62 مبحوث تليها نسبة 10,4% من المبحوثين تتراوح أجورهم ما بين 36000 إلى 44000 أي ما يعادل 8 مبحوثين، أما نسبة 9,1% من المبحوثين تتراوح أجورهم ما بين 27000 إلى 3000 ويمكن إرجاع هذا الارتفاع الجيد في مستوى الأجور إلى:

- فئة حاملي الشهادات الجامعية.

- طبيعة المنصب والذي يتناسب مع الأجر المحدد للمهام التي يقومون بها.

- الأقدمية في العمل والتي تؤثر في مستوى الأجر الذي يتلقونه فكلها زادت الأقدمية في العمل زاد الأجر المتقاضى.

- طبيعة العمل بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية وعادت ما تكون الأجور فيها مرتفعة.

الجدول رقم (11): يوضح مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
32.5%	25	ريف
67.5%	52	مدينة
100%	77	المجموع

من خلال البيانات الرقمية في الجدول أعلاه أن نسبة العمال المقيمين في المدينة تقدر ب 67,5% وهذا راجع إلى:

- التقارب الموجود بين المؤسسة ومقر ولاية جيجل الذي يبعد 10 كلم فقط.
- قرب المؤسسة من مدينتي جيجل والطاهير مما يسهل التنقل للعمل بها.
- الإجراءات المتبعة في انتقاء المترشحين من طرف الموارد البشرية للمؤسسة والتي تركز على موازنة المترشح للمنصب الذي سيشغله.

أما نسبة العمال المقيمين في الريف فتقدر ب 32,5% وهذا راجع إلى:

- التوظيف غير العادل من خلال تفضيل العمال الذين يقطنون بالمدينة على عمال الريف.
- قرب المؤسسة من مراكز البحث العلمي كالجامعات والمعاهد وهذا ما يجعل سكان الريف مهمشين من طرف الموارد البشرية لأنها تراعي الفوارق بين الريف والمدينة.
- مما سبق نستنتج أن مؤسسة الكهرباء توظف السكان الذين يقطنون بالمدينة لقرب المسافة بين المؤسسة ومدينة جيجل مما يؤدي إلى إقصاء بعض العمال الذين يقطنون بالريف لبعدهم المسافة.

#### 5-أساليب التحليل:

من أجل تفسير المعطيات في دراستنا الراهنة اعتمدنا أسلوبين للتحليل وهما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- أسلوب التحليل الكمي: يتم استخدامه لتكميم البيانات وحساب النسب المئوية للمعطيات ووضعها في جدول للكشف عن صحة الفرضيات، حيث يعرف الأسلوب الكمي أنه: "عملية تعيين قيم عددية للسمة المقاسة وفق قواعد محددة، بمعنى قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي أو الانحراف المعياري أو النسب المئوية والتي تقع ضمن الإحصاء الوصفي".<sup>1</sup>

وانطلاقاً من هذه المعطيات قد استخدمنا الاختبار الإحصائي المتمثل في النسب المئوية للكشف عن صحة النتائج المتوصل إليها من خلال إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة في الدراسة.

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{عدد الأفراد} \times 100}{\text{العدد الإجمالي للأفراد}}$$

$$\text{عدد أفراد العينة} = \frac{\text{العدد الإجمالي للأفراد} \times \text{النسبة المأخوذة}}{100}$$

## 2- أسلوب التحليل الكيفي:

"يبقى التحليل الكمي غير كاف إن لم يتم إضافة التحليل الكيفي فهو الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعده وأعمق من مجرد أرقام صماء والذي يعطيه بعداً إنسانياً وقيمة علمية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريال محمد أبو عواد ومحمد بكر نوفل، البحث الإجرائي، دار المسيرة، عمان، 2012، ص162.

<sup>2</sup> على غربي، أجدبيات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، قسنطينة، ط2، 2009، ص141.

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1-بيانات الفرضية الجزئية الأولى

2-بيانات الفرضية الجزئية الثانية

3-بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

تمهيد:

بعد إتباعنا لمجموعة من الإجراءات المنهجية في هذه الدراسة واستعمالنا لأدوات جمع البيانات سيتم في هذا الفصل التطرق إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول، وذلك عن طريق تفسيرها وتحليلها حسب واقع دراستنا المتمثل في المؤسسة الصناعية الجزائرية للإنتاج الكهربائي محطة أشواط - بالطاهير - جيجل بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسات المشابهة لموضوعنا الموسوم بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالتنمية المستدامة، وكذلك الاعتماد على النظريات التي قمنا بتوظيفها في موضوعنا، وقد قمنا بتقديم الفصل إلى ثلاث محاور بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية والذي قمنا بإدراجه ضمن فصل الإجراءات المنهجية.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية

الجدول رقم(12): الالتزام بالحضور

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
97.4%	75	نعم
2.6%	2	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال أرقام الجدول (7) أن نسبة 97.4% من العمال ملتزمون بالحضور وذلك راجع إلى:

- الصرامة المطبقة من قبل المؤسسة والمتمثلة في العقوبات سواء من حيث عدم الحصول على الترقية والامتيازات والإنقاص من الأجر وهذا ما جاء به ماكس فيبير أن العامل ملزم اتجاه المؤسسة والقيام بواجباته وفقا لقانون العمل وإرغامه بالقانون ومعاقبته.

- اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها أي أن الفرد راضي عن عمله وهذا ما أقرته تصريحات العمال.

- التوافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة يجعل الأفراد ملتزمون.

- الاستقرار في العمل نتيجة لبيئة المؤسسة الجيدة.

وهذا ما نادى به فايول أن الاستقرار في العمل يشجع العامل على الإلزام والإبداع في عمله.

أما نسبته 2.6% أقرّوا بأنهم لا يلتزمون بالحضور وذلك راجع إلى:

- الظروف الفيزيائية غير ملائمة تجعل العمال يتهربون من العمل وغير ملتزمون حيث أقرّ إلتون ما يوفي مدرسة العلاقات الإنسانية أن الظروف السيئة تساهم في التغيب عن العمل.

- الروتين الناجم عن العمل وهذا ما أقره تايلور في نظرية الإدارة العلمية بأن الإنسان لا يحب العمل ويتهرب منه، بالإضافة إلى نظرية دوغلاس ماغر يغور في افتراض التي من مبادئها كراهية الإنسان العادي للعمل والإنسان كسول بطبعه.

مما سبق ذكره أن أغلب عمال محطة الكهرباء ملتزمون بالحضور وهذا نتيجة تبنيهم لقيمة الالتزام واحترام الوقت والشعور بالمسؤولية اتجاه مؤسساتهم وهذه القيم تساعد المؤسسة في تحقيق إنتاجية أفضل وكفاءة في العمل مما يساهم في تنميتها وتصبح مؤسسة مستدامة.

الجدول رقم(13): الشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
87 %	67	نعم
13 %	10	لا
100 %	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن الأغلبية أقرّوا بانتمائهم للمؤسسة وذلك بنسبة 87% ويرجع إلى:

- الانسجام بين قيم العمال وقيم المؤسسة.

- سياسة التشجيع التي تتبعها المؤسسة وتحفيزهم والامتيازات المقدمة حيث أن الفرد العامل يحتاج لدعم كبير حتى يبدع في عمله.
  - الحاجات الاجتماعية، حيث يسعى العامل للانتماء لجماعات العمل وهذا ما جاء به هرم ماسلو للحاجات.
  - الاستفادة من العوائد المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة وهذا ما تناولته حركة العلاقات الإنسانية.
  - تبني العمال لأهداف المؤسسة واعتبارها أهداف تخصهم يجب تحقيقها.
  - وعي الأفراد بثقافة المؤسسة يساعد على الانتماء.
  - زيادة الثقة المتبادلة بين العمال.
  - عدم الاكتراث للمناصب والتعامل مع جميع العمال على حد سواء.
- في حين أن نسبة 13% من إجمالي العمال لا يشعرون بالانتماء ويرجع ذلك إلى:
- التقليل من شأن المؤسسة وعدم الاعتراف بمنجزاتها.
  - ضعف القناعة بثقافة المؤسسة والانتماء إليها.
  - الشعور بالظلم والمحاباة.
  - طريقة التعامل السلبية من طرف إدارة المؤسسة في التعامل مع العمال.
  - ضعف البرامج التي تنمي روح الانتماء في المؤسسة ونقص التكوين وورشات التدريب.
  - عدم مراعاة الفروق الفردية.
  - ضعف التنشئة الاجتماعية.

مما سبق ذكره نستنتج بأن عمال محطة الكهرباء يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهذا ناتج عن سياسة المؤسسة والحرص على إرساء قيم العدالة والمساواة والاستماع للعمال، والاهتمام بمقترحاتهم، واستعداد العمال لبذل الجهد والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة باعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم الخاصة، كل هذه القيم تساعد على الانتماء والذي بدوره يساعد في استمرارية المؤسسة وتطويرها.

الجدول رقم(14):المحافظة على اللوائح القانونية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%100	77	نعم
%0	0	لا
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المبحوثين أجابوا بنعم أي نسبة 100% ويرجع هذا إلى:

- وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة.
- السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والبيئة التنظيمية.
- الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.
- تخوف العاملين من العقوبات كخضوع الأجر، التوقف عن العمل، الحرمان من الحصول على الامتيازات.
- الصرامة في تطبيق القوانين فيما يخص المعترضين عليها.
- الانتماء للمؤسسة يجعل من العمال ملتزمون اتجاه مؤسستهم.
- الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يحتم على العمال احترام قوانينها.

وهذا ما جاءت به المدارس الكلاسيكية ومنها نظرية ماكس فيبر ونظرية الإدارة العلمية والتي من مبادئها التطبيق الصارم للقوانين ويجب على العامل المحافظة على قوانين المؤسسة وتطبيقها.

مما سبق ذكره نستنتج بأن عمال محطة الكهرباء يحترمون القوانين ويحافظون عليها وهذا يدل على أن القوانين تعدل بينهم وأن الصرامة المطبقة في المؤسسة تكون في حالة مخالفة الأوامر.



الجدول رقم (15):التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
100%	77	نعم
0%	0	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

-توضح النتائج المعروضة في الجدول أن كل المبحوثين أجابوا بنعم أي بنسبة 100% بأنهم يتغيبون عن العمل إلا لضرورة القصوى وهذا راجع إلى

- المرض، الوفاة، الأفرح، التعرض للحوادث سواء في العمل أو خارج العمل.

- التساهل من طرف الإدارة على حالات التغيب.

- العامل النفسي والتوتر وهذا ما توصل إليه إلتون مايو أن العامل النفسي يجعل العامل يهرب من العمل.

- تقييم العمل الذي برز عنه مساوئ عديدة كالتغيب وهذا النقد الذي وجه لتايلور حول الروتين الناجم عن التقسيم الشديد للعمل جعل العمال يتغيبون باستمرار.

- الأجر والمكافآت حيث أن انخفاض الأجور تدفع العمال للتغيب لانخفاض وتدهور معنوياتهم.

- الظروف الخارجية: مثل المسافة بين المنزل ومكان العمل.

- الرضا الوظيفي أي كلما كان العامل غير راضي عن العمل الذي يشغله بشكل عام كلما زاد تغيبه عن العمل وهذا من خلال المقابلة التي قمنا بإجرائها.

نستنتج مما سبق ذكره أن كل عمال محطة الكهرباء يتغيبون عن العمل سواء بإرادتهم أو خارج عن إرادتهم وحتى تتمكن المؤسسة من السيطرة إلى هذه الظاهرة يجب غرس قيم المواظبة على العمل وفرض رقابة إدارية تتوافق مع المستوى المهني للعمال، فالتغيب يؤدي إلى فقدان الكفاءة والفعالية ويؤثر سلبا

على مؤسسة من حيث إنتاجيتها واستمراريتها لدى يجب على المؤسسة إعداد سياسة موجزة وواضحة لتعامل مع هذه الظاهرة وإعلام العمال بالنتائج المترتبة عن الغياب.

الجدول رقم (16): يوضح تحمل عواقب مخالفة تعليمات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
93.5%	72	نعم
6.5%	5	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول نجد بأن نسبة 93.5% من العمال أقرروا بتحمل عواقب وتعليمات العمل وذلك راجع إلى:

- سياسة المؤسسة الصارمة مع العمال وهذا ما نادى به ماكس فيبر حول تشييد الإجراءات والقواعد في حالة حدوث مخالفات في العمل.
- تحمل مسؤولية الأخطاء المرتكبة.
- الانتماء للمؤسسة.

في حين أن نسبة 6.5% أقرروا بعدم تحمل عواقب مخالفة تعليمات العمل وهذا راجع إلى:

- الأخطاء المرتكبة تكون خارجة من ذوات الأفراد.

- شعور العامل بالإهمال داخل المؤسسة وهذا ما نادى به إلتون مايو حول أن العامل عنصر بشري له حاجاته ورغباته وإذا شعر بأن رغباته غير محققة يتهرب من مسؤوليته وعدم تحمل العواقب.

مما سبق ذكره نستنتج بأن عمال محطة الكهرباء يتحملون عواقب مخالفة تعليمات العمل وهذا نتيجة وعي العمال وتحملهم للمسؤولية أي أن معظم العمال متشبعون بقيم المؤسسة والتزامهم بقوانينها هذا يساعد المؤسسة على التطور والارتقاء وتحقيق الاستمرارية.

الجدول رقم(17): يوضح وجود مناعة تنظيمية في المؤسسة

النسبة المئوية		التكرارات		العينة
				الاحتمالات
النسبة المئوية		التكرارات		الإحتمالات
%56	%11.7	43	9	ضعيفة
	%41.6		32	مقبولة
	%2.6		2	قوية
%44		34		لا
%100		77		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تقر معلومات الجدول 12 أن 56% من العمال أقرروا بوجود مناعة تنظيمية وهذا راجع إلى:

- نشر مطويات وملصقات توضح نشر ثقافة السلامة داخل المؤسسة.
- توضيح برامج السلامة والأمن الصناعي.
- رفع مستوى الوعي والثقافة المهنية لدى العمال.
- تطبيق القوانين.
- محاولة التقليل من مخاطر النفايات الصناعية وهذا ما لاحظناه من خلال النظافة.
- الاعتماد على الوسائل الوقائية مثل: الأقفعة، اللباس الخاص بالعمل....إلخ
- وجود نظام رقابة صارم يعزز الحماية والسلامة المهنية للعمال.
- رفع مستوى التدريب لتحسين أداء العمال وتجنبهم الأخطار الدائمة.

وبالرجوع إلى نسبة العمال الذين أقرروا بوجود مناعة تنظيمية والتي بلغت 56% كما ذكرنا سابقا نلاحظ أن هذه النسبة توزعت وانسابت كما يلي:

- مقبولة بنسبة 41.6% وهذا راجع إلى:

- استخدام الإجراءات الوقائية.

- الالتزام بالإرشادات المطلوبة حول الأخطار.

في حين أن نسبة 11.7% من مجموع إجابة المبحوثين أقرروا بوجود مناعة تنظيمية ضعيفة وهذا راجع إلى:

- نقص الوعي الوقائي بإجراءات السلامة.

- الضجيج.

- عدم توفر المعلومات الكافية عن الأزمات التي تصيب المؤسسة.

- التدخل الطبي من طرف إدارة المخاطر أثناء وقوع الحوادث.

أما ما نسبته 2.6% من مجموع الإجابات فأقرروا بوجود مناعة تنظيمية قوية وهذا راجع إلى:

- الاختيار الدقيق لمعدات السلامة المهنية والتعرف على الوسائل التشغيلية لها وصيانتها ضمان استمراريتها.

- دراسة أسباب ومصادر الحوادث والوقوف على كيفية التقليل منها.

- تحفيز العاملين وحثهم على العمل لإشباع حاجات الأمن والأمان وهذا ما جاء به ماسلو.

- تخصيص ميزانية لبرنامج السلامة المهنية.

أما ما نسبته 44% من إجابات المبحوثين أقرروا بعدم وجود مناعة تنظيمية داخل المؤسسة وهي

نسبة كبيرة ومتقاربة مع نسبة المبحوثين الذين أقرروا بوجودها وهذا راجع إلى:

- عدم فهم المبحوثين لمصطلح المناعة التنظيمية.

- غياب التطبيق الصارم لنظام المناعة وهذا ما جاءت به دراسة أحمد سعدون، زهراء فارس حول إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية.
- غياب فهم واسع حول كيفية بناء نظام المناعة يؤثر بالسلب حول المؤسسة.
- غياب دورات تدريبية حقيقية تساعد في حدوث أخطاء أكثر في المؤسسة.
- كثرة حوادث العمل.

مما سبق ذكره نستنتج أن أغلب عمال محطة الكهرباء يقرون بوجود مناعة تنظيمية رغم أنها نسبة متقاربة مع مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بعد وجودها إلا أن المؤسسة تحاول تطبيق نظام المناعة التنظيمية، من خلال السيطرة على الأخطار البيئية وتحسين دفاعات المؤسسة، وتمكنها من مواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات الداخلية، من خلال تدريب العمال وتوجيههم وتحفيزهم كما يعتبر وجودها دلالة على قوة المؤسسة وغرس قيم المناعة بين العمال وتوفير الأمن الصناعي من أهم شروط ضمان استمرار المؤسسة وديمومتها وتحقيق جودة إنتاجية أفضل.

الجدول رقم(18): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية

النسبة المئوية		التكرارات		العينة	الاحتمالات
النسبة المئوية		التكرارات		طبيعتها	نعم
%74	% 22	57	17	نظرية	
	%13		10	تطبيقية	
	%39		30	كلاهما معا	
%26		20		لا	المجموع
%100		77			

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تبين معلومات الجدول رقم(13) أن 57 عامل من مجموع 77 عامل أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على البرامج التدريبية بنسبة 74% وهذا راجع إلى:

-تتم أهمية البرامج التدريبية في تنمية المعرفة والمعلومات والسلوك والاتجاهات وتنمية المهارات والقدرات.

- ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المؤسسة وذلك من خلال تشجيع العمال وتدريبهم.

- الرفع من مستويات التدريب داخل المؤسسة.

وبالرجوع لنسبة العمال الذين أجابوا باعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية والتي بلغت 74% كما تم ذكرها سابقا نلاحظ أن هذه النسبة توزعت 39% للاحتمال كلاهما وهذا راجع إلى:

-حرص المؤسسة على تدريب العمال إكسابهم الخبرة الكافية في التعامل نظريا وتطبيقيا.

- لا تقتصر البرامج التدريبية على تنمية المهارات الفنية بل تعدها إلى المهارات السلوكية ( اتصالات، بناء العلاقات...)

- التزود بالمعارف التطبيقية والنظرية للإلمام بالعمل.

ونسبة 22% الاحتمال اعتماد المؤسسة على البرامج النظرية هذا راجع إلى:

-اعتماد المؤسسة بشكل كبير على إكساب العمال الخبرة العلمية وإهمالها للمهارات العملية وبالتالي فشل المتدربون في اكتساب مهارات وخبرات تطبيقية مثل: التدريب على الآلات والمعدات.

أما ما نسبته 13% للاحتمال اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية التطبيقية وهذا راجع إلى:

اهتمام المؤسسة بتدريب العمال ميدانيا أي على العمال.

بينما أجاب أفراد العينة المتبقي النفي -لا- أن عدم اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية وتقدر نسبتهم ب 26% أي ما يعادل 20 عامل من مجموع مفردات العينة الكلي وهذا راجع إلى:

-نقص الميزانية المخصصة للتدريب.

- كون بعض البرامج التدريبية لا تتلاءم مع طبيعة المؤسسة والتي تحتوي على آلات ضخمة مما يصعب التدريب عليها.

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن المؤسسة الصناعية للكهرباء تعتمد في تدريبها على البرامج النظرية والتطبيقية وهذا من أجل التحكم في الأخطار والتأقلم مع المشكلات والصعوبات التي يواجهها العمال عند تأديتهم للمهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم(19): توجيه العمال

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
74%	57	نعم
26%	20	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم(14) نلاحظ أن نسبة 74% من مجموع إجابات المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم، أي أن المؤسسة تقوم بتوجيه العمال وهذا راجع إلى:

- الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بالإرشاد العمال.
- شرح قانون العمل للعمال وتبسيطه من أجل تسهيل العمل على تنفيذه.
- مراقبة العمال أثناء العمل وهذا ما أشارت إليه النظريات الكلاسيكية (تايلور، فايول، فيبر) أي أنه يجب مراقبة العمال وتوجيههم من أجل فهم النظام العام للمؤسسة.
- تحديد واجبات العمال وتشجيعهم.
- العدالة في المعاملة.
- وجود علاقة مباشرة مع الرئيس والعمال.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين العمال والإدارة.
- تنمية روح الولاء من جهة والإحساس بالمسؤولية من جهة أخرى.

- أما ما نسبته 26% من مجموع إجابات المبحوثين أقر وعدم وجود توجيه للعمال داخل المؤسسة وهذا راجع إلى:

- ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال.
- التركيز على العمل أكثر من التركيز على العمال.
- غياب النصح والإرشاد.

مما سبق نستنتج بأن عملية التوجيه داخل المؤسسة تساعد العمال على معرفة أماكنهم داخل العمل، وتسهل عليهم تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة مما يضمن استمرارية هذه الأخيرة.

الجدول رقم(20): أسلوب الرقابة:

النسبة المئوية		التكرارات		العينة
النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات
			طبيعتها	نعم
			مرنة	
9,2%	41.1%	71	32	
			صارمة	
			39	
	7.8%		20	لا
	100%		77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تقر معلومات الجدول رقم(15) أن 71 من مجموع إجابات المبحوثين أقروا بوجود رقابة بنسبة 92.2% أي أن المؤسسة تعتمد على أسلوب الرقابة وهذا راجع إلى:

-مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات وفق أهداف المؤسسة.

- تقيد العمال بقرارات المؤسسة والحرص على تنفيذها.

- التأكد من استغلال العمال للموارد المتاحة والحفاظ عليها وذلك من خلال ضمان حق الأجيال القادمة من الاستفادة منها.



وبالرجوع لنسبة العمال الذين أقرؤا بوجود رقابة والتي بلغت 92,2% كما ذكرنا سابقا نلاحظ أن هذه النسبة توزعت كما يلي:

رقابة صارمة بنسبة 50,6% وهذا راجع إلى:

- إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ القوانين وهذا ما أشار إليه فيول.
- حفاظ العمال على اللوائح القانونية وتطبيقها كما جاءت وذلك لضمان سير العمل.
- مراقبة العمال أثناء تأديتهم لعملهم من حيث الوقت والحركة وهذا ما جاء به تايلور في مبدأ الحركة والوقت.
- مراقبة الآلات من حيث توفرها في المؤسسة والتأكد من أنها صالحة للعمل والاستخدام الأمثل لها وإجراء التصليحات اللازمة أثناء تعطلها.
- مراقبة العمال عند الغياب، والحوادث المهنية، وتطور إنتاجية العامل.

رقابة مرنة بنسبة 41,6% وهذا راجع إلى:

- وجود رقابة ذاتية للعمال أن ترك شيء من الحرية للعمال مما يضمن لهم المرونة في الأداء.
  - القدرة على استيعاب التغييرات الحاصلة داخل المؤسسة وهذا ما أشار إليه وليام أوشي.
- أما ما نسبته 7,8% من مجموع إجابات المبحوثين صرحوا بعدم اعتماد المؤسسة لأسلوب الرقابة وهذا راجع إلى:

- التسبب الموجود داخل المؤسسة.
  - عدم احترام اللوائح القانونية.
  - عدم وجود المشرف.
- من خلال الأرقام الميدانية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن هناك رقابة داخل المؤسسة وهي ضرورية من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه، وأنه لا تخلو مؤسسة من الرقابة

الجدول رقم (21): يوضح إدارة مواجهة خطر الحوادث

النسبة المئوية		التكرارات		العينة
النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات
			طبيعتها	نعم
	41,6%	32	بطيئة	
80,6%	39%	62	سريعة	
19,4%		15		لا
100%		77		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 80,6% من إجمالي إجابات المبحوثين أقروا بامتلاك المؤسسة إدارة لمواجهة خطر الحوادث وذلك راجع إلى:

-تتبع كافة العمليات الجارية في المؤسسة والتأكد من موافقة هذه العمليات للمعايير التي تحول دون وقوع المخاطر.

- إدخال تطويرات جديدة على أنظمة الحماية من المخاطر ووضع كافة التكاليف المتعلقة بإحداث هذه التطورات.

- وضع سلسلة من الإجراءات وقنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تسمح باكتشاف الأخطار المحتملة التي تنشأ بسبب أنشطة العمل.

وقد وزعت نسبة 80,6% من مجموع إجابات المبحوثين على مدى استجابة هذه الإدارة لمواجهة الخطر حيث أن نسبة 41,6% من إجمالي إجابات المبحوثين أقروا بأن استجابتها بطيئة وهذا راجع إلى:

-تأخر في احتواء الحوادث مهما كان نوعها.

- ضعف الوسائل الوقائية.

تليها نسبة 39 % من مجموع إجابات المبحوثين أقروا بأن استجابة إدارة المخاطر تكون سريعة وهي نسبة متقاربة من النسبة التي سبقتها وهذا راجع إلى

-مراجعة الأحداث السابقة التي واجهتها المؤسسة في مجال مخاطر ومحاولة الاستفادة مما مضى من أحداث في وقوع مخاطر مشابهة ومعالجة تلك المخاطر وذلك بالاعتماد على الذاكرة التنظيمية.

- إعطاء العمل التدريب الكافي لتجنب الخطر وكيفية معالجته.

- اكتشاف الأخطار ومعرفة مسبباتها.

- القدرة على التنبؤ بالخسائر التي سوف تحدث جراء وقوع الأخطار.

أما ما نسبته 19,4 % من إجمالي إجابات المبحوثين أقروا بعدم وجود إدارة لمواجهة المخاطر وهذا راجع إلى:

- عدم المعرفة الكاملة للعمال بنظم الحماية الموجودة بالمؤسسة.

- عدم معرفة العمال لبعض الأخطار التي تحدث جراء حدوث عطل للآلات وهذا بسبب التدريب غير الكافي للعمال على تلك الآلات.

مما سبق نستنتج أن أغلب عمال محطة الكهرباء يقرون بوجود إدارة لمواجهة خطر الحوادث وذلك بنسبة 80,6% أن هذه المؤسسة محل الدراسة توجد بها أنظمة الحماية من الأخطار المتوقعة ووضع كافة الإجراءات اللازمة لمواجهةها عن طريق التدريب الكافي للعمال على استعمال الآلات والتأكد من عدم وجود أي عطل عليها وذلك تجنب لوقوع الأخطار والحفاظ على كيان المؤسسة وديمومتها.

الجدول رقم(22): التدريب المستمر يساهم في التحكم في وسائل العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
94,8%	73	نعم
5,2%	4	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال يؤكدون بأن التدريب المستمر يساهم في التحكم في وسائل العمل وذلك بنسبة 94.8% ما يعادل 73 عامل وهذا راجع إلى:

- تطوير المهارات كل مرة خصوصا في ظل التغيرات الحاصلة في عالم التكنولوجيا.

- سهولة التعامل مع الآلات.

- اكتساب الخبرة.

- اهتمام المؤسسة بتطوير الموارد البشرية وهذا ما يساهم في تعزيز الأداء المستدام وهذا ما أقره إلتون مايو أن التدريب لا يقتصر على تنمية المهارات وإنما تنمية الفرد العامل من حيث المهارات وتحسن في معاملاتهم وقيمهم.

بالإضافة إلى وليم أوشي الذي حث التدريب المستدام.

أما ما نسبته 5،2% من العمال أجابوا ب لا وهذا راجع إلى:

- عدم اهتمام الإدارة بتدريب المستويات الأدنى في السلم الهرمي والتي تمثل النسبة الأكبر داخل المؤسسة.

- عدم استفادة المتدربين من الدورة التدريبية لعدم استخدام لما تعلموه لأن الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل أو تكون نظرية فقط.

- القيام بدورات تدريبية للأشخاص غير المناسبين.

ومما سبق نستنتج بأن اعتماد المؤسسة على التدريب المستدام يساهم في تطويرها خصوصا في ظل التكنولوجيا والتطور العلمي وهذا نتيجة التحسن المستمر للمهارات واكتساب معارف جديدة والاعتماد على التدريب النظري والتطبيقي من أجل تقوية نقاط الضعف لدى العمال داخل المؤسسة وإنمائها وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم وتنمية المؤسسة سواء على المدى البعيد أو القريب وهذا يساعدهم كذلك في الترقية وبلوغ مناصب أفضل.

الجدول رقم (23): يوضح كفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
84,4%	65	نعم
15,6%	12	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تدل النتائج المتحصل عليها أن نسبة 84,4% من العمال أقرروا بوجود كفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة وذلك راجع إلى:

- اختيار العمال يكون على أساس علمي وتدريبهم للرفع من كفاءتهم وهذا ما أشارت إليه مبادئ الإدارة العلمية لتايلور.

- التقليل من حدوث الأعطال وما تسببه من خسائر نتيجة توقف عملية الإنتاج وذلك بتدريب العمال المختصين في الصيانة.

- التقليل من التكاليف وذلك نتيجة صيانة الآلات وعدم شراء آلات جديدة، وإطالة عمر وإنتاجية المعدات.

- التأكد من الجاهزية الدائمة لكافة الآلات.

- اكتشاف الأعطال في مراحل مبكرة.

- ضمان فعالية المعدات.

وبالاعتماد على المقابلة التي قمنا بها مع العمال تبين أن المؤسسة تعتمد على كفاءات محلية وأجنبية في مجال الصيانة وهذا راجع إلى نوع الآلات المعطلة والذي قد يحتاج إلى كفاءات محلية إذا كان العطل بسيط والكفاءات الأجنبية إذا كان العطل معقد، فحسب ميدان الدراسة المحطة مستوردة من الخارج لدى يتم استدعاء كفاءات أجنبية.

وفي المقابل توجد نسبة 15,6% من مجموع إجابات المبحوثين أقروا بعدم وجود الكفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة وهذا راجع إلى:

-ضعف الكفاءات الموجودة وذلك لضعف التدريب المستمر.

-عدم وجود حماية كافية للممتلكات والأفراد داخل المؤسسة.

- تقصير وإهمال فريق الصيانة.

- نقص في الميزانية المخصصة للصيانة.

- التأخر في معرفة سبب العطل.

- عدم التطبيق الجيد لأنظمة إدارة الصيانة.

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تعتمد على كفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة سواء كانت محلية أو أجنبية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بهذا المجال وتدريب المختصين فيه حتى تضمن إستمرارها، وذلك من خلال تحقيق فعالية الآلات والأجهزة التشغيلية المختلفة للمحافظة على معايير الجودة والتقليل من الخسائر المادية.

#### الجدول رقم (24): يوضح تحفيز العمال واستقرارهم في العمل

نعم	لا	المجموع		كا <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> النظرية
		النسبة	التكرارات			
33	7	%42.9	40	12.8	1	11.16
16	21	%20.7	37			
49	28	%63.6	77			

من خلال اختبار كا<sup>2</sup> وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة 12.8 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> النظرية 11.16 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

المحور الثالث: العدالة التنظيمية وإشباع الحاجات

الجدول رقم (25): تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بشكل عادل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
26 %	20	نعم
74 %	57	لا
100 %	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن 74 % من مجموع إجابات المبحوثين أقروا بأن القرارات الإدارية لا تطبق بشكل عادل وهذا راجع إلى:

- وجود تمييز بين العمال نتيجة العلاقات الشخصية الموجودة بين بعض العمال المسؤولين (المحسوبية والمحاباة) وهذا قد يؤدي إلى ظهور هوة بين العمال والإدارة وتشكيل جماعات غير رسمية تؤثر على الإنتاجية ومردودية المؤسسة وهذا جاء به ماكس فيبير في السلطة التقليدية التي تقوم على العلاقات الشخصية وعدم الاعتماد على القانون الرسمي للمؤسسة مما يؤثر على استمراريتها.

في حين أن ما نسبته 26 % من مجموع إجابات المبحوثين أقروا بوجود عدالة في تطبيق القرارات وهذا راجع إلى:

-العدالة في الترقية والحصول على الحوافز المادية والمعنوية.

- توفير فرص متساوية لأوقات الراحة والعطل.

- تطبيق مبدأ الجزاء والعقاب على كل العمال الملتزمين وغير الملتزمين وهذا ما جاء به فايول في مبدأ العدالة والمساواة بين العمال.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة لا تطبق قراراتها بشكل عادل وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث نزاعات بين العمال وتراجع في إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم(26): يوضح المساواة في الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
37.7 %	29	نعم
62.3 %	48	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن 62.3 % من العمال أجابوا بأنه لا توجد مساواة في الحصول على الترقية وهذا راجع إلى:

- عدم وضوح معايير الترقية.

- عدم وجود مصداقية وذلك للاعتبارات الذاتية كالمحابة والمحسوبية أي على أساس العلاقات الشخصية.

- ضعف الخبرة وعدم توفر الوقت الكافي للحصول على الترقية وهذا ما أقره ويليام أوشي.

- عدم احترام النظام العام للترقية.

في حين أن نسبة 37.7% من مجموع إجابات المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تقوم بترقية الأفراد الذي يستحقونها وهذا راجع إلى:

- تقييم الأداء وهذه العملية تعد من أهم العمليات التي يجب على الإدارة الأخذ بها لأنها تعبر عن العدالة في التقييم وهذا ما وضحه فايول حول مكافأة العاملين والمساواة والعدالة بينهم.

ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مجموعة من العمال توصلنا إلى أن الترقية داخل المؤسسة تقوم على أساس الاقدمية والكفاءة، أي أنه كلما كان العامل يمتلك الخبرة والكفاءة استطاع أن يرتقي في السلم المهني.



نستنتج من المعطيات السابقة بأن الترقية في العمل من أهم المواضيع التي يهتم بها العامل وتوجد معايير يجب خضوع العمال لها ما أجل الحصول على الترقية ألا وهي الخبرة، الكفاءة والمستوى العلمي إلا أن أساليب الإدارة الملتوية كالمحسوبية والعلاقات الشخصية تحول دون حصول كل العمال على فرص للترقية.

الجدول رقم (27): مدى وضوح معايير تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
41.6 %	32	نعم
58.4 %	45	لا
100 %	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 58.4% من مجموع إجابات الباحثين صرحوا بأن معايير تقييم غير واضحة وهذا راجع إلى:

- غموض أسلوب الإدارة في تقييم الأداء وهذا ينعكس بالسلب على العمال والإنتاجية على حد سواء.
- غياب التدريب والتطوير.
- غياب روح الفريق.
- غياب الاتصال الدائم بين العمال والإدارة.
- عدم وضوح القوانين والإجراءات المتبعة من طرف إدارة المؤسسة.

أما فيما يخص نسبة 41.6 % من مجموع إجابات الباحثين أكدوا على وضوح معايير تقييم أدائهم وهذا يعود إلى:

- الأخذ بالشفافية في التقييم بحيث يتمكن العامل من الاطلاع على تقييمه ومناقشته مع رئيسه في العمل.

- تعزيز التواصل بين المدير والعمال من خلال لغة الحوار والخبرات الميدانية للمدير .
  - تشجيع العامل على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل والتميز والإنجاز .
- من المعطيات أعلاه نستنتج أن معايير تقييم أداء العمال غير واضحة لعدم وجود سياسة واضحة يتم إعلام العمال بها.

الجدول رقم(28): يوضح أسس تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
15.6%	12	على أساس الأقدمية
16.9%	13	على أساس الكفاءة المهنية
67.5%	52	كلاهما معا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- تقر معلومات الجدول رقم(21) أن أغلب العمال أقرروا بأن أسس تقييم أداء العمال يكون على أساس الأقدمية والكفاءة المهنية معا حيث كانت نسبتهم 67.5% ويعود ذلك إلى:
- الخبرة المكتسبة تساعد على تحديد المهارات الخاصة لدى العامل مما يساهم في تحمل المسؤولية في العمل وتحسينه والارتقاء به وبدل على المستوى العلمي الذي يتميز به العامل ويساعده في النجاح.
  - القدرة على الإبداع ووضع خطط مستقبلية.
  - المساهمة في حل المشاكل داخل المؤسسة.
- أما ما نسبته 16.9% من مجموع إجابات المبحوثين أفادت بأن تقييم الأداء يكون على أساس الكفاءة المهنية وهذا راجع إلى:
- تحديد المهارات الخاصة والكفاءات المؤهلة للعمل وتحفيزها للرفع من آداها وتحسين قدراتها.

أما ما نسبته 15.6% أقرروا بأن تقييم الأداء يكون على أساس الأقدمية وذلك لأن الأشخاص الذين لديهم الخبرة والأقدمية في العمل لديهم معرفة جيدة بالمؤسسة التي ينتمون إليها مما يشعرهم بالولاء تجاهها مما يحقق فعالية أكثر.

من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن تقييم الأداء يكون على أساس الأقدمية والكفاءة المهنية في نفس الوقت لأن الأقدمية وحدها لا تكفي وهذا من أجل وضع خطط وأهداف إستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق الديمومة والإستمرارية للمؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح الأجر المناسب في العمل

النسبة المئوية		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
النسبة المئوية		التكرارات		راجع إلى	نعم
%52	%23.4	40	18	الإنتاج	
	%28.6		22	الانضباط	
%48		37		لا	
%100		77		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن 52% من مجموع إجابات المبحوثين أقرروا بأنهم يتقاضون الأجر المناسب في العمل وهذا راجع إلى:

- اهتمام المؤسسة بأجور العمال جراء التعب الذي يقوموا به وتحفيز العمال بالجانب المادي حتي يستطيعون تقديم خدمات أفضل وهذا ما جاء به فريدريك تايلور بضرورة أن يكون هناك حوافز مادية للعمال لتحفزهم وزيادة إنتاجيتهم.

- التزام العمال بتأدية العمل يجعلهم يحصلون على الأجر المناسب والكامل.

وبالرجوع إلى نسبة العمال الذين أقرروا بحصولهم على الأجر المناسب والذي بلغت نسبتهم 52% كما ذكرنا سابقا نلاحظ أن هذه النسبة توزعت كما يلي:

نسبة 28.6% وهذا راجع إلى:

- الحضور الدائم للعمل وتطبيق قوانين المؤسسة هو المعيار الذي تعتمد المؤسسة لوضع الأجور وهذا ما جاء به ماكس فيبر حول وجود هيكل واضح للرواتب والأجور يتميز بالاستقرار.

أما ما نسبته 23.4% كم مجموع إجابات العمال أقرروا بأن معيار حصولهم على الأجر يكون وفق الإنتاج فكلما بذل جهد إضافي يؤدي إلى مردودية أحسن مما يزيد من حصولهم على أجر مرتفع.

في حين أن نسبة 48% أقرروا بعدم حصولهم على الأجر المناسب وذلك راجع إلى:

- أن أعباء العمل تتطلب جهدا أكبر مقابل أجر أقل.

- ظروف العمل المحيطة بهم غير ملائمة وتعرضهم للخطر مقابل أجر قليل.

ومن خلال المعطيات السابقة نخلص إلى أنه رغم نسبة الذين يتقاضون أجر لائق جراء العمل أكبر من الذين لا يتقاضون الأجر اللائق، إلا أن النسبتين متقاربتين لدى يجب على المؤسسة أن تراعي أجور العمال لأنه يؤثر كثيرا على فعالية العمل في المؤسسة ومرد وديتها.

الجدول رقم (30): يوضح الاحترام والتقدير

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
81.8 %	63	نعم
18.2 %	14	لا
100 %	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن معظم الباحثين يحضون بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة وذلك بنسبة 81.8% وهذا راجع إلى:

- معاملة الآخرين معاملة حسنة يساعد على شعور العامل بالانتماء للمؤسسة.

- الاستماع لوجهات نظر الزملاء في العمل يشجع على الإبداع والابتكار.

- عدم إهانة أي شخص أو الاستهزاء منه داخل العمل يساعد على نشر قيم العدالة.
  - التفاعل مع زملاء العمل وهذا ما لاحظناه من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة.
  - المساواة في التعامل.
  - تقبل الطرف الآخر وتجاوز جميع الخلافات بين العمال، وهذا ما جاء به ماسلو في هرم الحاجات أن حاجة الفرد بأنه محل تقدير واحترام في المؤسسة التي ينتمي إليها.
  - ثقافة المؤسسة التي تدعو إلى نشر قيم الاحترام بين العمال.
- أما ما نسبته 18،2 % لا يحضون بالتقدير والاحترام وهذا راجع إلى:
- شعور العامل بأنه مهمش داخل العمل.
  - وجود تمييز بين العمال أثناء العمل وهذا يؤثر على الإنتاجية.
- ومما تقدم نستخلص أن أغلب العمال يحضون بالاحترام والتقدير وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى نشر قيم تنظيمية تقوم على الاحترام والاعتراف بالعمال وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة واستمراريتها من حيث انتماء العمال إليها والافتخار بها.
- الجدول رقم (31): يوضح تحفيز العمال.

النسبة المئوية		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
النسبة المئوية		التكرارات		طبيعتها	
%52	%52	30	4	معنوي	
	%19.5		15	عادي	
	%27.3		21	كلاهما معا	
%48		37		لا	
%100		77		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 52% من العمال أقرروا بأن المؤسسة تعتمد على تحفيز العمال وهذا راجع إلى:

- سياسة المؤسسة التي تتبع نظام الحوافز وهذا ما وضحه هنري فايول بأنه يجب مكافأة العمال نتيجة للجهود المقدمة للمؤسسة وهذا يساعد العامل في تقديم الأفضل والمزيد من العطاء لها ويساعد على استمراريتها على المدى البعيد وتحقيق الجودة في الإنتاج.

وبالرجوع لنسبة العمال الذين أقرروا بأن المؤسسة تعتمد على تحفيز العمال والتي بلغت نسبتهم 52% كما ذكرنا سابقا نلاحظ أن هذه النسبة توزعت كما يلي:

أن المؤسسة تعتمد على التحفيز المادي والمعنوي معا وذلك راجع إلى:

- بث الأمل والتفاؤل بين العمال لتنمية روح الإبداع والتجديد وهذا ما جاء به إلتون مايو.
- تطوير بيئة العمل بما يتناسب مع قدرات العمال.
- تقوية الروابط والرغبة في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.
- مساعدة العمال على التقدم والنمو من خلال التدريب والترقية.
- أما ما نسبته 19,5% أقرروا بأن التحفيز يكون مادي وهذا راجع إلى:
- الزيادة في الأجر والعلوات السنوية.
- الحصول على الأرباح والمكافآت الفردية.

أما نسبة 5,2% من مجموع إجابات المبحوثين أقرروا بأن الحوافز تكون معنوية وهذا راجع إلى:

- التقدير والثناء على الجهد المبذول.
- الحاجة للانتماء إلى جماعات العمل والتي تزيد من تماسكهم وتفاعلهم.
- إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة وهذا ما جاء به ويليام أوشي حول إشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات.
- تشجيع العمال على التنافس الإيجابي وتحفيزهم على العمل الجماعي والتعاون بينهم وهذا ما جاء به شيستر برنارد في نظرية النظام التعاوني.

في حين أن نسبة 48% من مجموع إجابات المبحوثين أقرروا بعدم وجود تحفيز وهذا راجع إلى:

- وجود المحسوبية في المؤسسة.
  - عدم فهم العمال لكيفية عمل نظام الحوافز داخل المؤسسة.
- مما سبق نستنتج أن محطة الكهرباء تقوم على نظام الحوافز وتشجع العمال على تقديم الأفضل وهذا يعود بالنفع على المؤسسة ويحقق إنتاجية أفضل.

الجدول رقم (32): الاستقرار في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
63.6%	49	نعم
36.4%	28	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه أن 63,6% من مجموع إجابات العمال عبروا عن استقرارهم في العمل وهذا راجع إلى:

- حصول العامل على حقوقه في العمل، من حيث الحصول على الأجر المناسب والعمل ضمن بيئة صحية آمنة والحصول على الترفيه، والحصول على الإجازات.
- القدرة على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل.
- القدرة على التنافس الإيجابي.
- الوضوح والشفافية.
- إشراك العمال في عمليتي التخطيط والتدبير.

وهذا ما بينه فايول في مبادئه حول الاستقرار في العمل ومدرسة العلاقات الإنسانية أي أنه إذا كانت بيئة العامل محفزة ويحصل على الاحترام والأمان يجعله مستقر في المؤسسة التي ينتمي إليها. في حين أن نسبة 36,4% كانت إجاباتهم أنهم غير مستقرين في العمل وهذا راجع إلى:

- ضعف الأجر، التمييز داخل المؤسسة، المحسوبة.
- بيئة العمل غير مريحة وآمنة.

مما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل وهذا ما يساهم في إستمراريتها.

الجدول رقم (33): المكافآت تكون على أسس موضوعية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
% 26	20	نعم
%74	57	لا
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن نسبة 74% من مجموع إجابات المبحوثين أقرروا بأن المكافآت لا تكون على أسس موضوعية أي ما يعادل 57 عامل وهذا راجع إلى:

- المحاباة التي تقوم على العلاقات الشخصية.
- غياب معايير واضحة للمكافآت.
- إهمال العمال ذوي الكفاءات المهنية وعدم تحفيزهم من أجل تقديم الأفضل.

في حين أن نسبة 26% من مجموع إجابات المبحوثين يرون أن المكافآت تكون على أسس موضوعية وهذا راجع إلى:

- ترقية العمال الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة المهنية داخل المؤسسة.
- تشجيع العمال على الإبداع والابتكار.
- تقسيم الأرباح على العمال وذلك نتيجة للمجهودات المقدمة في العمل.



مما سبق نستنتج أن عمال محطة الكهرباء يرون أن المكافآت لا تكون على أسس موضوعية لدى يجب على مؤسسة أن تهتم بموضوع المكافآت حتى تضمن العدالة والمساواة بين العمال مما يولد لديهم الرغبة في العمل وتحسين الإنتاج مما يضمن استقراره في العمل واستمرارية المؤسسة.

#### المحور الرابع: العمل الجماعي والفعالية التنظيمية

الجدول رقم (34): يوضح العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الفعالية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
97.4%	75	نعم
2.6%	2	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أن 75 عامل من مجموع 77 أقرروا بأن العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الفعالية أي ما يعادل 97،4% وهذا راجع إلى:

- المشاركة في اتخاذ القرارات فهي تؤثر بشكل مباشر على العاملين وتؤدي إلى تدعيم فعالية المؤسسة وهذا ما جاء في دراسة "طاوس عبيد" القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل.

- تحمل المسؤولية وهذا ما وضحه فايول في مبادئ التقييم الإداري.

- تحقيق الجودة في العمل.

- تحقيق أهداف جديدة.

- التخطيط الجيد.

- تدريب وتنمية أعضاء الفريق.

- الانسجام مع بيئة العمل.

- استغلال الموارد البشرية والمادية الموجودة في الفريق.
- القيام بالأعمال في وقت قصير وتحقيق الأهداف الطويلة المدى.
- في حين أن نسبة 2,6% من إجمالي العمال أقرروا بأن روح الفريق لا تساهم في زيادة الفعالية وهذا راجع إلى:
- عدم الشعور بالانتماء للفريق.
- التمييز بين أعضاء الفريق.
- ضعف القيم السائدة داخل الفريق.
- أهداف الفريق غير واضحة وكل فئة تسعى لتحقيق أهدافها.

مما سبق نستنتج أن أغلب العمال في محطة الكهرباء أقرروا بأن العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الفعالية داخل المؤسسة وهذا يساعد على خلق جو من الإبداع وطرح أفكار جديدة تنمي من إنتاجية المؤسسة وتحقق الاستفادة لها.

الجدول رقم (35): يوضح العمل الجماعي يساهم في وجود الثقة بين أفراد العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%94.8	73	نعم
%5.2	4	لا
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح النتائج المعروضة في الجدول أن معظم العمال يؤكدون على أن العمل الجماعي يساهم في وجود الثقة بين الأفراد وذلك نتيجة:

-التعاون وهذا ما بينه شيبستر برنارد في النظام التعاوني أن التعاون يحقق التماسك والترابط بين العمال وهذا يساعد على خلق الثقة المتبادلة ويطور من الأفكار خلال العمل.

- المشاركة في اتخاذ الأهداف واتخاذ القرارات أي أن وضع الأهداف يخلق الثقة ويشعر العامل أنه محل الثقة والأمان وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر أنه كلما ارتفعت الثقة بينهم كلما زاد العطاء والتعاون في وضع الأهداف المناسبة.

-تبادل المعلومات أي أن العامل يتبادل المعلومات مع أعضاء مجموعته ولا يبخل عليهم وهذا يسهل في التعامل مع بعضهم البعض وإنشاء الثقة بينهم وحتى يتمكن كل عامل من القيام بدوره بكل فعالية.

-التمتع بروح الفريق.

- التواصل مع أفراد فريق العمل.

في حين أن نسبة 52،5% من العمال أقرروا بأن العمل الجماعي لا يساهم في وجود الثقة بين العمال وهذا راجع إلى:

-الأنانية الموجودة في فريق العمل، أي حب الذات والسيطرة.

- الانطواء أي العامل يحب أن يعمل بعيدًا عن فريق العمل.

- التمييز بين العمال في الفريق الواحد.

- تحمل بعض العمال للمسؤولية أكبر من البعض الآخر يخلق نوع من الأزمة والصراع داخل الفريق.

- غياب العدالة والمساواة بين العاملين.

من خلال ما سبق نستنتج أن العمل الجماعي يساهم في وجود الثقة بين أفراد العمل أي شعور العامل بأن المؤسسة هي أسرته ويستطيع أن يثق برفقائه في العمل وأنه من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها وأن القيم المنتشرة كالتعاون والمشاركة والتواصل تساعد على بناء مؤسسة تتمتع بمعايير جيدة وتحقق الديمومة.

الجدول رقم(36): العمل بروح الفريق بناء على تحمل المسؤولية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
90.9%	70	نعم
9.1%	7	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبرز الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون أن العمل بروح الفريق يساعد على تحمل المسؤولية وعددهم 70 عامل من المجموع الكلي ما يمثل نسبة 90،9% وهذا يعود:

-المشاركة حيث أن العمل الجماعي يوحد العمال ويجعلهم جزء لا يتجزأ من الفريق فيشارك خبرته ونقاط القوة التي يتميز بها.

- القدرة على حل المشكلات وذلك من خلال إعطاء الفرد العامل الفرصة لتقديم حلول مناسبة وممكنة والتعاون لمعرفة الحل الفعال هذا يساعد على تحمل المسؤولية.

- الانتماء للفريق كلما شعر العامل بالانتماء للفريق ساعده هذا على تحمل المسؤولية والقيام على عمله على أكمل وجه.

- الالتزام اتجاه فريق العمل يجعل العمال يقومون بأدوارهم وتحمل مسؤوليتهم.

- التميز عن الفرق الأخرى.

- تحمل العواقب.

في حين أن 7 من العمال أجابوا بأن فريق العمل لا يساعدهم على تحمل المسؤولية أي ما يعادل نسبة 9،1% وهذا راجع إلى:

- غياب روح الفريق وبروز ظاهرة الأنانية بين أعضائه.

- التسلط من طرف قائد الفريق والتميز بين أعضائه.

- عدم الالتزام بقوانين العمل.

- عدم تشجيع المؤسسة للعمال للعمل في فرق وتحملهم للمسؤولية.

في الأخير نستنتج أن العمل بروح الفريق يساعد العامل في التأقلم مع ظروف العمل والبيئة المحيطة مما يشعره بالتوازن وهذا ما يجعله قادر على تحمل المسؤولية تجاه العمل الذي يقوم به والاستقرار في عمله واستغلال الموارد المتاحة دون الإضرار بحاجات الأجيال اللاحقة بها والاستفادة منها.

الجدول رقم (37): يوضح المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
41.6%	32	نعم
58.4%	45	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أفرزت النتائج المتعلقة بتوفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة أن 45 عامل أجابوا ب لا أي ما يعادل 58.4% وهذا راجع إلى:

- غياب قيادة إدارية مؤهلة تهتم بالأفكار المتميزة والطرق الجديدة في العمل.

- القيم السائدة داخل المؤسسة تتعارض مع فكرة الإبداع.

- المكافأة تعتمد على معايير واضحة، ولا تكون على أساس الإبداع.

- غياب الثقة داخل المؤسسة خاصة من طرف الإدارة نحو العمال.

- الانتقاد السلبي للأفكار الجديدة.

- العمل الروتيني يجعل العامل شخص جامد لا يحب الإبداع وهذا النقد الذي وجه لتايلور.
- الالتزام الحرفي بالقوانين داخل المؤسسة والخوف من الفشل.
- في حين أن 32 عامل أجابوا بنعم أي ما يعادل 41.6% وذلك راجع إلى:
- الاهتمام بالموارد البشري وهذا ما نادى به إلتون مايو حول أن العامل عنصر بشري له حاجاته ورغباته يجب الاهتمام بها.
- الإحساس بوجود الدعم والمساعدة.
- وجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والتعاون وهذا ما جاءت به دراسة "طاوس عبيد" الموسومة بالقيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة.
- شعور الأفراد بنوع من الاستقلالية.
- التدريب المتواصل يساعد على تطوير المهارات والأفكار وهذا ما جاء به وليام أوشي في النظرية اليابانية والتي من مبادئها التدريب المستدام.
- عدم الخضوع للضغوط وهذا ما وجه للمدرسة الكلاسيكية حول ان العامل يعمل في ضغط مستمر جراء القوانين والعمل الروتيني المتواصل.
- انسياب الاتصال أي وجود قنوات اتصال بين العمال والإدارة.
- من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا توفر المناخ الملائم للعمال في الإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة لعدم وجود إدارة للتغيير والعمل بالطرق القديمة، وعدم وجود موارد مستديمة سواء كانت بشرية أو مادية، أو علمية.

الجدول رقم(38): الحرص على أداء العمل بإتقان

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%100	77	نعم
%0	0	لا
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال النتائج المعروضة في الجدول نجد بأن كل عمال محطة الكهرباء يحرصون على أداء العمل بإتقان وذلك بنسبة 100% ما يعادل 77 عامل وهذا راجع إلى:

- قيم الإخلاص والوفاء التي يتمتع بها العامل اتجاه المؤسسة.
- قيمة الانتماء للمؤسسة يجعل العمال يحرصون على أداء عملهم بإتقان مما يضمن النجاح للمؤسسة.
- نجاح المؤسسة يعود بالنفع على العمل أي بتحقيق المؤسسة لأهدافها تتحقق أهداف العمال.
- حرص المؤسسة على تعليم العمال القيم التنظيمية وثقافة المؤسسة هذا يحقق لها عامل محب لعمله ومتقن له ويساهم في استدامة مؤسستهم على مدى البعيد.
- التدريب المستمر يجعل من العامل يتقن عمله ويبدع فيه ويحقق لنا مؤسسة متطورة.
- من أجل الترقيّة في السلم يسعى العامل لإتقان عمله.
- الإتقان في العمل يشجع على التطور والارتقاء أكثر والتميزيين الآخرين.
- اكتساب ثقة والاحترام داخل المؤسسة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن إتقان العمل داخل المؤسسة يحقق لها التطور والازدهار والتقليل من الخسائر والاستمرارية على المدى البعيد وهذا نابع من ثقافة المؤسسة ونشرها لقيم تعزز على القيام

بالعمل بكل وفاء وإتقان وفي نفس الوقت يخلق لنا مورد بشري مستدام ذات كفاءات عالية سواء داخل المؤسسة أو خارجها ويحقق للمؤسسة الرقبة والتطور.

الجدول رقم(39): يوضح اهتمام الإدارة بتعليمات القيم السائدة حول سير العمل والحرص على تطبيقها.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
67.5%	52	نعم
32.5%	25	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تبين معطيات الجدول أن الفئة العمالية الأكبر هي التي أجابت بنعم حول ما إذا كانت الإدارة تهتم بتعليم القيم السائدة في العمل وذلك بنسبة 67.5% أيما يعادل 52 عامل وذلك راجع إلى:

- تعليم القيم التنظيمية الخاصة بمؤسستهم وهذا ما جاء به ويليام أوشي .
- زرع القيم التي تساعد على التكيف داخل العمل ويحقق الفعالية مثل الاحترام التعاون، التحفيز.
- نشر ثقافة وقيم المؤسسة من خلال وضع لافتات على جدران المؤسسة.
- إعطاء مطويات لجميع العمال حول قانون المؤسسة.
- تشجيع روح التعاون والإبداع بين العمال والجماعات.
- المسؤولية الجماعية وتعد هذه من أبرز سمات الإدارة اليابانية لوليام أوشي الاهتمام بالقيم الجماعية وتوحيد الشعور بالانتماء للجماعة.
- حمل مجموعة من القيم المساعدة على تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة وهذا يزيد من استمرارها ونجاحها وتحقيقها لتنمية المستدامة.



أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تهتم بتعليمهم القيم وتمثل نسبتهم 32,5% وهذا راجع إلى:

- غياب الاتصال بين الإدارة والعمال وبالتالي عدم الإلمام الكامل بالقيم التي تسود المؤسسة.

- شعور العامل بالاغتراب داخل المؤسسة جراء التباعد الكبير بين الإدارة والعامل، وهذا يؤدي إلى ضعف الانتماء والتأثير على أداء العمال، هذا ناجم عن هرمية السلطة والتقسيم الشديد للعمل وهذا النقد وجه لفيبر.

ومنه نستنتج مما سبق أن إدارة المؤسسة تهتم بتعليم القيم التنظيمية داخل المؤسسة مما يسهل على العامل التأقلم بسرعة والعمل على تحقيق الأهداف وتحقيق الاستقرار والاستمرارية.

الجدول رقم (40): يوضح إشراك العمال في صنع القرار يزيد من فعالية المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
90.9%	70	نعم
9.1%	7	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تمثل النتائج المتحصل عليها أن أغلب العمال أقرروا بأن إشراكهم في صنع القرار يزيد من فعاليتهم داخل المؤسسة وذلك بنسبة 90,9% أي ما يعادل 70 عامل وهذا راجع إلى:

-ازدياد حماس العمال وتطوير قدراتهم وتدفعهم للمبادرة وهذا ما جاء به إلتون مايو أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم تأثير إيجابي وتزيد من دافعيتهم نحو العمل والإبداع، كما أن ويليام أوشي يرى بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار سمة بارزة وأن كل عامل في المؤسسة مسؤول عن اتخاذ القرارات.

- إعطاء الثقة للعمال وهذا ينمي فيه روح الولاء لمؤسستهم ويحثهم على إعطاء الأفضل للمؤسسة.

في حين أن نسبة 9،1% أي ما يعادل 7 عمال أقرروا أن المشاركة في صنع القرار لا يزيد من فعاليتهم وفي المؤسسة وذلك راجع إلى:

- غياب الحرية داخل المؤسسة.

- ضعف سياسة المؤسسة.

- نقص الوعي لدى العمال حول القرارات الإدارية وهذا ما جاء به فايول حول أن الأنشطة الإدارية غامضة وغير واضحة لدى جميع العمال.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في صنع القرارات مما يزيد من فعاليتهم في أداء العمل أي أنه لا بد من توفر المهارة والكفاءة لدى هؤلاء العمال عند إعطاء الحرية لهم في التصرف وهذا من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية مما يساعد المؤسسة على الوصول إلى الأهداف المسطرة واستمرارها واستدامتها على المدى البعيد.

الجدول رقم(41): يوضح مساعدة الزملاء الجدد في العمل وإفادتهم بخبرتك.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
100%	77	نعم
0%	0	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول نجد بأن كل العمال أجابوا بنعم أي 77 عامل أقرروا بمساعدتهم لزملائهم الجدد وهذا بنسبة 100% وهذا راجع إلى:

- روح التعاون المنتشرة داخل المؤسسة وهذا ما أشار إليه فايول في نظريته وما تطرقت إليه دراسة "طاوس عبيد".

- غياب الأثنية بين العمال.

- القيم التنظيمية المغروسة بين العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما وضحه وليام أوشي حول غرس قيم المؤسسة لدى العمال.
  - وضع مشرف يمتلك الخبرة والأقدمية على مجموعة من العمال الجدد لتزويدهم بالمعلومات الكافية حول المؤسسة وقوانينها وثقافتها وقيمها التي تقوم عليها.
  - توجيه العمال الجدد نحو الطريقة المثلى لتأدية عملهم وفق ما ينص عليه قانون ومبادئ المؤسسة.
  - تقديم المساعدة وشرح كيفية إنجاز العمل في الوقت المحدد وهذا ما نادى به تايلور حول شرح الطريقة المثلى للعمال لتأدية العمل في الوقت اللازم وبالحركات اللازمة.
- من خلال ما ذكرناه نستنتج أن كل عمال المؤسسة كانت إجابتهم بأنهم مستعدون لتقديم المعلومات اللازمة لزملائهم الجدد وإفادتهم بالخبرات المكتسبة في العمل وهذا يرجع إلى طبيعة الموجودة نتيجة القيم التنظيمية داخل المؤسسة التي تدعو إلى نشر روح التعاون في محيط العمل وهذا يحقق إنتاجية أفضل للمؤسسة.

الجدول رقم(42): الالتزام التنظيمي يحقق التنمية المستدامة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
83.1 %	64	نعم
16.9%	13	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 64 عامل من مجموع 77 عامل أقرروا أن الالتزام التنظيمي يحقق التنمية المستدامة أي بنسبة 83,1% وهذا راجع إلى:
- تطبيق القوانين والإجراءات على كل العمال لبلوغ الأهداف المرسومة وتحقيق التوازن للمؤسسة محل الدراسة.

- المحافظة على نظام المؤسسة الداخلي مما يؤدي إلى حصانة المؤسسة.
  - احترام القيم الموجودة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى إشباع حاجات العمال.
  - نجاعة المؤسسة من حيث الإنتاج يؤدي إلى نشر العدل والمساواة داخل المؤسسة.
- في حين أن 13 عامل من مجموع 77 عامل أقرروا أن الالتزام التنظيمي لا يحقق التنمية المستدامة أي بنسبة 16,9% وهذا راجع إلى:

- عدم فهم بعض العمال المصطلح التنمية المستدامة وهذا من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال.
- وجود أزمة قيم ومبادئ داخل المؤسسة وهذا ما أشار إليه أحد العمال.

وعليه نستنتج أن الالتزام بالقيم التنظيمية يحقق التنمية المستدامة وهذا ما صرح به أغلب عمال محطة الكهرباء لأنه بالضرورة إذا كان العامل ملتزم بالقوانين واللوائح وبالقيام بعمله على أكمل وجه مع استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال وهذا ما يحقق التميز للمؤسسة والاستمرارية على المدى البعيد.

#### ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

##### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر إلى معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، والتي كان محتواها الالتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية يتضح من خلال إجابات المبحوثين فيما يلي:

- أغلب العمال أقرروا بالتزامهم بالحضور بنسبة 97.4%.
- غالبية عمال مؤسسة الكهرباء يشعرون بالانتماء لها بنسبة 87%.
- كل العمال أقرروا بأنهم يحافظون على اللوائح القانونية داخل المؤسسة بنسبة 100%.
- كل العمال أكدوا على أنهم يتغيبون عن العمل إلا للضرورة القصوى بنسبة 100%.
- معظم عمال المؤسسة يتحملون عواقب مخالفة تعليمات العمل بنسبة 93.5%.

- تقارب نسبة العمال الذين يشعرون بوجود مناعة تنظيمية مع نسبة العمال الذين لا يشعرون بوجود مناعة تنظيمية داخل المؤسسة وهي على التوالي 56% و44%.
- غالبية العمال يقرون باعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية النظرية والتطبيقية بنسبة 74%.
- غالبية العمال يصرحون أن المؤسسة تقوم بتوجيه العمال بنسبة 74%.
- معظم العمال أكدوا بأن المؤسسة تعتمد على أسلوب الرقابة بنسبة 92.2%.
- أغلب العمال أقرروا أن المؤسسة تمتلك إدارة لمواجهة الخطر أثناء وقوع الحوادث بنسبة 80.6%.
- غالبية العمال يصرحون بأن التدريب المستمر يساهم في التحكم في وسائل العمل بنسبة 94.8%.
- معظم العمال يقرون بأن المؤسسة تمتلك كفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة بنسبة 84.4%.
- بناء على النتائج نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى والتي كانت محل اختبار حول صحتها من عدمه، فقد أثبتت الدراسة الميدانية تحققها بدرجة عالية.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- أغلب العمال أجابوا بعدم تطبيق القرارات الإدارية بشكل عادل وهم الممثلون بنسبة 74%.
- غالبية العمال أقرروا بأنه لا توجد مساواة في الترقية داخل المؤسسة بنسبة 62.3%.
- تتقارب نسبة العمال الذين أقرروا بأن معايير تقييم أدائهم واضحة، وهي على التوالي 58.4% و41.6%.
- غالبية العمال أقرروا أن أسس تقييم أدائهم تكون على أساس الأقدمية والكفاءة المهنية معا بنسبة 67.5%.
- تتقارب نسبة العمال الذين صرحوا أنهم لا يتقاضون الأجر المناسب داخل المؤسسة وهي على التوالي 52% و48%.
- معظم العمال أكدوا على أنهم يحضون بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة بنسبة 81.8%.

-تتقارب نسبة العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على تحفيز العمال وهي على التوالي 52% و48%.

% -غالبية العمال صرحوا أنهم مستقرون في العمل داخل المؤسسة بنسبة 63.6

-أغلب العمال أكدوا على أن المكافأة لا تكون على أسس موضوعية بنسبة 74%.

تشير النتائج المتوصل إليها والتي كانت محل اختبار حول صحة الفرضية أو عدمه إلى أنها محققة بدرجة متوسطة.

### 3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

% -معظم العمال أقرروا أن العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الفعالية بنسبة 97.4

-غالبية العمال أكدوا أن العمل الجماعي يساهم في وجود الثقة بين الأفراد وذلك بنسبة 94.8%.

-أغلب العمال أقرروا أن العمل بروح الفريق يساعد على تحمل المسؤولية بنسبة 90.9%.

-تتقارب نسبة العمال الذين يشعرون أن المؤسسة لا توفر لهم المناخ الملائم للإبداع مع نسبة العمال الذين يشعرون أن المؤسسة توفر لهم المناخ الملائم للإبداع وهي على التوالي 58.4% و41.6%.

% -كل عمال المؤسسة يحرصون على أداء العمل بإتقان وذلك بنسبة 100

-أغلب العمال صرحوا أن الإدارة تهتم بتعليم القيم السائدة حول سير العمل والحرص على تطبيقها وذلك بنسبة 67.5%.

%-غالبية العمال أكدوا على أن إشراكهم في صنع القرارات يزيد من فعاليتهم في أداء العمل وذلك بنسبة 90.9%.

-كل العمال أجابوا بأنهم يقومون بمساعدة الزملاء الجدد في العمل وذلك بنسبة 100%.

-معظم العمال أقرروا أن الالتزام بالقيم التنظيمية يؤدي لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة وذلك بنسبة 83.1%.

وعليه بناء على هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة والمتعلقة بالمشور الرابع من الاستمارة قد ثبتت صحتها أي تحققت بدرجة كبيرة.

#### ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا من خلال الجانب النظري إلى بعض الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا والتي تناولت أحد المتغيرين سواء في القيم التنظيمية أو التنمية المستدامة، واستناداً على هذا سوف نستعرض نتائج دراستنا مع نتائج هذه الدراسات وذلك من خلال نقاط التشابه والاختلاف في النقاط التالية:

#### • نقاط التشابه:

-تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا والدراسة السابقة المعنونة بالقيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة بحيث أن كلا الدراستين توصلتا إلى كون المؤسسة تهتم بتحقيق العدالة التنظيمية بين العمال مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وازدياد دافعيتهم، والمشاركة الجماعية تساهم في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق، كما تتفق معنا في قيمة الالتزام داخل المؤسسة.

-تتشابه دراستنا الحالية بالدراسة السابقة دراسة سيكومترية لمقياس القيم في ق قيم الفعالية، التنافس الإيجابي، المكافأة، العدل، العمل الجماعي.

-أما الدراسة المعنونة ب أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء فقد اتفقت مع دراستنا هذه من خلال النتيجة التي توصلنا إليها ومفادها أن المؤسسة تهتم بالقيم التنظيمية وتأثيرها بشكل معنوي على الفعالية.

-كما تتفق دراستنا مع الدراسة السابقة المعنونة بالقيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم في كونها توصلنا إلى النتيجة التي مفادها أن القيم التنظيمية تحقق الفعالية داخل المؤسسة.

-تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة المعنونة بالدور الفعال للقيم النهائية عند روكيتش واعتبارها موصفات كقيم تنظيمية في المؤسسة الحديثة في توصلها إلى نتيجة مفادها أن الولاء التنظيمي يحقق الفعالية وأنه كلما كان العامل ذوا خبرة وأقدمية في العمل زاد ولاءه للمؤسسة.

-تتفق دراستنا مع الدراسة السابقة المعنونة بإشكالية التنمية المستدامة في الجزائر في كونها توصلنا إلى تحقيق العدالة داخل المؤسسة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق الفعالية.

-تتفق دراستنا مع دراسة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناة التنظيمية في قيمة المسؤولية داخل المؤسسة، والقيم التنظيمية تساهم في تعزيز المناة التنظيمية بسبب التأثير المعنوي لتلك الأبعاد على المناة وتوضح فهم أوسع حول كيفية بناء نظام المناة داخل المؤسسة حتى يضمن استمرارها على المدى البعيد.

### • نقاط الاختلاف:

إن هذه الدراسات أجريت في فترات زمنية مختلفة، وفي أماكن مختلفة منها القطاع الصناعي مثل: دراسة طوس عبيد في المؤسسة لتميع الغاز الطبيعي بسكيكدة سنة 2019، ودراسة نجاة قريشي في المؤسسة الصناعية للكوابل ببسكرة سنة 2007، ودراسة فرخي فيصل و بودهري عبد الرحمن بمؤسسة هيبروك بوهران 1990، وقطاع التعليم العالي مثل: دراسة حامد تركي الدليمي، قاسم أحمد حنظل، غسران فيصل عبد، جامعة تكريت سنة 2014، ودراسة منار منصور أحمد بجامعة الطائف 2016، دراسة كريستا تولىك، طانو اونابو، كارين كوماث، وإينكن تيتوف بجامعة تالين للتكنولوجيا بإستونيا سنة 2014

كما اختلفت هذه الدراسات في كيفية اختيار العينة فمنهم من اعتمد على المسح الشامل ومنهم من استخدم العينة القصدية، ومنهم من اعتمد على العينة العشوائية الطبقية.

### رابعا: النتيجة العامة لدراسة:

بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها سابقا من خلال الاختبار الميداني لفرضيات الدراسة فقد توصلنا إلى النتيجة العامة التالية والتي مفادها:

أنه توجد علاقة ارتباطية تكاملية بين القيم التنظيمية والتنمية المستدامة حيث كلما كان العمال متسلحين، ومتشبعين بالقيم التنظيمية كلما أثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي مما يؤمن حاجياتهم الحالية والمستقبلية وهذا ما ينعكس إيجابا على التنمية المستدامة.



### خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد أوضحت الدراسة الراهنة عن جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها، وإخضاعها لدراسات نظرية وميدانية فقد أوضحت وكشفت لنا هذه الدراسة عن ما يلي:

-توجد علاقة وطيدة بين الالتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية للعامل في المؤسسة.

-توجد علاقة وطيدة بين العدالة التنظيمية وإشباع الحاجات لدى العمال في المؤسسة.

-توجد علاقة وطيدة بين العمل الجماعي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

إن هذه القضايا التي أثارها هذه الدراسة تدفعنا إلى طرح المزيد من التساؤلات البحثية المتصلة والمتعلقة بموضوع البحث وعلى سبيل الذكر فإن عملية الرقابة لها ارتباط وثيق بضمان حقوق الأجيال القادمة كذلك عملية التحفيز تلعب دور هام في تحسين الرضا الوظيفي ورفع معنويات العمال مما ينعكس إيجابيا على التنمية المستدامة، كما لا ننسى تحسين ظروف العمل البيئية الداخلية تعد الأساس نحو تحقيق إنتاج أفضل، هذه القضايا السالفة الذكر تعد أرضية خصبة للبحث العلمي، ونقطة انطلاقا لتقصي سبل دفع التنمية المستدامة.

قمنا في هذا الفصل بعرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من ميدان الدراسة وتعد هذه المرحلة أساسية في دارستنا الموسومة بعلاقة القيم التنظيمية بالتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية كما تعتبر هذه المرحلة خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي حتى نتمكن من التأكد من صحة الفرضيات وسؤال الإشكالية.

# الخاتمة

حاولنا في هذه الدراسة تقديم طرح سوسيولوجي حول موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط- بالطاهير- جيجل، حيث يتضح جليا من خلال دراستنا في جانها النظري والتطبيقي، أن القيم التنظيمية تلعب دور مهم في أي مؤسسة وتعتبر موجه مهم لسلوك العمال حيث تساهم القيم السائدة داخل بيئة العمل في تغيير تصرفات العمال نحو الأفضل وتجعلهم أكثر التزاما واحتراما لقوانين المؤسسة، كما تجعلهم أكثر اندماجا داخل فريق العمل، كما توفر المؤسسة لعمالها حماية وأمان وهذا ما يدخل ضمن قيم الأمن الذي يعزز من مناعتها ويحقق لها أهدافها وأهداف العمال معا، وذلك على قيم إيجابية والتي تهتم بالموارد البشري لكي تضمن ولاء عمالها مما يحقق لها الاستقرار والاستمرار فهي تعزز الأداء.

إن دراستنا لمتغير القيم التنظيمية وربطه بمتغير التنمية المستدامة والذي يعد من أهم المواضيع التي برزت مع ظهور العولمة و محاولة الوصل بالمؤسسة إلى مفهوم المؤسسة المستدامة، فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها وجدنا بأن هناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية وتحقيق المؤسسة لتنمية المتواصلة، فقيم العدالة والالتزام والاحترام والتعاون والمشاركة والمساواة كلها تساهم في انتماء وولاء العمال للمؤسسة وتجعله محب للعمل وراضي عنه مما يجعله يبذل فيه ويغير من تصرفاته وسلوكاته للأحسن وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الشاملة للمؤسسة وللمجتمع وذلك نتيجة تكوين مورد بشري مستدام في حياته العملية والحياة المجتمعية الخاصة، وهذا باعتماد المؤسسة على التدريب المستدام الذي يتوافق مع طبيعة العمل ويكون تدريب نظري وتطبيقي مما يحسن من فعالية اليد العاملة، كما تفتح المجال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع حلول للمشكلات إلى تواجد المؤسسة، وهذا ما تطرقت إليه معظم النظريات الحديثة خاصة النظرية اليابانية لوليام أوشي الذي دعا إلى غرس القيم الإيجابية من أجل تطوير المؤسسة.

فقدت المؤسسة على توفير احتياجاتها ومتطلباتها من إمكانيات بشرية وما دية والحفاظ عليها وعدم استغلال حق الأجيال اللاحقة فيما يخص استنزاف المورد الطبيعية وذلك من خلال القرارات الصائبة والرقابة وتقديم حوافز، وتكييفها مع المحيط الخارجي واحترام أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية خاصة ذلك يحقق لها الفعالية وتطور على المستوى البعيد ويساهم كذلك في تحقيقها لأهداف جديدة خاصة إذا أحسنت استغلال الكفاءات وإبداعاتهم.

كما يعد الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وصيانة الأجهزة والآلات في حالة تعطلها من أهم مؤشرات التنمية المستدامة داخل المؤسسة لأنه يضمن لها عدم توقف عملية الإنتاج واستمراريتها.

# قائمة المصادر والمراجع

### 1- المعاجم والقواميس

- 1-الحسن إحسان محمد، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999.
- 2-العمر خليل معن، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3-غيث عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية.
- 4-مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2005.
- 5-محمد عبد الرحمان وعلى اللببياوي وإسماعيل محمود علي، إبراهيم المصري، المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس، عربي، إنجليزي، فرنساوي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013.
- 6-مومني عيسى، المنار قاموس لغوي عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.

### 2-الكتب

- 7-أبو زينة فريد كامل، مناهج البحث العلمي، طرق البحث النوعي، دار المسيرة، ط2، 2007.
- 8-أبو عواد فريال محمد ومحمد بكر نوفل، البحث الإجرائي، دار المسيرة، عمان، 2012.
- 9-أبو النصر مدحت ومحمد ياسمين مدحت، التنمية المستدامة مفهومها أبعادها ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2017.
- 10-أل علي رضا صاحب أبو حمد وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 11-أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه لطباعة والنشر، ط2، الجزائر، 2006.

- 12- إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الاعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 13- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2009.
- 14- بني حمدان صفاء نواف، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2014.
- 15- بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبنانيين، ط1، بيروت، 2006.
- 16- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
- 17- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
- 18- جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 19- الجوهري محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.
- 20- الحايس عبد الوهاب جودة، تقدير الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين كمدخل لتنمية الشاملة ورؤى نظرية ومنهجية، جامعة عين شمس، مصر.
- 21- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 22- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

- 23- حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010.
- 24- حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 25- خطاب سمير، التنشئة السياسية والقيم، إترك للنشر والطباعة والتوزيع، ط1، القاهرة، 2004.
- 26- خيرى أسامة، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 27- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، 2004.
- 28- الديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 29- دخيل محمد حسين، إشكالية التنمية الاقتصادية المتوازنة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
- 30- الرسول أحمد أبو زيد، التنمية المتواصلة الأبعاد والمنهج، مكتبة بستان المعرفة لطباعة ونشر وتوزيع الكتب، إسكندرية، 2007.
- 31- ربيع محمد عبد العزيز، التنمية المجتمعية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 32- الزيود ماجد، الشباب والقيم في عالم متغير، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 33- زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.
- 34- زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
- 35- سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 36- سفاري ميلود والطاهر سعود، المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع مدخل علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.



## قائمة المصادر والمراجع

- 37-الشماع خليل محمد حسن ومحمود خيضر كاظم، نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
- 38-الصرن رعد حسن، تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، 2007.
- 39-صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2006.
- 40-طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 41-عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 42-عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 43-عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1984.
- 44-عرباجي إسماعيل، اقتصاد وتسير المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، موفم للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2013.
- 45-عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 46-العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 47-الغزاوي فلاح جمال معروف، التنمية المستدامة والتخطيط المكاني، دار دجلة، ط1، عمان، 2016.
- 48-عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات الاعمال، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 49-عصفور محمد شاکر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2007.
- 50-عقلة عبد الله والخزاعلة مجلي، الصراع بين القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

- 51- علام اعتماد محمد وإجلال إسماعيل حلمي، علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسة ميدانية، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2013.
- 52- عياد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009.
- 53- العوامة نائل عبد الحافظ، إدارة التنمية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 54- عبد الزهرة علي الجنابي، الجغرافية الصناعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 55- العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، مصر، 2005.
- 56- غربي علي أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، ط2، قسنطينة، 2009.
- 57- فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 58- الفريجات محمود وخيضر كاظم السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 59- قاسم خالد مصطفى، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 60- القحطاني محمد بن ترك وبن عمر عبد الجبار عادل بن صالح، علم النفس التنظيمي والإداري، فهرسة مكتبة ملك فهد الوطنية اثناء النشر، ط1، 2007.
- 61- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
- 62- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008.
- 63- قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظريات إلى التطبيق منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013.
- 64- القواسمة أحمد حسن، الباوي عايدي بن علي، منظمة القيم الجامعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 65- كافي هبة، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الاعمال.

## قائمة المصادر والمراجع

- 66-الكبيسي عامر، الفكر التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، سورية،2004.
- 67-الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 68-كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2007.
- 69-اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- 70-محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 71-مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 72-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية التنظيمي لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 73-المغربي كمال محمد، الإدارة، دار الذكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 74-مقصودة خليفة بن شحادة، التخطيط والتنظيم الاستراتيجي، أزمنة للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 75-منير حسن فهمي نورهان، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1999.
- 76-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 3- الرسائل الجامعية:**
- 77-التكراوي عبير الحاج، الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر الإداريين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018.
- 78-توليك كريستا وطانو اونابو، كرين كومات واينكن تيتوف، الدور الفعال للقيم النهائية عند روكيتش، جامعة تالين للتكنولوجيا، بإستونيا، 2014.
- 79-الدليمي حامد تركي وقاسم أحمد حنظل وغسران فيصل عبد، أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، جامعة تكريت، 2014.

- 80- زرنوح ياسمين، إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
- 81- شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال.
- 82- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2010.
- 83- طاوس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2019.
- 84- فرخي فيصل، وبودهري عبد الرحمن، دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية ليدف فرانسيس ومايك ودكوك، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 1990.
- 85- قريشي نجاه، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
- 86- المسمان ثائر أحمد وزهراء غازي دنون الدباغ، إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 87- منصور أحمد منار، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين، جامعة الطائف، 2016.

#### 4-المجلات:

- 88- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لإفريقيا-مركز الإنمائي دون الإقليمي لشمال إفريقيا-وضع استخدام مؤشرات القابلة لتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة، المغرب، 13-16 مارس، 2001.
- 89- العايب عبد الرحمن، وظيفة التنمية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف 1.
- 90- عبد الله حسون محمد، محمد صالح داوي، إسرائ عبد الرحمان خيضر، التنمية المستدامة والعناصر والابعاد، مجلة ديالي، العدد السابع والستون، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

---

91-حسين صبري علي أمينة، الإطار العام لمؤشرات التنمية المستدامة، طرق القياس والتعميم، مجلة المخطط والتنمية، العدد 32، 2015.

92-مجلة كلية أحمد محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الأول سبتمبر، 2017.

93-مجلة وحدة البحث لتنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، جوان، 2010.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



جيجل في: 01/.../03/...

إلى السيدة/.../...  
سونافان

### الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية

أسمائهم، و هذا قصد إجراء تربصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:

( ليسانس ) تخصص : ..... ( ماستر ) تخصص : .....

#### أسماء الطلبة:

01-.....

02-.....

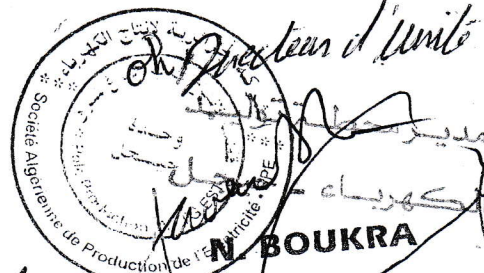
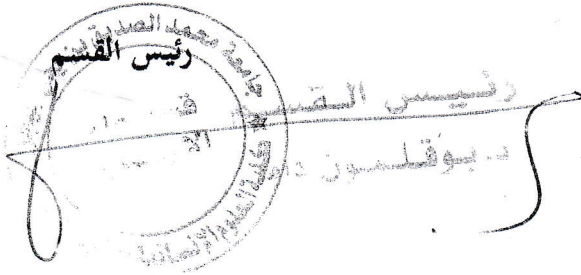
03-.....

04-.....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: .....

إمضاء الأستاذ(ة): .....



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مدير محطة توليد

كاتبة التنسيق

نائب المدير

كاتبة الرقن

الأمين

موزعة الهاتف

مصلحة

مصلحة الموارد

مصلحة الصيانة

هيئة الإعلام

شعبة المحاسبة

مساعد الوقاية

شعبة التمويل

عون الأمن

فرع الوسائل

المصدر: مصلحة الموارد البشرية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
استمارة تحكيم

بحث ميداني بعنوان:

علاقة القيم التنظيمية بالتنمية المستدامة فيالمؤسسة الصناعية الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

\*بوجردة ياسين

إعداد الطالبتين:

\*بوجعدار رزيقة

\*فنوشة مرية

ملاحظة:

إننا نضع بين أيديكم استمارة بحث لتحكيمها والموجهة لعينة من العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-الطاهير - جيجل، وهذا بغرض التأكيد من مدى ارتباط الأسئلة بموضوع الدراسة وكذا من حيث السلامة اللغوية ونشكركم مسبقا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية 2019-2020

## بيانات خاصة بالأستاذ المحكم

الأستاذ المحكم:

التخصص:

الرتبة:

الملاحظات	الإرتباط بالموضوع		من الناحية اللغوية		المحور
	لا يقيس	يقيس	غير واضحة	واضحة	
<b>المحور الأول: البيانات الشخصية</b>					
					1-الجنس
					2-السن
					3-المستوى
					4-الحالة المهنية
					5-الأجر الذي تتقاضاه
					6-مكان الإقامة
<b>المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية</b>					
					7-هل هناك التزام دائم بالحضور من قبلك؟ نعم لا
					8-هل تشعر بالانتماء للمؤسسة التي تعمل فيها؟ نعم لا
					9-من واجبك كعامل المحافظة على اللوائح القانونية الخاصة

					<p>بالمؤسسة؟</p> <p>نعم لا</p> <p>10-التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؟</p> <p>نعم لا</p> <p>11- هل أنت مستعد لتحمل عواقب مخالفة الأوامر وتعليمات العمل؟</p> <p>نعم لا</p> <p>12-هل تشعر بوجود مناعة تنظيمية في مؤسستك؟</p> <p>نعم لا</p> <p>في حالة الإجابة بنعم ما نوع المناعة السائدة.</p> <p>ضعيفة مقبولة قوية.</p> <p>13- هل تعتمد مؤسستك على وضع برامج تدريبية؟</p> <p>نعم لا</p> <p>-في حالة الإجابة بنعم</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>ما نوع هذه البرامج نظرية تطبيقية كلاهما.</p> <p>14- هل تقوم مؤسستك على توجيه العمال؟</p> <p>نعم لا</p> <p>15- هل تعتمد مؤسستك أسلوب الرقابة؟</p> <p>نعم لا</p> <p>-في حالة الإجابة بنعم هل هذه الرقابة مرنة صارمة.</p> <p>16- هل تمتلك مؤسستك إدارة لمواجهة الخطر أثناء وقوع الحوادث.</p> <p>نعم لا</p> <p>-إذا كانت الإجابة بنعم ما مدى إستجابة هذه الإدارة على مواجهة</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>الخطر</p> <p>بطيئة سريعة</p> <p>17- هل التدريب المستمر يساهم في تحكّمك في وسائل العمل؟</p> <p>نعم لا</p> <p>18- إذا تعطلت وسائل الإنتاج هل تمتلك المؤسسة كفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة؟</p> <p>نعم لا</p> <p>-في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الكفاءات كفاءات محلية-كفاءات أجنبية</p>
--	--	--	--	--	--

المحور الثالث: العدالة التنظيمية وإشباع الحاجات

					<p>19- هل يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين على العاملين بشكل عادل؟</p> <p>نعم لا</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>20- على أي أساس تتم الترقية في مؤسستكم؟</p> <p>الأقدمية الكفاءة كلاهما أخرى تذكر</p> <p>21- ما هي الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العمال؟</p> <p>- على أساس الأقدمية.</p> <p>- على أساس الكفاءة المهنية.</p> <p>- كلاهما معا.</p> <p>- أخرى تذكر.</p> <p>22- هل معايير تقييم أدائك واضحة؟</p> <p>نعم لا</p> <p>23- هل تتقاضى الأجر المناسب جراء العمل الذي تقوم به؟</p> <p>نعم لا</p> <p>- إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس يتم</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>توزيع الأجر</p> <p>الإنتاج الانضباط السرعة.</p> <p>24- هل تحظى بالاحترام والتقدير في مؤسستك؟</p> <p>نعم لا</p> <p>25- هل تعتمد مؤسستك على تحفيز العمال؟</p> <p>نعم لا</p> <p>-في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذا التحفيز؟</p> <p>معنوي مادي كلاهما</p> <p>26- هل تشعر بالاستقرار في العمل؟</p> <p>نعم لا</p> <p>27- هل حساب المكافآت يكون على أسس موضوعية؟</p> <p>نعم لا</p> <p>-في حالة الإجابة بنعم</p>
--	--	--	--	--	---



ما هي هذه الأسس.

المحور الرابع: العمل الجماعي والفعالية التنظيمية

28- هل العمل بروح

الفريق يساهم في زيادة

الفعالية؟

نعم لا

29- هل يساهم العمل

الجماعي في وجود

الثقة بين أفراد العمل؟

نعم لا

30- هل العمل بروح

الفريق يساعد على

تحمل المسؤولية؟

نعم لا

31- هل تعطي

المؤسسة الحرية

الكاملة لفريق العمل

قصد تحقيق الإبداع؟

نعم لا

32- هل تعتمد

مؤسستك على أساليب

					<p>البحث العلمي؟</p> <p>نعم لا</p> <p>-في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه البحوث؟</p> <p>نظرية تطبيقية كلاهما</p> <p>33- هل تعتمد مؤسستك على أسلوب دوران العمل؟</p> <p>نعم لا</p> <p>34- هل إشراك العمال في صنع القرارات يزيد من فعاليتهم في أداء العمل؟</p> <p>نعم لا</p> <p>35- هل إشراك العمال في صنع القرارات يزيد من فعاليتهم في أداء العمال؟</p> <p>نعم لا</p> <p>36- هل المشاركة في اتخاذ القرارات تشجع العمال على</p>
--	--	--	--	--	--

نعم لا					
-----------	--	--	--	--	--

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث ميداني:

علاقة القيم التنظيمية بالتنمية المستدامة في

المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط -الطاهير- جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

\*بوجردة ياسين

إعداد الطالبتين:

\*بوجعدار رزيقة

\*فنوشة مريّة

ملاحظة:

هذه المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية 2019-2020

## المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

1-الجنس:

-أقل من 30 سنة

2-السن:

- (30-39 سنة)

- (40-49 سنة)

-أكثر من 49 سنة

\_بدون مستوى

3-المستوى التعليمي:

-ابتدائي

\_متوسط

-ثانوي

-مهني

-جامعي

-إطار

4-الحالة المهنية:

-عون تحكم

-إطار تنفيذي

5-الأجر الذي تتقاضاه: -18000دج-26000دج

-27000دج-35000دج

-36000دج-44000دج

-أكثر من 44000دج

6- مكان الإقامة: -ريف

-مدينة

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية

7- هل تلتزم بالحضور؟

لا

نعم

8- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة التي تعمل فيها؟

لا

نعم

9- هل تلتزم بالوائح القانونية الخاصة بالمؤسسة؟

لا

نعم

10- التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؟

لا

نعم

11- هل أنت مستعد لتحمل عواقب مخالفة تعليمات العمل؟

لا

نعم

12- هل تشعر بوجود مناعة تنظيمية في مؤسستك

لا

نعم

-في حالة الإجابة بنعم ما نوع المناعة السائدة

قوية

مقبولة

ضعيفة

13- هل تعتمد مؤسستك على برامج تدريبية؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه البرامج؟

نظرية  تطبيقية  كلاهما مع

14- هل تقوم مؤسستك بتوجيه العمال؟

نعم  لا

15- هل تعتمد مؤسستك أسلوب الرقابة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم هل هذه الرقابة

مرنة  صارمة

أخرى تذكر.....

16- هل تمتلك مؤسستك إدارة لمواجهة خطر الحوادث؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما مدى استجابة هذه الإدارة على مواجهة الخطر؟

بطيئة  سريعة

17- هل التدريب المستمر يساهم في تحكّمك في وسائل العمل

نعم  لا

18- هل تمتلك مؤسستك كفاءات مؤهلة لصيانة الأجهزة ؟

نعم  لا

### المحور الثالث: العدالة التنظيمية وإشباع الحاجات

19- هل يتم تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بشكل عادل؟

نعم  لا

20- على أي أساس تتم الترقية في مؤسساتكم؟

الأقدمية  الكفاءة  كلاهما

-أخرى تذكر.....

21- هل معايير تقييم أدائك واضحة؟

نعم  لا

22- ماهي الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العمل؟

-على أساس الأقدمية

-على أساس الكفاءة المهنية

-كلاهما معا

23- هل تتقاضى الأجر المناسب جراء العمل الذي تقوم به؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس يتم توزيع الأجر؟

الإنتاج  الانضباط

24- هل تحظى بالاحترام والتقدير في مؤسساتكم؟

نعم  لا

25- هل تعتمد مؤسساتكم على تحفيز العمال؟

نعم  لا

-في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذا التحفيز؟



معنوي  مادي  كلاهما معا

26- هل تشعر بالاستقرار في العمل؟

نعم  لا

27- هل حساب المكافآت يكون على أسس موضوعية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه الأسس.....

### المحور الرابع: العمل الجماعي والفعالية التنظيمية

28- هل العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الفعالية؟

نعم  لا

29- هل يساهم العمل الجماعي في وجود الثقة بين أفراد العمل؟

نعم  لا

30- هل العمل بروح الفريق يساعد على تحمل المسؤولية؟

نعم  لا

31- هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

نعم  لا

32- هل تحرص على أداء عملك بإتقان؟

نعم  لا

33- هل تهتم الإدارة بتعليم القيم السائدة حول سير العمل والحرص على تطبيقها؟

نعم  لا

34- هل إشراك العمال في صنع القرارات يزيد من فعالية المؤسسة؟

نعم  لا

35- هل تساعد الزملاء الجدد وإفادتهم بخبرتك في العمل؟

لا

نعم

36\_ هل يؤدي الالتزام بالقيم التنظيمية إلى تحقيق التنمية المستدامة؟

لا

نعم

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	74	96,1	96,1	96,1
Valid أنثى	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 أقل من	6	7,8	7,8	7,8
Valid سنة 39 الى 30	26	33,8	33,8	41,6
سنة 49 الى 40	24	31,2	31,2	72,7
سنة 49 أكثر من	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

التعليمي\_المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	1	1,3	1,3	1,3
Valid متوسط	7	9,1	9,1	10,4
ثانوي	21	27,3	27,3	37,7
مهني	16	20,8	20,8	58,4
6,00	32	41,6	41,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

المهنية\_الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اطار	22	28,6	28,6	28,6
Valid عونتحككم	42	54,5	54,5	83,1
اطار تنفيذي	12	15,6	15,6	98,7
4,00	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

الاجر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دج 35000 دجالي 27000	7	9,1	9,1	9,1
Valid دج 44000 دجالي 36000	8	10,4	10,4	19,5
دج 44000 أكثر من	62	80,5	80,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

الإقامة مكان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ريف	25	32,5	32,5	32,5
Valid مدينة	52	67,5	67,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

7س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	75	97,4	97,4	97,4
لا	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

8س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	67	87,0	87,0	87,0
لا	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

9س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	77	100,0	100,0	100,0

10س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	76	98,7	98,7	98,7
لا	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

11س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	72	93,5	93,5	93,5
لا	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

12س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	43	55,8	55,8	55,8
لا	34	44,2	44,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س12\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	34	44,2	44,2	44,2
ضعيفة	9	11,7	11,7	55,8
Valid مقبولة	32	41,6	41,6	97,4
قوية	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	57	74,0	74,0	74,0
لا	20	26,0	26,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س13\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	20	26,0	26,0	26,0
Valid نظرية	17	22,1	22,1	48,1
تطبيقية	10	13,0	13,0	61,0
كلاهما معا	30	39,0	39,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	57	74,0	74,0	74,0
لا	20	26,0	26,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	71	92,2	92,2	92,2
لا	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س15\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	6	7,8	7,8	7,8
Valid مرنة	32	41,6	41,6	49,4
صارمة	39	50,6	50,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	62	80,5	80,5	80,5
لا	15	19,5	19,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س16\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	15	19,5	19,5	19,5
بطيئة	32	41,6	41,6	61,0
سريعة	30	39,0	39,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	73	94,8	94,8	94,8
لا	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	65	84,4	84,4	84,4
لا	12	15,6	15,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س18\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	12	15,6	15,6	15,6
كفاءات محلية	52	67,5	67,5	83,1
كفاءات أجنبية	13	16,9	16,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	26,0	26,0	26,0
لا	57	74,0	74,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	2	2,6	2,6	2,6
Valid الاقدمية	29	37,7	37,7	40,3
الكفاءة	4	5,2	5,2	45,5
كلاهما	42	54,5	54,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الاقدمية	12	15,6	15,6	15,6
الكفاءة	13	16,9	16,9	32,5
كلاهما	52	67,5	67,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	32	41,6	41,6	41,6
لا	45	58,4	58,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	40	51,9	51,9	51,9
لا	37	48,1	48,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س23\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	37	48,1	48,1	48,1
Valid الانتاج	16	20,8	20,8	68,8
الانضباط	22	28,6	28,6	97,4
السرعة	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	63	81,8	81,8	81,8
لا	14	18,2	18,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

## س25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	40	51,9	51,9	51,9
لا	37	48,1	48,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

## س25\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	37	48,1	48,1	48,1
معنوي	4	5,2	5,2	53,2
مادي	15	19,5	19,5	72,7
كلاهما	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

## س26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	49	63,6	63,6	63,6
لا	28	36,4	36,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

## س27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	26,0	26,0	26,0
لا	57	74,0	74,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

## س29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	75	97,4	97,4	97,4
لا	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

## س30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	73	94,8	94,8	94,8
لا	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	



س31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	70	90,9	90,9	90,9
لا	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	32	41,6	41,6	41,6
لا	45	58,4	58,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	19,5	19,5	19,5
لا	62	80,5	80,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س33\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	62	80,5	80,5	80,5
Valid نظرية	1	1,3	1,3	81,8
تطبيقية	2	2,6	2,6	84,4
كلاهما معا	12	15,6	15,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	52	67,5	67,5	67,5
لا	25	32,5	32,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

س36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	70	90,9	90,9	90,9
لا	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

37س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	70	90,9	90,9	90,9
لا	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

المتوسطات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
7س	77	1,0260	,16010	,026
8س	77	1,1299	,33836	,114
9س	77	1,0000	,00000	,000
10س	77	1,0130	,11396	,013
11س	77	1,0649	,24803	,062
12س	77	1,4416	,49983	,250
12_1س	77	1,0260	,98641	,973
13س	77	1,2597	,44137	,195
13_1س	77	1,6494	1,24358	1,546
14س	77	1,2597	,44137	,195
15س	77	1,0779	,26981	,073
15_1س	77	1,4286	,63719	,406
16س	77	1,1948	,39865	,159
16_1س	77	1,1948	,74408	,554
17س	77	1,0519	,22338	,050
18س	77	1,1558	,36509	,133
18_1س	77	1,0130	,57339	,329
19س	77	1,7403	,44137	,195
20س	77	2,1169	1,01274	1,026
21س	77	2,5195	,75412	,569
22س	77	1,5844	,49605	,246
23س	77	1,4805	,50290	,253
23_1س	77	,8571	,92785	,861
24س	77	1,1818	,38822	,151
25س	77	1,4805	,50290	,253
25_1س	77	1,2597	1,31192	1,721
26س	77	1,3636	,48420	,234
27س	77	1,7403	,44137	,195
29س	77	1,0260	,16010	,026
30س	77	1,0519	,22338	,050
31س	77	1,0909	,28936	,084
32س	77	1,5844	,49605	,246
33س	77	1,8052	,39865	,159
33_1س	77	,5325	1,11903	1,252
34س	77	1,3247	,47132	,222
36س	77	1,0909	,28936	,084
37س	77	1,0909	,28936	,084
Valid N (listwise)	77			

کا مربع

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
س11 * س10	77	100,0%	0	0,0%	77	100,0%

س11 \* س10 Crosstabulation

Count

	س11		Total
	نعم	لا	
س10 نعم	71	5	76
س10 لا	1	0	1
Total	72	5	77

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,070 <sup>a</sup>	1	,791		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,135	1	,713		
Fisher's Exact Test				1,000	,935
Linear-by-Linear Association	,069	1	,792		
N of Valid Cases	77				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

b. Computed only for a 2x2 table

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
س26 * س25	77	100,0%	0	0,0%	77	100,0%

### س26 \* س25 Crosstabulation

Count

	س26		Total
	نعم	لا	
س25 نعم	33	7	40
س25 لا	16	21	37
Total	49	28	77

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	12,801 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,160	1	,001		
Likelihood Ratio	13,231	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	12,634	1	,000		
N of Valid Cases	77				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,45.

b. Computed only for a 2x2 table

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان علاقة القيم التنظيمية بالتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وكان الهدف منها هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية وكذا ما إذا كانت هناك علاقة بين العدالة التنظيمية وإشباع الحاجات بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين العمل الجماعي وتحقيق الفعالية.

ولتحقيق ذلك تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تعزيز المناعة التنظيمية؟

- هل تؤدي العدالة التنظيمية إلى إشباع الحاجات؟

- هل يؤدي العمل الجماعي إلى تحقيق الفعالية؟

ولإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والتنمية المستدامة.

وقد احتوى على ثلاث فرضيات جزئية وهي:

- الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تعزيز المناعة التنظيمية.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى إشباع الحاجات.

- يؤدي العمل الجماعي إلى تحقيق الفعالية.

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط-بالطاهير-جيجل حيث شملت عينة الدراسة على 81 عامل، ثم اختيرهم بطريقة عشوائية طبقية بنسبة 30% من مجتمع الدراسة والذي يتكون من 270 عامل، معتمدين على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي الواقع باستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات عن ميدان الدراسة.

واعمدنا في اختيار صحة الفرضيات على أسلوب التحليل الكمي والذي يشمل التكرارات والنسب المئوية، والأسلوب الكيفي الذي يتمثل في تفسير وتحليل البيانات.

وقد تم التوصل في دراستنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والمناعة التنظيمية من خلال المحافظة على اللوائح القانونية مما يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة.

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وإشباع الحاجات.

توجد علاقة بين العمل الجماعي والفعالية التنظيمية.

ذلك لأن العمل بروح الفريق ينمي الثقة بين أعضائه مما يحقق التعاون.  
وبالتالي توجد علاقة بين القيم التنظيمية والتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

## The summary of the study :

This study entitled "The relationship of organizational values to sustainable development in the Algerian Industrial Establishment" aims to find out whether there is a relationship between organizational commitment and organizational immunity and whether there is a relationship between organizational justice and the fulfillment of needs in addition to knowing whether there is a relationship between group work and the achievement of effectiveness.

The problematic of the study is based on the following question: Is there a relationship between organizational values and sustainable development in the Algerian industrial establishment?

From this question come these sub-questions :

Does regulatory commitment enhance Organizationalimmunity?

Does organizational justice meet the needs?

Does teamwork lead to effectiveness?

To answer these questions, we formulated the following general hypothesis:

\* There is a relationship between organizational values and sustainable development.

This latter contains three partial relevant hypotheses:

\* Organizational commitment enhances Organizationalimmunity.

\* Organizational justice leads to the fulfillment of needs.

We conducted this study in the Algerian Company for the Production of Electricityat the Achouat station – Taher. The study sample included 81 workers who were randomly selected from 30% of the study population that consists of 270 workers relying on a descriptive approach that describes the phenomenon as it is in reality using observation, interview and questionnaire as tools for collecting data on the field of study.

In choosing the authenticity of the hypotheses, we have depended on the two methods: the quantitative analysis that includes frequencies and ratios, and the qualitative method, which is the interpretation and analysis of data.

In our study, we have reached the following results:

- The existence of a relationship between organizational commitment and organizational immunity by maintaining legal regulations, which makes the worker feel a sense of belonging to the institution.

There is a relationship between organizational justice and the fulfillment of needs.

There is a relationship between teamwork and organizational effectiveness.

This is because working with a team spirit builds confidence among its members, which achieves cooperation.

Thus, there is a relationship between organizational values and learned development in the Algerian industrial establishment.