

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة  
صناعية النسيجية والتقنية (TITAE) لولاية - المسيلة.

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل  
(LMD)

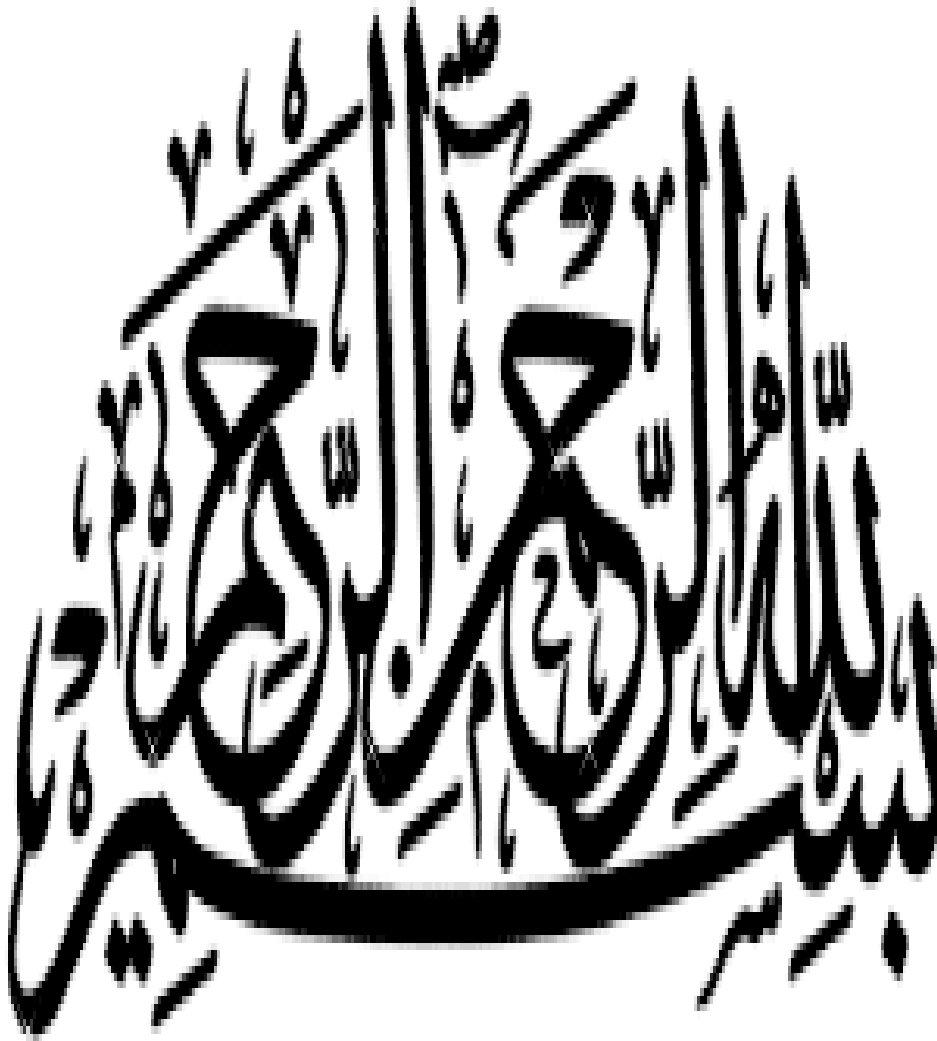
إشراف الدكتور:

جغولي يوسف.

إعداد الطالبة:

نقاش هجيرة .

السنة الجامعية: 2016/2015 .



كلمة شكر :

إلى أغلى ما في الوجود ..... وأحلى من عطر الورد  
إلى التي تهابها الكلمات ..... وتخشها العبارات  
إلى التي تحلو بها الحياة ..... الخاليتي أمي .  
إلى من سعى جاهدا في تربيتي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إليك  
قدوتي أولى يا من اقتديت بروحي أبعدك إليك باقاة حبه واحترام نابعة  
من قلبي أدعوا الله عز وجل أن يبقيك فخرا لنا ولا يحرم منك ..... أبي  
الغالي .

أهديك ثمرة جهدي بقلم التعب والأرق يتكئ على قطرات حبر مملوءة  
بالحزن والفرح .... حزن بشوبه فراق بعد تجمع ..... وفرح لبزوغ فجر جديد  
من حياتي هو يوم تخرجني أهديك إياها حفظكما الله  
إلى إخوتي ( سفيان ، خالد ، إلياس ، ميلود ، عبد العالي ، أحمد ، عبد الرحيم ،  
الكتكوت بلال ) حفظهما الله ورعاهما .

إلى من أثناني عن نفسه إلى من علمني علم الحياة إلى من تقاسم معي  
الطوة والمرّة إلى الذي أقوى بتشجيعاته ودعواته زوجي الغالي قاسم  
مسعود وعائلته ، إلى من كان سندي ورفيقات دربي مسعودة عائشة حسيبة  
خولة عائشة بن نووية وعائلتها زهية وأخواتها ...، إلى كل الأهل والأقارب

إلى قسم علم الاجتماع والأساتذة الكرام وخاصة قسم تنظيم وعمل إلى من

تحتفظ بهم ذاكرتي وقلبي ونسأله قلبي

فهرس المحتويات
كلمة الشكر
فهرس الجداول
مقدمة
الجانب النظري
الفصل الأول:
مشكلة الدراسة
الفرضيات
أهمية الدراسة
أهداف الدراسة
تحديد المفاهيم
الدراسات السابقة
الفصل الثاني : القيم العمالية
تمهيد
مفهوم القيم العمالية
أهمية القيم العمالية
مكونات القيم العمالية
مراحل تطور القيم التنظيمية
وظائف القيم التنظيمية
مصادر القيم
تصنيفات القيم

دراسة تحليلية للقيم من منظور الاجتماعي
دراسة تحليلية للقيم من منظور سوسولوجي
مقاييس القيم
النسق القيمي للعامل
أنساق القيم المتناقضة
التناقض القيم داخل التنظيم
خلاصة
<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>
تمهيد
عناصر الأداء
مؤشرات الأداء
أهمية تقييم الأداء
أهداف تقييم الأداء
طرق تقييم الأداء
مسؤولية وتقييم الأداء
تخطيط الأداء
إدارة الأداء
مراجعة الأداء
تقديم المكافآت الخاصة بالأداء
النظريات المفسرة للأداء
خلاصة
<b>الجانب الميداني</b>
<b>الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة</b>

تمهيد
التعريف بميدان الدراسة
الإجراءات المنهجية للبحث
عرض وتحليل وتفسير النتائج
الاستنتاج العام
<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات والنتائج الميدانية</b>
تفريغ بيانات الفرضية الأولى
تفريغ البيانات الفرضية الثانية
مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج
النتائج العامة
الاقتراحات
خاتمة
قائمة المراجع
الملاحق

## فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يبين توزيع الأفراد حسب الجنس	87
2	يبين توزيع الأفراد حسب متغير السن	88
3	يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير المؤهل العلمي	89
4	يبين توزيع الأفراد حسب متغير المهنة	90
5	يبين توزيع الأفراد حسب متغير أقدمية العمل	91
6	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على الشعور أنك مسؤول على نجاح المصنع	92
7	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على معنى المؤسسة التي تعمل بها	93
8	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تقديم مصلحتك على مصلحة المؤسسة	94
9	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على المبادرة على مساعدة زملائك في العمل	95
10	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة نوع العلاقة بينك وبين العاملين معك	96
11	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة نوع العمل الذي تفضله	97
12	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإنسان مسير وليس مخير	98
13	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة نوع العمل الذي تفضله	99
14	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة نظرتة للعمل	100

101	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة إحساس بنوع من المسؤولية من خلال أداء العمل	15
102	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الشعور بالفخر والاعتزاز أثناء انتمائك للمؤسسة	16
103	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة المحافظة على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك	17
104	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة مفهوم الوقت	18
105	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة القدرة على الاستيعاب في العمل	19
106	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة صعوبات في العمل	20
107	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الشعور بالانتماء للمؤسسة واعتماد المؤسسة على القوانين	21
109	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تعزز بعملك في هذه المؤسسة والإتقان في العمل	22
110	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الانضباط لمواقيت العمل واعتماد المؤسسة على القوانين تنظيمية محددة	23
112	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الشعور أنك مسؤول على نجاح المؤسسة و تحمل المسؤولية في الخطأ المهني	24
113	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حرية الابتكار وتقوم المؤسسة بدورات تكوينية أو تدريبية	25
114	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة مساعدة زميلك في العمل والوقوع في الخطأ	26

	العمل	
115	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة أسلوب الرقابي المعتمد والتزام بتنفيذ المطلوب منك بالتحديد	27
117	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الانضباط في العمل والتحمل في المسؤولية في الخطأ المهني	28



## المقدمة :

تعد ظاهرة القيم العمالية هي من الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي وأهمية دراسة المنظمات باعتبارها كيانا ثقافيا متميزا بمعنى أنها نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء وليست مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة بين مجموعة من الأفراد بل أن الثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها بما تسبغه عليها من طابع قوي أو مرن أو محافظ أو داعم بهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين والعمليات الإدارية بم تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار.....توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية.

فالقيم التنظيمية عنصرا أساسيا في نظام المنظمة الكلي فكان على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي التي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها .

فالقيم العمالية هي أساس نجاح المنظمة أو فشلها حيث يرجع نجاح بعض المنظمات إلى ثقافتها التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق أهدافها .

ومن ناحية أخرى فإن أداء المنظمة يتوقف على فاعلية العنصر البشري فيها هذه الفاعلية التي لا تتحدد بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم الفنية والعلمية بل وبدرجة انتمائهم للمنظمة فيستتبط الموظف قيمها حتى أن يعتبر أهداف المنظمة أهدافه هو أيضا فيبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة فمع الدرجات المرتفعة من الانتماء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ويقل معدل دوران العمالة .

وتزداد أهمية الانتماء التنظيمي في الرابط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغيير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز .

وفي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة والمعلومات (ثورة المعلومات) ظهور التكتلات .....ووجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها وعلى سبيل المثال المؤسسات اليابانية والألمانية حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية هذا ما يسمح بتطابق الفرد مع أهداف المؤسسة حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط الصرامة الجدية والمنافسة التقدير لكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية.

وهو ما أدى إلى اهتمام بهذا الموضوع ومحاولة دراسته من خلال معرفة حقيقة القيم السائدة في المصنع المؤدية إلى ارتفاع مستوى الأداء عند العامل بالمؤسسة وفي هذه الحالة سوف نكشف عن أهم التغيرات السائدة في المصنع .

وقد تم تناول الموضوع في أربعة فصول تضمن الفصل الأول إطار العام للدراسة عرض لمشكلة البحث والدراسات السابقة والمنهجية المتبعة أما الفصل الثاني اهتم بالحديث عن القيم بشكل عام بمفاهيمه ومكوناتها وأنواعها ، في حين تولى الفصل الثالث متعلق بالأداء الوظيفي لعامل وتم التطرق إلى مفاهيمه ..... وأخيرا الجانب الميداني من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج التي توصلت وتقديم بعض النتائج إليها الدراسة الميدانية التي أجريت بإحدى المصانع الجزائرية .





---

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : الفرضيات

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : تحديد المفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

## - الإشكالية :

كشفت التطورات المختلفة في العالم أن التنظيمات المعاصرة تشهد تحسنا في وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة لكون هذه المنظمات لها شخصية تميز منظمة عن أخرى هذه الشخصيات هي مزيج بين القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمات يشترك العاملون بها , فالقيم تشكل سلوكياتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات ولذا فإن كل منظمة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأفراد العاملين بها .

فموضوع القيم العمالية بالنسبة للمفكرين هو محل اهتمام علماء الاجتماع وعلماء النفس , مثل ماكس فيبر فهو ينظر إلى القيم على أساس المعاملة للإنسان وكأذلك المدرسة السلوكية فمن خلال التجارب التي قام بها (مايو) كشف عن العوامل المادية للعمل , كما أن الأداء يمثل عنصرا هاما بالنسبة لنشاط المنظمة , حيث أن للأداء أهمية كبيرة ومكانة لا يستهان بها داخل أية منظمة تحول تحقيق النجاح والاستمرارية وذلك كونه الناتج النهائي في جميع النشاطات ويجدر الإشارة إلى المورد البشري فهو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج وأن المعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تعقيدها أو تطورها تبقى غير مفيدة إذ لم يتوفر العقل البشري الذي يسيرها.

فالقيم العمالية لها دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيم وسلوك العمال وبالتالي تأثيرها على الكفاءة وأهمية القرارات الإدارية, ومما يزيد أهمية القيم العمالية هو ما يعتبره الكثير من العلماء بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها .

تعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلو الإنساني وفهم اسلوك التنظيمي ومن هنا كان المنطلق الأساسي في ترسيخ فكرة الاهتمام بالقيم التي تسود بين العمال في المنظمات كما أن القيم المشتركة بينهم والتفاعل الداخلي بين الأفراد والمنظمة قد يشكلان نظاما قويا وفقا لإدخاله, كما أن لهذه القيم تأثيرا على أداء الأفراد والجزائر كغيرها من دول العالم التي أخذت على عاتقها مهمة تثقيف العمال ولارتقاء بمستواهم عن طريق تبني استراتيجية تنموية تستهدف تعلم العمال بالمؤسسات والوحدات الاجتماعية, وتطوير قدراتهم المهنية والفنية بهدف تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والالتحاق بمركب الدول المتقدمة ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام والتركيز على القيم العمالية والأداء الوظيفي فمن خلال المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية نجد اختلال في أنظمتها التسييرية وهيكلها التنظيمية, وعدم الاهتمام بالطاقة البشرية, سواء من تكوين الكفاءات أو عدم الاعتماد على مهارات عالية وجبارات ميدانية, لتوجيه هذه الخبرات لتوجيه هذه الطاقات حيث كانت الحركة الجزائرية معتمدة على القطاع العام ظهرت العديد من التغيرات على مستوى تسيير المؤسسات من بينها عدم الانضباط والتحكم في العمل كذاك العمل الجماعي والالتزام .....داخل

التنظيمات وظهور ما يعرف بالاتكالية وكذلك تعرضت للعديد من الأزمات مما جعل المؤسسة الجزائرية تحدث تحولات كثيرة من بينها طرق تسييرها وهيكلها وبناءاتها.

ولهذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم العمالية والأداء الوظيفي للعامل وذلك بتطبيقه الميداني في مؤسسة الصناعات النسيجية والتقنية (TITAE) لولاية المسيلة .

وذلك راجع لما لها من خصائص إدارية وتنظيمية واجتماعية مختلفة ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي :

- في ماذا يتمثل دور القيم العمالية في رفع مستوى الأداء العامل داخل المؤسسة ؟

## 1 - التساؤلات الفرعية :

1 - كيف تعمل قيمة الانتماء للعمل على تعزيز الانضباط في مستوى الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة ؟

2 - كيف تعمل قيمة العمل الجماعي على بناء الالتزام في مستوى الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة ؟

2 - هل تعمل قيمة حرية التصرف على تنمية التحكم التكنولوجي في مستوى الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة ؟

2 - الفرضية الرئيسية :

. - يمكن للقيم العمالية أن ترفع مستوى أداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة  
: - الفرضيات الفرعية

1- تعمل قيمة الانتماء للعمل على تعزيز الانضباط في مستوى الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة

2- تعمل قيمة العمل الجماعي على بناء الالتزام في مستوى الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .

3 - تعمل قيمة حرية التصرف على تنمية التحكم التكنولوجي في مستوى الأداء الوظيفي.

### 3- أهمية الدراسة :

- أهمية علمية:

التأثير الواضح للقيم العمالية بالأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف بشكل متميز وكذلك إبراز أهمية القيم العمالية ومدى ارتباطها بكفاءة العمال في توجيه سلوكياتهم داخل التنظيم بشكل المطلوب .

- أهمية عملية :

- فهم القيم العمالية و الأداء الوظيفي للعامل في مؤسسة الصناعات النسيجية والتقنية , حيث تعتبر القيم الموجه العام لسلوك الفرد وتصرفاته سواء داخل التنظيم أو خارجه وعلاقة هذه القيم في تكوين ثقافة تنظيمية خاصة به.

- إمداد العمال والمسؤولين ببيانات وتوصيات ومقترحات مستمدة من الدراسات ميدانية تساعد على إعطاء انطباع شامل عن واقع القيم العمالية ودورها في الأداء الوظيفي ,ومعرفة العوامل المساعدة على التقدم .

- توجيه اهتمام المسؤولين بالتنظيم للتركيز على النواحي التي تساعد في إبراز القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .

- تكمن أهمية الموضوع الأثر في العملية الإنتاج والإنتاجية ,إضافة إلى أنه يعطي صورة عن مجمع المصنع وثقافته.

#### 4- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يحتاجه.

1 - معرفة العلاقة بين القيم العمالية والأداء لدى العاملين في المؤسسة .

2 - التعرف على المنظمة وقيم التنظيم .

3 - الاطلاع على واقع القيم السائدة في المؤسسة وعملها على الأداء الجيد.

4 - محاولة معرفة الأداء الجيد والكفاء لنجاح المؤسسة .

5 - الاهتمام الأكثر بالجانب الإنساني للمنظمة وقيمة المورد البشري .

#### 5- تحديد المفاهيم :

- مفاهيم الدراسة :

1 - مفهوم القيم : هناك اختلاف في تعريف القيم بين العلماء كل حسب تخصصه ويتناولها من وجهة نظر وسيكولوجية حيث يرى علماء الإجماع أن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي وهي كذاك تعالج من وجهة النظر السوسولوجي على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة, الدار العالمية للنشر والتوزيع ,ط1. الجيزة ,مصر, 2008,ص70.

- لغة: القيم: واحدة أصله أنه يقوم مقام الشيء والقيمة : ثمن الشيء بالتقويم نقول : فقاوموه فيما بينم وإذا إنقاد الشيء واستمرت طريقته فقد استقام لوجهه .
- القيم : مصدر بمعنى الاستقامة .
- قيم الأمر: مقيمه وأمر قيم مستقيم والحديث "ذلك الدين القيم" أي المستقيم الذي لا زيغ فيه والأمر عن الحق .<sup>2</sup>
- القيم مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر أعضاء الجامعة نحوه بالارتباط الانفعالي القوي كما يوفر لهم مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة<sup>3</sup>.
- القيم مجموع الأهداف الاجتماعية والنماذج المتضمنة في ثقافة ما هو صحيح وما هو الخطأ. درجة إشباع أي نشاط يقوم به أعضاء التنظيم .لخدمة أهدافه .<sup>4</sup>
- القيم هي تصورات تفصيلي للفرد وهي معيار أو حكم لتبني مبادئ معينة في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الفرد في الحياة

<sup>2</sup> بن المنظور :لسان العرب,ج6 ط1 دار الفكر للطباعة والنشر, بيروت لبنان ,2008,ص,351,352.

<sup>3</sup> مصلاح الصالح: لشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية,إنكليزي عربي,ط1, دار الكتب للنشر والتوزيع,السعودية,1999,ص581.

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ,ط1ديوان مطبوعات جامعية ,الجزائرية ,2011,ص106.

**تعريف القيم: (VALEUR)** في قاموس علم الاجتماع: تعتبر عن المبادئ العامة والتوجيهات الأساسية والمعتقدات الجماعية في كل مجتمع.<sup>1</sup>

## - اصطلاحاً:

تعددت تعريفات القيم ويعود إلى اختلاف وجهات نظر المختصين الذين تناولوها ففي الوقت الذي نجد علم الاجتماع والسياسة يستخدمون مفاهيم، كالمبادئ والمستويات والأخلاق والحقوق وعلماء الاقتصاد فقد استخدموا مصطلح القيمة بمعنى نافع ويستخدم المختصون العلوم النفسية مفاهيم كالحاجات والميول والاتجاهات.<sup>2</sup>

وتعكس القيم أهدافنا واهتمامنا والنظام الاجتماعي والثقافي التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية، كذلك تعدد في تعريفها لكن الجوهر الواحد.

علماء النفس برون: القيم شيء هام في حياة أي إنسان بحكم توجهه وترشد السلوك الإنساني، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يدفع الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان.

علماء الاجتماع: القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي وهو كذلك تعالج من وجهة النظر السيكولوجي على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي.<sup>3</sup>

الاتجاه المثالي: تصورات صحيحة أو ضمنية تحدد اختيارات الناس، وتفضيلاتهم لأهدافهم الإنتاجية والاستهلاكية ووسائل تحقيقها.<sup>4</sup>

هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

كما وقد كانت القيم محل اهتمام للعديد من المفكرين ومن بينهم نذكر:

من هنا أن القيم تتعلق بالشاعر والعواطف التي تقسم على أساسها ما تعتبره جيداً أو سيئاً<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، الجيزة، مصر، 2008، ص70.

<sup>2</sup> أحمد عبد الطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص70.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، ط1، دار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2008، ص30-32.

<sup>4</sup> سعيد ناصف: تأثير القنوات الفضائية في المنظومة القيم الاجتماعية، ط1، دار النشر والطباعة، 2007، ص30-32.

<sup>5</sup> محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1998، ص 237.

راوية حسن: "القيم ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن الأخرى" كرشن: «القيم عبارة عن معتقد يتعلق بها ما هو جدير بالرغبة وهذا المعتقد يفرض على صاحبه مجموعة من الاتجاهات التي تعبر عن هذه القيمة<sup>1</sup>.

كما ورد تعريف القيم عند فاروق عبده فليب بأنها "أهداف يسعى الفرد بغية تحقيقها وهي في وقوفها كأهداف تمثل مرجع حكم للأفراد على أنماط سلوكهم، كما تحدد من خلالها أهدافهم في ميادين كثيرة من الحياة ويعبر عن القيمة من خلال الألفاظ أو العبارات كما تكشف بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من سلوك<sup>2</sup>.

### 3-التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من المعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعل مع المواقف والخبرات الفردية والجماعية .

### 2- الأداء :

لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صلة . والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به<sup>3</sup>.

- اصطلاحاً: وتعني أداء العامل للعمل قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>4</sup>.

كما يعرف : على أنه الجهد الإنساني المبذول سواء كان ذلك عضليا أو فكريا<sup>5</sup>.

- هذا التعريف قسم الأداء إلى قسمين : عضلي والذي ينفرد به غالب العامل البسيط وذلك لطبيعة عمله، والأداء الفكري يرتكز بالإداريين والموظفين وذلك لطبيعة عملهم ويقصد به كذلك نشاط أو سلوك معين يؤدي إلى نتيجة وهناك تعريف آخر للأداء وهو "التزام العامل بإنجاز عمله، يعقد عمله بإخلاص وأمانة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد عبد اللطيف وحيد : المرجع سابق ص 70

<sup>2</sup> فاروق عبده فليب ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،2009، ص190.

<sup>3</sup> ابن منظور: لسان العرب، دار الصادرة ، بيروت ،لبنان ،المجلد ،14،ص26.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة، بيروت، لبنان، 1998 ص50.

<sup>5</sup> يوسف عنصر : نمط الإشراف في التنظيم الجزائري وأثره على الروح المعنوية ، ماجستير،جامعة، قسنطينة،الجزائر،1950،ص39.

<sup>6</sup> أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية،دار النهضة العربية،بيروت ،لبنان،1985،ص101.

## التعريف الإجرائي :

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من خلال إتمام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير الكفاءة وفعالية المسطرة يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## 6 - الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة تزود الباحث المعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية أو الاصطلاحية التي يحتاجها , حيث استفادة الباحثة من الأطر النظرية لهذه الدراسات من أساليب والطرق المنهجية التي توصلت إليها , مما أفاد في بلورة إطار نظري مناسب للدراسة الحالية.

## الدراسات العربية :

### 1- الدراسة الأولى:

خالد عبد الله الحنيطة: تحت عنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء . دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض, 2003"<sup>1</sup>  
تمحوره الإشكالية حول العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية , وتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية , وتحديد العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية .

وقد تم توزيع استبيان عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (385) من العاملين المدنيين والعسكريين

- وتوصلت الدراسة , غالبية الدراسة يرون أن القيم التنظيمية الأربع الرئيسية (البيئة , العلاقات , المهام , الإدارة)

المطبقة مرتفعة , وأن ترتيب القيم التنظيمية ترتيبا تنازليا وفقا لمتوسط درجة الموافقة على البنود التنظيمية داخل المحاور الرئيسية : (القوة , التنافس , الدفاع , القانون , النظام , الفاعلية , فرق العمل , الكفاية , العدل , الاقتصاد , استغلال الفرص الصفة , المكافئة).

<sup>1</sup> خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض , إشراف هاني يوسف خاشفاحي, منكرة لنيل الماجستير, في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا , جامعة , نايف , العربية , للعلوم الأمنية الرياض السعودية, 2003, غير منشورة . نايف. <sup>1</sup>

- وأوصلت الدراسة بضرورة إدارة كبعد رئيسي من أبعاد القيم التنظيمية في الخدمات الطبية والاهتمام بالدفاع عن قرارات ومصالح الإدارة العليا , وضرورة الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز كبند من بنود القيم التنظيمية داخل الإدارة والعمل على تنمية الوازع الديني من خلال التمسك بالقيم الإنسانية ولاسترشاديه .  
وتمثلت الأسئلة فيما يلي :

ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟  
ماهي رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة في الخدمات الطبية ؟  
ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟  
هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي, الخبرة , الرتبة , المرتبة , الحالة , الاجتماعية , العمر , المستوى الوظيفي )؟

وقد تم تغطية هذه الأسئلة بفصول نظرية حسب متغيرات الدراسة فالفصل الأول قد تضمن مفهوم القيم التنظيمية المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية , وأثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات , وأنواع القيم التنظيمية .

أما الفصل الثاني حول الأداء وتضمن مفهوم الأداء , تقييم الأداء , أهدافه , مستوياته <sup>1</sup>  
الدراسة الثانية:

دراسة عوض بن السعيد العمري : تحت عنوان القيم الشخصية وعلاقتها بكفاءة الأداء لدى طلاب كلية العسكرية "دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك خالد العسكرية , 2003<sup>2</sup>.  
تمحوره الإشكالية حول ضوء تقسيم استراتيجي لأنماط الشخصية لماذا يكون الأداء العسكري والأكاديمي مرتفعا لبعض طلاب كلية ملك خالد العسكرية ومنخفضا لدى البعض الآخر ؟  
- وتهدف الدراسة إلى التعرف على المقصود بالقيم الشخصية وأنواعها وخصائصها والتعرف على ترتيب القيم الشخصية الدينية والنظرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجمالية

<sup>1</sup> خالد بن عبد الله الحفيظة: مرجع نفسه ص 21.

<sup>2</sup> عوض بن سعيد العمري : القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى الطلاب، كلية الملك خالد العسكرية ، إشراف : معين الشلهوب مذكرة لنيل درجة الماجستير، في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، 2003 ، غير منشورة.

السائدة لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية, والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية ومستوى الأداء العسكري, والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية ومستوى الأكاديمي المنخفض وقد تم توزيع استمارة على عينة عشوائية بلغ عددها (328) طالب. وتوصلت الدراسة القيم الدينية لدى أفراد العينة في جميع المستويات ووجود علاقة ارتباطية طردية بين القيم السياسية ومستوى الأداء العسكري ووجود علاقة ارتباط عكسي, بين القيم الدينية ومستوى الأداء الأكاديمي, كما احتلت القيم الدينية الترتيب الأول لدى الطلاب ذوي الأداء العسكري والأكاديمي المرتفع تلتها القيم الاجتماعية ثم السياسية ثم النظرية والاقتصادية والجماعية, كما كان ترتيب القيم الشخصية لدى طلاب ذوي الأداء العسكري والأكاديمي المنخفض على النحو التالي: القيم الدينية والنظرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجمالية وقد أوصه الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول دور التعليم والتدريب في كلية الملك خالد في غرس بعض القيم التي تناسب المجال العسكري عموماً والقيادي خاصة. وإدراج أحد الاختيارات التي تقيس القيم الشخصية ضمن اختيارات القبول والتسجيل في الكلية وزيادة الاهتمام بالبرامج والأنشطة المنهجية في الكلية, والاستفادة من القيم الدينية التي مصدرها الدين الإسلامي .

### الدراسة الثالثة :

دراسة نوال بطرفة: القيم العمالية لدى مجتمع المصنع واقعها وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية دراسة ميدانية بمصنع الحجار بمدينة عنابة الجزائر ، رسالة مجستير في علم الاجتماع ، كلية الدراسة العليا ، الجامعة الأردنية حريزان 2005. مشكلة الدراسة نجاح المصنع مرهون بالتوجهات القيمية ونسق المعتقدات ويطلق روش على مجموعة القيم التي لا بد أن ترافق النظام الصناعي بالإيديولوجية الاقتصادية .

### تساؤلات الدراسة :

- 1- ما طبيعة القيم العمالية لدى مجتمع المصنع المتمثلة في القيم الاقتصادية
- 2- هل توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين القيم العمالية السائدة وبعض المتغيرات النوعية للعمال

3- ما لقيم العالية السائدة في المصنع

**أهمية الدراسة :** نظرا لقلّة الدراسات التي تتطرق للقيم العمالية بمجتمع المصنع كما أن تلك المتوفرة ركزت على التغيير الذي أحدثته التصنيع على المجتمع بوجه عام دون الاهتمام بالجانب القيمي .

#### **أهداف الدراسة :**

التعرف على النسق القيمي الذي يحكم مجتمع المصنع لدى عينة من العمال الصناعيين  
التعرف على العلاقة بين المتغيرات النوعية للعمال والقيم السائدة في المصنع .

#### **نتائج الدراسة :**

##### **بعض نتائج الدراسة منها :**

إن الاهتمام المفرط بالجانب المادي في ظل توافر الربيع البترولي والطموح المندفع لاكتساب التكنولوجيا الحديثة للإحراق بالدول المتقدمة إلى جانب غياب التخطيط لليد العاملة قد أدى إلى وصول المشروع التنموي إلى هذه المرحلة إذ شهد القطاع الصناعي بجانبية المادي والبشري تدهورا خطيرا مما دفع بالجزائر إلى إعادة النظر في المشروع التنموي ككل وذلك من خلال التراجع عن النهج الإيديولوجية الذي سلكته منذ البداية وهو ما يعني فشله وقد برز هذا الفشل في البحث حيث تبين أنه وعلى مرور أربعة عقود من تطبيق سياسة التصنيع لا يزال المصنع يسخر السلبية التي تعود إلى أنظمة إنتاج غير صناعية والتي تعيق نجاح المشروع الصناعي .  
- إن غياب التخطيط لليد العاملة والإهمال الجانب البشري في سياسة التنمية أو بالأحرى عدم التركيز على الحاجيات الحقيقية التي تتوافق مع العملية التنموية <sup>1</sup>

1 نوال بطرفة: القيم العمالية لدى مجتمع المصنع وأفعالها وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية، دراسة ميدانية بمصنع الحجار بمدينة

عنابة الجزائر ، رسالة مجسّار في علم الاجتماع ، كلية الدراسة العليا ، الجامعة الأردنية حريزان 2005



---

# الفصل الثاني

---

## الفصل الثاني : القيم العمالية

تمهيد :

- 1 - مفهوم القيم العمالية أهميتها ومكوناتها .
  - 2 - مراحل تطور القيم العمالية ووظائفها .
  - 3 - مصادر القيم وتصنيفاتها المختلفة .
  - 4 - دراسة تحليلية للقيم .
  - 5 - النسق القيمي للعامل وتناقض القيم داخل التنظيم .
- خلاصة .

## تمهيد:

تتحد قوة المنظمة على زيادة فاعليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات التي تظهر في سلوكهم على شكل التزام والانضباط للمنظمة التي يعملون بها والقافة القوية يمكنها أن تدعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والانضباط للمنظمة بحيث أنها تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة يعتمد عليه من أجل العمل على تقديم الوظائف والخدمات الوظيفية وهذه الأخيرة هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة .

## 1 - مفهوم القيم العمالية أهميتها ومكوناته :

### 1 - مفهوم القيم :

كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أوزونا أو ثمنا وتدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادات الصواب من الخطأ والجيد من السيء والمقبول والمرفوض في السلوك الإنساني فالقيم داخلية الإنسان تنمو وتتطور من خلال العائلة والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل فالقيم هي الدليل والمرشد للسلوك والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر وهي بمثابة المعيار الذي ينتمي إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الأخر وتختلف القيم عن الاتجاهات. بأنها أكثر رسوخا وثباتا وأقل احتمالا للتغيير وتختلف القيم من مجتمع إلى آخر كما أنها تختلف حسب الأساس الذي تركز عليه كالنظم الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدينية، الجماعية والعلمية وغيرها.....

فالقيم الاقتصادية تؤثر في القيم الأخرى وتتأثر بها فالقيم المادية في المجتمع الرأسمالي تتمثل في جمع الثروة والحصول على المال عن طريق العمل المستمر وتفترض أن الفرد كائن عقلاي يتمتع بالرشد الكامل وأن الثروة هي الوسيلة الإشباع حاجاته اليومية لذاك فإن قيمة العمل معروفة بمورده المادي إلا أن القيم الاقتصادية لها انعكاسات اجتماعية حيث تصبح فكرت التنافس أمر يشجعه المجتمع كما ينظر إليه في مجالات التعليمية والسياسية.<sup>1</sup>

القيمة : كلمة لاتينية معناه (VALEUR) مشتقة من الفعل (VALUES) بمعنى أنا قوي وبصحة جيدة ومعناه أن القيمة تحتوي على معنى المقاومة والصلابة.<sup>2</sup>

- قاسم القريوتي : القيم «هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المفروض والمقبول والصواب والخطأ»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي : أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص511.

<sup>2</sup> علي أحمد الجبل : القيم ومناهج التاريخ الإسلامي، دار العالم للكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص17.

<sup>3</sup> القريوتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1989، ص31.

- نوبس :القيم "على أنها مجموعة المبادئ وضوابط سلوكيه وأخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبها في قالب ينسجم مع العادات والتقاليد وأعراف المجتمع<sup>1</sup>.

( :القيم "هي تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات HERTZLER- هيرتزل )  
اللزمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية ".

( :القيم" هي اعتقاد راسخ بأن التصرف ROKEACHMY- عرفها الأمريكي روكيش )  
بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة ,وأن اتخاذ هدف معين للحياة  
يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح<sup>2</sup>.

## 2 - أهمية القيم :

تشير القيم إلى كيفية التي سيتعامل معها الإنسان في المواقف المستقبلية وتساعده على التفكير فيما ينبغي أن يفعل اتجاهها تلك المواقف والأحداث وتحدد له الأساليب والوسائل التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عنها وعلى مستوى الجماعة تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمتغيرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليم<sup>3</sup>.

- إن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة وبالتالي يكون الفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه<sup>4</sup>.

- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم .

- تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الدوافع وتؤثر على إدراكاتنا وكذلك تعتبر القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك.

تعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير دار العرب ، ط2 ، وهران الجزائر ، 2003، ص19.

<sup>2</sup> العدلي ناصر محمد :السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن ،معهد الإدارة الرياض السعودية، 1995، ص129.

<sup>3</sup> أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص44.

<sup>4</sup> السيد أحمد السيد: القيم التربوية في القصص القرآني، كلية التربية ،أصوان، 1985، ص38

### 3 - مكونات القيم :

تتكون القيم من ثلاثة قيم وهي:

أ- المكون العقلي والمعرفي : وهو يتضمن إدراك موضوع القيمة وتميزه عن طريق العقل والتفكير من حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة والتقدير , مثل المعتقدات<sup>2</sup>.

ب - المكون الوجداني النفسي : معيار التقديرية الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ , ويعتبر التقدير المستوى الثاني في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون من خطوتين متتاليتين هما: الشعور بالسعادة لاختيار القيمة وإعلان التماسك بالقيمة على الملأ .

ج - المكون السلوكي الإرشادي الخلقى: (الفعل) معيار الممارسة والعمل أو الفعل ويشتمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على النحو يتسق مع القيمة المنتقاة على أن تكرر الممارسة المستوى الثالث في لمس الدرجات المؤدية للقيم وتتكون من خطوتين متتاليتين هما ترجمة القيمة إلى ممارسة أو بناء نمط قيمي<sup>3</sup>.

### 2 - مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري :

#### 1-2- القيم العمالية تمت عبر سبع مراحل رئيسية وهي :

**المرحلة (1) :** القيم على أساس معاملة الإنسان يعني شبه بالآلة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية . كما أن هذه القيم بدأ بتحليلها ماكس فيبر ( MAX,WEBER ) من خلال نظريته للبيروقراطية التي يعني بها النموذج المثالي للتنظيم حيث افترض أن الرجال والنساء مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفزون تدريجيا بواسطة النقود<sup>4</sup> .

**المرحلة (2) :** بدأت على أثر نتائج دراسة المصنع الهوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية وتعد محاولة التون مايو (ELTON,MAYO) في التجارب المعروفة باسم ها وثورن التي أجريه في شركة وستريك إلكتروك في شيكاغو , أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والرطوبة والضوضاء وفترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاية

<sup>1</sup> علي أبو العتتين: القيم الإسلامية ،دار العربي ،مصر، 1998،ص34

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع ،طبعة1، عمان، 2002،ص109.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، دار العالمية والتوزيع ،طبعة1، الحيزة، مصر، 2008،ص70.

<sup>4</sup> وائل محمود،د. عياد: الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل ،إشراف محمد سفيان أبو أنجيلة، مذكرة لني شهادة الماجستير في التربية ،تخصص علم النفس كلية التربية جامعة الأزهر، غزة، 2011،ص45.

الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة على وجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعامل ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعني السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

ويشير حبتور إلى معارضة مايو يضعه في المرتبة الثالثة بعد العامل النفسي والعضوي<sup>2</sup>  
**المرحلة(3):** من تطور القيم العمالية ظهرة استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات، والأيدي العاملة حيث أصبحت القيم متأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعات مثل استغلال الفرص. الاجتهاد في العمل والأجر المنصف. موضع السخرية خاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا ولأن القيم السائدة في هذا العصر كانت فيما تحول دون المواجهة إلى التوفيق كانت من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هم قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين<sup>3</sup>

**المرحلة(4):** من القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل ففي عام(1960) نشر دوجلاس ماخر يخو ( REGORLAS,,MCGEG ) في كتاب الجانب الإنساني في المنظمة حيث وضع أنماط مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحدة منها بنظرية '(X) والثانية بنظرية (Y) ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل وأنه خامل لا يحب تحمل المسؤولية في العمل وأن العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان نحو العمل، ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان وأن الأجر والمزايا المادية أهم الحوافز العمل أما النظرية الاجتماعية فهي تفترض أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر، ليست الإدارة هي التي تتحمل المسؤولية وتوجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا، كما تؤمن بأن الإنسان يعمل أملا في المكافئة لا خوف من العقاب<sup>4</sup>

**المرحلة(5):** بداية هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع ( نظرية الإدارة بالأهداف ) والتي يعود الفضل الأول فظهارها إلى العالم( بيتر دركر) وأهم مزايا الإدارة بالأهداف تحديد

<sup>1</sup> فرانسيس ديف: ومايك وود كوك ترجمة عبد الرحمان هيخان: القيم التنظيمية معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995، ص20،

<sup>2</sup> حبتور عبد العزيز صالح: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الدولية، عمان، الأردن، 2000، ص188.

<sup>3</sup> فرانسيس ديف، مايك وود كوك: مرجع سابق، ص21.

<sup>4</sup> القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية الجامعية الأردنية عمان الأردن

1989، ص40،

الأهداف يوضح المعرفة والمهارات والتفكير والابتكار , الأهداف الحقيقية ومرشد إجابي للعمل لا فوقية لأحد على أحد, الأهداف هي الموجهة والمراقبة<sup>1</sup>

**المرحلة (6)** :ظهر من تطور القيم التنظيمية ,على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي ,إلى أن ريتشارد بيكها رد (RICHARD,BECHHARD) يرى بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة لزيادة الكفاءة والقدرات التنظيمية من خلال تدخل المخطط والتطوير التنظيم سيبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأدوات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة ومن هنا فإن التطوير التنظيمي يشتمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب الغير الرسمية فهو يهتم بالأهداف كما يهتم بالجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم وغيرها<sup>2</sup>

**المرحلة (7)** : هي مزيج للأفكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة ظهر في هذه المرحلة تطور الفكر الإداري نموذج الإدارة الجودة الكلية حيث يعد نموذج ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد<sup>3</sup>

**2-2-1- وظائف القيم :**

- تعمل القيم على ربط أجزاء الثقافة في المجتمع وبالرغم من اختلاف ثقافة أفراد المجتمع وأرائهم ,إلا أن القيم تعتبر واحدة بالنسبة لهم وتعمل على توحيدهم .
- تساعد الأفراد في معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود أفعالهم .
- يقع على عاتقها تنظيم المجتمع والحفاظ على الاستقرار وفقا لمصالح المجتمع وأهدافه من خلال عملية الضبط الاجتماعي الذي يمارسه الأفراد .
- تساعد الفرد في اختيار الأدوار التي يرغب أن يلعبها في المجتمع لأنها الأساس الذي تقوم عليه طبيعة الدور وبالتالي موقع الفرد في المجتمع وما يقدمه من تقدير واحترام .
- تحديد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك .

<sup>1</sup> المنيف إبراهيم عبد الله :الإدارة الأسس والمهام, دار العلوم ،طبعة1،الرياض ، السعودية،1980 ص392.

<sup>2</sup> الطجم عبد الله: السلوك التنظيمي المفاهيم بالنظريات - التطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع ،جدة سعودية،1415، هجري،ص90.

<sup>3</sup> النمر وآخرون: مرجع سابق،ص90.

- تعطي معنى لحياة الناس وذلك من خلال تحديد لأهدافهم وتجعل منها محل تفكيرهم وشغلها الشاغل للوصول إليها .

- تعتبر مرجعا للحكم على سلوك الأفراد إذ أنها لأساس الذي يعتمد لقياس سلوكهم وتقدير أفعالهم ما إذا كانت صالحة أم سيئة .

- تلعب دورها في توجيه الفرد إذ تعبر عن المعايير وجدانية يؤمن بها الأفراد ويتعاملون بموجب المواقف والأشياء بالقبول وبالرفض<sup>1</sup>.

تساهم في نقل التراث الثقافي عبر الأجيال والمحافظة على أصالة المجتمع فهي تعد بمثابة حلقات تترابط بها الأجيال عبر العهود والأزمنة، المتعاقبة فكل جيل يتعلم الأنماط السلوكية الخاصة بمجتمعه من الأجيال السابقة<sup>2</sup>.

- تدفعنا القيم إلى تبني إيديولوجية سياسية أو دينية وتبني مواقف ومعتقدات دون أخرى والدفاع عنها<sup>3</sup>.

تحدد شكل الاستجابات المواقف المختلفة مما يجعلها تؤدي دور مهما في تشكل شخصية الفرد .

- تعطي لإنسان إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، وتزوده بالقدرة على التكيف مع الآخرين .

- تؤدي إلى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي لأن كل مرحلة عمدية يمر بها الإنسان نسق من القيم يميزها عن المراحل الأخرى وهما النسق القيمي يعمل على تحقيق توافق الفرد مع المعايير الاجتماعية السائدة في مجتمعه<sup>4</sup>.

تساهم في نقل التراث عن الأجيال فهي بمثابة حلقة وصل تترابط بها الأجيال عبر العهود والأزمنة<sup>5</sup>

<sup>1</sup> غيث محمد عاطف، محمد علي محمد: دراسات التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص87.

<sup>2</sup> النوري قيس: الحضارة الشخصية، دار الكتب، بدون ذكر بلد النشر، 1981، ص87.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين: مفاهيم أساسية في علم النفس، بدون ذكر بلد النشر، 1984، ص166.

<sup>4</sup> عبد الرحمان بن عبد الله العفصيان: أثر التحول في القيم الشخصية والأسرية على السلوك العنيف لدى مرتكبي الجرائم العنيفة في مدينة الرياض، دراسة وصفية تحليلية في سجن الحائر تحت إشراف سليمان بن عبد الله العفيل، مذكرة لنيل في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2006، ص37.

<sup>5</sup> نوال بطرفة: القيم العمالية لدى مجتمع المصنع واقعها وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية، دراسة بمركب الحجار، إشراف محمد دقس.

## - مصادر القيم وتصنيفاتها المختلفة .

### 1- مصادر القيم:

إن عملية اكتساب القيم هي عملية تراكمية كما تختلف وتتعدد مصادر اكتسابها التي يمكن تحديدها .

الذات : إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا لها صدى في نفسه وتستثير شغفا خاصا عنده وعليه فإن العمل القيمي لا بد أن يبدو جميلا وجذابا أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه وبالتالي فإن هذه الذات تستعمل على إخضاع القواعد القيمية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص وهذا أمر محفوف بالمخاطرة لأنه لا يعطي القواعد القيمية الثابتة والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها <sup>1</sup>

- الدين: للدين تأثير قوي في تكوين القيم لدى الأفراد على اختلافات مجتمعاتهم ودياناتهم وهذا التأثير القوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثير مباشر على جميع نواحي الحياة حيث تعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة , وفقا لمجموعة من القيم الدينية كالصبر , الأخلاق , العدل , الحكمة , الموعدة<sup>2</sup>

قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بالمهتدين" النحل (125)<sup>3</sup>

- التراث : "أي حصيلة التجارب السلف ويمثلهم في آثارهم أقوال ومخطوطات وكتب ومتاحف ومنشآت .- الأسرة : تعتبر المصدر الوحيد في تكوين القيم لدى الشخص وخصوصا في مراحل الأولى من العمر , حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام والحب والتقدير والعطف , ويرى أنتوني روبنز أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائما عن قيمهم بإخبارنا بما يريدون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حامدات :قيم العمل والالتزام الوظيفي ، دار حامد للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ، الأردن ، 2006، ص33.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى :إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل المعادي الجديد. القاهرة بدون سنة للنشر، ص199.

<sup>3</sup> القرآن الكريم :سورة النحل، الآية (125)

<sup>4</sup> روبنز أنتوني: قدرات غير محدودة .معهد الإدارة العامة. ترجمة مكتبة جرير، الرياض ،السعودية، 2000، ص421.

المجتمع: للمجتمع دور تكوين القيم لدى الأفراد فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد , يتأثر ويؤثر فيها نتيجة علاقة مشتركة مع الآخرين , داخل الحدود أو نطاق معين تميزه عن غيره من المجتمعات .

التعليم: يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغير في حياة الأفراد , وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى , وتكوين قيم جديدة لديهم , ويرى أن التعليم عنصراً أساسياً في تكوين القيم حيث تسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة , ويتبنى قيم جديدة تتناسب التغيرات الثقافية المتجددة , فالتعليم أحد وسائل تعريف النشأة بأن لكل جيل قيم او معتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع التغيرات المستجدة<sup>1</sup>

الملاحظة : للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالها تأثير عليه في تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسب من تلك الأعمال , كما أن الاحتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما ينعكس قيماً معينة وهو يتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم فهناك الآباء والمدرسون والموجهين والأصدقاء حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه<sup>2</sup>.

## 2 - تصنيف القيم :

تم تصنيف القيم على عدة أبعاد منها :

أولاً: على مستوى بعد المحتوى وهي كالآتي :

القيم النظرية : تتعلق باكتشاف الحقيقة والتعرف على العالم المحيط بنا والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء والأفراد التي يملكون هذه القيم يتميزون بالنظرة الموضوعية النقدية وعادة ما يكون الفلاسفة والعلماء .

القيم الاقتصادية : يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع في سبيل هذا الهدف , يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق والاستثمار الأموال ويتميز أصحاب هذه القيم بنظرة علمية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد.

<sup>1</sup> الخلف الجوهرة عبد المحسن: القيم القرابية في الأسرة السعودية , رسائل لنيل شهادة الماجستير, في العلوم الاجتماعية, تحت إشراف الربيعان

خالد علي, كلية الدراسات العليا 'جامعة الملك(2) سعود, الرياض'السعودية, 1994, ص30

<sup>2</sup> المرجع نفسه, ص31.

القيم الجمالية : وهنا يركز الفرد على تألقه وانسجامه مع الناس في علاقة وود وحب ويسعى لأن يكون ضمن نسيج اجتماعي متآلق , إضافة إلى ذلك هناك قيم سياسية وقيم دينية<sup>1</sup> .

القيم الاجتماعية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباع وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات القيم السياسية : ويقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على قوة , فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص .

القيم الدينية : ويقصد بها اهتمام الفرد بالمعتقدات والتعاليم الدينية .

القيم المعرفية: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله لاكتشاف الحقائق والمعارف والسعي إلى اكتساب المزيد من المعارف العلمية<sup>2</sup>

### ثانيا : من حيث بعد المقصد:

- القيم وسائلية : وهي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعاد .

القيم الغائية : (الهدفية) : وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد , فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية لأنها وسيلة تكسب الترقية في المنصب والشرف في هذا الموقف قيمة غائية.

### ثالثا : من حيث بعد الشدة :

وتقدر شدة درجة الالتزام التي يفرضها , ونوع الجزء الذي تقرره على ما يخالفها ويمكن تمييزه بين ثلاثة مستويات لشدة القيم :

- ما ينبغي أن يكون : وهي القيم الملزمة أو لآمرة والناهية التي تمس كيان المصلحة العامة .

- ما يفضل أن يكون:

التفضيلية التي تشجع الأفراد على الالتزام بها

ما يرجى أن يكون : وهي القيم المثالية التي يحسن الناس استحالة تحقيقها بصورة كاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه , السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية, دار المسيرة النشر والتوزيع 'طبعة 2, عمان الأردن, 2009, ص192, 194, 191.

<sup>2</sup> عامر سعيد ياسين: الفكر المعاصر في التنظيم, والإدارة مركز سيرفس للاستشارات والتطوير, القاهرة, مصر' 1994, ص147.

#### رابعاً: من حيث بعد العمومية :

القيم العامة : وهي القيم المجتمع كليهما لكي يتم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره وفئاته وطبقاته المختلفة مثل الاعتقاد بأهمية الدين والأسرة والزواج..... إلخ ويتوقف انتشارها في مجتمع ما على التجانس في أحواله الاقتصادية وظروفه المعيشية والأخلاقية والاجتماعية وأبعاد سياسية والثقافية .

- القيم الخاصة :

وهي القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات الاجتماعية معينة أو مناطق محددة أو بطريقة اجتماعية معينة .

#### خامساً: من حيث البعد والوضوح:

- القيم ظاهرة : هي التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة

- القيم الضمنية: هي تلك القيم التي تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة<sup>2</sup>

#### سادساً: من حيث بعد الدوام :

- القيم العابرة : الوقتية العارضة والقصيرة الدوام سريعة الزوال .

- القيم الدائمة : وهي القيم التي تبقى زمننا طويلاً مستقرة في نفوس الناس من جيل لآخر كالقيم المرتبطة بالعادات والتقاليد<sup>3</sup> .

#### سابعاً : من حيث بعد الشكل :

- القيم العابرة : وهي القيم المرغوبة فيها حيث يكون اتجاه الفرد إليها اتجاه القبول والرضا .

- القيم السلبية : هي التي نطلق عليها أحياناً عديمة الفائدة أي أن كل عمل يؤدي إلى تدني القيم يكون ذا قيمة سلبية<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> جلبي عبد الرزاق: دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة، طبعة 1 بيروت، 1988، ص129.

<sup>2</sup> فاروق عيده فالية، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص191-192-194.

<sup>3</sup> جلبي عبد الرزاق: مرجع سابق، ص129.

<sup>4</sup> عبد الرحمان بن عبد الله العفيسان: مرجع سابق، ص33.

## 4- دراسة تحليلية للقيم :

### 1-4 المنظور الاجتماعي :

ول العديد من علماء الاجتماع والاقتصاد إعراب عن وصول الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للقيم مضيفين إليها عنصر لطالما تجاهله الفلاسفة وبعض الاتجاه السيكولوجي الذين وقفوا عند حدود المصادر الفردية وحدها, هو أثر المجتمع دينية في نشأة القيم كما تبدوا بالفعل في المجتمع البشري الذي يرتبط بمكان معين وزمن محدد وبالتالي فإن القيم تتطور في نظرهم بتطور المجتمع البشري الذي توجد فيه فهي تكون بذلك قطعاً نسبية متغيرة , غير أنهم يختلفون في التأكيد على نوع القوانين التي تكون أشد أثر في الإنسان , هل هي قوانين بيولوجية أم نفسية أم اقتصادية أم اجتماعية . لا كنهم مثقفون على أن أحكام القيمة تقبل الحكم عليها بالصدق أو الكذب على أساس من أدلة التجريبية .

فسيكولوجيا اقيم طرحة كأحد المحاور الرئيسة التي انشغل بدراستها العديد من الباحثين الاجتماعيين , حيث تجسد ذلك في كتابات الكثيرة من علماء الإجماع المحدثين والمعاصرين إيماناً منهم أن توجد علاقة وظيفية بين القيم باعتبارها ظاهرة اجتماعية كسائر الظواهر الاجتماعية الأخرى رغم وحدة المنظور لدى هؤلاء العلماء في معالجتهم للقيم إلا أنهم يختلفون في تفسير طبيعتها وأسباب تغييرها لذلك ظهرت اتجاهات فكرية فرعية في الفكر الاجتماعي تنطوي تحت لواء المنظور الاجتماعي محاولة تفسير القيم من حيث نشأتها ومصدرها واكتسابها وعلاقتها بالظواهر الاجتماعية الأخرى , فكان من مفهوم الحياة الاجتماعية اقتصر على الأحوال الاقتصادية وبالتالي وضع القيم في بيئة الطبقة على النحو ما فعل (كارل ماركس) وأتباعه, أما الموظفين فقد رد البعض منهم إلى الدين والتصورات الجمعية كما هو الحال عند ور كايم حيث تتحقق القيم في الأدوار والمواجهات والمواقف وهو ما يتضمنه الإطار المرجعي للفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز وماكس فيبر , أما بيتر, ودوركم فيبحث عن القيم من خلال تتبع الأشكال الثقافية , بينما اهتدى إليها كل من ماكس وشلدرون وكل مالها من سياق تاريخي.

## 4-2- منظور السوسولوجي :

انتقد أصحاب هذا المنظور الفلسفي الموضوعات الاجتماعية والسيكولوجية ,ومن بينها القيم فكان ينظر لها نظرة معيارية لذا قصد هؤلاء المفكرين بدراستها دراسة علمية وتحليلها تحليلاً موضوعياً ,وذلك على ضوء جملة من العوامل السيكولوجية والاجتماعية التي تنشأ في ضوءها هذه القيم باعتبارها هذه الأخيرة تتغلغل في حياة الناس أفراد وجماعات ترتبط بدوافع السلوك وغاياته , أي أنها تتبثق بين دوافع تفاعلنا مع الأشياء وخبرتنا في مواقف معينة غير أن هذا التصور يكشف عن تفاوت بعض النظريات من حيث تفسير وتحليل طبيعة القيم إن كانت تنتم بالجانب الفردي(السيكولوجي) أم ذات طبيعة اجتماعية يؤكد أصحابها على الصفة الفردية للتغيير عن القيم ,ويعتبرها أنماط من السلوك الإنسانية كشف بعض الدراسات السيكولوجية التي تتناول القيم بالبحث عنها والتحليل الإطار العام النفسي في تفسيره لظاهرة القيم يستند إلى مجموعتين رئيسيتين من التغييرات تركز الأولى على الفروق الفردية بين الأفراد كالجنس والنوع والذكاء وهي في هذا المنطلق من المدخل الفكري لعلم النفس الفردي الذي يهتم بالبناء النفسي للفرد<sup>1</sup>.

## 3 - مقاييس القيم :

1/ مقياس سوبر:

- أ- القيم الإبداعية : تشير للعمل الذي يسمح باختراع وتصميم وتطوير أفكار جديدة .
- ب - المسيرات العقلية : تشير إلى العمل الذي يصنع الفرص في المستقبل .
- ج - الاستقلالية : العمل بطريقة الشخص الخاص وبالسريعة المرغوب فيها .
- د - المكانة الاجتماعية : ترتبط بالعمل الذي يمنح للآخرين اكتساب الاحترام .
- هـ - الإنجاز : الوصول إلى نتائج ملموسة , وإتمام الآخرين .
- و - الإدارة : يسمح العمل للشخص ووضع خطط معينة وملائمة .
- س - الاقتصاد : ترتبط بالعمل الذي تنتج أجور زهيدة .
- م - الطمأنينة : ترتبط بالعمل للحصول على وظيفة بأمان في الأوقات الصعبة .
- ن - الظروف المحيطة : ترتبط بالعمل الذي يمر في ظروف جيدة .

<sup>1</sup>صلاح قنصوه : نظرية القيمة في الفكر المعاصر , دار الثقافة للطباعة والنشر , القاهرة , مصر, 1981, ص163.

ف - العلاقات الإشرافية : حيث يتم العمل تحت إشراف شخص عادل .

ق - المشاركة : العمل يجعل الشخص على اتصال مع الآخرين.

ي - التنوع : يعطي فرصته لفعل أنماط مختلفة من الوظائف .

2/ مقاييس ألبرت فيرنون - ليندزي:

أ - القيم النظرية : إن الاهتمام الرئيسي للشخص النظري هو البحث عن الحقيقة وهدفه الأول

في هذه الحياة هو كيفية ترتيب وتنظيم المعلومات ومعارف بطريقة عقلية .

ب - القيم الاقتصادية : يتمثل اهتمام الشخص الاقتصادي بإرضاء الحاجات البشرية وكذلك

إنتاج وتسويق البضائع واستهلاكها وتجميع الثروة المادية .

ج - القيم الجمالية : تشتمل على قيم الشخص السامية في شكل اكتشاف وإعطاء وجهة نظر من

حيث الرشاقة والمرونة .

هـ - القيم السياسية : الشخص السياسي مهتم أصلاً بالسلطة .

د - القيم الاجتماعية : تكمن في حب الناس لهذه القيمة وهذا الحب هو في حد ذاته شكل وحيد

وملائم للعلاقات الإنسانية .

و - القيم الدينية : الشخص المتدين هو الذي يدرك أن الكون هو من خلق الله تعالى<sup>1</sup> .

3/مقياس جوردان :

يتكون من مقاييس رئيسية يحتوي كل منهما على مقاييس فرعية هي :

أ - القيم الشخصية : وتشتمل على :

- القيم العملية : غايتها الاهتمام بممتلكات الآخرين .

- الإنجاز : تهتم بحل المشاكل الصعبة والوصول إلى إنجاز عالي .

- التنوع : عمل أشياء جديدة .

التدريب : كالاتجاه بالاشياء في أماكنها والعمل وفق البرنامج .

الحسم : أن يكون لدى الشخص قرار الثابت وقوي للوصول إلى الهدف المباشر.

التوجيه نحو الهدف : أن يكون لدى الشخص أهداف واضحة .

ب - القيم الداخلية للشخص : وتشتمل على :

<sup>1</sup> جابر عبد الحميد, أحمد خيرى: كاظم مناهج التعليم في التربية وعلم النفس, 'دار النهضة العربية, القاهرة, مصر, 1989, 1991.

- المؤازرة : يعامل الشخص بلطف وتفهم .

الامتثال: عمل ما هو مقبول اجتماعيا .

الاعتراف : النظر إلى الشخص بعين الاعتبار في أخذ قراره بنفسه .

الإحسان : عمل الأشياء الآخرين ومساعدة الأشخاص من غير الخصوص .

القيادة: امتلاك السلطة على الآخرين.

4/ مقياس قيم العمل:

- شارك في تصميمه عدة أشخاص نذكر منهم دولاك جودل ( GOOD,ALE ) وسميث ( SMITH ) واويت جينغ ( WIT,GING ) وكان الاهتمام في هذا المقياس نحو العمل أكثر من اهتمامه بعملية التفاعل بين الأفراد سواء داخل المهنة أو خارجها أو داخل العينة من مجالات العمل المختلفة ويتألف من ستة مقاييس نوعية, يقيس كل واحد منها قيمة واحدة للقيم الستة المرتبطة بالعمل كما جاء ترتيبه على النحو التالي :

- الفخر بالعمل .

- الاندماجية في العمل .

- أفضلية العمل .

- القيمة الاجتماعية للعمل .

- القيمة الاقتصادية للعمل .

- السعي والرقي .

- اختبر الباحثون هذا المقياس بإجراء مسح شامل لقيم العمل تتضمن المقاييس الفرعية الستة لبعدين الصريح والضمني للقيمة , واتخذ هذا المقياس صورته النهائية بعد دراسات متتالية لاختبار صدق المحتوى مع الاستعانة ببعض المتغيرات الديمغرافية في التحليل مثل النوع العنصر المستوى التعليمي الأصول الريفية والحضرية , المستوى المهني أما الثانية فتمد في تحليلها للقيم على الفروق المكتسبة من البيئة الاجتماعية كالانتماء الطبقي المهنة الدين التعلم مكانة البيئة الاجتماعية في الريف أم المدينة في نشأتها ترجع إلى المدخل الفكري لعلم النفس الاجتماعي المحيط به<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عطية محمود هناء: اختبار القيم واستخداماته لدراسة التعليمات, دار القلم الكويت, 1986, ص26.

## 5- النسق القيمي للعامل وتناقض القيم داخل التنظيم .

### 1 - النسق القيمي :

يعرف نوبس ( NOBBS ) مجموعة المبادئ والضوابط سلوكية أخلاقية ,تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة , إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع<sup>1</sup> .

- إن تصرفات العامل في المصنع لا تنطلق من فراغ وإنما هي عبارة عن تراكم مجموعة من الخبرات والمعارف التي تحكم على ما يدور من أحداث وأمور مادية واجتماعية وبالتالي الحكم على أمور وتقييمها والتصرف إزائها وفق طبيعة الأفكار والقيم وتنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسبة في صورة نسق مترابط , مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد في تصرفاته في مختلف المجالات وهذا يؤدي إلى تكوين نسقين للعامل<sup>2</sup> .

والملاحظة أن العوامل المكونة للنسق القيمي للعامل تختلف من مجتمع لآخر إلى جانب العامل التنظيمي المتمثل في نظام المصنع والقيم السائدة فيه ومن أهم العوامل التي حصرها كما يلي :  
**العوامل الذاتية :** وتتمثل في احترام وتقديس العامل لمقدساته إذ أن الدين يعد من المصادر الهامة للتشريع ويلعب دورا في توجيه السلوكيات وتصرفات الأفراد في كل المجالات الاجتماعية والمهنية فالعامل يتأثر بالحلال والحرام وما ينبغي من ذلك من جزاء وعقاب .  
**العوامل التاريخية :** إن سلوكيات وتصرفات العامل واتجاهاته تتأثر بتاريخ المجتمع إذ تعتبر نتيجة للمراحل التاريخية التي مر بها المجتمع في المراحل تطوره وهو ما يساهم كذلك في تشكيل اتجاهات عامل نحو العمل وتحديد نسق قيمه .

**العوامل السياسية :** إن العوامل السياسية تلعب دورا هاما في تحديد طريقة الحكم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ,وهي التي تحدد ما إذا كان النظام الاقتصادي عمومي أو حر , كما أن لطبيعة الخيار السياسي وممارسة الديمقراطية انعكاسات على التنظيم عمل سلوك العمال.

<sup>1</sup>بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير, دار العرب, ط2, وهران, الجزائر, 1999, ص19.  
<sup>2</sup>بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير, دار العرب, طبعة2, وهران, الجزائر, 2003, ص14

العوامل اجتماعية : إن لأفراد يخضعون للعادات والتقاليد التي تكون في المجتمع , كما أنهم يساهمون في فرض احترامها من خلال ضغوط اجتماعية مختلفة ويكون التأثير هذه العادات ظاهرا في مكان العمل واشتغال المرأة موقع العمل , ويمكن إجراء عوامل اجتماعية أخرى مثل :

أ - **العلاقات الأسرية:** إن العلاقات الأسرية القبلية وخاصة في المجتمعات النامية تتميز بالقوة والاتساع , وهو يؤثر في مكان العمل سواء بين العمال بينهم وبين رؤساء العمل .

ب - اتجاه الولاء: إن نجاح مؤسسات الصناعية مرهون بمستوى انتماء العمال وولائهم لها إلا أن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبيلة أو الجهة حسب ما هو معمول به ووفق الأعراف السائدة في المجتمع .

ج - العوامل الاقتصادية : إن العوامل الاقتصادية تلعب دورا في التأثير على قيم الأفراد وتصرفاتهم المهنية فعند ارتفاع الطلب على اليد العاملة فإن ذلك يؤثر سلبيا على جدية العامل في عمله لأن العمل متوفر , بينما إذا ارتفعت نسبة البطالة وقل الطلب على اليد العاملة فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهدا إضافيا للحفاظ على منصب عمله , وذلك بالتكيف سلوكه مع الواقع المهني الجديد<sup>1</sup>.

## 2 - أنساق القيم المتناقضة :

### 1 - القيم المتناقضة والحديثة :

أ - **القيم القديمة :** والتي تظم مجموعة من القيم ويتم حصرها كما يلي :

- القيم التاريخية : إن التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت مؤثرات مختلفة لأزمة طويلة , مما يئد إلى تكوين أفكار معينة واتجاهات محددة .

- **القيم الدينية :** أصلها التعاليم السماوية , وهي ذات أثر قوي في نفوس الأفراد , تطبع آراءهم وسلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة .

**القيم الثقافية :** تعتبر القيم الثقافية نتيجة التفاعل مجموعة عناصر التاريخ والدين والسيلية نتيجة استقرارها وتفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة .

<sup>1</sup>بوفلجة غياث: مرجع نفسه,ص21.

ب - **القيم الحديثة** : إلى جانب قيم قديمة هناك قيم حديثة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل والتجديد الحضاري ويمكن حصرها فيما يلي :

- **القيم السياسية**: وهي التي تهدف السياسة إلى تشجيعها وترسيخها في المجتمع , وهي المرتبطة بالأحزاب السياسية المسيطرة على الحكم فهناك أحزاب محافظة وأخرى محافظة وبيئية وغيرها من الأحزاب ذات الاتجاهات المختلفة التي تترك بصماتها على الاتجاهات الأفراد وتصوراتهم .

**القيم الاقتصادية** : وتحدد بالسياسة كالاقتصادية من التجارة والصناعة وطبيعة الخدمات السائدة وهو يؤثر على القيم السلوكيات المهنية والاقتصادية .

- **القيم الاجتماعية**: أن القيم السائدة في المجتمع هي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة العامة والشائعة بين أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

**2- القيم المحلية** : هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية في بيئة معينة وتطورها محليا تماشيا مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته .

- **القيم الداخلية** : هي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية بقيمتها وانشغالاتها وأهدافها ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف حضارتين مجتمعين , تتمثل القيم الداخلية في طريق الإدارة والتنظيم والتسيير . المستورد مع التكنولوجيا ومن هنا فإن اختلاف والصراع بين الحضارات ينتقل إلى داخل التنظيمات نتيجة اختلاف وتناقض القيم وهكذا يصبح التنظيم ميدانا للاحتكار والتناقض والصراع بين القيم المتضادة زيادة على هذا الاختلاف سيؤدي حتما إلى التأثير السلبي على فاعلية التنظيمات<sup>2</sup> .

### 3 - بعض انعكاسات التناقض القيم داخل التنظيم :

يؤدي تناقض القيم على مجموعة من المشاكل التنظيمية التي تصعب في غالب الأحيان التعرف على أسباب القيمة وقد يؤدي سوء التكيف مع العمال مع واقع الثقافي والقيمي للتنظيم يدفعهم إلى مجموعة من العمليات تدرج حسب تناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط

<sup>1</sup>بوفلجة غياث: مرجع سابق ,ص43.

<sup>2</sup>بوفلجة غياث: مداخلة حول تناقض القيم داخل التنظيم ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد في جامعة الجزائر حول الثقافة والتسيير, 30/28/نوفمبر/1992, الجزائر,ص22-21.

إلى سوء العلاقات الإنسانية من الانسجام وأقوى رد فعل وأخرطه هو التخريب ويؤدي تناقض القيم إلى:

أ - **صعوبة التكيف** : إن أقوى التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم يؤدي التكيف وعدم القدرة على تحمل الضغوط مختلف القيم المتعكسة وكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات واسعة المدى وأكثر قوة .

ب - **فشل التكيف** : تتجلى مظاهر الفشل في ثلاثة صور :

1- **سوء العلاقات الإنسانية** : مثلما يحدث في تناقض القيم بين العمال والمسؤولين أي ثقافة القيم التقليدية للعمل والقيم الحديثة المسيطرة على السلوك الإطارات

2- **انخفاض الرضى الوظيفي** : هو نقص الحوافز والدوافع وانخفاض الإنجاز واللامبالاة انخفاض الروح المعنوية ناتج عن سوء العلاقات الإنسانية .

3- **الإجهاد الذهني والبدني** : نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل والمواجهة والمسايرة التغيير .

- **القيم الدينية** : أصلها التعاليم السماوية , وهي ذات أثر قوي في نفوس الأفراد , تطبع آراءهم وسلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة .

**القيم الثقافية** : تعتبر القيم الثقافية نتيجة التفاعل مجموعة عناصر التاريخ والدين والسيلية نتيجة استقرارها وتفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة .

ب - **القيم الحديثة** : إلى جانب قيم قديمة هناك قيم حديثة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل والتجديد الحضاري ويمكن حصرها فيما يلي :

- **القيم السياسية**: وهي التي تهدف السياسة إلى تشجيعها وترسيخها في المجتمع , وهي المرتبطة بالأحزاب السياسية المسيطرة على الحكم فهناك أحزاب محافظة وأخرى محافظة وبيئية وغيرها من الأحزاب ذات الاتجاهات المختلفة التي تترك بصماتها على الاتجاهات الأفراد وتصوراتهم.

**القيم الاقتصادية** : وتحدد بالسياسة كالاقتصادية من التجارة والصناعة وطبيعة الخدمات السائدة وهو يؤثر على القيم السلوكيات المهنية والاقتصادية .

- **القيم الاجتماعية:** أن القيم السائدة في المجتمع هي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة العامة والشائعة بين أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

**2- القيم المحلية :** هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية في بيئة معينة وتطورها محليا تماشيا مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته .

- **القيم الداخلية :** هي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية بقيمتها وانشغالاتها وأهدافها ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف حضارتين مجتمعين , تتمثل القيم الداخلية في طريق الإدارة والتنظيم والتسيير .المستورد مع التكنولوجيا ومن هنا فإن اختلاف والصراع بين الحضارات ينتقل إلى داخل التنظيمات نتيجة اختلاف وتناقض القيم وهكذا يصبح التنظيم ميدانا للاحتكار والتناقض والصراع بين القيم المتضادة زيادة على هذا الاختلاف سيؤدي حتما إلى التأثير السلبي على فاعلية التنظيمات<sup>2</sup>

### **3 - بعض انعكاسات التناقض القيم داخل التنظيم :**

يؤدي تناقض القيم على مجموعة من المشاكل التنظيمية التي تصعب في غالب الأحيان التعرف على أسباب القيمة وقد يؤدي سوء التكيف مع العمال مع واقع الثقافي والقيمي للتنظيم يدفعهم إلى مجموعة من العمليات تدرج حسب تناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات الإنسانية من الانسجام وأقوى رد فعل وأخرطه هو التخريب ويؤدي تناقض القيم إلى:

**أ - صعوبة التكيف :** إن أقوى التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم يؤدي التكيف وعدم القدرة على تحمل الضغوط مختلف القيم المتعكسة وكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات واسعة المدى وأكثر قوة .

**ب - فشل التكيف :** تتجلى مظاهر الفشل في ثلاثة صور :

**1- سوء العلاقات الإنسانية :** مثلما يحدث في تناقض القيم بين العمال والمسؤولين أي ثقافة القيم التقليدية للعمل والقيم الحديثة المسيطرة على السلوك الإطارات

<sup>1</sup>بوفلجة غياث: مرجع سابق ,ص43.

<sup>2</sup>بوفلجة غياث: مداخلة حول تناقض القيم داخل التنظيم ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد في جامعة الجزائر حول الثقافة والتسيير, 30/28/نوفمبر/1992, الجزائر,ص22-21.

**2- انخفاض الرضى الوظيفي :** هو نقص الحوافز والدوافع وانخفاض الإنجاز واللامبالاة

انخفاض الروح المعنوية ناتج عن سوء العلاقات الإنسانية .

**3- الإجهاد الذهني والبدني :** نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل والمواجهة

والمسايرة التغيير .

**ج - المواجهة :** إن صعوبة العمال وعدم القدرة على المسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات

المهنية ,يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها كما يلي :

**1- الانسحاب :** والذي يتمثل في صورتين :

**الأولى:** ترك العمل نهائيا خاصة في حالة الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعامل إيجاد شغل

بمؤسسة أخرى وقد يفضل البطالة على التعرض إلى ضغوط العمل .

**الثانية :** تتمثل في البقاء في العمل على اعتماد أسلوب التخلف والتغيير العمدي والتكامل في

أداء المهام وإنتاج أقل مما يمكن إنتاجه .

**2- الصراع :** يتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا ,وتكون صورة صراعات عمالية

وإضرابات واختلافات واضحة نادرا ما يتعرف المسؤولين على أسبابها ودوافعها الحقيقية .

**3 - التخريب :** وهو تخريب العامل لآلاته للتخلص منها وإيجاد مبررا للتوقف عن العمل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير, دارالعرب للنشر والتوزيع, مرجع سابق, ص45,46,47.

## خلاصة:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل حول القيم هو حيث لها أثر مهم على فاعلية التنظيم كما لها أهمية كبرى في تنشآت الفرد على قيم أخلاقية وتشكيل شخصيته والتنبؤ بسلوكياته المختلفة في العديد من المواقف , كما تعد القيم من العوامل المهنية في عملية التوافق على جميع المستويات كالأسرة والمؤسسة التي يشتغل فيها الفرد والمؤسسات التي يتعامل معها في حياته اليومية وكلما كانت قيم الفرد منسجمة مع قيم التنظيم في العمل كلما كان ذلك مؤشرا للتكيف والتوافق وتحقيق الرضى .

---



# الفصل الثالث

الفصل الثالث - الأسماء

---

تمهيد .

- 1- عناصر الأداء ومؤشراته .
- 2- أهمية وأهداف وطرق تقييم الأداء .
- 3- مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء وتخطيطه وإدارته .
- 4- مراجعة الأداء وتقديم المكافآت الخاصة بالأداء .
- 5- النظريات المفسرة للأداء .

خلاصة .

## 1- عناصر الأداء :

- إذا نظرنا إلى العناصر الأداء نجد أنها تتكون في مجموعها وما يعرف بالأداء :
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفية الفنية والأخلاقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن على التنفيذ والتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء .
- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
- المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه وما يمتلكه من معرفة و مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .
- الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث يؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي<sup>1</sup> .

## 2 - مؤشرات الأداء :

- دوران العمل : يعتبر من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السيكولوجية في مجال الصناعة فهو يستخدم الإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها وهو يظم ثلاثة مصطلحات :
- الحراك : وهو حراك العمال من مصنع إلى آخر وخروج من قوة العمال نهائيا<sup>2</sup> .
- الهجرة : هي الانتقال عبر المكان أي تغيير مواطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر .
- التعاقب : وهي درجة تحرك العمال داخل أدوار التنظيم الاجتماعي باختلاف الأفراد ودرجة تحملها لتلك الظروف فقد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس ذكورا وإناثا حسب السن كما يتأثر بالظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية<sup>3</sup> .
- أهمية تقييم العمل : لقد حضي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة فالتقسيم يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في

<sup>1</sup> محمد عبد المولى النقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مجلوي للنشر والتوزيع 'عمان، الأردن، 2005، ص179-180.

<sup>2</sup> قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، 2003، ص84.

<sup>3</sup> قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، 2003، ص84.

المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين في إنجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات عمل البناء وتتجلى الأهمية التي تنطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

**- تخطيط الموارد البشرية :** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم واضح في تخطيط الموارد البشرية إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية الكاف واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا أن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء أفراد العاملين<sup>1</sup>.

**- تحسين الأداء وتطويره :** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملون ويدعوا كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مسار الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني وإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة يبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر لجوانب المرتبطة من حيث القوة والضعف وبالتالي يصل إلى تطويرها وتحسينها مما ينعكس اثره على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

**- تحديد الاحتياجات التدريبية :** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة<sup>2</sup>.

**- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :** التقييم العادل للأداء يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله "وليس للإنسان

<sup>1</sup> أد ثناء علي القباني: مشكلة قياس إنتاجية المارد البشرية، مصر، 2007، ص106.  
أد خيضر كاظم حمود: المرجع في التدريب إدارة الموارد، ط1، دار لمسيرة النشر والتوزيع، مصر '2007.

إلا ما سعى " ولذا فإن المكافآت المعطاة تعتمد على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات والمكافآت أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم من الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع لبعض العقوبات التأديبية وغيرها ومنها يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة بشأن الثواب أو العقاب وأسس استخدامه<sup>1</sup>.

**إنجاز عملية النقل والترقية :** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة دقيقة للأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع ومراكز وظيفية ينسجم من قدراتهم وقابليتهم في الأداء وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بالإمكانية للترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء<sup>2</sup>.

**- معرفة معوقات ومشاكل العمل :** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة بمعرفة الإدارة العامة بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا من المعدات والأجهزة وآلات أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>باري كشواري: إدارة الموارد البشرية، ط3 دار الفروق، القاهرة، مصر، 2004، ص108.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص387.

<sup>3</sup>حسب إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص362.

### 3- أهداف تقييم الإدارة :

- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام : فالتقارير الكتابية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ يسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مباشرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم الوظيفية .
  - دفع العاملين للاجتهاد في العمل :
  - فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه فن ذلك يمكن أن يدفع العمل لبذل مزيد من الجهد .
  - تحديد إمكانية تثبيت العامل الجديد :
  - فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله وإلا إبعاده من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباته .
  - النهوض بمستوى الخدمة المدنية :
  - تعتبر التقديرات وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف والقوة في الأداء .
  - تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى :
  - إذ تعتبر عملية تقييم الأداء اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين - كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية :
  - حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب التنظيمية والإدارية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الإدارة ككل وليس في الموظف نفسه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص240.

#### 4 - طرق تقييم الأداء :

##### - الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

طريقة التقييم ببعض الصفات والخصائص :

ترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل : التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل والمبادأة والالتزام وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات في الفرد ثم تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد . ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعات وسنادها إلى التقدير الشخصي<sup>1</sup>.

##### - طريقة التوزيع الاجباري :

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى عطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد كما يتمشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة .

##### - طريقة الترتيب العام :

وتتمثل هذه الطريقة بقياس الرئيس ترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العمل وليس بناء على مجموعة من الخصائص أو الصفات الشخصية وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل ضعيف متوسط أو ممتاز ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكنها تقوم بتقييمه ككل

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق, ص390.

كما تؤخذ هذه الطريقة أيضا أنها تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في إحدى المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة أو أحسن أو أضعف منه<sup>1</sup>.

- طريقة المقارنة بين العاملين :

وهي تشبه الطريقة السابقة وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد من المجموعات الصغيرة حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولطول المقارنة من ناحية أخرى .

- النموذج المغلق لتقييم الأداء :

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة وتعتمد على اعتبارات متعددة أهمها :

- مبدأ الترشيح والمنطق .

- مبدأ الرجل الاقتصادي .

- مبدأ الرجل الرفاهية .

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي :

- التقييم الاقتصادي للأداء .

- التقييم القانوني التشريعي للأداء .

- تقييم القيم المتعارضة .

- من عيوبه إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات

السلوكية في الحسبان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية, ط2, مكتبة عبيكان, الرياض السعودية, 2003, ص434.  
<sup>2</sup> د فاروق عبده فليح: محمد عبد المجيد: السلوك لتنظيميين إدارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, ط1,

هذا ويتم اكتشاف مثل الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتيب مثل حسب تكرارها وأهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها بحيث تكون أساسا لعملية التقدير وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل : المقدر التعليمي الاعتمادية القدرة على العمل المسؤولية والمبادأة .....الخ<sup>1</sup> ولعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة وتوجيه الفرد بتفادي الهدف .

- طريقة التقييم المشتركة:

التي على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم .

- اشتراك القائمين لعملية التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم<sup>2</sup>

- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فتراه سابقة أما أسلوب الإدارة بالأهداف فنتجه إلى اهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم بها المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم بنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

<sup>1</sup>باري كشواري: مرجع سابق ص 114.  
<sup>2</sup>فاروق عبده فليبه ,مرجع سابق,ص301.

ومن أهم مقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:  
المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية  
عمل الفرد .

يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه أما دور الرئيس فهو توجيه  
عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم  
المختلفة<sup>1</sup>.

و - نظام مفتوح لتقييم الأداء :

الذي أستاذ عكس على عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة  
وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة وأثر الجوانب السلوكية  
المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

ي النظام المفتوح لتقييم الأداء:

وفيه يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعياري ما يجعله قد  
يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفته التدريس ,التكوين.....الذي يحتاج إليه  
مستقبلا حتى يتوصل إلى الأداء المتوقع والمسيطر من قبل إدارة التنظيم لقد أصبح هذا  
الأسلوب اتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق  
أخرى وللإشارة اعتمادا هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الأجرة  
والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق تقييم الأداء التقليدية المذكورة سلفا فقد توصل رجال  
الفكر الإداري إلى المجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن  
هذه الطرق نذكر<sup>2</sup>:

أ - طريقة الاختيار الإجباري :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العامل حيث يتم توزيع  
هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي

<sup>1</sup>أد خالد عبد الحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص206.  
خالد عبد الرحمن الهيبي: المرجع السابق، ص230.

إجابيه أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارات التي يرى أنها تنطبق

على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة خاصة بتقييم العبارات لعملية التقويم .

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم لعملية التقييم لكنها تتسم بصعوبات أهمها :  
- صعوبة المحافظة على سرية الشيفرة .

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة .

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على النواحي القصور في أداءهم وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس<sup>1</sup>

ب - طريقة الأحداث الحرجة :

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة الغير المتكررة في أداء كل رد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها سلبيا ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة من الأداء الكلي للفرد .

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي الوقائع تحدث منهم أثناء أداءهم لعملهم<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>أد خالد عبد الرحمان الهيبي: المرجع سابق,ص,208.  
<sup>2</sup>محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية, دار الجامعة للنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 2003'ص294.

## 5 - مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء وتخطيطه وإدارته:

### 1 مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء :

مسؤولية التقييم : تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء والاشراف على تنفيذها والتنسيق بين عناصرها وممارسة الأطراف الفاعلة فيها وذلك من خلال :

- توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم .

- تدريب القائمين بعملية التقييم .

- متابعة المدربين والمشرفين على العملية .

- مراجعة دقة التقييم وتصحيحه إذا لزم الامر .

- تحليل نتائج التقييم والاحتفاظ بها واستخدامها في القرارات الإدارية أما الأطراف التي تقوم بعملية التقييم فهي :

**1-مشرف (الرئيس المباشر) :** حيث تشير الدراسات أن 98% من برامج التقييم تنفيذ من قبل الرئيس المباشر لأنه هو أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية من عن الأداء وسلوك المرؤوسين بحكم اتصال المستمر بهم ويتلخص الدور الأساسي للتقييم الرئيس المباشر فيما يلي:<sup>1</sup>

- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين .

- كتابة التقارير للأداء بشكل موضوعي .

- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم .

**2- تقييم عدد من المشرفين :** قد توكل عملية التقييم لعدد من المشرفين وهذا من أجل التقليل من عملية التحيز في عملية التقييم الذي قد يحدث نتيجة الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر .

**3-تقييم خبراء خارجيين :** ويتم هذا عند عدم توفر خبراء من داخل التنظيم وعندما يراد بذلك الحياد التام وهذا ما يدعى بالمراجعة الحدية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة البشرية، ج2، العلاقات الإنسانية، ط1، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص110.  
<sup>2</sup>علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص150.

#### 4-تقييم المرؤوسين : اعتمده هذه الطريقة في شركة في سنوارة الستينات وفي هذه الحالة يقوم

المرؤوسين بتقييم رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية مرتدة أكثر من منها عملية تقييم فعلي.

التقييم الذاتي : اقترح البعض ترك الحرية الكاملة للأفراد لتقييم أنفسهم "تقييم ذاتي" ومن الجوانب الإيجابية لهذه الحالة أن التقييم الذاتي يتناسب أكثر من النواحي الإرشادية والتطويرية التي تحسم من الأداء وليس مع الأهداف التقييمية الأداء حيث يرى "كامبل ولي" أن التقييم الذاتي يساعد على تطوير الأفراد لأنه لا يشجع الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم ويقرب وجهات النظر بين الطرفين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم كما أن بعض الشركات قد اتجهت إلى استخدام نماذج لهذا الغرض حيث تطلب هذه الشركات من مواردها البشرية تعبئة ما يسمى "نموذج النقاش" يضم هذا النموذج معلومات تجمع من الأفراد حول أداءهم<sup>1</sup> تساعد رؤسائهم على التعرف عن قرب على هذا الأداء وبالتالي مساعدتهم من تحسين وتطوير أداءهم المهني إلا أن هذا النوع من التقييم ير عملي لأن الفرد يميل إلى تقييم نفسه بأفضل ما يكون عليه .

#### 5-تقييم الزملاء: يكون هذا في مجموعات وفرق العمل المنظمة حيث يعطي الزملاء صلاحية

تقييم بعضهم البعض كونهم على احتكاك دائم ببعضهم وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء ولكن يشترط هنا أن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة والوظيفة مع توافر الثقة بين الأفراد أنفسهم ولكن قد يتردد زملاء العمل في تقييم رفقاتهم لاعتبارات الشخصية كالصداقة مثلاً.<sup>2</sup>

#### 6-العملاء: تبرز أهمية هذا العنصر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه

الخصوص فيبين الطبيعة الخاصة للخدمات التي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لإنتاج الفرصة عادة بملاحظة سلوك الموظف وبدلاً من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه ولقد تبنت العديد من المؤسسات الخدماتية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها من أمثلة

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى :مرجع سابق ,ص446.

<sup>2</sup> المرجع سابق ,ص301.

ذالك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة الفنادق " ماريوت" وبالمقابل بإدارة بعض المنظمات باستخدام مصدر يتسم بالشمول وهو ما يطلق عليه عملية 360 درجة التقييم وهو مصدر يستهدف إمداد العاملين بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أداءهم من كافة الزوايا الرؤساء الزملاء والمرؤوسين والعملاء وغيرهم وهو مصدر يتميز بارتفاع جودة المعلومات المتوافرة عن الأداء .

#### **7- توقيت التقييم :**

تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة ومرتين أي بعد ستة أو بعد السنة كاملة إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمدة واحدة أو مرتين لم تعد مقبولة لأن المقيم قد يواجه صعوبات في تذكر عدد مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة كاملة والمرؤوسين بدورهم يشعرون أن التقييم أداءهم لمرة أو مرتين ليس كافيا خاصة في حال كانت نتائج التقييم غير إيجابية وكي يتلقى الأفراد التغذية العكسية التي تكشف عن نقاط الضعف في أداءهم والتي تهدف إلى تحسين وسائل والطرق الأداء .

ففي دراسة قام بها "لودمان" يبين إحصائيا من هذه الدراسة أن نسبة 80 من الأفراد التي تشملهم الدراسة ترى أن التغذية العكسية تحتل المقام الاول بين خمس أولويات 46 فقط من الافراد تشعر أنه تلقى التغذية المرتدة المقبولة والتي تسمح للرؤساء الاجتماع بمرؤوسيهم مطلع كل سنة من أجل تقليص من أجل الاتفاق حول الأهداف المراد تحقيقها في نهاية السنة وبعدها تكون اجتماعات دورية يتم التأكد من خلالها أن الأداء يسير وفق ما هو مخطط له<sup>1</sup>

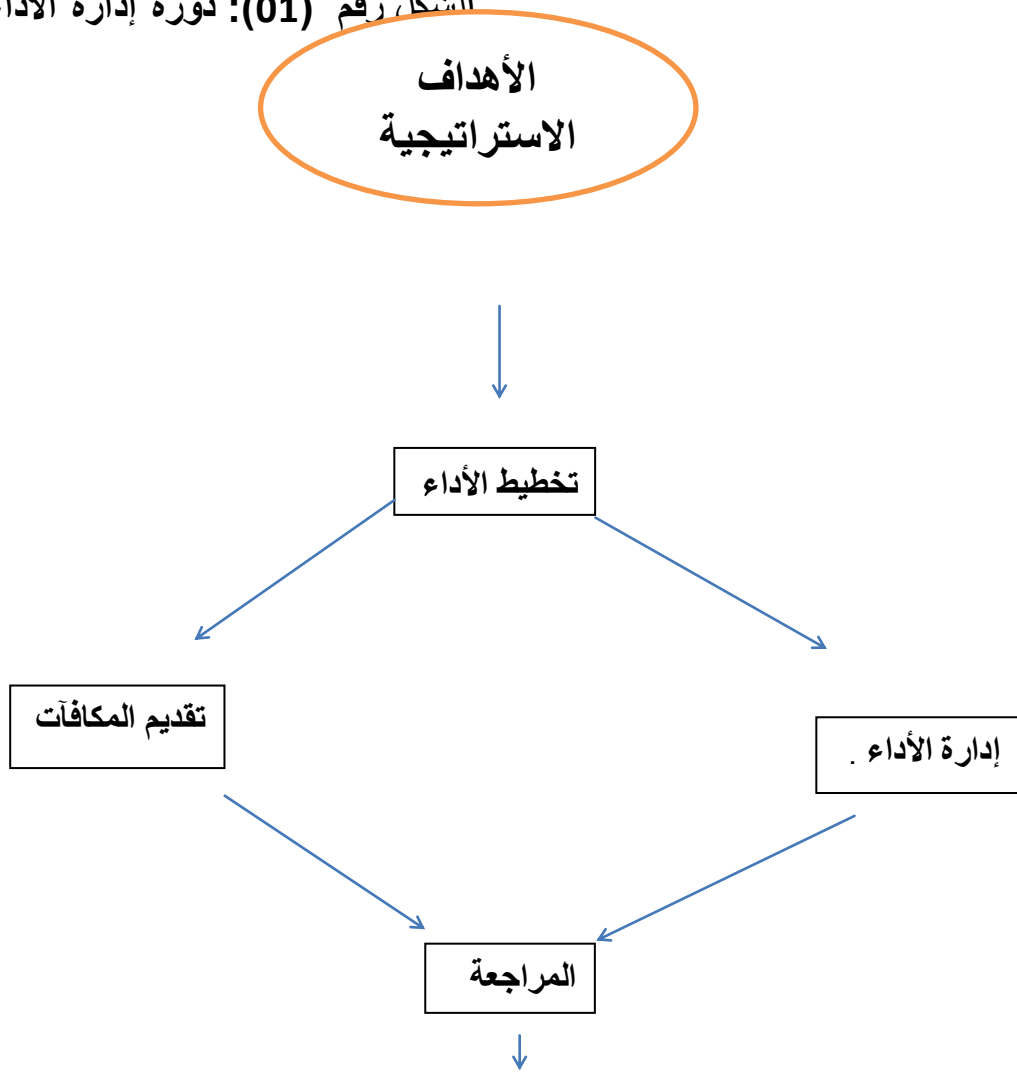
#### **8 - تخطيط الأداء :**

كما هو الحال مع استحداث أية عملية فإنه ينبغي أولا توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها كما ينبغي أن يكون هناك التزام سيكون من الصعب الحصول على دعم من العاملين في المؤسسة الذين ينتمون إلى درجات وظيفة أدنى إنه من الممكن أن تكون الموارد التي يتم تخصيص غير كافية لتحقيق النتائج الموجودة .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق ص 447.

علاوة على ذلك تشمل خطوات المنطقية التالية في تصميم عملية إدارة الأداء في تحديد الأهداف ولا شك أن هذه الأهداف سوف ينبع من الاتجاه والاستراتيجية العامة من المؤسسة والبيانات الخاصة لطموحات المؤسسة والتي يتم تدعيمها وتحسينها بانتظام ومن خلال الانتقال من مستوى إلى الذي يليه يتم الوصول إلى أهداف الأشخاص ويتم من خلال هذا المنهج الانتقال من مستوى الأدنى وهناك البديل لهذا المنهج ويتمثل في منهج آخر يتم من خلاله الانتقال من مستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): دورة إدارة الأداء



التدريس وتطوير السلك الوظيفي..... إلخ

9 - إدارة الأداء :

<sup>1</sup>د سليمان عبيدات: غدارة العمليات الإنتاجية ط9, الشركة العربية للتسويق والورديات, القاهرة, مصر, ص115

بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء والموافقة على خطط العمل فإن المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقرير سنوي أو حتى مجموعة من التقارير وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتما جزءا مهما من العملية من جهة أخرى فإن ما تدور حوله من عملية الإدارة فعلا تتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة وهو ما يعني على أرض الواقع منحهم السلطة أو تمكينهم ومن الناحية العملية من الممكن يعني أن ذلك ما يلي :-

- تقديم أي دعم لازم على سبيل المثال توفير الموارد المناسبة .
- ضمان توضيح النتائج المطلوبة للوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة .
- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم .
- تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المؤسسة والأسواق والسياسات الحكومية .....إلخ .
- وفي واقع الأمر فإن ذلك لا ينطوي على تطبيق أسلوب ومهج إدارة يساعد على تطوير ثقافة الأداء يتم من خلال النظر إلى نتائج على أنها أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة .
- ومن ناحية أخرى فإن أحد أجزاء المهمة في عملية الأداء يتمثل في تولي الشخص مسؤولية أداءه وينطبق ذلك على المديرين والمرؤوسين على حد سواء ولكنه ذو أهمية خاصة للمديرين حتى يتمكنوا من الإدارة عن طريق تقديم المثال الذي يجب أن يحتذى به وبصفة عامة فإنه من الإفراط في التبسيط أن يقترح هناك أسلوب إدارة واحد أيا ما كان ذلك الأسلوب الأفضل وسوف يعتمد أكثر الأساليب تناسب مع موقف بعينه على عدد من العوامل التي تشمل شخصية الفرد وطبيعة المهمة والجدول الزمني وثقافة المؤسسة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>محمد حافظ حجازي : مرجع سابق ,ص250.

وفي هذه الحالة كما يوحي الاسم فإنه ينبغي أن يتم تحديد الأولويات والأهداف عن طريق أولئك الذين يشغلون المستويات الوظيفية الأدنى في المؤسسة وربما يبدوا ذلك غير منطقي من بعض الجوانب حيث أن ذلك يتناقض مع النظرية التي تقضي بأنه يتم إنشاء الوظائف من أجل أغراض معينة ويتم تحديد هذه الأغراض بواسطة إدارة المؤسسة فإنه من المتوقع أن أهداف الأشخاص العاملين على أهداف عامة للشركة وترتبط بها مع ذلك فإن هناك بعض الظروف التي قد يكون معها الأسلوب الذي يتم من خلاله الانتقال من الأدنى إلى الأعلى وسيلة مفيدة لتحديد الأهداف العليا العامة للمؤسسة وسوف يحدث ذلك في المؤسسات الفخمة التي تكون فيها الإدارة العليا بعيدة عن كل البعد عن قاعدة المستهلكين والعملاء وفي مثل هذه الظروف فإنه من الممكن أن يكون لدى العاملين في ورشة العمل تقدير أصح وأكثر دقة لاحتياجات هؤلاء المستهلكين أو العملاء أو كليهما معا .

من ناحية أخرى فإنه ينبغي الوضع من الاعتبار أيضا عن التفكير بخصوص تحديد الأهداف للأفراد أنه سوف يكون لدى هؤلاء الأفراد أهداف ليست مرتبطة بالعمل فحسب في الواقع فإنه من المحتمل أكثر أن تتعلق الأولويات ببعض الأمور مثل توقعات الترقية والمرتبات ووقت الراحة ونمط الحياة والعلاقات مع الزملاء الرئيسيين في العمل<sup>1</sup>.

#### **4-مراجعة الأداء وتقديم المكافآت الخاصة بالأداء:**

##### **4-1مراجعة الأداء :**

إن مراجعة الأداء تعتبر جزءا من عملية إدارة الأداء مع ذلك فإنه في ضوء الاعتبارات المحددة التي تطبق على هذا الجانب من العملية من الملائم أن يتم اختباره كعنصر منفصل حيث يوجد تقدير الأداء فإنه يركز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في العام بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيس في العمل وتكون نتيجة هذه المقابلة تأثيرا على المراتب والترقية ويكون التركيز على التدريب والتطوير وإثارة بعض الأمور المتعلقة بالأداء قد لا يكون قد تمت مناقشتها في أي وقت آخر من العام وهناك مجموعة من المبادئ المحددة يجب الالتزام بها وذلك من أجل التطور والتحسين في الأداء .

<sup>1</sup> حمد صقر عاشور :مرجع سابق, ص60.

ينبغي الا تشمل المقابلة التي يتم من خلالها تقدير الأداء على أية مفاجآت وينبغي أن يكون الشخص الذي يعقد هذه المقابلة بمستوى أداءه قبل المقابلة من خلال تقرير التقييم الذي يعطي له بانتظام بواسطة المدير .

ينبغي أن يتم تطبيق هذه العملية على كل الأشخاص وذلك من حق كل موظف أن يعرف مستوى أداءه ومن الواجب على الإدارة أن تعلمه بذلك إذا ما أراد<sup>1</sup> ينبغي أن يتم تشجيع الموظفين ليقوموا بمراجعة أدائهم ويقدموا آراءهم عن طريق الأداء التي قاموا به والمهام الموكلة إليهم من خلالها ينبغي أن يتم التركيز من خلال المناقشة على الأهداف التي تم تحديدها وكيفية تحقيق هذه الأهداف .

يجب أن يتذكر الشخص الذي يقوم على عملية تقدير الأداء أن لهم أذنان وفم واحد ويجب أن يكون الاستخدام على أساس النسبة عند التعامل مع المقابلات الخاصة بتقدير الأداء<sup>2</sup>

#### 4- 2 - تقديم المكافآت الخاصة بالأداء :

يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء وبهدف إلى منح الموظف نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية وتشمل بعض الأمور مثل الاساتذة أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية وفي أغلب أحيان فإن أحد الأشياء التي لا يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد وعندما يتم تعبير عن ذلك على سبيل المثال من خلال العلوة فإن ما يهم الغالبية هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط وعندما يدخل المال المعادلة فإنه عندئذ فقط يصبح تقديم المكافآت الخاصة بالأداء عملية خادعة جدا ولذا فإن التركيز هنا يكون على الجوانب المالية ومن ناحية أخرى فإنه عادة ما ينظر للأشخاص إلى عملية إدارة الأداء من حيث المرتب الذي يتم تحديده بناءان على مستوى الأداء وهكذا فإنه عندما هناك ضغوط في مقابل النتائج كرد فعل عام لكثير من المديرين وذلك على الرغم من أنه لا يكون هناك نظام شامل في المؤسسة لا دارة الأداء ومع ذلك فإن لا يكون من المناسب أبدا تقديم أسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء إذ لم يكون مثل هذا النظام موجود بالفعل وجدير بالذكر أنه من الصعب جدا القيام بهذا الجانب من العملية بشكل صحيح والتي من

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي , مرجع سابق ,ص120.

<sup>2</sup> سليمان عبيدات , مرجع سابق ,ص116.

الممكن أن نطلق عليها الدفع المتعلق بالجدارة أو حوافز الإنتاج حازة على السمعة على سبيل المثال وجد من خلال :

إحدى الدراسات المتعمقة التي أجريت عن طريق أحد المعاهد على ثلاث مؤسسات تعمل إحداها في مجال بناء المجتمع وأخرى في مجال بيع الأغذية بالتجزئة بينما تتمثل الثالثة في هيئة محلية وجد من خلال هذه الدراسة أن الدفع على مستوى الأداء الذي يتم تطبيقه لتحقيق نوع من التحفيز كأن يأتي نتائج عكسية<sup>1</sup>.

## 5- النظريات المفسرة للأداء :

### إدارة العلاقات الإنسانية :

لقد كانت لدراسات مايو الفضل الكبير في إيضاح ما كان سائد من قبل حيث يرى بأن التقدم الصناعي ونمو الأعمال الصناعية تطورها أدى إلى انقطاع العلاقة الشخصية التي كانت من قبل بين صاحب العمل وعماله في النظام الصناعي القديم وما جعل تلك الرابطة الشخصية تقوى وتثبت اشتراك صاحب العمل والعمال في عمل واحد تحت ظروف عمالية واحدة عكس ما حصل بعد التطور الصناعي وما ينجز من ضعف علاقات بين العمال وأرباب العمل وما زاد الأمر تدهورا تغاضي بعض أصحاب العمل عن الظروف المزرية للعامل نظرا لارتفاع نسبة البطالة آنذاك وفي هذه الفترة قام مايو بأبحاثه في شركة الكهرباء بشيكاغو وكانت طريقته تعتمد على ملاحظة العمليات الإنتاجية المختلفة بدقة وملاحظة العمال في أوقات عملهم وفراغهم كما يلاحظ أيضا سلوك جماعات صغيرة من العمال ويسمع أحاديثهم<sup>2</sup>.

كانت التجارب التي قام بها "هاو ثورن" تشكل بداية الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة وفي جميع تلك الدراسات كانوا يصلون إلى نفس النتائج وفي عدم وجود علاقة واضحة أو ثابتة بين تلك المتغيرات لذلك فقد اتجه الباحثون للبحث عن أسباب الحقيقية التي تكمن وراء زيادة الإنتاج فقد كشفت تجارب "هاو ثورن" عن بعض المبادئ الأساسية أهمها:

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين والغير المترابطين .

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 265.

<sup>2</sup>مجدي محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر، 1996، ص 281.

- أن سلوك العضو في داخل التنظيم يتأثرون بالضغوط الاجتماعية الناشئة من التقاليد والأعراف .

- أن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم .

- إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام ما أن نظرية العلاقات الإنسانية توصلت إلى عدة نتائج وهي أن الفرد ليس آلة أو أداة من الأدوات الإنتاج ولكن بشر له رغباته وحاجاته وميولاته وكذا معتقداته وكذا معتقداته وتطلعاته .

كما أنه لا يمكننا النظر إلى العامل على أنه فرد منعزل عن غيره من العمال الآخرين وإن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في روح المعنوية للعامل ورغبتهم في العمل وبالتالي في كفاءتهم الإنتاجية أيضا للاتصالات بين العمال بعضهم البعض وبين العمال والإدارة أهمية كبيرة في خلق التفهم<sup>1</sup>

## 2 - نظرية الإدارة العلمية :

تنسب هذه النظرية إلى مؤسسها فردريك تايلر 1806 - 1915 حيث عمل تايلور مهندسا ميكانيكيا في أحد مصانع الصلب ولاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم هي طرق عقيمة في أغلب الأحيان مما يترتب عليه خسارة وتبذير الأموال وكان المعتقد في زمنه أن الخبرة كفيلة بإزالة الحركات الطائشة والزيادة والدخيلة والضارة بالعمل تدريجيا . وقد كان الهدف من العملية التي قام بها تايلر هو تحقيق الكفاية الإنتاجية كذلك كان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفاية الإنتاجية في جميع الأعمال اليومية كما أنه كان يحاول التأكيد أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية وليس المسألة وفقا على وجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل كما أن فردريك تايلور قدم لنا أربع مبادئ نتبعها إذا أردنا تحقيق الكفاية الإنتاجية فهي كالتالي:

<sup>1</sup> رابع كعباش : علم الاجتماع البحث والترجمة، قسنطينة الجزائرية، 2006، ص117.

- مبدأ إحلال الطرق المبدئية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر الفرد كما أنه أوضح ذلك من خلال استخدامه للطريقة العلمية في إدارة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهذه الطريقة تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي .
- مبدأ الإخبار العلمي للعمل وهذا يعني ضرورة اختيار أكثر العمال أفضلية العمل .
- مبدأ تدريب العمال على أفضل أسلوب لإنجاز هذا العمل .
- مبدأ تقييم المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يقوم المديرين بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ هذه الأعمال<sup>1</sup>.

ومفهوم العمل عند تايلر يرتكز على ثلاثة محاور :

- أ - الاستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة .
- ب - الإنتاج : هو النشاط الذي يميز العمل من غيره من الأنشطة الإنسانية .
- ج - الأجر : إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على المكافآت .
- وفد أكدة الإدارة العلمية وعلى رأسها تايلر بأهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة من خلال ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل .

وقد ارتكزت هذه النظرية على أربع دعائم :

تقسيم العمل وتدريب العمال والإشراف عليهم والهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف والتسلسل والعمليات الوظيفية .

أما مبدأ تقسيم العمل تتجلى أهميته من خلال توزيع العاملين في المؤسسة على مناصب العمل وقد أصبح هذا المبدأ هو أساس اختيار العاملين وتدريبهم وهكذا تستطيع المؤسسة الاستفادة إلى حد كبير من التخصص في العمل.

أما الهيكل التنظيمي فيرى تايلر أنه يركز على نمط التسلسل في السلطة والمسؤولية وتقسيم أعمال المؤسسة إلى قسمين هما :

- الوظائف التنفيذية : تدور حول الأعمال الرئيسية في المؤسسة .

<sup>1</sup>محمد بهجت كشك: غدارة المنظمات الاجتماعية ,المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ,الإسكندرية ,1997,ص57

- الوظائف المساندة : وهي أعمال ووظائف تسهل عمل الإدارات والأعمال التنفيذية ويرى تايلر أن وجود العنصر البشري في المؤسسة يستلزم وجود ما يسمى بنطاق الإشراف الذي يظم عدد معين من الأشخاص الذين باستطاعة مشرف واحد الإشراف عليهم .  
وهكذا قدم لنا التيلورية ثلاثة مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل لتحسين من أداء العامل .  
- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة للأداء العمل .  
- تزويد العمال بحافز تشجيعي بدفعهم إلى أداء العمل وفقا لطريقة التي تم التون إليها بأسلوب علمي ويتحقق ذلك بمنح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي  
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل ,سرعة الآلات وطريقة الأداء .....إلخ.  
ورغم ما قدمه تايلر من خلال دراسته إلا أن هذه الأخيرة تعرضت لانتقادات كثيرة وذلك من خلال إهمالها الجانب الإنساني للمجتمع المصنع واعتبار الإنسان كآلة بيولوجية موجهة بدافع الخوف من الجوع والسعي من أجل الربح  
وقد كان تايلر همه الوحيد هو زيادة الإنتاج واستخدام كل وسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل في العمل مع استبعاد الكامل للحوافز الإنسانية وجعل مسؤولية رفع الإنتاج وتحسين المردود مسؤولية الغدارة وحدها ورغم أنه في الواقع المسؤولية ترجع إلى العمال بقسط كبير وإلى الظروف الإنسانية التي يعيشونها  
وبالتالي يمكن إدراج هذه النظرية تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون بدلا من ما هو كائن<sup>1</sup>

### 3 - نظرية التكوين الإداري :

ترجع هذه النظرية إلى مؤسسها "هنري فايول"1841-1925 وقد حاول فايول أن يضع 14 مبدأ للإدارة يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة بدون إنشاء يكون بذلك أساس للنظرة الإدارية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- تقسيم العمل : يتعلق بالتخصص

<sup>1</sup>قجة رضا :مرجع سابق ,ص10-11.

- السلطة : وهي مزيج بين السلطة الرسمية المستمدة من المركز المدير والسلطة الشخصية .
- النظام : وهو احترام الاتفاقيات والنظم وعدم الإخلال بالأدوار .
- وحدة الأمر : معناه أن يتلقى الموظف أوامر من مصدر واحد .
- وحدة التوجيه .
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- المكافآت والتعويض : ويرتبط هذا المبدأ بما يقوم به العاملون من عمل ويحصلون على مكافأة وأجر يعوضهم عن هذا الجهد ويحقق لهم أقصى رضى ممكن
- المركزية
- الترتيب: ويرتبط بالأشخاص والأشياء
- الترتيب : ويرتبط بالأشخاص والأشياء.
- المساواة : ويرتبط هذا المبدأ بضرورة حفظ معدل دوران العمل .
- المبادرة والمبادرة : ويقصد به اتساع المجال أمام المرؤوسين للمبادرة والابتكار.
- التعاون : ويؤكد هذا المبدأ على العمل الجماعي وتحقيق العمل الفريق<sup>1</sup>.

#### 4 - النظرية البنائية الوظيفية :

لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل نتيجة حمية لمواجهة النقص الذي تعاني منه النظريات الكلاسيكية وتعتبر النظرية من الاتجاهات الهامة التي تحاول تحليل التنظيم ومختلف العمليات التي تتم فيه حيث بيد أ هذا الاتجاه من الافتراض القائل تشابك الظواهر التي تبدو منعزلا بعضها عن بعض كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل من الأنساق وتعيين ميكانزمات التعيين الذاتي التي تستخدمها الأنساق للإشباع الحاجات .

ومن أهم المفكرين الذين تناولوا التنظيم في الاتجاه "تالكوت بارسونز" "وروبرت مرتون" وسنحاول التطرق إلى إسهامات كل على حدى .

#### 5 - تالكوت بارسونز :

من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية وأبرز علماء الإجماع الذين لهم إسهامات قيمة ليست فقط في مجال التنظيمات بل في الدراسة وتحليل للنظرية السوسولوجية عامة متأثرا في

<sup>1</sup> رابح كعباش: علم الإجماع التنظيمي, عجز علم الاجتماع للبحث والترجمة, قسنطينة الجزائر, 2006, ص117.

كتاباتة الوظيفية بمالينوفيسكي وإميل دور كايم وألفريد باريتو ولقد اهتم بدراسة النسق الاجتماعي حيث يرى بأنه مجموعة من الفاعلين الذين تنشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا وبيئيا هؤلاء الفاعلين يدفعهم الميل لتحقيق الحد الأقصى من الإشباع وتحديد الصلابة بينهم ووفقا للنسق من الرموز الثقافية المشتركة أن النسق الاجتماعيين يتكون من عنصرين أساسيين هما :

- التجمعات والأدوار بواسطة القيم والمعايير يتم الترابط والتكامل<sup>1</sup>.

يرى بارسونز أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين هما طابع وظيفي يكمل كلا منهما الآخر :

1- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام وظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم .

2- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم أي أن بارسونز قد انطلق من تصوير التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتكون من أنساق فرعية مختلفة وأكد على التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات مختلفة وأن القيم هي التي تمنح هذا التنظيم طابعا شرعيا وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه وعليه عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة . ويرى بارسونز أن التكامل الموجود بين أنساق فرعية فيما بينها وتكامله مع النسق الكلي إلى القيم التي تسود داخل هذا التنظيم حيث تتعلق الموائمة أو التكيف يعبر عن توفير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم أما تحقيق الأهداف فتتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف ويشير مطلب التكامل في العلاقة بين الوحدات وخاصة تلك المتصلة بضمان تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية ويشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية في الظروف السائدة في النسق الأكبر وقدم بارسونز تصنيفا للتنظيمات حيث ميز بين ثلاثة مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم وهي :

أ - النسق الفني : ويهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم .

<sup>1</sup> السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، ط1، القاهرة، 1983، ص71-72

ب - النسق الإداري : الذي يتولى تسيير شؤون الداخلية للتنظيم .  
ج - النسق النظامي : الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة  
والمجتمع من جهة أخرى .  
لقد قدم بارسونز نموذج للتوازن في التنظيمات التي أعتبرها أنساق اجتماعية وما يخالف  
نموذج فيبر المثالي .

### 07 - روبرت مرتون :

هو من أكبر علماء الاجتماع اهتم بكشف جوانب التنظيم التي أغفلها نموذج فيبر فهو يهتم  
بنظريات المدى المتوسط الذي ساعد على تفسير أي مجال نظامي آخر ولبناء هه النظرية  
أدخل مرتون ثلاثة مفاهيم جديدة وهي:  
- الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة.  
- الخلل الوظيفي.  
- البدائل الوظيفية.

كما كشف مرتون الجوانب غير الرشيدة بالتنظيم وأوضح أن العناصر البنائية التي أشار إليها  
فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح وقد تكون له نتائج غير وظيفية مثل  
جمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي تسعى إليها<sup>1</sup>.  
وأهم ما قدمه مرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي والمعوقات الوظيفية  
الممتثلة في النتائج غير المتوقعة للأفعال ومن هنا تبرز فكرة البدائل الوظيفية واستبدال  
الأهداف.

<sup>1</sup> السيد الحسيني ، نفس المرجع ص72.

## خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه وعناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء التي يوصي القيام بإجرائها للمختصين ذوا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحاكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه .

عموما من خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والإلهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي في المنظمة الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.



---

A decorative floral frame with intricate black and white patterns, surrounding a central oval area. The frame features symmetrical floral motifs and scrolling vines.

# الفصل الرابع

---

## الفصل الرابع : الاغتراب الميداني للموضوع .

تمهيد

التعريف بميدان الدراسة

الإجراءات المنهجية للبحث

عرض وتحليل وتفسير النتائج

الاستنتاج

---

## تمهيد :

في هذا الفصل يتم توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية حيث تتعرف على مجالات الدراسة (المجال الزمني والمكاني والبشري) فضلا عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي تم تفريغها وتحليلها للإجابة على فرضيات الدراسة .

## - تعريف بميدان الدراسة

### ب - المجال الجغرافي عن ميدان الدراسة :

تقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية المسيلة يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن جهة شرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ومن جهة الغربية 160 مسكن إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية مركب المسيلة جاء نتيجة استراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد .

- وتعود أول خطوة تبعتها الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1979 حيث تم دراسة الخطوات

الخطوة المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أو ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش.

منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971 ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1674 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل .

- وبعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT مركب ) المسيلة.

نظام العمل بالمركب : (قسم الغزل ،النسيج ،التكملة)

من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا-A- الفوج

من الساعة 13:00 زوالا إلى 21:00 مساء B- الفوج

أما بالنسبة لقسم التفصيل والإدارة والصيانة من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء

العدد الإجمالي للعمال حسب إحصائيات دائرة المستخدمين .

- العمال الدائمون : 317

- العمال المتعاقدون : 318

العمال (العقود المدعمة ) : 67

العدد الإجمالي : 702 عامل

**قسم الغزل : FILATURE.**

يشغل بقسم الغزل : 160 عامل منها 35 عامل دائم و 112 عامل متعاقد و 13 عامل في إطار العقود المدعمة .

- مجموعة المغازل 29376 مغزل ويتم العمل في قسم الغزل على عدة مراحل :

- البشم

- الكرد و التسريح

- السحب والبرم

- التلفيف والغزل

- البرم

- التجميع

**قسم النسيج: TISSAGE**

يشغل بقسم النسيج : 127 عامل منها : 48 عامل دائم و 73 عامل متعاقد و 05 في إطار العقود المدعمة.

- ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في

قسم الغزل والخيوط التي يتم استيرادها من الخارج عبر المراحل التالية :

- التحضير

- التنشئة

- التسديد

- النسيج

- والفحص

### قسم التكملة : FINISSAGE

يشغل بقسم التكملة : 50 عامل منها 25 عامل دائم و 14 عامل متعاقد و 11 في إطار العقود المدعمة .

يمر القماش عبر عدة مراحل في قسم التكملة هي :

- تحضير الألوان

- تبيض القماش

- الصباغة

- معالجة القماش وتتمثل في التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة .

### قسم الجودة :

يختص هذا القسم في مراقبة نوعية جميع منتوجات أقسام الإنتاج ويشغل به 32 عامل منها 17 عامل دائم و 11 عامل متعاقد و 04 عامل في إطار العقود المدعمة .

### قسم التفصيل والخياطة : CONFECTION

يشغل بقسم التفصيل والخياطة : 56 عامل منها 23 عامل دائم و 18 عامل متعاقد 15 في إطار العقود المدعمة .

- يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها المضلات والأحواض المائية وأغطية الشاحنات .... إلخ

وينقسم إلى : الرسم ، التقطيع ، التلحيم ، الخياطة الثقيلة والخفيفة والفحص النهائي للمنتوج .

- وهناك مرافق تابعة لأقسام الإنتاج نذكر منها :

### قسم الصيانة : MAINTENANCE

- يشتغل بقسم الصيانة : 87 عامل منها 47 عامل دائم و35 عامل متعاقد و 05 في إطار العقود المدعمة .- يختص هذا القسم في مراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية .

#### قسم الإدارة :

- يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال وأهم المصالح الإدارية .

#### مديرية المستخدمين والتكوين : D.R.H

يشغل بدائرة المستخدمين والتكوين : 16 عامل منها 11 عامل دائم و 04 عامل متعاقد و 01 متعاقد في إطار العقود المدعمة .

- وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني .

#### دائرة الوسائل العامة :

يشغل بهذه الدائرة 32 عامل منهم 19 عامل دائم و12 عامل متعاقد و01 في إطار العقود المدعمة تسهر هذه الدائرة على نظافة المحيط المركب ومستلزماته

#### دائرة الشؤون الاجتماعية : D.A.S.C

- يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية : 06 عمال دائمون

- وهي تشرف على توفير الخدمات الصحية للعمال من عيادة وطبيب داخل المركب وسيارات

#### مديرية المحاسبة والمالية : D.F.C الإسعاف

- يشتغل بمديرية المالية والمحاسبة : 10 عامل منه 08 عمال دائمون و01 متعاقد و01 في إطار العقود المدعمة

- وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات .

#### المديرية التقنية :

يشغل بهذه المديرية : 17 عامل منهم 10 عمال دائمون و 03 عمال متعاقدين و 04 عمال في إطار العقود المدعمة .

تسهر المديرية التقنية على جلب المشاريع والصفقات والتخطيط لبرنامج العمل داخل المركب ومتابعة العقود المبرمة مع الزبون .

### مديرية المخزونات والتموين والمشتريات :

- يشتغل بقسم التخزين والتموين والتسويق : 44 عال منها 23 عامل دائم ومنها 15 عامل متعاقد 06 في إطار عقود مدعمة .

- تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي مستلزمات المركب من شراء قطع الغيار ولواحقه .

- **المجال الزمان** : قد مرت دراستنا بعدة رحلات منها :

وقبها تم الأول بالمؤسسة مجال الدراسة وكان ذلك بتاريخ جري 15 خلاله إيداع 3/2016/

طلب إجراء الدراسة في انتظار الموافقة على إجراء الدراسة تليها زيارة الثانية كانت 20

2016/03/ في وهي الزيارة التي سجلت الاتصال بمسؤول فرع مشغل التكوين المكلف

باستقبال الطلبة والباحثين لتسهيل مهمتهم الدراسية تلي ذلك 2016/04/3 إجراء مقابلات مع

العديد من المسؤوليات حيث شرحنا خلالها مغزى وهدف الدراسة التي سنقوم بها كما قمنا

باستكشاف عديدة في المؤسسة من حيث الشكل العام وتعرف على هيكلها التنظيمي وعلى

مختلف مراحل العملية الإنتاجية وكذا تفحص بعض الوثائق الخاصة بتعريفها وعدد عمالها

وتوزيعهم مختلف المديريات ومختلف الأقسام والإحاطة ويعتبر ذلك من البيانات بهذا

الاتصال والتعرف على المؤسسة.

### 2 - الإجراءات المنهجية :

**2-1 - المنهج المستخدم** : في طبيعة المشكلة الموضوع ونوع المعلومات والحقائق التي يريد

الباحث الوصول إليها وطريقة تحليلها وتفسيرها كل هذا يفرض على الباحث تحديد نوع

المنهج المستخدم والدراسة ولما كان الهدف هذه الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة

القائمة بين التدريب والدافعية والإنجاز فإن ذلك يستدعي استخدام المنهج الوصفي التحليلي

الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع دون تدخل

من الباحث ثم يقوم بعمل وصف دقيق لها بحيث يساعد على تفسير المشكلات المرتبطة بها

بالإضافة إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كفيًا وكما فالتعبير الكيفي يصف

لنا الظاهرة أو حجمها ودرجه ارتباطها مع الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطوره

المنهج مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة لنتبناها من أجل الوصول إلى نتيجة<sup>1</sup> يعرف أيضا بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي ضروري إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.

## 2-2. تقنيات و أدوات جمع البيانات:

### أ - استمارة استبيان :

وهي من أكثر الوسائل استخداما للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد وتمثل الأداة الرئيسية لهذه الدراسة وقد قمنا بتصميمه بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع المتمثل في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع وتساعد على تفرغ البيانات في جداول ليقوم الباحث بالكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات والتي تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبقة الدراسة وأهدافها والمحاور المعتمدة وهي :

محور متعلق بالبيانات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل، العلمي)

محور متعلق بالبيانات المتغير المستقل (القيم العمالية )

محور متعلق بالبيانات المتغير المستقل وهو ( أداء)

وتم طرح مشكلة البحث وشرحها لهم لكسب ثقتهم والاستفسار على المعلومات الخاصة بالمصنع وبين لهم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وبعد معرفة عددهم وكيفية توزيعهم ثم توزيع الاستمارة عليهم وملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة المعلومات .

### ب - الملاحظة :

هي إحدى أساليب جمع البيانات ومشاهدتها فهي تصور نظري وذلك للوقوف على العلاقة السائدة بين العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة والقيم السائدة بينهم في بعض المواقف وهي

موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صخري وآخرون ، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004 ص36.

ملاحظة بدون مشاركة بحيث يتم معرفة المناخ السائد وتسجيل بعض الملاحظات على العمال والإداريين.

#### خ - المقابلة:

استمارة مقابلة موجهة لمسؤول البشرية تحتوى على خمسة أسئلة .المقابلة محاولة إثراء الجوانب ذات أهمية قصوى .

#### ج - العينة :

**1- العينة :** تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل الدراسة تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل الدراسة.

#### هـ أسلوب اختيار مجتمع العينة :

مجموع الحالات التي تنطبق خصائص معينة تحدد وفقا لموضوع الدراسة أي مجموع وحدات الراسة التي تزيد الحصول عليها على بيانات حوله وفيما يخص الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من أقسام إنتاجية متمثلة 05 أقسام إدارية وإنتاجية أما عن سبب اختيارنا عمال هاتين فتعود إلى طبيعة الموضوع الذي نعالجه والذي يرتبط بتطبيق القواعد والإجرائية الرسمية داخل التنظيم الصناعي خاصة فيما يتعلق بالعلاقات بين أعضائه على اختلاف مستوياتهم المهنية وهو التطبيق الذي يكون صارما وبصورة واضحة في النشاط الإنتاجي المباشر وغير المباشر أكثر من غيره الأمر الذي ينسجم مع إشكالية البحث والفرضيات.

#### د - طريقة اختيار العينة :

تختلف وسائل جمع البيانات باختلاف الظاهرة موضوع البحث والمنهج المتبع والهدف من البحث إذا لم تتوفر مجموعة من التقنيات التي تساعد على عملية جمع البيانات وفي بحثنا هذه الأداة التي ساعدتنا في جمع البيانات هي الاستمارة.

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الوضعية الاجتماعية والعائلية لمجموعة من الأفراد الذين تخصصهم ظاهرة الدراسة وحول وجهات نظرهم واتجاهاتهم كما يمكن أن تكون حول مستوياتهم المعرفي حول كل نقطة أوقضية يهتم بها الباحث ونقيده في اختيار فرضياته

لهذا ينبغي أن تكون استمارة مجهزة بعناية وقوة بحيث تمكن من المبحوث من الإجابة على كل أسئلتها التي سيقوم الباحث بتحليلها لاحقا .

### ج - حجم العينة :

أما حجم العينة فيقصد به مجموع عدد حالات مختارة للدراسة والبحث باعتبارها ممثلة للمجتمع الأصلي أما بالنسبة لحجم العينة فقد أردنا أن تكون مقسمة لثلاث طبقات بنسبة 10% لكل طبقة حيث أن أعوان التنفيذ 46.3% وإطارات 32.8% وفتي عامل تحكم ولهذا استهدفه الدراسة غير متجانس لوجود ثلاثة فئات (إطار ، عامل التقيد ، عامل تحكم ) من حيث مستوى الإداري وهنا استعمال العينة العشوائية الطبقة التي تقتضي أن يكون المجتمع البحثي مقسما إلى طبقات وقد تم أخذ نسبة 10% من مجتمع البحث 280 عاملا مقسما إلى 109 عون تنفيذ و 149 عون تحكم و 22 إطار وتم حسب العينة كالتالي :

$$\frac{10}{100} \times 280 = 280 \times 10\% \leftarrow \underline{\text{س}}$$

$$\frac{32.7}{100} = \frac{3}{100} \times 10\% \times \underline{\text{X}} = 32.7 \text{ عون تنفيذ: } (109) \underline{109}$$

$$\frac{44.7}{100} = \frac{3}{100} \times 14.9\% \times \underline{\text{X}} = 149 \text{ عون حكم } (149) \underline{149}$$

$$\frac{6}{100} = \frac{3}{100} \times 2.2\% \times \underline{\text{X}} = 22 \text{ إطار } (22) \underline{22}$$

### و- مبررات اختيار مجتمع البحث والعينة :

حسب موضوع الدراسة الذي يدرسه والذي يرتبط بتطبيق القواعد والإجراءات الرسمية داخل التنظيم الصناعي خاصة فيما يتعلق بالعلاقات بين أعضاء التنظيم والقيم السائدة والأداء الجيد على اختلاف مستوياتهم المهنية وهو التطبيق الذي يكون صارما وبصورة واضحة في النشاط التجاري المباشر وغير المباشر الأمر الذي ينسجم على إشكالية البحث والفرضيات .  
- بسبب عدم تجانس مجتمع البحث وعلى مستوى الأقسام والإدارة وعددهم الغير المحدود

واستعمال أدوات جمع البيانات من حيث طبيعة الموضوع البحث والمنهج المستخدم والهدف من البحث والتي تتناسب مع موضوع الدراسة.

#### هـ طريقة اختيار العينة :-

تختلف وسائل جمع البيانات باختلاف الظاهرة موضوع البحث والمنهج المتبع والهدف من البحث إذا لم تتوفر مجموعة من التقنيات التي تساعد على عملية جمع البيانات وفي بحثنا هذه الأداة التي ساعدتنا في جمع البيانات هي الاستمارة.

#### - تقنيات تفريغ وعرض البيانات :

عند جمع البيانات نقوم بتحليلها وفق الخطوات التالية :

- 1 - مرحلة تفريغ البيانات والمعلومات .
  - 2 - مرحلة جدولة المعلومات بعد تفريغ البيانات نقوم بتصنيفها وتبويبها في جداول
  - 3 - مرحلة تفسير وتحليل البيانات بعد جدولت البيانات وتصنيفها يتم تحليلها تحليلا إحصائيا لإعطاء صورة دقيقة لمضمون الجداول وما تشمله من نتائج بهدف تعميم النتائج البحث على المجتمع الأصلي وقد تم الاستعانة كذلك بالأدوات الإحصائية التالية :
- التكرارات

- النسب المئوية : وهذا لمعرفة نسبة العمال الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستمارة

. الجدول رقم (1) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%74,7	62	ذكر
%25,3	21	أنثى
%100	83	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 83 فردا، نلاحظ أن 62 فردا يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت %74.7، أما حجم الاناث فقد بلغ 12 أنثى بنسبة قدرت بـ %25.3 وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المصنع وطبيعة التوظيف

العمال من خلال الاستدلال الإحصائي وطبيعة الملاحظة وجود نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث أن العمل في المصنع يتطلب جهد عضلي وفكري وهذا هو الفرق وهذا يدل على وجود فروقات في العمل للذكور و الإناث لا يستطيعون أن يعملوا عمل الذكور مع العلم أن العمال يعملون حتى ساعات متأخرة من الليل وهذا بحكم المجتمع لا بتناسي مع طبيعة المصنع بالنسبة للمرأة وكذلك الموقع الذي يتواجد به المصنع في منطقة شبه معزولة كل هذه الظروف تعتبر غير ملائمة لعمل الإناث بها وزيادة الذكور أكثر من الإناث وما هو موضح من خلال الشكل رقم (1)

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
53%	44	اقل من 30 سنة
19,3%	16	من 31 سنة الى 40 سنة
20,5%	17	من 41 سنة الى 50 سنة
7,2%	6	أكبر من 50 سنة
100%	83	الإجمالي

أما بخصوص عامل العمر فقد وجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين عمر العمال من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمال 83 فردا، نلاحظ أن 44 فردا يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 53%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فردا بنسبة قدرت بـ 19.3%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة الى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 17 فردا بنسبة قدرت بـ 20.5%، في حين أن البقية والذين فاقت أعمارهم 50 سنة والبالغ عددهم 6 فردا فقد بلغت نسبتهم 7.2%، كلما زاد عمر الفرد كلما انخفض في البحث عن العمل وذلك أن المصنع عندما يوظف عاملا فإنه يضع في اعتباره

إمكانية الاستفادة من مجهوداته وهو ما لا يمكن تحقيقه مع المتقدمين فب السن التي تتناقص جهودهم كلما زادة أعمارهم بالإضافة إلى قربهم من سن التقاعد يمنع الاستفادة منهم لفترة طويلة

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
%0	0	أمي
% 39,8	33	ابتدائي
% 1,2	1	متوسط
% 34,9	29	ثانوي
% 24,1	20	جامعي
%100	48	الإجمالي

يعتبر مستوى التعليمي من أهم المحركات الكفيلة بتقديم إرهاصات كافية للتحكم والتكيف مع الشروط التكنولوجية وبلوغ نتائج إجابيه تضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة ففي إطار تحديد المستويات التعليمية لمفردات العينة في التنظيم استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات كمية وكيفية تجسد أهمية المستوى التعليمي والثقافي بالنسبة للفئات التي تمارس أعمالا تتصل مباشرة بالعملية الإنتاجية فلقد أقر مدير التنظيم الخاص بأن المستوى العلمي محدود لا يعد كعائق أمام تحقيق المتطلبات الإنتاجية ، فنظرا لأعمال الروتينية وسهولة طرق العمل فإن المستوى التعليمي المحدود لا يلعب دورا كبيرا لهذا نجد أغلبية مفردات العينة في المصنع ذي المستوى المحدود ابتدائي بنسبة 39.8% وهي أكبر نسبة وتليها نسبة المستوى الثانوي بنسبة 34.9% ثم متوسط 1.2% ثم الجامعي 24.1% وأخيرا الأمي منعدم تماما.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
25,3%	21	بسيط
41,0%	34	متخصص
33,7%	28	مؤهل
100%	83	الإجمالي

اقتصد الجدول المعطيات كقائمة تقنين محدودية التأهيل في المصنع فرغم أهمية المستوى التكويني المهني والمعرفة المهنية والتقنيات كدلالة مخصصة وموضوعية للتحكم في متطلبات الإنتاج والتنظيم وفي إطار المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة التقنية الذي أعز محدودية التأهيل وتضمين الخبرة كمعيار للتحكم في التأثير في عملية إنتاجية والتأقلم مع التحولات والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية , فمن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 83 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً يشغلون منصب بسيط بنسبة قدرت بـ 25.3% ، أما متخصص فبلغ عددهم 34 فرداً بنسبة قدرت بـ 41.0% وهي أكبر نسبة ، في حين أن مؤهل فقد بلغ عددهم 28 فرداً بنسبة 33.7% .

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اقدمية العمل

الاقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	40	% 48,2
من 6 سنوات الى 15	14	% 16,9
من 16 سنة الى 30 سنة	6	% 7,2
أكثر من 30 سنة	23	% 27,7
الإجمالي	83	%100

من خلال الجدول تبين أن حوالي 48.2% تبلغ خبرتهم في هذا المجال 5 سنوات فأقل ويعود ذلك إلى حركة التجديد في اليد العاملة في حين أن 16.9% تزيد خبرتهم من 6 سنوات إلى 15 ، وهناك 7.2% تزيد خبرتهم من 16 سنة إلى 30 سنة، أما لآخرين فراوحت خبرتهم بين 27.7% أكثر من 30 سنة وقد يعود انخفاض هذه النسبة إلى الإجراءات التي اتخذتها الإدارة نتيجة الظروف التي يمر بها المصنع إضافتا إلى قانون التقاعد المسبق الذي يتيح للعمال إمكانية إحالته للتقاعد المسبق قبل بلوغه سن 60 سنة وفق شروط معينة والملاحظة أن هذا الإجراء قد لقي استجابة في صفوف العمال نظرا للحالة الاقتصادية التي تمر بها البلاد .

الجدول رقم (6) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب الشعور على أنك مسؤول على نجاح المصنع.

النسبة	التكرار	الشعور أنك مسؤول على نجاح المصنع
78.3%	65	نعم
21.7%	18	لا
100%	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن تمكن هؤلاء العمال من الإحساس بأهمية الدور الذي يؤديه في المجتمع وكذلك إحساسهم بأنهم أفراد منتجون مما يساعدهم على الحصول على الرضا والاستقرار النفسي أما نسبة 78.3% يقرون أنهم مسؤولون على نجاح المصنع وأنهم المسؤولين على ذلك وهذا يترتب عن قيمة صناعية ترسخت عند هؤلاء العمال تتمثل في الامتثال لتقسيم العمل والأدوار وأن لكل واحدة دور المسؤول عنه في سلسلة العملية الإنتاجية كماها وذلك فإن العملية الإنتاجية وذلك فإن المسؤولية يتقاسمها الجميع أما النسبة الباقية 21.7% فهم لا يشعرون أنهم مسؤولون عن العمل في المصنع وهذا قد يكون بسبب عدم عمل المديرين على الإدماج الفعال وتحسيسه بدوره في العملية الإنتاجية .

الجدول رقم (7): يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب معني المؤسسة التي تعمل فيها .

معنى المؤسسة التي تعمل فيها	التكرار	النسبة
جزء مني	35	42.2%
مكان للعمل فقط	43	51.8%
شيء آخر	5	6%
المجموع	83	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة 51.8% من الذين وافقوا على أن المصنع مكان للعمل فقط أو مكان للرزق فقط وهو ما يعبر عن عدم اندماج العمال في الحياة العمالية كما يشير إلى حالة عدم الرضا عن سياسة المصنع فيما يتعدى هذا المفهوم إلى اعتبار أن المصنع جزء مني 42.2% من أفراد العينة هذا يعني إحساسهم بروح الانتماء نحو المصنع وهذا ما يعبر عن انتقال من عائلة التي تسودها علاقات قرابيه إلى المصنع الذي تسوده علاقات إنتاجية نفعية وتليها نسبة 6% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه شيء آخر .

الجدول رقم (8): يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب تقديم المصلحة الخاصة على مصلحة المؤسسة .

تقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة	التكرار	النسبة
نعم	50	60.22%
لا	30	39.8%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول أن 60.2% من نسبة الأفراد الذين صرحوا بأن يفضلوا مصالحتهم الخاصة عن المؤسسة وذلك بنسبة عالية كما أننا نلاحظ طغيانها ، وهذا شيء طبيعي عند كل إنسان فالإنسان أناني بطبعه وتعبّر هذه عن ذهنية الجماعية قيم غير صناعية ترتبط بالحياة غير الصناعية ترتبط بالحياة ما قبل الصناعة وما سادها من روح جماعية امتده إلى الجوانب الاقتصادية وذلك أنهم يعتبرون أن العمل الذي يقومون به كافي وليس بحاجة أكثر من ذلك

كما أنهم يعتبرون أن قدراتهم وإمكانياتهم وخبرتهم يؤهلهم في العمل في أي مؤسسة أخرى، أما النسبة المئوية 39.8% من نسبة الأفراد الذين صرحوا أنهم يفضلون مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة وذلك في أوقات وليس دائماً يبين استعداد العمال للقيام بأي شيء مقابل الاستقرار من أجل المحافظة على المنصب لقلّة مناصب العمل من جهة والحفاض عنها لأنها مصدر للرزق.

الجدول رقم (9) : يوضح توزيع الأفراد حسب المبادرة بمساعدة زملاء العمل .

النسبة	التكرار	المبادرة بمساعدة زملاء العمل
96.4%	80	نعم
3.6%	3	لا
100%	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 96.4% من مجموع أفراد عينة البحث كانت إجاباتهم أن العمال يبادرون على مساعدة زملائهم في العمل وجود روح العمل الجماعي والمبادرة وفرق العمل وذلك أن طبيعة العمل يخلق من مثل هذه الظواهر خاصة نتيجة الاتصال الإنسانية والاجتماعية بين العمال والذي يتم بصورة تلقائية في حين نجد أن 3.6% من الإجابات تؤكد أنهم لا يساعدون زملائهم في العمل أي كل عامل يقوم بعمله وذلك أن عملهم لا يوجد به وقت ولا يمكن لهم ترك عملهم .

الجدول رقم (10) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب نوع العلاقة بين العامل والعمال .

النسبة	التكرار	نوع العلاقة بين العامل والعمال
20.5%	17	صداقة
28.9%	24	عمل
50.6%	42	كلاهما
100	83	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 20.5% من أفراد العينة المبحوثة ذو صداقة ويتمتعون بعلاقة صداقة فيما بينهم مما يبين سيطرة نوع من العلاقات المباشرة في المصنع وما يمكن أن تلعبه من تأثير على العلاقات الإنتاج (الجماعات الغير الرسمية) وذلك أن طبيعة العمل ونوع العمل يتحتم عليهم تكوين علاقات العمل وهذا ما تطرقت إليه نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تكوين علاقات العمل وكذلك راجع إلى الحاجة الإنسانية التي تدفع إلى وجود هذه العلاقة ، في حين نجد 28.9% كانت إجاباتهم بعلاقة عمل من خلال النسبة العلاقة التي تربطهم هي في إطار عمل فقط ويرفضون وجود أي علاقة أخرى عند بعض العمال واكتسابها الطابع الرسمي الغير المباشر تحكمها القواعد قوانين العمل ولا تتعداها إلى العلاقات الشخصية ما يعبر عن تحول العلاقات في حين أن نسبة 50.6% من الإجابات أكدوا على أن علاقة الصداقة والعمل كلاهما تسود في المصنع وهي نسبة عالية مما يعبر عن قدرتهم على الفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل وهذا ما أكدته لنا نظرية العلاقات الإنسانية أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين وكذلك نتيجة الاتصال الدائم .

الجدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب نوع العمل الذي تفضله.

نوع العمل الذي تفضله	التكرار	النسبة
جماعي	63	75.9%
فردى	20	24.1%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 75.9% من مجموع أفراد عينة البحث يفضلون العمل الجماعي وهي نسبة عالية وهذه لا تبدوا ملائمة مع العمل الصناعي الذي يتسم بالتخصيص في الوظائف وتقسيم المهام حيث يتكفل كل واحد بأداء مهمة معينة وذلك من أجل عمل متقن والمساعدة والتعاون في إنجاز العمل وهذا ما أقره عدد من المبحوثين من خلال إجاباتهم وهذا إن دل على شيء يدل على النشأة وكذلك العمل الجماعي يساعدهم في حل المشكلات والعوائق التي تصادفه أثناء أداء المهام وي الريفية للعمال الجزائريين (العمل الزراعي)، يساعد كذلك على سرعة الإنجاز والرفع من الأداء الوظيفي في حين نجد أن نسبة 24.1% من الإجابات كانوا يفضلون العمل الفردي وذلك لتفادي أية مشاكل إدارية وأقروا على أن العمل الفردي يساعدهم على الاستقرار بالعمل في المؤسسة للمحافظة على المنصب ويعتبرون كذلك أنه ليس بحاجة إلى العمل الجماعي، خبرته ومستواه ونوع الوظيفة يمكنه من العمل الفردي.

- أغلبية العمال يتفادون الأعمال التي تميزها المخاطرة والفرديّة وهذا يتناقض مع قيم العمل الصناعي الذي من المفروض أن يكون معيار الكفاءة هو الحاسم في عملية التوظيف .

الجدول رقم (12) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب الإنسان مسير وليس مخير

النسبة	التكرار	الإنسان مسير وليس مخير
85.5%	71	نعم
14.5%	12	لا
100%	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 85.5% من الإجابات تبين أن العامل في المؤسسة يوافقون على الإنسان مسير وليس مخير مما يوضح سيطرة القيمة الدينية واستسلامهم للقدر وهو ما يفسر محدودية ليس لديه حرية المطلقة وهذا دلالة على ان المؤسسة تعتمد على تسيير وتخطيط استراتيجي وهذا من طابع أي مؤسسة وهذا ما أكدته النسبة العالية بالتقريب 100% ودلالة على ان المؤسسة تعتمد على قوانين رسمية ولوائح الانضباط داخل المؤسسة ذات طابع رسمي في حين نجد أن نسبة 14.5% من الإجابات كانت ب "لا" وهيه نسبة متدنية وذلك نجده في الفئات ذات مستوى عالي وعند المسيرين الذين لديهم الحرية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب نوع العمل الذي تفضله .

النسبة	التكرار	نوع العمل الذي تفضله
74.7%	62	صناعي
25.3%	21	تجاري
100%	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 74.7% من الإجابات تبين أنهم يرغبون في العمل الصناعي لما يمتاز به من امتيازات وتركيز الدولة عليه ويبدووا ذلك من خلال عدد المستثمرات في هذا المجال وما يتمتع به العمال من أجر مستقر والتأمين التقاعد ومكسب للرزق وضمان المستقبل والاستقرار المهني وبعضهم أقروا ميلهم وحبهم إلى العمل الصناعي للحفاظ على المنصب وقلة فرص العمل في حين نجد أن نسبة 25.3% من الإجابات يرغبون و يفضلون في العمل التجاري لما يتميز به من حرية و ربح سريع كما ترتبط أيضا بالمعتقدات الدينية حيث أجاب البعض أن التجارة بركة لأن الرسول(ص) قد مارس هذه

المهنة وبالتالي فهي مما يعكس سيطرة القيم الدينية على اختيارات الأفراد للمهن مهنة مباركة لأن خبرتهم السابقة كانت تجارية ، وذلك أنهم يعتبرون العمل التجاري أكثر حرية ويعتبرون أن قدراتهم وخبراتهم تمكنهم في العمل التجاري ويجدون في العمل الصناعي صعوبة سواء من جانب المادي أو المعنوي .

الجدول رقم (14) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب نظريته للعمل .

النسبة	التكرار	نظرة العامل للعمل
%10.8	9	عمل ربح
%60.2	24	مكان اجتماعي
%100	83	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 10.8% من الإجابات ينظرون إلى العمل على أنه مكان للربح وهي نسبة متدنية نوعا ما هذه الفئة نظرتها للمصنع على أنه مادة وليس شيء آخر في حين نجد نسبة 28.9% من الإجابات ينظرون إلى العمل على أنه مكان اجتماعي يجمعهم لأوقات ويفترقون إحساسهم بروح الانتماء نحو المصنع وهذا ما يعبر عن انتقال الولاء من مجتمع التي تسوده علاقات اجتماعية إلى المصنع الذي تسوده علاقات إنتاجية نفعية ، وفي حين نجد أن نسبة 60.2% من الإجابات يؤكدون على الاثنين معا يعتبرون على أن العمل عمل ربح ومكان اجتماعي وهو ما يعبر عن اندماج العمال في الحياة العملية كما يشير إلى حالة الرضا عن سياسة المصنع .

الجدول رقم (15) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب إحساس بنوع من المسؤولية من خلال أداء العمل .

النسبة	التكرار	إحساس بالمسؤولية خلال أداء العمل
89.2%	74	نعم
10.8%	9	لا
100%	83	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 89.2% من أفراد العينة البحث يتحملون المسؤولية ويحرصون على نجاح المصنع وهذا يعبر عن قيمة صناعية ترسبت عند هؤلاء العمال تتمثل في الامتثال لتقسيم العمل والأدوار وأن كل واحد دوره المسؤول عنه في سلسلة العملية الإنتاجية وأن هذه الأدوار متكاملة ولا يمكن الاستغناء عن واحد منها وأي خلل سيؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية كلها وذلك فإن المسؤولية يتقاسمها الجميع أما النسبة الباقية 10.8% فهم لا يشعرون أنهم مسؤولين عن العمل في المصنع وهذا قد يكون بسبب عدم عمل المسيرين على إدماج العامل وتحسيسه بدوره في العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (16) : يوضح توزيع إجابات الأفراد عينة حسب الشعور بالفخر والاعتزاز أثناء الانتماء للمؤسسة .

النسبة	التكرار	الشعور بالفخر والاعتزاز أثناء الانتماء للمؤسسة
86.7%	72	نعم
13.3%	11	لا
100%	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 86.7% من أفراد العينة يعتزون بعملهم وذلك للسمعة التي يتمتع بها المصنع باعتباره من أعرق مصانع في الجزائر وما لهذا الإحساس من تأثير على الروح المعنوية حيث تعددت المشاعر إلى المؤسسة الصناعية أين تسود علاقات إنتاجية رسمية ،أما البعض فإن سبب اعتزازهم جاء بالمقارنة مع الطرف العامة التي تسود

سوق العمل ، حيث أصبح الحصول على منصب العمل مستقر من مزايا كبيرة وذلك فإن العامل يعتز بهذا المصنع الذي منحه هذه الفرصة ، فيما لا يشعر بهذا الاعتزاز 13.3% لأنهم لم يأخذوا فرصتهم لينجحوا وليثبتوا أنفسهم .

الجدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب المحافظة على ممتلكات

المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاته .

المحافظة على ممتلكات المؤسسة كما يحافظ على ممتلكاته	التكرار	النسبة
نعم	82	98.8%
لا	1	1.2%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 98.8% من أفراد العينة يقرون أن العمال يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما يحافظون على ممتلكاتهم وهذا يدل على أن العمال ذو مسؤولية وولائهم للمؤسسة ويدل كذلك على أنهم راضين في العمل ولهم قيمة الالتزام والانضباط وكذلك حرصهم من أجل المحافظة على المنصب نظرا لقلّة فرص العمل، في حين نجد أن نسبة 1.2% من أفراد العينة لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة هذه الفئة هم الأفراد الذين لم تكن لهم الفرصة من أن يكونوا من العمال الناجحين في أعمالهم وهي نسبة شبه معدومة تماما .

الجدول رقم (18) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب مفهوم الوقت .

النسبة	التكرار	مفهوم الوقت
67.5%	56	هو مجال للعمل يجب احترامه
32.5%	27	شيء ثمين يجب استغلاله
100%	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا أن نسبة 67.5% من أفراد البحث يقررون بأن الوقت هو مجال للعمل يجب احترامه وهذا يعني أنهم يحرصون في الحضور في الوقت المحدد وذلك يعني تمسكهم بقيمة الانضباط والالتزام واحترامهم لنظام المؤسسة وتجنبهم لتعرضهم إلى اللوم والعقاب عند تأخرهم أو الخصم في المرتب كما يعود اعتقادهم بأن الوقت هو المال ، في حين نجد أن نسبة 32.5% من أفراد المبحوثين أقرروا بأن الوقت شيء ثمين يجب استغلاله وهذا يدل على أن العمال واعيين بقيمة الوقت في حياتهم وفي المؤسسة مما يعود على المؤسسة بالإنتاج والمنفعة.

الجدول رقم (19) : يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب القدرة على الاستيعاب في العمل .

النسبة	التكرار	القدرة على استيعاب العمل
91.6%	76	نعم
8.4%	7	لا
100%	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 91.6% يعني 100% من أفراد العينة لديهم القدرة على الاستيعاب في العمل الممارس من طرف المؤسسة وذلك نظراً لتأقلمهم مع مناخ وظروف المؤسسة و لسهولة و بساطة المهام المؤدى ويدل على أن المهام المقدمة لا يوجد بها تعقيد أو صعوبات مما يجعلها في متناول العمال في حين نجد نسبة 8.4% يواجهون صعوبات في القدرة على الاستيعاب وذلك من خلال الصعوبات والعراقيل التي تواجهه لعدم تأقلمه مع مناخ المؤسسة ونجد هذه الفئة من الطبقة الأمية .

الجدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات الأفراد حسب لديك صعوبة في العمل

النسبة	التكرار	لديك صعوبة في العمل
%12.0	10	نعم
%88.0	73	لا
%100	83	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 12.0% من أفراد المبحوثين يقرون بأن لديهم صعوبة في العمل وذلك راجع لعدم إخضاعهم إلى دورات تدريبية وتم الحفهم بالمصنع منذ فترة قصيرة بالمصنع ، في حين نجد نسبة 88.0% من أفراد المبحوثين يقرون أن العمال لا يواجهون أية صعوبات وهذا راجع لعملية التسييرية في المصنع تقسيم العمل التخصص وهذا ما أكدته ته نظرية الإدارة العلمية مبدأ التخصص وإخضاعهم لدورات تدريبية وتوكيلهم المهام البسيطة والسهلة لا توجد بها تعقيدات وهنا نلاحظ أن المصنع المهام المقدمة هي بسيطة .

الجدول الرقم (21) : الشعور بالانتماء واعتماد المؤسسة على قوانين ولوائح تنظيمية محددة  
كانضباط العمال .

المجموع	لا	نعم	الشعور بالانتماء اعتماد المؤسسة على القوانين
%84.33/70	%7.22/6	%77.10/64	نعم
%15.66/13	%6.02/5	%86.74/8	لا
%100/83	%13.25/11	%86.74/72	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84.33% من مجموع مفردات العينة المبحوثة يقرون بأن المؤسسة تعتمد على القوانين ولوائح تنظيمية محددة كالانضباط العمال وعلاقتها بالشعور بالانتماء للمؤسسة موزعة كالتالي :

نسبة 77.10% لفئة "نعم" وتليها نسبة 7.22% لفئة " لا" .

في حين نجد نسبة 86.74% من العمال الذين "نعم" يشعرون بالانتماء للمؤسسة موزعة كالتالي :

نسبة 13.25% لفئة " لا" .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا وجود علاقة اعتماد المؤسسة على القوانين والشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا راجع لكون القوانين تشكل قيمة انضباطية ومنظمة وفي نفس الوقت هي قوانين صارمة أي كلما زادت صرامة القوانين ودرجة قوة تطبيق الحرفي للقوانين تقل من درجة الشعور بالانتماء للمؤسسة يتغير شعور الموظف بعملية الانتماء كلما زادة الإدارة إلى الجانب التطبيق الحرفي لهاذه القوانين ونسبي الأداء شخصية الموظف أو سلوك الموظف داخل المؤسسة يزيد الانتماء كلما ترك له المسؤول المباشر طرق للأشراف للمشاركة بينما

---

التطبيق الرسمي للقوانين يخلق شخصيات حزنة من العقوبات أو من تخطي إجراءات قانونية لما لها من تأثير على الأداء وعلى العامل بالدرجة الأولى وكلما كانت القوانين أقل تطبيقاً وصرامة زادة من نسبة الشعور بالانتماء للمؤسسة كما يمكن إرجاع إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من شأنها أن ترفع وتحسن سلوك أفرادها ومن بين هذه القيم هي الانضباط والانتماء للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

كم قد تفسر المبحوثين الذين أقرروا بعدم انتمائهم للمؤسسة هم الذين لم تسمح لهم الفرصة بالاندماج مع العمال .

- نجد نسبة 86.74% يشعرون بالانتماء ولذلك يعتز العامل بالعمل في هذا المصنع الذي منحه هذه الفرصة وتتوافق هذه النتيجة كذلك مع دراسة نوال بطرفة من أن نسبة 86.9% من أفراد العينة يعتزون بعملهم للسمعة التي يتمتع بها المصنع .

الجدول رقم (22) : تعزز بعملك في هذه المؤسسة و الإتقان في العمل .

المجموع	رقابة	واجب	عبادة	الإتقان في العمل تعزز بعملك
%81.92/68	%8.43/7	%10.84/9	%62.65/52	نعم
%18.07/15	%2.40/2	%1.20/1	%14.45/12	لا
%100/83	%10.84/9	%12.04/10	%77.10/64	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه من مجموع المفردات العينة البحث نسبة %81.92 من مجموع عينة البحث يقرون على الاعتزاز في العمل في حين نجد أن نسبة %18.07 من مجموع العينة "لا" يعتزون بالعمل في المؤسسة.  
نسبة %77.10 لفئة "عبادة" وتليها نسبة %12.04 لفئة "واجب" وتليها نسبة %10.84 لفئة "رقابة".

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا بأن يبرز أن الاعتزاز بالعمل داخل المهنة أو المؤسسة وارتباطه بالإتقان وفقا لفئة السوسيو المهنية نجد أن أغلبية العمال باعتبار الوازع الديني يعتبرون أن العمل عبادة وتتقارب النسب ما بين الواجب والرقابة مما نستنتج أن العمال داخل ميدان الدراسة أن مفهوم العمل من ناحية الاعتزاز هو عبادة العمال يعتزون بالعمل في المؤسسة مما يؤدي بهم إلى الإتقان في العمل وهذا راجع إلى الالتزام العمال بسياسات وإجراءات العمل ومختلف التعليمات واندماجهم والرضا عن العمل في المؤسسة مما ينعكس على المؤسسة بالإيجاب عن أدائهم الجيد والعمل المتقن مما يؤدي إلى وفرة الإنتاج والجودة .

الجدول رقم (23) : الانضباط لمواقيت العمل و اعتماد المؤسسة على القوانين تنظيمية محددة

اعتماد المؤسسة على القوانين الانضباط في العمل	دائما	أحيانا	نادرا	مطلقا	المجموع
نعم	63.83/53 %	21.68/18 %	%0/0	%1.20/1	86.74/72 %
لا	%8.43/7	%3.61/3	%1.20/1	%0/0	13.25/11 %
المجموع	72.28/70 %	25.30/21 %	%1.20/1	%1.20/1	%100/83

من خلال الجدول رقم (25) العلاقة بين الانضباط لمواقيت العمل واعتماد المؤسسة على القوانين فيما يتعلق باعتماد المؤسسة على القوانين نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا %86.74 المؤسسة تعتمد على القوانين تنظيمية في حين نجد أن نسبة %13.25 أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على القوانين .

وفيما يتعلق متغير الانضباط في مواقيت العمل نلاحظ أن أغلب العمال وبنسبة %72.28 من مفردات العينة أقرروا أنهم دائما ينضبطون في العمل ، في حين نجد أن نسبة %25.30 من أفراد العينة أقرروا أنهم احيانا ما ينضبطون كما نلاحظ أن نسبة %1.20 صرحوا نادرا ومطلقا ما ينضبطون .

كما نلاحظ أن نسبة 63.32% من أفراد العينة أجابوا أن الانضباط في مواقيت العمل هي القيمة الموجودة في العمال وأنهم دائماً ينضبون، بالمقابل نجد نسبة 21.68% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على القوانين وهذا لم يمنعهم عن الانضباط أحياناً، عن العمل بالمقارنة نجد إجابات قد انعدمت للذين يقولون أن المؤسسة تعتمد على القوانين نادراً ومطلقاً ما ينضبط ، بالمقارنة نجد 8.43% صرحوا بعدم الانضباط في العمل في حين نجد أن الإجابات قد انعدمت نادراً مطلقاً .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا وجود علاقة انضباط في مواقيت العمل له علاقة باعتماد المؤسسة على القوانين الانضباط وذلك ما أكدته لنا نظرية العلاقات الإنسانية الاهتمام الفرد وإقناعه بأهمية العمل يستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر مبنية على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك بين العمال والمشرفين ما يدفعهم إلى الانضباط في مواقيت العمل وترسيخها كقيمة في العمال ، وكذلك فأبلور وجود قوانين مرنة تسمح باندماج العمال وكذلك وجود علاقات إنسانية غير رسمية تساعد على إنباطه .

يفسر لنا طريقة تنمية الانضباط الذاتي لدى العمال وفقاً لتوجيهات القانونية نجد أن مؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على خلق هذا الانضباط بالاعتماد الحرفي على قوانين العمل مع إتباع القانون ذاتية الفرد ما قد خلق انضباط في ذاته و احترام القانون .

نستنتج معنى الإضطباط الذاتي هو احترام الحرفي للقانون .

الجدول رقم (24) : الشعور أنك مسؤول على نجاح المؤسسة و تحمل المسؤولية في الخطأ المهني.

المجموع	لا	نعم	مسؤول على نجاح المؤسسة تحمل المسؤولية في الخطأ المهني
%67.46/65	%7.22/6	%71.08/69	نعم
%21.68/18	%3.61/3	%18.02/15	لا
%100/83	%10.84/9	%89.15/74	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.46% من مجموع مفردات العينة المبحوثة يقرون بتحمل المسؤولية في الخطأ المهني في حين نجد نسبة 21.68% من جموع مفردات العينة لا يقرون بتحمل المسؤولية عند الوقوع في الخطأ المهني ولقد توزعت على النحو التالي ١:

الاتجاه العام يشير إلى نسبة 89.15% من الذين أكدوا على وجود علاقة كبيرة بين الشعور أنك مسؤول على نجاح المؤسسة وتحمل المسؤولية في الخطأ المهني في حين نجد نسبة 71.08% يتحملون المؤسسة في المقابل نجد نسبة 18.02% .

10.84% أكدوا أنهم غير مسؤولين على نجاح المؤسسة

89% خاصة بأولئك الذين يكادون أنهم مسؤولون على نجاح المؤسسة من مجموع أفراد العينة التسبب في الخطأ المهني ويتحملون المسؤولية وأنهم مسؤولين على نجاح المصنع ،مقابل 18.02% منهم يرون أن التسبب في الخطأ المهني لا يتحملون المسؤولية في حين نجد 10.84% يؤكدون على عدم الشعور بالمسؤولية على نجاح المصنع بينما سجلت 7.22% منهم يرون أن التسبب في الخطأ المهني وتحمل المسؤولية تزيد بالشعور أنك مسؤول على نجاح المؤسسة من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن الشعور أنك مسؤول

على نجاح المؤسسة هذا يعود إلى إدماج العامل ورفع من ولائه للمؤسسة ونوع الرقابة الممارسة من طرف المشرفين كالظروف الفيزيائية أو الأجور وتوفير الظروف المناسبة للعمل وجود تحفيزات مما يدفع هذا إلى الزيادة في أدائهم في العمل .

إذ نجد أن أغلب الفئات السوسيو يشعرون بتحمل مسؤولياتهم في نجاح أو فشل المؤسسة نستنتج من هذا أن هناك شعور ذاتي وتؤكد لدى العمال بأن عملهم جانب إيجابي في تحمل مسؤولياتهم وأداء مهامهم وهو نجاح مؤسستهم .

الجدول رقم (25): حرية الابتكار و تقوم المؤسسة بدورات تكوينية أو تدريبية .

المجموع	لا	نعم	حرية الابتكار تخضع إلى دورات تدريبية
%55.42/46	%12.04/10	%43.37/36	نعم
%44.57/37	%7.22/6	%37.34/31	لا
%100/83	%19.26/16	%80.71/67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.66% من مجموع مفردات العينة المبحوثة كانت

إجاباتهم يخضعون إلى دورات تدريبية وعلاقته حرية الابتكار موزعة كالتالي :

43.37% لفئة تخضع إلى دورات تدريبية ، تليها نسبة 37.37% لا يخضعون إلى تدريب

" في حين نجد نسبة 19.26% ب "لا" أي عدم وجود حرية الابتكار فقد كانت موزعة

كالتالي :

نسبة 7.22% لفئة لا تخضع للتدريب وتليها نسبة 12.04% لفئة تخضع .

من خلال القراءة الإحصائية يبين لنا أن العمال يخضعون إلى دورات تدريبية لمواجهة

العراقيل التي تواجههم والزيادة في تمكين العاملين مما يسمح لهم القدرة على الابتكار والإبداع

في إنجاز أعمالهم وهذا ما يستدعي بالقيام بالأعمال بشكل صحيح وهذا ما يدفعهم لتحسين

أدائهم حتى تستمر المؤسسة وتحقق أهدافها .

يبين أن درجة الابتكار مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعدد الدورات التكوينية التي تخضع إليها الفرد إذ نجد عملية الابتكار كلما كان هناك دورات تدريبية .

تنمية الابتكار لدى العمال يخضع لدورات تدريبية التي قاموا بها .

الجدول رقم (26) : مساعدة زميلك في العمل و الوقوع في الخطأ العمل .

المجموع	تستشير زميلك	تخضع إلى التدريب	تتلقى عقوبة	الوقوع في الخطأ مساعدة زميلك في العمل
%97.95/81	%82.27/60	%6.02/5	%19.27/16	نعم
%2.41/2	%1.20/1	%00/0	%1.20/1	لا
%100/83	%73.49/61	%6.02/5	%20.48/17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 73.49% من مجموع أفراد العينة المبحوثة أكدوا على وجود علاقة بين مساعدة الزميل والوقوع في الخطأ في حين نجد أن نسبة 20.48% أجابوا بأنهم يتلقون عقوبة عند الوقوع في الخطأ غير أن نسبة 6.02% من صرحوا بأنهم لا يخضعون إلى تدريب .

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن مساعدة الزميل في العمل لا تدفع العمال في الوقوع في الخطأ بالرغم من استعمال المشرف سلطته كأداة للتهديد .

كما تبين لنا أن مساعدة الزميل في العمل تؤثر بدرجة كبيرة على أدائه و بالتالي من خلال النتائج المسجلة مساعدة الزميل في العمل قد لا يدفعه إلى الوقوع في الخطأ إذ يرجع إلى تخفيف من الوقوع في الأخطاء يولد لهم الرغبة في أداء مهامهم .

كم قد نفسر أن طريقة الأداء التي يقوم بها الفرد في حالة وقوعه في الخطأ يستشير زميله هذا ما بين أن العامل يستشير زميله في تصحيح الخطأ في الإنجاز هروب من العقوبات وجزاءات القانون .

المؤسسة تخضع لتطبيق الرسمي للقوانين غرض استشارت المرؤوسين لبعضهم البعض لتصحيح الخطأ مما قد ينمي تنظيم غير رسمي في الأداء .

الجدول رقم (27) : أسلوب الرقابي المعتمد و تنفيذ المطلوب منك بالتحديد .

المجموع	لا	تعم	تنفيذ المطلوب منك بالتحديد أسلوب الرقابي المعتمد
%45.87/38	%2.41/2	%43.37/36	الرقابة عن بعد
%40.96/34	%1.20/1	%39.75/33	رقابة مباشرة
%13.26/11	%00/0	%13.25/11	رقابة لصيقة
%100/83	%3.61/3	%86.38/80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 86.38% من مجموع مفردات عينة البحث يقرون بتنفيذ ما يطلبه الرئيس وهي موزعة كالتالي :

نسبة 45.87% من مجموع أفراد العينة في حين نجد نسبة 43.37% يقرون بأن الرقابة عن بعد ونسبة 2.41% منعدمة تماما عدم وجود رقابة نجدها في لإطارات .

- نسبة 40.96% من مجموع مفردات العينة رقابة مباشرة في حين نجد نسبة 39.75% يقرون برقابة مباشرة ونسبة 1.20% لا يقرون برقابة مباشرة

- 13.26% من مجموع مفردات العينة رقابة لصيقة نجد نسبة 13.25% يؤكدون على رقابة لصيقة .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا بأن العمال أسلوب الرقابي المعتمد هو أسلوب الرقابي الرسمي في توجه الأفراد أو يتنوع ما بين الرقابة المباشرة وعن بعد الرقابة عن بعد وأن العمال ينفذون ما يطلبه بالتحديد منهم مما يؤدي إلى أسلوب الرقابي المعتمد هو الرقابة عن بعد وهذا راجع إلى التزام العمال بسياسات وإجراءات العمل ومختلف التعليمات والنظم الموضوعية من أجل تسهيل تأدية مهامهم بفعالية ، لدى العامل المعرفة والدراية الكاملة حول

كيفية التطبيق والالتزام بالإجراءات والتعليمات الموضوعية من طرف الرئيس المشرف وهذا  
 ينعكس إجاباً عن أدائهم .

الجدول رقم (28) الانضباط في عمل و تحمل المسؤولية في الخطأ المهني.

المجموع	لا	نعم	الانضباط في عمالك تحمل المسؤولية في خطأ المهني
%91.56/76	%9.63/8	%81.92/68	نعم
%8.43/7	%1.20/1	%7.22/6	لا
%100/83	%10.84/9	%56.62/47	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 56.62% من مجموع مفردات العينة في حين نجد  
 81.92% يقرون بتحمل المسؤولية عند الوقوع في الخطأ المهني وعلاقته بالانضباط في  
 العمل وهي موزعة كالتالي :

نسبة 81.92% لفئة " نعم " وتليها نسبة 9.63% لفئة " لا " .

في حين نجد نسبة 10.84% من العمال الذين لا ينضبطون لمواقيت العمل موزعة كالتالي :  
 نسبة 1.20% لفئة " لا " وتليها نسبة 9.63% لفئة " نعم " ينضبطون

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا وجود علاقة بين تسبب في الخطأ المهني وتحمل  
 المسؤولية بالانضباط في العمل وهذا راجع لكون تحمل المسؤولية في الخطأ في الأداء هذا  
 الشعور لها درجة تحمل المسؤولية والانضباط كلما زادت درجة تحمل المسؤولية زادت  
 درجت الإضطباط .

## مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

### مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى :

قيمة الانتماء للعمل تعمل على الانضباط في مستوى الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة معظم مجتمع الدراسة أكدوا على وجود علاقة بين اعتماد المؤسسة على القوانين التنظيمية والشعور بالانتماء للمؤسسة كلما زادت صرامة وقوة تطبيق الحرفي للقانون كلما تقل من درجة الانتماء للمؤسسة والعكس صحيح أي أن العامل يتأثر بتأثر المناخ أو الظروف السائدة في المصنع وهذا ما أكدته نسبة 77.10% ونسبة 86.74% ، جدول رقم (21) - إن غالبية مجتمع الدراسة في المؤسسة يشعرون أنهم مسؤولون على نجاح المصنع وهذا ما أكدته بنسبة 78.3% في الجدول رقم (6) يترتب عن قيمة صناعية ترسبت عند هؤلاء العمال تتمثل في الامتثال لتقسيم العمل والأدوار وأن كل واحد دور المسؤول عنه في سلسلة العملية الإنتاجية.

أكد معظم الدراسة أن العمال يعترفون بالعمل في المؤسسة مما يؤدي بهم إلى الإتقان في العمل وينظر إليه على أساس عبادة بحكم الوازع الديني وهذا راجع إلى التزام العمال بسياسات وإجراءات العمل والرضا عن العمل وهذا ما أكدته نسبة 62.65% ، جدول رقم (22) - مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية :

تعمل قيمة العمل الجماعي على بناء الالتزام في المؤسسة الأداء للعامل داخل المؤسسة :  
- المبادرة على مساعدة الزميل في العمل وجود روح العمل ووجود فرق عمل وذلك لطبيعة العمل وذلك يدفع إلى إنجاز وإتقان في العمل وذلك ما نجده في الجدول رقم (9) بنسبة 46.4% .

- مساعدة زميلك في العمل والوقوف في الخطأ بنسبة 82.67% وهذا ماكدته الدراسة أن المشرفين يعتمدون على تطبيق صارمة مما يدفع بهم إلى الاستشارة بالزميل لتجنب العقوبة.

## مناقشة الفرضية الثالثة :

تعمل قيمة حرية التصرف على تنمية التحكم التكنولوجي :

- أكد معظم مجتمع الدراسة على درجة تحمل المسؤولية على نجاح المؤسسة ذلك أن هناك شعور ذاتي وتؤكد لدى العمال بأن عملهم جانب إيجابي في تحمل مسؤولياتهم وهذا راجع لا كتساب قيم عمالية قوية وهذه تجعل الأخيرة تجعل العامل يحس بالمسؤولية ويسعى دائما إلى نجاح المؤسسة مهما كانت الصعاب والظروف ويكون مستعد لتحمل المسؤولية أثناء نجاح المؤسسة أو فشلها وهذا ما أكدته نسبة 71.08% جدول رقم (24)

حرية الابتكار لدى العمال يخضع للدورات تدريبية التي قاموا بها الزيادة في تمكين العاملين بنسبة 43.37% رقم (25)

- مساعدة الزميل في العمل والوقوع في الخطأ المؤسسة تخضع لتطبيق الرسمي للقوانين غرض استشارة المرؤوسين لبعضهم البعض لتصحيح أخطائهم مما قد ينهي التنظيم الغير الرسمي بنسبة 82.27% جدول (26)

- الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة والتزام بتنفيذ المطلوب منك بالتحديد بنسبة 43.37% رقابة عن بعد مع تقارب نسبة رقابة مباشرة بنسبة 39.75% الجدول رقم (27)

تساهم في تحقيق فعالية الأداء

- الانضباط لمواقيت العمل واعتماد المؤسسة على قوانين تنظيمية كلما زادة درجة تحمل المسؤولية زاد الانضباط داخل المؤسسة بنسبة 63.83% جدول رقم (28).

## النتائج العامة :

أن هذه المؤسسة هي جهاز بيروقراطي يعمل على تنمية الانضباط بحرفية تطبيق القوانين مما خلق شخصيات سيسوا مهنية درجة الانضباط واحترامها للقانون لتجنبها القانون والعقوبات وانتماءها للمؤسسة .

تم عرض النتائج المتوصل إليها يمكن أن نبرز نتائج الدراسة المتمثلة في القيم العمالية وعلاقتها في الأداء الوظيفي للعامل التي تتلخص فيما يلي :

- الاعتزاز بالعمل داخل المؤسسة وارتباطه بالإتقان نجد أن أغلبية العمال باعتبار الوازع الديني يعتبرون أن العمل هو عبادة وأن مفهوم العمل من ناحية الاعتزاز هو عبادة .

- طريقة تنمية الانضباط الذاتي لدى العمال وفقا لتوجهات القانونية ومعنى الانضباط الذاتي هو احترام القوانين .

- هناك شعور ذاتي وتأكيد لدى العمال بأن عملهم جانب إيجابي في تحمل مسؤولياتهم وأداء مهامهم وهو نجاح مؤسستهم والعكس .

- تنمية الابتكار لدى العمال يخضع لدورات تدريبية التي قاموا بها .

- العامل يستشير زميله أثناء الوقوع في الخطأ في الإنجاز هروب من العقوبة القانونية .

- المؤسسة تخضع لتطبيق الرسمي للقوانين غرض استشارة المرؤوسين لبعضهم البعض لتصحيح أخطائهم مما قد ينهي التنظيم الغير الرسمي في الأداء .

تؤثر القيم العمالية على العاملين والعمليات الإدارية بما تتضمنه من القيم وأخلاقيات وعادات وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية ومن ثم تؤثر من خلالها على الأداء وفعالية المنظمة.

يتولد لدى العمال شعور بالالتزام والانضباط نحو عملهم والبقاء في منظماتهم ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد في المنظمة ومدى السماح لها بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات والأهداف

- تبين لدى العمال بأنهم راضين على العمل وخاصة وأنهم اكتسبوا المهارات والقدرات اللازمة للأداء وتعودوا على بيئة العمل فأداء العمل لم يعود بالنسبة لهم يشكل أي مشكلة وهذا ما دفع بالعمال لتحسين الأداء ورفع من الإنتاجية .

- أسلوب الرقابي المعتمد لدى المؤسسة يتنوع ما بين أسلوب رقابي رسمي في توجيه الأفراد أو يتنوع ما بين الرقابة المباشرة وعن بعد

- كلما زادت درجة تحمل المسؤولية زادت درجة الانضباط

#### الاقتراحات:

1- تجهيز المصنع بأحدث التجهيزات التي توصل إليها العلم الحديث من ابتكارات في وسائل التصنيع وتسخيرها لمساعدة مختلف الهيئات أثناء أداء عملها في أحسن الظروف واستخدامها لرفع من الإنجاز في الأداء .

2 - توفير جو اجتماعي ونفسي داخل المصنع يسوده الود والتعاطف والاحترام بين العاملين

- 
- 3 تقديم الدعم الكافي للنجاح مع الظروف المتغيرة والصعبة ورفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في رفع مستوى الأداء .
- 4 - توفير سياسة التحفيزية تشجع المتفوقين والجديين في العمل والذي يمتلكون المصدر الحقيقي للإبداع .
- 5 - توفير عاملين يمتلكون خصائص وسمات معينة لأداء مجموعة سلوكيات لتحقيق كفى في الأداء .

## خاتمة :

تعتبر القيم العمالية مجموع من المعتقدات والقيم والقوانين والأخلاق والمفاهيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينها ،و التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وتعتبر القيم التنظيمية أحد عناصر الثقافة التنظيمية لها آثار إجابيه في تنمية أداء العامل من خلال توجيه العمال ومساعدتهم على تنمية قدراتهم .

ومن هذا المنطلق حاولنا دراسة ظاهرة القيم العمالية التي توجد داخل المنظمة الصناعية فكان هدفنا الأول يتمحور حول معرفة حقيقة القيم وهذا من خلال محاولة الكشف على مظاهره ووظائفه وبعض القيم السائدة في المؤسسة ،في هذا الإطار التصوري يتبين لنا أن القيم التنظيمية لها أهمية كبرى في تنشئة الفرد على القيم الأخلاقية وتشكيل شخصيته حيث تعد القيم من العوامل المهمة في عملية التوافق وذلك في جميع المستويات التي يشتغل فيها الفرد كما اتضح لنا أن لها تأثير على كفاءة أداء العاملين وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحسين الأداء إن القدرات الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل المجالات الأداء وأن العمل المستمر والمنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى نجاح وفعالية المنظمة الصناعية .



---



# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع :  
- القرآن الكريم :سورة النحل ,الآية (125)

### القواميس :

- 2- بن منظور :لسان العرب, ج6 ط1, دار الفكر للطباعة والنشر, بيروت لبنان, 2008.
- 3 - مصلح الصالح: لشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية, إنكليزي عربي, ط1, دار الكتب للنشر والتوزيع, السعودية, 1999.
- 4 - ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل, ط1 ديوان مطبوعات جامعة الجزائر, 2011.

### الكتب :

- 5 - السيد أحمد السيد: القيم التربوية في القصص القرآني, كلية التربية, أصوان, 1985. 6-
- القيوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي, دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية الجامعية الأردنية عمان الأردن, 1989.
- 7 - الطجم عبد الله: السلوك التنظيمي المفاهيم -النظريات - التطبيقات, دار النوابع للنشر والتوزيع, جدة سعودية, 1415, هجري
- 8 - العدلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي, منظور كلي مقارن, معهد الإدارة الرياض السعودية, 1995.
- 9 - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم, دار المعارف, ط1, القاهرة, 1983
- 10- المنيف إبراهيم عبد الله: الإدارة الأسس والمهام, دار العلوم, طبعة1, الرياض, السعودية, 1980
- 11- النوري قيس: الحضارة الشخصية, دار الكتب, بدون ذكر بلد النشر, 561981
- والتوزيع, ط1. الجيزة, مصر, 2008.
- 12- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي, دار الوفاء للنشر والتوزيع, المنصورة, مصر, 2000
- 13- أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 1985.
- 14- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل المعادي الجديد, القاهرة بدون سنة للنشر.
- 15- أحمد عبد الطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي, ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 2001.
- 16- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة, دار الجامعة, بيروت, لبنان, 1998
- 17- باري كشواري: إدارة الموارد البشرية, ط3, دار الفاروق, القاهرة, مصر, 2004.
- 18- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير دار العرب, ط2, وهران الجزائر, 2003.
- 19- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير, دار العرب, طبعة2, وهران, الجزائر, 2003.
- 20- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير, دار العرب, ط2, وهران, الجزائر, 1999.

- 21- جابر عبد الحميد, أحمد خيرى: كاظم مناهج التعليم في التربية وعلم النفس, 'دار النهضة العربية, القاهرة, مصر, 1989, 1991.
- 22- جلبي عبد الرزاق: دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية, دار النهضة, طبعة 1'بيروت, 1988.
- 23- حبتور عبد العزيز صالح: أصول ومبادئ الإدارة العامة, الدار الجامعية, الدولية, عمان, الأردن, 2000.
- 24- حسب إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 2002.
- 25- خيضر كاظم حمود: المرجع في التدريب إدارة الموارد, ط1, دار لمسيرة النشر والتوزيع, مصر 2007
- 26- خالد عبد الرحمان الهيبي, إدارة الموارد البشرية, ط2, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2005.
- 27 - كمال محمد المغربي: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين, دار الفكر للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن, 2007.
- 28- لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين: مفاهيم أساسي في علم النفس, بدون ذكر بلد النشر, 1984.
- 29- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية, ط2, مكتبة عبيكان, الرياض السعودية, 2003.
- 30 - مجدي محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق, دار المعارف الجامعية, مصر, 1996
- 31 - محمد بهجت كشك: غدارة المنظمات الاجتماعية, المعهد العالي للخدمات الاجتماعية الإسكندرية, 1997,
- 32 - محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية, ط1, دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر, الإسكندرية, 2004,
- 32 - محمد حسن محمد حامدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي, دار حامد للنشر والتوزيع ط1, عمان, الأردن,
- 33 - محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية, دار الجامعة للنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 2003,
- 34 - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار النشر والتوزيع, طبعة 1, عمان, 2002,
- 35 - محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة البشرية, ج2, العلاقات الإنسانية, ط1, دار النشر والتوزيع, الأردن, 2003,
- 36 - محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي, ط1, مجلاوي للنشر والتوزيع عمان, الأردن, 2005,
- 37 - محمود فتحي عكاشة, محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي, ط1, المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية, مصر, 1998,

- 38 - مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، دار العالمية والتوزيع، طبعة 1، الحيزة، مصر، 2008.
- 39 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي تدريبات علمية، ترجمت بوزيد صخري وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط 2، الجزائر، 2004.
- 40 - سليمان عبيدات: غدارة العمليات الإنتاجية، ط 9، الشركة العربية للتسويق والورديات، القاهرة، مصر.
- 41 - سعيد ناصف: تأثير القنوات الفضائية في المنظومة القيم الاجتماعية، ط 1، دار النشر والطباعة، 2007.
- 42 - عطية محمود هناء: اختبار القيم واستخداماته لدراسة التعليمات، دار القلم 31، الكويت، 1986.
- 43 - علي أبو العتین: القيم الإسلامية، دار العربي، مصر، 1998.
- 44 - علي أحمد الجیل: القيم ومناهج التاريخ الإسلامي، دار العالم للكتب، القاهرة، مصر، 2000.
- 45 - علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 46 - فاروق عبده فلیه: محمد عبد المجید: السلوك لتنظيميين إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
- 47 - فاروق عبده فلیه، السيد محمد عبد المجید: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 48 - فرانسيس ديف: ومايك وود كوك ترجمة عبد الرحمان هيخان: القيم التنظيمية معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995.
- 49 - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة 27 الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 50 - صلاح قنصوه: نظرية القيمة في الفكر المعاصر، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1981.
- 51 - قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط 1، 2003.
- 52 - رابح كعباش: علم الإجماع التنظيمي، عجز علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، 2006.
- 53 - روبنز أنتوني: قدرات غير محدودة، معهد الإدارة العامة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2000.
- 54 - ثناء علي القباني: مشكلة قياس إنتاجية الموارد البشرية، مصر، 2007.
- 55 - غيث محمد عاطف، محمد علي محمد: دراسات التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980.
- الأطروحات والرسائل العلمية :**

56 - الخلف الجوهرة عبد المحسن: القيم القرابية في الأسرة السعودية , رسائل لنيل شهادة  
المجستير، في العلوم الاجتماعية, تحت إشراف الربيعان خالد علي ,كلية الدراسات العليا جامعة  
المالك(2)سعود، الرياض'السعودية، 1994

57 - يوسف عنصر : نمط الإشراف في التنظيم الجزائري وأثره على الروح المعنوية ،  
ماجستير، جامعة،

58 - وائل محمود، د. عياد: الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل ،إشراف محمد  
سفيان أبوأنجيل،مذكرةلني شهادة الماجستير في التربية ،تخصص علم النفس كلية التربية  
جامعة الأزهر، غزة، 2011.

59 - نوال بطرفة :القيم العمالية لدى مجتمع المصنع واقعها وعلاقتها ببعض المتغيرات  
النوعية ، دراسة ميدانية بمصنع الحجار بمدينة عنابة الجزائر ، رسالة مجستير في علم  
الاجتماع ، كلية الدراسة العليا ، الجامعة الأردنية حريزان 2005.

60 - خالد بن عبد الله الحفيظة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على  
العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض ،إشراف هاني يوسف خاشفاجي،مذكرة لنيل  
المجستير، في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ،جامعة ،نايف، العربية ،للعلوم الأمنية  
الرياض السعودية، 2003، غير منشورة.

61- عوض بن سعيد العمري : القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى الطلاب ،كلية  
المالك خالد العسكرية ،إشراف : معين الشلهوب مذكرة لنيل درجة الماجستير، في العلوم  
الإدارية كلية الدراسات العليا ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض السعودية،  
2003، غير منشورة

62- عبد الرحمان بن عبد الله العفصيان :أثر التحول في القيم الشخصية والأسرية على السلوك  
العنيف لدى مرتكبي الجرائم العنف في مدينة الرياض ,دراسة وصفية تحليلية في سجن الحائر  
تحت إشراف سليمان بن عبد الله العقيل ,مذكرة لنيل في العلوم الأمنية , جامعة نايف للعلوم  
الأمنية ,الرياض السعودية، 2006.

### **الملتقيات :**

63- بوفلجة غياث: مداخلة حول تناقض القيم داخل التنظيم ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد  
في جامعة الجزائر حول الثقافة والتسيير, 30/28/نوفمبر/1992، الجزائر.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة: مقابلة.

القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الجزائرية  
( TITAE - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية النسيجية والتقنية )  
المسيلة -

تخصص تنظيم وعمل

إشراف:  
يوسف جغلولي

إعداد:  
نقاش هجيرة.

السنة الدراسية: 2016/2015.

الملاحظة :

"يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المتعلقة بالموضوع المرسوم ب: القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل واعلم أنه المعلومات التي ستدلي بها تبقى سرية للغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي "

## أولاً : بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 01-الجنس؟ 1- ذكر  2- أنثى
- 02- السن؟ .....
- 03-المستوى التعليمي؟ 1- أمي  ابتدائي   
2- متوسط  ثانوي   
5- جامعي
- 04-الوضع المهني؟ 1- بسيط  2- متخصص  3- مؤهل
- 05-ماهية مدة ممارستك لعملك؟
- 1- أقل من 05 سنوات  2- من 05 إلى 09 سنوات   
3- من 10 إلى 14 سنوات  4- من 15 سنة فأكثر
- 06- ما نوع العمل الذي كنت تمارسه قبل التحاقك بالمؤسسة؟

## ثانياً: بيانات حول القيم العمالي

### -/- بيانات حول قيمة الانتماء:

- 07-هل تشعر بالانتماء لمؤسستكم؟ 1- نعم  2- لا
- 08-هل تشعر أنك مسؤول على نجاح المصنع؟ 1- نعم  2- لا
- 09-ماذا تعني لك المؤسسة التي تعمل فيها؟ 1- جزئ مني  2- مكان للعمل فقط   
3- شيء آخر يذكر
- 10-هل تعتز بعملك في هذه المؤسسة؟ 1- نعم  2- لا   
إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟
- 11- هل تقدم مصلحتك على مصلحة المؤسسة التي تعمل بها؟ 1- نعم  2- لا   
إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟

## -//- بيانات حول قيمة العمل الجماعي.

- 12- هل تبادر بمساعدة زملائك في العمل ؟ 1- نعم
- 13- ما نوع العلاقة بينك وبين العاملين معك ؟ 1- صداقة  2- عمل  3- كلاهما
- 14- هل تساعد زميلك في العمل؟ 1- نعم  لا
- 15- ما طبيعة الإيصال بينك وبين زملائك ؟ 1- رسمي  2- غير رسمي
- 16- ما هو نوع العمل الذي تفضله ؟ 1- جماعي  2- فردي
- في كلتا الحالتين لماذا؟.....

## -///- بيانات حول قيمة حرية التصرف :

- 17- ما هو أسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة ؟
- 1- رقابة عن بعد
- 2- رقابة مباشرة
- 3- رقابة لصيقة
- 18- هل تشعر بأن لديك الحرية في الابتكار ؟ 1- نعم  2- لا
- 19- الإنسان مسير وليس مخير ؟ 1- نعم  2- لا
- 20- ما نوع العمل الذي تفضله ؟ 1- صناعي  2- تجاري
- إذا كانت الإجابة بأحدهما لماذا؟.....

## ثالثا : بيانات حول الأداء الوظيفي

### -/- بيانات حول قيمة الانضباط

- 21- هل تنضبط لمواقيت العمل في المؤسسة ؟ 1- دائما  2- أحيانا
- 3- نادرا  4- مطلق
- 22- كيف تنظر للعمل ؟ 1- عمل ربح  2- مكان اجتماعي  3- اثنين معا
- 23- هل تحس بنوع من المسؤولية من خلال أدائك لعملك ؟ 1- نعم  2- لا

24- ماذا يعني لك الإتقان في العمل ؟ 1- عبادة  2- واجب  3- رقابة

25- هل أنت مواظب في عملك ؟ 1- نعم  2- لا

إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا ؟.....

## -//- بيانات حول قيمة الالتزام

26- هل تشعر بالفخر والاعتزاز أثناء انتمائك للمؤسسة ؟ 1- نعم  2- لا

27- هل تعتمد المؤسسة على قوانين ولوائح تنظيمية محددة كإضباط العمال ؟ 1- نعم  2- لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تعتمد على :

- تعليم معنى الصحيح للالتزام وحب العمل ؟

- الزيادة في درجة العدل بين العمال ؟

28- هل تلتزم بتنفيذ المطلوب منك بالتحديد ؟ 1- نعم  2- لا

29- هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك ؟ 1- نعم  2- لا

30- ما مفهومك للوقت ؟

1- هو مجال للعمل يجب احترامه  - شيء ثمين يجب استغلاله

أخرى حدد.....

## -///- بيانات حول قيمة التحكم في العمل

31- هل لديك القدرة على الاستيعاب في العمل ؟ 1- نعم  لا

32- هل لديك صعوبة في العمل ؟ 1- نعم  لا

33- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية أو تدريبية ؟ 1- نعم  لا

34- عندما تقع في خطأ العمل هل ؟ 1- تتلقى عقوبة  2- تخضع إلى تدريب

3- تستشير زميلك

35- إذا حدث وتسببت في الخطأ المهني هل تتحمل المسؤولية ؟ 1- نعم  2- لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما لسبب -

؟.....

---

36- كيف تقييم الأداء داخل المؤسسة وفقا لتقييم العمل الموجودة ؟ .....