



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

العنوان:

القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي

للعاملين

دراسة ميدانية بـ: مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعته: 2019

إشراف الأستاذ:

داود بلقاسم

إعداد الطلبة:

بن ديرلمياء

هوام فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. مزيوة بلقاسم
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "أ"	أ. داود بلقاسم
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	أ. بدر الدين مسعودي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محتويات الدراسة

مقدمة.....أ، ب

الصفحة

المحتوى

الفصل الأول: الإطار التصوري

04	أولاً- اشكالية الدراسة
08	ثانياً- أهمية الدراسة.....
09	ثالثاً- أسباب إختيار الموضوع.....
10	رابعاً- أهداف الموضوع.....
11	خامساً- مفاهيم الدراسة.....
15	سادساً- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: ماهية القيم التنظيمية

24	أولاً: خصائص القيم التنظيمية.
25	ثانياً: مراحل تطور القيم التنظيمية.
30	ثالثاً: مصادر القيم التنظيمية:
32	رابعاً: تصنيف القيم التنظيمية:
32	4-1- إدارة الإدارة
32	4-2- إدارة العلاقات
32	4-3- إدارة المهمة
33	4-4- إدارة البيئة التنظيمية.....
33	خامساً: وظائف القيم التنظيمية وأهميتها
33	5-1- وظائف القيم التنظيمية.....
34	5-2- أهميتها.....
36	سادساً: النسق القيمي للعامل وعوامل تكوينه.
38	سابعاً: القيم التنظيمية كمثير للسلوك التنظيمي

الفصل الثالث: مرتكزات حول السلوك التنظيمي

41	أولاً: خصائص السلوك التنظيمي.....
42	ثانياً: مراحل تطور السلوك التنظيمي

- ثالثا: عناصر السلوك التنظيمي. 43
- رابعا: محددات السلوك التنظيمي (عوامله وأبعاده) 45
- خامسا: أنماط السلوك التنظيمي. 50
- سادسا: أهمية السلوك التنظيمي 52
- سابعا: السلوك التنظيمي كإستجابة للقيم التنظيمية (المتطلبات السلوكية)..... 53

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- أولا: مجالات الدراسة. 59
- 1-1- المجال المكاني 59
- 1-2- المجال الزمني..... 61
- 1-3- المجال البشري..... 62
- ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة. 63
- 1-2- منهج الدراسة..... 63
- 2-2- الأدوات..... 64
- 2-2-1- الملاحظة 64
- 2-2-2- الإستمارة..... 65
- ثالثا: العينة. 67
- رابعا: أسلوب التحليل الميداني. 69

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

- 1- عرض وتحليل وتفسير البيانات السوسيوديمغرافية للمبوثين..... 71
- 2- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالفرضية الأولى..... 75
- 3- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالفرضية الثانية..... 84
- 4- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالفرضية الثالثة..... 94
- 5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات..... 103
- 6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... 108
- الخاتمة 112
- قائمة المصادر والمراجع 115

مقدمتہ



لقد خطت الدراسات السوسولوجية في مجال التنظيمات ومسالك معتبرة، أسست لما يعرف بعلم الإجتماع التنظيم والعمل، والنظرة السوسيو لوجية للحياة التنظيمية إرتكزت على عدة مبادئ ومفاهيم منها المنظومة القيمية السوسيو تنظيمية التي تشكل قاعدة يبنى عليها الكيان القيمي لأي منظمة ومع غمرة التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية جعل من التنظيمات العربية تواجه جملة من التحديات لعل من أهمها بناء منظومة قيمية موجهة لسلوك العاملين في المنظمة في ظل المحافظة على وضع القيم التنظيمية داخل مدارج تنظيمية تأخذ على عاتقها ضرورة تحقيق العلاقة بين الشق القيمي والبناء التنظيمي في إطار تشكيل هوية المنظمة وتحقيق أهدافها، لذلك أصبح نجاح المؤسسات يرتكز على مدى إيلاء هذه المنظومة المعيارية بين الأفراد العاملين لكونها إستثمار قاعدي فعال في ترصيف وتعزيز البناء التنظيمي في سياق العلائق الوظيفية بين الأفراد العاملين وكون القيم التنظيمية تشكل مدلولاً مفاهيمياً جلب إهتمام العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية بإعتبارها أساس ثقافة المنظمة كأعمق مستوى لأي تركيب تنظيمي من جهة كما لا يخفى علينا أن الإهتمام بهذا النسق القيمي بات يشكل مكانة هامة ضمن أولويات الإدارة الفعالة من جهة أخرى بإعتبارها تشكل ترسيمة منهجية وتنظيمية فعالة تكفل في ضبط السلوكات التنظيمية للعاملين بإعتبارها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك الفاعل الذي يترسخ وتتأكد معالمه في ثنائي تضمين الإتساق القيمي داخل الواقع التنظيمي، كما لا يخفى علينا أن دراسة السلوك التنظيمي أصبح يشكل دعامة أساسية تقترن بالقيم التنظيمية داخل المنظمة وهذا راجع إلى طبيعة المورد البشري دائمة التغيير فهي ليست ثابتة الدوام نظراً لإملاكه مجموعة من الدوافع والحاجات والإنفعالات تتمحور في شكل سلوكات توجيهها وضبطها بالمؤسسة يستدعي لامحالة قاعدة معيارية صلبة وسعيها منا لمحاولة تشخيص الواقع التنظيمي

لهذه التنظيمية المتجسدة في موضوع دراستنا المعنونة بالقيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة - إرتأينا لمحاولة تغطية عدة جوانب متمثلة في ثلاث فصول نظرية وفصلين ميدانيين وعلى هذا الأساس شمل الجانب النظري، **الفصل الأول المعنون بالإطار التصوري للدراسة:** الذي تناولنا فيه عدة عناصر تضمنت صياغة إشكالية البحث والتي حاولنا فيها تقديم صورة تشخيصية تصورية للموضوع ثم جملة من التساؤلات والفرضيات وتطرقنا لأهمية موضوعنا من خلال أنه يمثل حلقة علمية موضوعية وعملية تكتسي طابع تنظيمي أساسي لكل منظمة ثم تناولنا أهم الأسباب الذاتية والموضوعية التي أثارتنا لإختيار هذا الموضوع ضمن باقي كل المواضيع وبلورنا جملة من الأهداف ثم حلقة مفاهيمية وجملة من الدراسات الوطنية والعربية وجوانب الإستفادة منها .ثم **الفصل الثاني المعنون ب ماهية القيم التنظيمية:** شمل عدة عناصر كالآتي:(خصائص القيم التنظيمية، مراحلها، مصادرها، تصنيفها، وظائفها ثم أهميتها ثم نظرة حول النسق القيمي للعامل وأخيرا القيم التنظيمية كمثير للسلوك التنظيمي) ثم **الفصل الثالث المعنون بمرتكزات حول السلوك التنظيمي** كان فيه عدة عناصر :

(خصائص السلوك التنظيمي،مراحل تطوره،عناصره،محدداتهنماطه،العوامل المؤثرة فيه وأهميته ثم السلوك التنظيمي كإستجابة للقيم التنظيمية)ثم الفصل الرابع تضمن الإجراءات المنهجية بما فيها مجالات الدراسة، المنهج المستخدم،أدوات جمع البيانات (الملاحظة والإستمارة)ثم الفصل الخامس الأخير المعنون بتفسير وتحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة وأنهينا مسار بحثنا بخاتمة وجملة من الإقتراحات .

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسة من وجهة النظر المقاربة السوسيولوجية، كيان إجتماعي ثقافي مفتوح، وهذا من وجهة نظر التيار التحليل الإستراتيجي الذي رائده ميشال كروزي، فهي تركيبة إجتماعية تحتضن مجموعة من الفاعلين الإجتماعيين، مصنفة في شكل وحدات مهنية ومستويات هرمية، تربطهم علاقات إجتماعية وعلاقات عمل قديسودها إنسجام وإندماج، وقد يسودها توتر وصراع، وذلك راجع للاختلافات السوسيو ثقافية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومما لاشك فيه أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تشكل هوية المؤسسة تدور في فلكها ومن خلالها تتبلور أهدافها وتوجهاتها، فعندما نتكلم عن ثقافة المؤسسة نقصد بها تلك المعايير والقيم والضوابط السلوكية التي أنتجها الكيان الإجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفقتها تنظيم يتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجد فيه وكذا له حدود واضحة وشفافة .

فالمنظمات الناجحة والساعية للتميز وتحقيق الفعالية تحتكم في مسارها التنظيمي لمنظومة قيمية تمثل أساسا إستراتيجيا ومحرك إيجابيا لسلوك المورد البشري بإعتبار هذا الأخير مفتاح تقدمها من خلال إعتادها على التشكيلة الثقافية بربط أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وفي ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها المنظمات حاليا جعلها تولى أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية أي أن طبيعة المنظمة لا ترتبط فقط بإمكاناتها المادية وما تقدمه من عائد لأعضائها بل ترتبط أكثر بنوعية المنظومة القيمية السائدة في التنظيم، هذا الأخير يجعل من القيم التنظيمية قاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة ويجعلها تمثل جوهر بارزا لاغنى عنه في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد العاملين، بحيث يعكس درجة التكامل والتماسك بين أعضائها، مما يشكل نظام رقابي داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود المرسومة له .وفي هذا السياق فالقيم التنظيمية تمثل إطارا منهجيا تقوم عليه المنظمة وتستمد قوتها منه فالعاملين على دراية بالمعايير

التي يجب عليهم الإلتزام بها مما يكون لديهم القدرة على إتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير ،فمن خلالها يشعرون بقيمتهم داخل المنظمة فنتار لديهم الدافعية لأن الحياة في المنظمة تصبح لديها معنى بالنسبة لهم بتشكيلها لهويتهم وذلك من وجهة نظر رونو سانسيليو.¹

وبإعتبار التنظيم ليس مجرد هيكل أو بناء جامد، فهو يعتبر عملية تنظيمية ترتبط بها مجموعة من المعايير والمبادئ المترجمة في شكل سلوك تنظيمي والذي ينعكس هذا الأخير على أداء وسلوك المنظمة ككل. ونظرا لأن الفرد العامل مصدر هذه السلوكيات التنظيمية والعنصر الأكثر حسما في فاعلية أي تنظيم فهو يشكل ترجمة حقيقية لما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم الموكلة لهم ،وبإعتبار أصبح يمثل موضوعا مهما يساعد المنظمة في فهم انطباعات وميولات ورغبات عاملها، وكذا يقيس درجة التزامهم وولائهم لذلك تحاول المنظمة ترسيخ القيم التنظيمية لتطبيع وضبط سلوكيات العاملين فيها بما ينسجم مع سياسة التنظيم والإجراءات وتسيير العمل والأداء ،حيث تعتبر مجموعة القيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم والمتعاملين معهم.

ونظرا لخصوصية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عن باقي المؤسسات العربية والغربية وتميزها ببيئة سوسيو إقتصادية ومنظومة ريعية أدت بها لإكتسائها طابعا فريدا لنمط تسييرها، وفي هذا الصدد عمدت الجزائر منذ الإستقلال على إستحداث أساليب وطرق وأنظمة تسييرية متباينة بدءا من مرحلة التسيير الذاتي 1962-1970 تليها مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات العمومية 1971-1988 ثم جملة من الإصلاحات المالية والعضوية 1989 وأخيرا إستقلالية المؤسسات

¹ - بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر (بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص12.

1990¹ سعيا لإيجاد إصلاحات تنظيمية تضبط وتوجه سلوك الأفراد العاملين، وإسقاطا على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز -تبسة- كنموذج للدراسة ومسار البحث الإمبريقي فهي تسعى لتبني استراتيجية تنظيمية قيمية ومعارية المتمثلة في روح الفريق والتنافس والحرص على السلامة المهنية التي تعمل على ضبط وتوجيه سلوك العاملين من دافعية للإنجاز وأداء وظيفي والتزام مهني بما يتوافق مع أهداف المنظمة، حيث سنسعى في هذه الدراسة لمحاولة توضيح وتبيان مدى مساهمة القيم التنظيمية في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -تبسة- انطلاقا من التساؤل المركزي التالي : فيما يتجلى دور القيم التنظيمية في ضبط السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-؟ ويتفرع هذا الأخير إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1- كيف يساهم روح الفريق في زيادة دافعية العاملين نحو إنجاز المهام بمؤسسة سونلغاز -تبسة-؟

2- كيف يلعب التنافس دورا في رفع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-؟

3- ما الدور الذي تلعبه الحرص السلامة المهنية في رفع مستوى الإلتزام المهني للعاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-؟

تتفرع هذه الأسئلة لجملة من الإفتراضات متمثلة في:

الفرضية العامة: للقيم التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة- .

¹- بن عنتر عبد الرحمان:مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإجتماعية ، بسكرة ، العدد2، جوان 2002، ص-ص، 109-115.

الفرضيات الجزئية:

- 1- يساهم روح الفريق في زيادة دافعية العاملين نحو انجاز المهام بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- 2- يلعب التنافس الوظيفي دورا في رفع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- 3- للحرص على تحقيق السلامة المهنية دور في رفع مستوى الإلتزام المهني للعاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

2- أهمية الموضوع :

أ- الأهمية العلمية :

- بإعتبار أن الموضوع الذي سنتناوله موضوع حيوي يمس البيئة الداخلية للمؤسسة الإقتصادية بشركة الكهرباء والغاز وذلك من خلال إكتساب القيم التنظيمية أهمية كبيرة ودور فعال في توجيه وضبط السلوك التنظيمي.
- محاولة إضفاء تراكم معرفي من خلال النتائج التي سنتحصل عليها من خلال دراستنا وسد الفجوة الحاصلة للدراسات السابقة.

ب- الأهمية العملية :

- بتناولنا لموضوع القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتبسة ومن خلا النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية قد تشكل هذه الأخيرة مرجعا ثقافيا وتنظيميا تتبناه منظمات إقتصادية مشابهة لطبيعة وخصوصية مؤسسة سونلغاز وذلك من أجل تعزيز الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في ضبط سلوك العاملين.
- تكمن أهمية موضوعنا من الناحية العملية أيضا في التعرف والتقرب واقعيا من مدى الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين. وكذا معرفة طبيعة أو أشكال السلوك الناتجة عنها والمتمثل في درجة ألتزام العاملين وكذا مدى دافعيتهم في تحقيق الفعالية وأدائهم داخل المؤسسة .
- نظرا لأهمية دراستنا في التنظيمات حيث تعد هذه الأخيرة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة، حيث أنها تمس المورد البشري الذي يعد ناتجا للسلوكات التنظيمية حيث تختلف السلوكات التنظيمية للعاملين بإختلاف نوعية القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

- التعرف على الواقع الفعلي لتطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسة الإقتصادية سونلغاز .-
تبسة-

3- أسباب إختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- نظرا لأهمية موضوع القيم التنظيمية في الساحة العملية والعملية ،ويحكم أنه يمثل حلقة حيوية للخوض في غماره أثار فينا هذا الاخير نزعة ميولية ورغبة ذاتية جامحة في تناوله.
- القناعة الشخصية كانت محفز لتناول موضوع القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي والذي لم يحظى بالإهتمام الذي يستحقه.
- الفضول والإهتمام بموضوع القيم التنظيمية كضابط للسلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز تبسة .

ب- الأسباب الموضوعية :

- محاولة تغطية جوانب لم تتطرق لها الدراسات السابقة حول موضوع القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي.
- قلة تناول السوسيولوجي لهذا الموضوع لأن أغلب الدراسات التي تناولتها في مجال الإدارة ،علم النفس، التسيير ، بحسب قراءتنا والجداول المتاحة .
- الرغبة في معرفة ماإذا كانت السلوكات التي تتبع من الأفراد العاملين بالمؤسسة ترتبط بمدى أهمية القيم التنظيمية التي تركز عليها المؤسسة كميكانزمات أو موجّهات في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين .

4- أهداف الموضوع:

- محاولة التعرف على كيفية مساهمة روح الفريق في زيادة دافعية العاملين نحو إنجاز المهام بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه التنافس في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - تبسة- .
- إلقاء الضوء على الدور الذي يلعبه الحرص على السلامة المهنية في رفع مستوى الإلتزام المهني للعاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

5- مفاهيم الدراسة :

القيم التنظيمية :

مفهوم القيم : لغة من الفعل قام بمعنى إعتدل ووقف وانتصب¹

مفهوم القيم التنظيمية:

إصطلاحاً : هي الإعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الإختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.² ويقصد بمفهوم القيم التنظيمية من خلال هذا المفهوم.

- مبدأ معياري يوجه سلوك العاملين في المنظمة .

- يحدد إختيار الصواب من الخطأ.

➤ القيم التنظيمية هي مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل ، وتوجهه بطريقة موضوعية وغير

متحيزة وتشكل له معياراً يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه إتجاه ممارسته لنشاط معين في

المؤسسة³. ويقصد بالقيم التنظيمية من خلال هذا المفهوم بأنها جملة منة المعايير والمبادئ التي:

- تسيّر وتوجه سلوك العامل .

- وفق طريقة موضوعية لا متحيزة.

- تمثل معياراً لتحديد صواب السلوك عن الخطأ من خلال نشاط العامل بالمؤسسة .

¹-سلوى سيد عبد القادر ، محمد عباس إبراهيم : الأنثروبولوجيا والقيم ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2018،ص 211.

²-عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ،الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009،ص80.

³-المرجع نفسه ،ص 45.

➤ **القيم التنظيمية** تعرف على أنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين ، وتتعكس على السلوك الخارجي للفرد.¹ ويقصد بهذا المفهوم أن القيم التنظيمية :

- إطار قاعدي في شكل هيكل من المبادئ التنظيمية
- تحدد ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وسلوك الآخرين.
- تترجم في صورة فعل صادر عن الفرد.

التعريف الإجرائي : هي محصلة المبادئ والمعتقدات والقواعد، المتمحورة في شكل هيكل قاعدي والتي يخضع لها العاملين في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز والمتمثلة في روح الفريق، التنافس الوظيفي ، الحرص على السلامة المهنية. حيث من خلالها يمكن للمؤسسة أن تتحكم في سلوك عاملها ، بضبطه وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة بطريقة موضوعية.

السلوك التنظيمي:

مفهوم السلوك: لغة هو من مصدر الفعل سلك، سلكا وسلوكا فهو سالك بمعنى تصرف وسلك طريقا سار فيه² مفهوم السلوك التنظيمي :

إصطلاحا: هو الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تفسير هذه التصرفات ، بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.³ يقصد بهذا المفهوم.

¹- ماهر محمود : سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ط2، 1992، ص 112

²- ابن منظور : لسان العرب ، بيروت، الوقفية المكتبية للنشر ، 2010.

³- طلعت ابراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم ، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع ، 2007، ص71.

➤ أن السلوك التنظيمي هو دراسة دقيقة للعامل من كل جوانبه داخل المنظمة من أجل فهم سلوكياته والتحكم فيها بما يخدم أهداف المنظمة .

❖ **السلوك التنظيمي:** مجموعة الإستجابات الصادرة عن الفرد نتيجة إحتكاكه بغيره أو نتيجة

اتصاله بالبيئة الخارجية ،ويتضمن هذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد ، من عمل حركي،

سلوك لغوي أو انفعالات داخل التنظيم¹ . ويقصد بهذا المفهوم أن:

➤ السلوك التنظيمي هي إستجابات وردود أفعال صادرة عن الأفراد ونتيجة عن إحتكاكات واتصالات مع الفرد والبيئة.

❖ **السلوك التنظيمي:** هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في

المنظمة وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على أداء العاملين ومشاعرهم² ويقصد بهذا

المفهوم :

➤ هو حقل يجعل من سلوك واتجاهات و آرا العاملين محور دراسته داخل المنظمة بالإضافة أنه يهتم

بتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على سلوكيات وآداء العاملين داخل فضاء العمل .

❖ **السلوك التنظيمي** هو نظام يتضمن مبادئ من علم النفس وعلم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

ينصب تركيزه على فهم كيفية تصرف الأفراد في بيئة العمل التنظيمية على نطاق واسع

يغطي ثلاث مستويات تحليلية ودقيقة في المنظمة³ ، هي الأفراد والجماعات والمنظمة .

¹ - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص1.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي ، المملكة العربية السعودية ، دار حافظ للنشر ، ط1 ، 2004 ، ص23.

³ - Neal M ، Ashkanasy and Alana D Dorris : **Organisational Behavior** ، Oxford Research Encyclopedias ، March 2017.

➤ ويقصد بهذا المفهوم ، أن السلوك التنظيمي نظام متكامل مع عدة علوم منها علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها ،ينصب تركيزه على فهم سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل ويجعل أهم عناصره للدراسة ، الفرد والجماعة والمنظمة كمحاور أساسية له .

التعريف الإجرائي :

هو حقل معرفي متمحور في حلقة من الإستجابات والسلوكات والتصرفات وردود الأفعال الصادرة عن الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز - تبسة- والمتمثلة في :دافعية الإنجاز،الأداء الوظيفي، الإلتزام المهني وغيرها من السلوكات التنظيمية .

6- الدراسات السابقة:

الدراسات الوطنية:

1- محمد بن عزوزي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة

الجزائرية، ، الأغواط، جامعة عمار ثلجي، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2011.

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين،

تمثلت الإشكالية في: ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد الإداريين

بجامعة عمار ثلجي؟ وتدرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر القيم التنظيمية على القيم الشخصية للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثلجي؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد الإداريين

بجامعة عمار ثلجي؟

- وبناء على هذه التساؤلات تم وضع الفرضية العامة التالية:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثلجي.

الفرضيات الجزئية:

- تتأثر القيم الشخصية للأفراد بالقيم الشخصية السائدة في المؤسسة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعرفة طبيعة العلاقة ووصفها وصفا دقيقا، بالإستعانة

بتقنيات جمع البيانات، الاستمارة و الملاحظة .

وتمثل مجتمع الدراسة في 480 مفردة .تم إستخدام أسلوب المسح بالعينة وذلك بالإعتماد على

العينة العشوائية البسيطة تمثلت في 135 مفردة .

وقد تمثلت نتائج الدراسة في :

- توجد علاقة قوية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي تصل الى حد السببية ،حيث أنه كلما كانت القيم التنظيمية تفرض توافقاً بينها وبين القيم الشخصية ،في إتجاه خدمة أهداف الفرد والمؤسسة كلما ارتفعت نسبة الولاء التنظيمي للأفراد.

- الدراسة كشفت على نمطين من القيم الأولى معنوية مرتبط بطبيعة وجدانية للأفراد توجه تمثلاتهم نحو ممارسات مثل إحترام الوقت ، جودة العمل، التعاون ، الشعور بالإنتماء للمؤسسة وحب البقاء فيها وقد عبر عن نسب عالية بالمؤسسة ،أما النمط الثاني ذو طبيعة مادية مثل وجود حوافز.¹

▪ **جوانب الإستفادة من الدراسة:** لقد إستفدنا من هذه الدراسة من خلال الإستعانة ببعض الجزئيات من الجانب النظري وخاصة من خلال المراحل التي مرت بها القيم التنظيمية والتي دعمتافي مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة.

2- دراسة العقبي الأزهر: بعنوان القيم الإجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ، قسنطينة، جامعة منتوري ، قسم علم الإجتماع ، تخصص علم إجتماع التنمية، 2009 هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيم الإجتماعية والثقافية المحلية على السلوك التنظيمي للعاملين ، متبلورة في **التساؤل الرئيسي** التالي : مامدى تأثير القيم الإجتماعية والثقافية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط الإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا في ما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين وعن حجم هذا التأثير.

تمثلت الفرضية العامة للدراسة في:

¹ - محمد بن عزوزي: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي»،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(رسالة منشورة)، الأغواط،جامعة عمار ثلجي،قسم علم الإجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، 2011،2012.

تشكل عناصر البيئة الإجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

الفرضيات الجزئية:

- تشكل المراكز الإجتماعية المنسوبة التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.

- تشكل الإلتزامات الإجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس إتجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب الإشراف عليهم

- يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعات العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

وأستخدم في الدراسة المنهج الوصفي والمنهج المقارن، أما مجتمع البحث يتكون من 168 مفردة موزعة على 110 عون تنفيذ 44 عون تحكم 14 إطار ، معتمدة على أداة الإستمارة في جمع بياناتها.

وأظهرت نتائج الدراسة :

- أن التعاون والتضامن السائدين بين العمال داخل المؤسسة في أغلبيته ذات طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة وما يرتبط بها من أدوار وبهذا الإستنتاج يتأكد عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى .

- بالنسبة لنمط الإشراف أن علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم ليست علاقة مراكز فقط ولكن علاقة تتضمن كل الشخصية إذ يشاركونهم في إتخاذ قرارات خاصة ويتدخلون إلى جانبهم في إنجاز أعمالهم .

- أما بخصوص نمط الضبط الإجتماعي فقد كشفت نتائج الدراسة أن تعاون العمال وتضامنهم سواء من حيث الأسس التي يستند عليها والأسباب التي تقف وراءه أو حتى من حيث الموضوعات التي يركز حولها.¹

▪ **جوانب الإستفادة من الدراسة:** أفادتنا هذه الدراسة من خلال تناولها لمؤشر التعاون والتضامن بين العاملين وكذا إشراك العاملين في إتخاذ القرار وكيفية انجازهم لمهمتهم وهذا ماساعدنا في مناقشة نتائج هذه الدراسة مع ماتوصلنا إليه في دراستنا الحالية لإبراز الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في ضبط السلوك التنظيمي.

الدراسات العربية:

1- دراسة عبد الحق علي إبراهيم بلل احمد إبراهيم أبوسن: بعنوان دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، جامعة السودان، الخرطوم، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، 2015. هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، وتمثلت إشكالية الدراسة في محاولة التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال الممتثلة في المصاريف التجارية وعليه فقد قام الباحث بصياغة التساؤلات التالية تمثلت في :

- ماهو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال؟
- ماهو واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال وخاصة القطاع المصرفي السوداني ؟
- هل لبيئة المنظمة الداخلية أثر على السلوك التنظيمي؟
- هل يمكن لبيئة المنظمة الداخلية أن تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء منظمات الأعمال؟

¹- العقبي الأزهر: «القيم الإجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم (رسالة منشورة) ، بسكرة، قسم علم الإجتماع، فرع علم إجتماع التنمية، 2009، 2008.

تحددت أهداف الدراسة في :

- معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية .
- دراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال خاصة القطاع المصرفي السوداني .
- تحديد دور السلوك التنظيمي وأثره في المصارف المبحوثة .
- إختبار أثر بيئة المنظمة الداخلية في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف المبحوثة.

لتحقيق هذه الدراسة أختيرت ثلاث مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، إستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها، 220 مفردة وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الدراسة.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن هناك أثر سلبيا لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف.

- أظهرت أن هناك أثر إيجابيا للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف .
- أظهرت الدراسة أن جودة الأداء والإلتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثران سلبيا بضغوط العمل والصراع التنظيمي .

- بينت الدراسة أن أبعاد بيئة المنظمة تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية¹.

¹ - عبد الحق علي ابراهيم بلل أحمد ابراهيم أبوسن: « دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال»، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة ، (رسالة منشورة)،(17:33، 22/ 12/ 2018)، (. edu . eg institutes - www.aboukir . com)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال ، 2015 .

■ **أوجه الإستفادة من الدراسة:** تم الإستفادة من الدراسة من خلال نوع العينة العشوائية الطبقية والمنهج الوصفي التحليلي المستخدم وكذا من خلال مناقشة نتائجها ومقارنتها مع نتائج الدراسة لإحتوائها مؤشرات وأبعاد تتلائم مع موضوع دراستنا.

2- **عبد الله بن حمد الجاساسي:** أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ، جامعة عمان ، 2010-2011.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، حيث تتلخص إشكالية الدراسة في تساؤل رئيسي :إلى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أدا موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟ويرتبط بهذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية :

- ماهي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

- ماهو أثر الحوافز المادية في تحسين أدا العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

- ماهي الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

- ماهو أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وغستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة ،حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين وبلغ عددهم 1152 فرد وأختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت 290من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات .

تمثلت نتائج الدراسة في :

- فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بينت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين متمثلة في تقديم مكافآت تشجيعية، ترقية استثنائية، توفير السكن والنقل، منح العلاوات الفنية، التعويض المادي عن الإجازات، مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة، منح الرواتب الاستثنائية ..

- فيما يتعلق بتأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، الأفراد موافقون بشدة على أثر هذه الحوافز في تحسين ادائهم، كما أنهم موافقون بشدة على مجموعة من فاعلية الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين من بينها: سرعة إنجاز العمل، تحمل المسؤولية، حب العمل والإخلاص له، المشاركة في وضع الاقتراحات، التجديد والإبتكار، العمل بروح الفريق.

- فيما يتعلق بأهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين، بينت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على مجموعة من الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين متمثلة في: الدروع والميداليات، إقامة حفلات التكريم، رسائل الشكر المكتوبة، المشاركة في إتخاذ القرارات، تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي.

- فيما يتعلق بمدى فاعلية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، الأفراد موافقون بشدة على فاعلية الحوافز المعنوية متمثلة في: سرعة إنجاز العمل، الإلتزام بالقوانين والأنظمة، الشعور المتزايد بالإنتماء، تطوير القدرات الذاتية، الدقة والإنضباط، رفع مستوى جودة العمل.¹

■ **أوجه الإستفادة من الدراسة:** ساعدتنا هذه الدراسة في الجانب الميداني من خلال أخذ بعض المؤشرات المتعلقة بالقيم والتي إستعنا بها في بناء أسئلة الإستمارة والمتعلقة بكل من

¹ - عبد الله بن حمد الجاساسي: « أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين »، رسالة ماجستير، (منشورة) ، 2010 ، (13:24 ، 19-5-19) ، <http://www.abahe.uk> ، دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، 2010 ،

المحور الثاني والثالث وكذا من خلال تحليل وتفسير الفرضيات بالإعتماد على جملة من الحوافز المادية والمعنوية التي لها دور في ضبط السلوك التنظيمي.

أولاً- خصائص القيم التنظيمية:

اختلف علماء الاجتماع في تحديد خصائص القيم وأكثر ما ميزها أنها نسبية، متدرجة ومتكاملة. وبما أننا نتناول بالدراسة القيم التنظيمية بإعبارها جزء من القيم العامة. يمكن تحديد أهم خصائصها كما يلي:

- 1- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.
- 2- قابلة للقياس والتقويم من خلال سلوك الفرد الملاحظ في أدائه لوظائفه داخل التنظيم .
- 3- تشكل جزء من ثقافة التنظيم.
- 4- تكون عادة منتشرة داخل التنظيم.
- 5- مفيدة لأعضاء التنظيم، لأنها تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
- 6- ضرورية لإختيار ما هو أفضل.¹
- 7- مكتسبة لتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- 8- تختلف باختلاف الدور والمركز الوظيفي للفرد، كما تختلف باختلاف الجنسين والعمل والمعطيات الدينية والأخلاقية.²
- 9- نسبية فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على إختلاف رغبات أعضاءه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم من جهة أخرى.
- 10- منتشرة في أجزاء التنظيم ملزمة وأمرة، لأن الفرد عضو تنظيم ما يعاقب ويثاب على أساسها.

¹- أسماء بن تركي : «القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، تخصص تربية ، ، 2008،ص41.

²- جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، عين مليلة، دار الهدى، 2006،ص،ص167، 168.

11- يتم التعرف عليها من خلال استجابات لفظية للفرد العامل أو من خلال سلوكه أثناء أدائه لمهامه.

12- تكون أحيانا صريحة وأحيانا أخرى ضمنية.¹

ثانيا : مراحل تطور القيم التنظيمية:

إن الإرتباط الوثيق للقيم التنظيمية بتاريخ تطور الفكر التنظيمي، والسيرورة التاريخية لمنظمات الأعمال، جعلته يمر بعدة مراحل. كان الهدف منها محاولة صياغة منظمات قيمة تسهل الإستفادة من المورد البشري بما يخدم المؤسسة وفي ما يلي نذكر لأهم هذه المراحل:

2-1- المرحلة الأولى:

و هي المرحلة التي كان التعامل فيها مع الإنسان على أنه آلة وتمثلها مرحلة الإدارة العلمية، التي ظهرت بين سنتي 1900 و 1920 وقد أدت لظهور هذه الحركة عدة عوامل موضوعية منها: تطور الإقتصاد الأمريكي، حركة التصنيع، وهبوط عدد المشتغلين بالزراعة، وقد ساعد على تطور الصناعة كفاءة العاملين فيها وزيادة أسواق التصدير وأدى التركيز على مشاكل الإنتاج إلى ظهور فئة من المنظرين الذين تخصصوا في شؤون الإدارة والتنظيم وعلى رأسهم **فريدريك تايلور** و **هارنجتون امرسون وجانت** وغيرهم من الذين بدأوغيرهم من الذين بدأو يفكرون في أسباب إنخفاض الإنتاجية الصناعية والحلول الموضوعية لزيادة الإنتاج بوضع أربعة أسس وهي:

1- إستخدام الأسلوب العلمي في الوصول الى الحلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

2- اختيار المواد والآلات،والعمال بطريقة علمية.

3- بعد اختيار العامل المناسب،يعهد إليه بعمل محدد،على أن توفر له الإدارة التعليمات،والإرشادات بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

¹- أسماء بن تركي: «القيم التنظيمية ودورها في تفعيل الإدارة المدرسية»، مرجع سابق، 42 .

4- يجب أن يكون تعاون كامل بين الإدارة والعمال، على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العمال بمهمة التنفيذ

أما ماكس فيبر، فقد تمثلت مساهمته في النموذج البيروقراطي، في الإدارة البيروقراطية تمثل النمط الخالص للهيمنة الشرعية. وتدرج سلطة المؤسسة على الكفاءة أنها النموذج المثالي للتنظيم.¹

2-2- المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة كإمتداد للمرحلة الأولى، وتحت نفس المنحى الذي كانت تهدف إليه المرحلة الأولى في البداية حيث ركزت على عوامل فيزيقية مثل : الإضاءة، التهوية، الرطوبة وفترات الراحة، إلا أن النتائج كانت غير متوقعة، ومؤكدة وجود متغير جديد وحساس هو الروح المعنوي ودرجة الإنسجام بين العمال ليطلق على الدراسات التي قام بها إيلتون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تهتم بالقيم الإجتماعية والنفسية وقيم التعامل والتحفيز إلى غير ذلك من القيم الأخرى.

2-3- المرحلة الثالثة:

هذه المرحلة ظهرت إستجابة لظهور إتحادات مهنية، ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات من الأيدي العاملة وكل شيء يتم صناعته تقريبا، كان من الممكن أن يباع بكل سهولة، مما أدى لإنخفاض كبير في الكفاءة والإبداع في هذه الظروف إكتسبت الإتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة، التي كادت تلحق بالمنظمات.

في هذه الفترة كذلك قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل إحتواء الإضراب والمحافظة على السلام، في أن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيم مناوئة مع

¹ - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 69 .

التحول من المواجهة إلى التوفيق، وذلك إعتقاداً على وجهة نظر الإدارة عن سياسة الموقف، في هذه المرحلة أيضاً أصبحت القيم المتأصلة لحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الإجتماع في العمل واستغلال الفرص والأجر وبخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل: بريطانيا. وكانت من المشكوك فيه معرفة المسؤول عن القيم التنظيمية، هل هو قائد النقابات الإتحادية أم هم الإداريين؟¹

2-4 - المرحلة الرابعة :

ارتبطت هذه المرحلة بإسهامات دوغلاس ماك غريغور، من خلال كتابه الجانب الإنساني في المنظمة . انطلق ماك غريغور في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ والى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف أسماء ماك غريغور بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة. ومن ثم قام ماك غريغور بصياغة نظرية أسماها نظرية X و Y وهي النظرية التي تقوم على تصورين حول الإنسان في العمل.

أ- النظرية X : يعتقد ماك غريغور بأن هذا التصور عن الإنسان في العمل، يقوم على 3 فرضيات
ضمنية هي :

- ✓ أن الفرد العادي يشعر بأشمئزاز وفور متأصل للعمل ويحاول تجنبه بشتى الطرق.
- ✓ نتيجة هذا الشعور نحو العمل، يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات، كي يبذلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ - محمد بن عزوزي: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين» ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، 2012 ص 63 .

✓ الفرد العدي يفضل أن يكون موجهًا، يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح ويبحث عن الأمن قبل كل شيء.

النظرية y: لاحظ ماك غريغور بأن الإدارة عمدت إلى تعديل سياستها وانتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، مبنية على 04 مبادئ أساسية.

✓ أن الجهد الفيزيقي أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب أو الراحة تمامًا.

✓ أن الإلتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل، هو في الواقع نتيجة للبحث عن إشباع الحاجات الإجتماعية.

✓ أن للإنسان القدرة على مماوئة واستخدام خياله وابداعه خدمة للتنظيم.

✓ أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزء من الإمكانيات والقدرات الفكرية للأفراد.¹

2-5- المرحلة الخامسة :

عرفت هذه المرحلة تطور القيم التنظيمية إلى ظهور نظرية الإدارة بالأهداف **لأميثاي إترزيوني** وأهم مزايا الإدارة بالأهداف تحديد الأهداف بوضوح متناه، والأهداف هي الموجه وهي المراقب. وقد ركز أيضا على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد، وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاية والفاعلية والإنجاز والإشباع التام لدى كل من الأفراد، يتم كل ذلك في إطار محدد تحكمه قواعد ضبط مميزة من أجل نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها. ويوضح إترزيوني أنه توجد عدة

¹- سيساوي فضيلة: «محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة»، سنة أولى ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2014، ص، ص، 63، 64.

تصنيفات لعناصر الضبط الإجتماعي ذات أبعاد تحليلية واضحة فيزيقية مادية ورمزية، يتحدد حسب الوضع الإداري الذي يشغله الفرد والمكانة التنظيمية التي يحتلها.¹

2-6- المرحلة السادسة:

في هذه المرحلة ظهر مفهوم التطور التنظيمي، ريتشارد بيكهارد : يرى بأن التطور التنظيمي الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا، لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية . من خلال التدخل المخطط. كذلك يعتبر هيرز برغ، من أبرز رواد هذه المرحلة . يرى أن الدافعية من شأنها أن تحسن الإنتاج للإرتباطها بالجوانب الذاتية للفرد، والتي توفر له شعورا يدفعه للمزيد من العمل، وتحسن الإنتاجية . والشعور بالقدرة على الإنجاز، حيث أن هذا العامل يدفع الفرد العامل نحو الأداء الجيد مع شعوره بالحماس والسعادة بهذا الأداء² ومن خلال فكرة التطوير التنظيمي، أصبح بالإمكان تطبيقيا تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

2-7- المرحلة السابعة : هي عبارة عن مزيج مؤلف من المراحل السابقة وأهم قيمة شائعة فيه

هي البقاء للأصلح، ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية ويعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله، يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد، والجدول التالي يلخص مراحل

تطور القيم التنظيمية .³

¹ عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 250.

² منال رشاد عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية (رؤية عصرية واطلالة مستقبلية)، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 46.

³ محمد بن عزوزي: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي»، مرجع سابق، ص 64 .

❖ جدول يبين مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له آثاره
الثانية	العاطفية	الإهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم التوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الإمكانات	امكانية تطور الناس
السابعة	الواقع	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

ثالثاً: مصادر القيم التنظيمية :

للقيم العامة علاقة وطيدة بحياة الفرد والجماعات، فهم يتمسكون بها لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معانيه التي تميزه عن وجود غيره من الكائنات الأخرى، فالفرد لا يستطيع العيش دون قيم، أو أن يترك البحث عن ماهو أسمى في نظره من القيمة بالنسبة له هي كل شيء . وباعتبار القيم التنظيمية كجزء من القيم العامة يمكن أن تحدد مصادرها كما يلي:

3-1- المصدر الديني:

آيات عديدة بالتخلي بقيمتي الإتيقان والإنظباط في كل الأعمال التي تؤديها كقوله جل شأنه في سورة الأنفال، الآية 211 «يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم

تعلمون»، كما حث النبي صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه، ووردت أحاديث عديدة تحث على الإنصاف في العمل كقوله (ص) " من غشنا فليس منا" وقوله " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"

3-2 - المصدر الإجتماعي : باعتبار الفرد جزء مهم في البناء الإجتماعي للمجتمع الذي ينتمي إليه، فإنه يكتسب قيماً تتلاءم وطبيعة مجتمعه للحفاظ على لتوازن والإستقرار بداخله، هذه اقيم تختلف باختلاف المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، فالفرد وقبل دخوله لأي تنظيم وانتمائه إليه تكون لديه مجموعة من القيم العامة والتي تمثل أحد مصادر تكوينه أو إكتسابه للقيم التنظيمية، وبالتالي فالمجتمع يمثل أحد المصادر الأولية في بناء الفرد والجماعة للقيم التنظيمية الخاصة بتنظيم ما.¹

3-3- الخبرة السابقة : تشكل سنوات العمل أو المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في تنظيم ما مجموعة من الخبرات المتراكمة، والتي تعتبر إحدى مصادر القيم التنظيمية لدى أفراد التنظيم والتي تظهر خاصة في تفاعلاتهم وتعاملهم مع بعضهم البعض من جهة والأهمية التي يعطونها للأشياء والأفعال من جهة أخرى، بفقد المدة الزمنية التي يقضيها الأفراد داخل التنظيم تختلف القيم التنظيمية المكتسبة لديه.²

3-4- جماعة العمل والتنظيم : على الرغم من أهمية المصدر الديني والإجتماعي والخبرة السابقة في بناء القيم التنظيمية لدى الأفراد، إلا أن جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد داخل التنظيم مهمة جداً في اكتسابه لقيم تنظيمية معينة خاصة بهذا التنظيم،³ فأفراد التنظيم باعتبار أنهم يشكلون فيما بينهم مجتمع يتفاعل أعضاؤه فيما بينهم، تتكون لديهم مجموعة من القيم الخاصة

¹ - أسماء بن تركي: «القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية»، مرجع سابق، ص، ص 47، 48.

² - رافع يوسف الوحيدي: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (رسالة منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص، ص 47، 48.

³ - أسماء بن تركي : «القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية»، ص 49.

إنطلاقاً من طبيعة التنظيم ذاته، ظروفه وأهدافه، دون الخروج عن القيم العامة للمجتمع الذي ينتمون إليه، وذلك أن للتنظيم دور كبير في تعديل سلوكيات الأفراد المنتمين للمنظمة، من خلال إكسابه سلوكيات تنظيمية جديدة تتوافق والقيم التنظيمية من خلال ممارسة التنظيم والقيام بالأعمال وفق منهج تنظيمي خاص ووفق قواعد وقوانين تسمح للعامل بتوجيه وتعديل سلوكه بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

فأفراد التنظيم ومع مرور الوقت تتكون لديهم مجموعة من المعتقدات الخاصة بهم والتي تعمل كموجه لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم وتأخذ نوع من الإلزام على أعضاء التنظيم فالفرد الذي يبتعد عن هذه القيم تمارس عليه مجموعة من الضغوطات مثل عزله عن الأفراد الآخرين والتعامل معه للضرورة مما يجعل الفرد يتبنى القيم التي يؤمن بها باقي أفراد التنظيم.

رابعا : تصنيف القيم التنظيمية

و قد صنفها "ديف فرانسيس ومايكل وودكوك" وفقا للتقسيم الذي قدمه الباحثان في كتابهما (unblocking organization valus) تجسدا للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسات الغربية، حيث صنفها إلى أربعة مجموعات وهي :

4-1- إدارة الإدارة : يتم تحديد الفئات الإدارية بتركيز عالي والسعي لتدريبها وتحفيزها لدفع المنظمة للنجاح، ويشمل هذا المحور قيم القوة وقيم المكافأة وقيم الصفة.

4-2- إدارة العلاقات : ويتركز هذا المحور على العلاقة بين ما يتوقعه الأفراد من الإدارة وما تتوقعه الإدارة من الأفراد وصولاً إلى أفضل أداء لهم، ويشمل هذا المحور قيم فرق العمل وقيم القانون والنظام وقيم العدالة.

4-3- إدارة المهمة : يركز هذا المحور على أهمية الإدارة، حيث تظهر هنا قيم الفعالية وقيم الإقتصاد وقيم الكفاية.

4-4- إدارة البيئة التنظيمية : تهتم الإدارة بالتعامل مع الجوانب البيئية وتفهمها والتعرف عليها، وتظهر في هذا المحور قيم التنافس وقيم الدفاع وقيم استغلال الفرص.

و يعتبر هذا التصنيف أكثر وجاهة وتكيفا وملاءمة مع ما أفرزه لنا واقع المؤسسة محل الدراسة من مؤشرات خلال قيامنا بالدراسة الإستطلاعية، وهذا المبرر الإمبريقي دفعنا لتبني هذا التصنيف وأما من الناحية النظرية والمنهجية فهو خادم للشق النظري ويعتبر اضافة علمية مثرية وفي نفس الوقت أداة تحليل للنتائج التي يمكننا التوصل إليها في نهاية دراستنا.¹

خامسا - وظائف القيم التنظيمية وأهميتها:

5-1- وظائف القيم التنظيمية :

5-1-1 وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي : والتي يمكن إيجازها كما يلي :

- تهيئ للأفراد اختبارات لتحديد السلوك وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية وفي الوقت نفسه توجهه نحو الأداء المطلوب منه، وتمنحه القدرة على الرضى النفسي والتوافق مع الآخرين.
- تساهم في تحديد الرؤية التي يستمدّها الفرد وفهم العالم من حوله والمساهمة في اصلاحه ونفسيا وأخلاقيا من خلال ضبط شهواته ومطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه.
- تبعث الأفراد على العمال والإنجاز ، أي أنها تعتبر دوافع اجتماعية.
- تحدد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.

¹ - مشاعل بنت نيباب العتيبي: «الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات»، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحوأداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة ،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، تخصص إدارة العلاقات العامة والإعلام، 2009،ص12.

5-1-2- وظائف القيم على مستوى المؤسسات :

تلعب القيم التنظيمية دورا كبيرا في توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها المؤسسة، كما تعمل على تدريب العاملين على آليات الإلتزام المهني داخل المؤسسة لضمان السير الحسن للعمل بالإضافة إلى ذلك تجعل كل مؤسسة متميزة على الأخرى نظرا لطبيعة عمل كل مؤسسة.

تشكل القيم التنظيمية أداة ترابط بين أعضاء المنظمة من خلال توجيه مجهوداتهم وبالتالي تحقيق الإستقرار داخلها.

تعمل على تحديد هوية العامل ورسم حدوده داخل المنظمة.

تعمل على توجيه ومراقبة مسارات سلوك أعضاء المنظمة.

5-1-3- وظائف القيم على المستوى الإجتماعي : ويمكن ادراجها كالاتي

- تدفعنا القيم إلى تبني أو تفضيل غيديولوجية سياسية أو دينية دون أخرى وتوجهنا لتبني مواقف أو اتجاهات نعتقد أنها جديرة بالإهتمام والدفاع عنها

- المساهمة في حفظ وتماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.

- المساهمة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع، حتى يصبح أكثر استقرارا.

- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها البعض، وتقويته من الانانية المفرطة والنزاعات والشهوات

الطائشة.¹

5-2- أهمية القيم التنظيمية :

¹ - رافع يوسف الوحيدي: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي»، مرجع سابق، ص 18 .

إن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية أو هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم هي شعور بتوجهات مشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرا لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شكل على قوة كبيرة من خلال وجود القيم المشتركة، إذا يكون العاملين على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها ومن خلالها يشعرون بأهميتهم بالمنظمة، وتثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للعاملين، حيث تصبح القيم حقيقة في عقول عدد كبير منهم، كما تعكس القيم التنظيمية الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها، كما تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة بالإضافة إلى أنها تبعث في نفس العاملين وتبث فيهم روح التكامل والتماسك وتوجههم لبذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.¹

باعتبار فئة العاملين الأكثر تأثرا بالقيم التنظيمية، نظرا لما يحمله العامل وخاصة في الفترة الأولى من مداومته للعمل فهو يسعى جاهدا إلى عدم التخلي أو المساس بقيمه المحلية حيث تتصادم قيمه المتمسك بها وتتعارض مع قيم المؤسسة، ومن هنا تأتي أهمية القيم التنظيمية في توجيه سلوك العاملين، من خلال كونها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي، كما أنها أساس فهم إحتياجات ودوافع سلوك العاملين من خلال التأثير على ادراكاتهم، كما تحدد انجاز العاملين إذا كان مرضي أو غير مرضي وتتمى وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على آدائهم وجعل العاملين قادرين على مراقبة أنفسهم وبالتالي الإبتعاد قدر الإمكان على الإنحرافات السلوكية أو الادارية المقصودة من خلال تنميتهم وتوعيتهم وتعزيز انتمائهم.

¹ - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان، دار حامد ، ط1، 2009، ص،ص،46، 47.

سادسا : علاقة القيم التنظيمية بالسلوك التنظيمي :

6-1- مفهوم النسق القيمي للعامل :

يعرفه نوليز noblils (1980-2008) القيم على أنها مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصيبها في قالب ينسجم مع عادات وأعراف المجتمع.

حيث أنه لا تنطلق سلوكيات العمال وتصرفاتهم من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية، وبالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف عنها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم.

تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط، مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد وتحدد تصرفاته في كل المجالات، مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل.

إن اختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم الفرد من مجتمع لآخر تجعل قيم افراد المجتمعات النامية، تختلف عن قيم المجتمعات المصنعة.

فأهمية العوامل المذكورة في تحديد سلوكيات العمال واجاهاتهم نحو العمل تدعوا إلى ضرورة تحديد هذه العوامل ومدى تأثيرها على تكوين النسق القيمي للعامل¹.

6-2- العوامل المساعدة في تكوين النسق القيمي للعامل :

يمكن تحديد العناصر المساهمة في تحديد النسق القيمي للعامل في مجموعة من العوامل تتمثل أهمها في كل من / العوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل الدينية، والعوامل السياسية والإقتصادية، والعوامل التاريخية.

¹ - بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2015، ص19.

6-2-1- العوامل السياسية والإقتصادية :

إن السياسة الجزائرية المنتهجة والتي تعمل على تحديد طريقة الحكم والتنظيم هي التي تعمل على تحديد طبيعة النظام سواء إشتراكي أو ليبرالي، وكذا طبيعة النظام الإقتصادي، سواء عمومي أو حر، وطبيعة الخير السياسي وممارسة الديمقراطية، كل ذلك يلعب دور كبير وفعال في بلورة مجموعة من السلوكات ادى العاملين بالمؤسسات نظرا لتلك التغيرات التي طرأت على تلك التنظيمات، مما أثر على المخزون القيمي للعامل وبالتالي سلوكاته واتجاهاته.

6-2-2- العوامل الإجتماعية والثقافية :

إن المجتمع الجزائري يتميز عن غيره من المجتمعات العربية والغربية بخصوصية ثقافية واجتماعية، تنتج من خلال العادات والتقاليد والأعراف المرسخة فيه والتي تشكل جزء من النسق القيمي للعامل الجزائري مما يؤثر ذلك على ممترساته المهنية وسلوكاته داخل التنظيم وكذا نظرة المجتمع تأثير كبير في النظية لعمل المرأة وكذا جانب الإختلاط بين الجنسين داخل مواقع العمل.

6-2-3- العوامل التاريخية :

عانى الشعب الجزائري من ويلات الإستعمار والتخلف طيلة قرون، فالعامل الجزائري أثناء الإستعمال الفرنسي كان يعمل ليل نهار لكسب قوته وقوت عياله، وكان إمّا فلاح في الجبال والمناطق لوعرة التي لم يرضى بها المعمرون في حقولهم أو مصالنعهم أو بيوتهم، وفي كل الحالات كانت الحياة المهنية صعبة ومضنية وكان العامل الجزائري يبذل قصارى جهده لارضاء مستغليه، لذلك كان معروف بالجد والصبر والتحمل، وبارتفاع انتاجيته سواء في الوطن أو المهجر، فهو الذي حوّل الحقول التي كان يمتلكها المعمرون إلى جنّات خضراء، وشارك بقسط وافر في بناء وتشبيد مختلف الهياكل القاعدية والمرافق في فرنسا وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية مما ساهم في ازدهار صناعتها، ولقد برهن العامل الجزائري

على قدراته وامكانياته وانجازاته وصبره وتقانيه في العمل إلا أن هذا العامل نفسه تحول بعد الإستقلال إلى التكاثر والتهاون والإتكال والتباطئ في إنجاز مهامه واهمال مسؤولياته.

6-2-4- العوامل الدينية :

تلعب المعتقدات الدينية داخل المجتمع الجزائري والتي تتمثل في قواعد الدين الإسلامي، مصدر مهم للتشريع وتوجيه السلوكات وتصرفات الأفراد في كافة المجالات المهنية وخاصة داخل المؤسسة حيث أن العامل الجزائري يتأثر بالمخزون القيمي الديني له ويعتبره موجهاً لحياته المهنية وخاصة داخل المؤسسة، حيث أن العامل الجزائري يتأثر بالمخزون القيمي الديني له ويعتبره موجهاً لحياته المهنية من خلال التأثير بقيم الحلال والحرام، وما يتبعه من جزاء وعقاب.¹

سابعاً: القيم التنظيمية كمثير للسلوك التنظيمي:

للقيم التنظيمية أثر كبير على المنظمات نظراً لما تلعبه من دور هام في تحديد وتوجيه النشاط التنظيمي، حيث تعمل هذه الأخيرة على تكييف الأفراد للعمل بشكل يناسب طموحاتهم وميولاتهم وتوقعاتهم وذلك من أجل تحقيق الرضا وأعلى درجات الإلتزام وكذا تعبر عن الفلسفة التنظيمية التي تقام عليها المنظمة.

ولارتباط مفهوم القيم لتنظيمية بالسلوك التنظيمي كونها تحدد هويته كما يمكن التعرف على المنظمة من خلال الإفتراضات والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع سير العمل .

وبما أن العاملين لا يودون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذا فإن القيم التنظيمية بما تحتويه من قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين مرؤوسيه وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

¹ - بوفلجة غياث : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص، ص، 20، 21.

ويتبنى المؤسسة قيم تتوافق مع متطلبات التنظيم ومع الأهداف المرسومة والمدعمة بثقافة قوية تدفع بذلك لإستثارة سلوك العاملين وتوجيههم نحو زيادة أعلى درجات الإلتزام والإنتماء للمنظمة، فالإجماع على قيم ومعتقدات والتمسك بها بشدة من طرف الجميع يزيد من إخلاص العاملين وكذا ولائهم وإنتماءهم الشديد للمنظمة وزيادة ميزة التنافس التي تعود بنتائج إيجابية على المنظمة.¹

فالعاملين أثناء انخراطهم في عملهم قد يكونوا حاملين قيم محلية قد لا تتوافق مع قيم المؤسسة مما يشكل هناك نوع من التصادم، مما يجعل المؤسسة تعمل على دمج هذه القيم بما يتوافق مع أهداف كل أعضاءها. فهدف القيم التنظيمية الرئيسي هو تنميط وقولبة سلوك العاملين الغير سوي وإعادة تقويمه لما يتوافق مع أهداف المؤسسة وذلك من أجل تسهيل دمج العامل، حيث لا تخرج هذه القيم عن المؤلوف، إذ تعتبر كمرجع يمكن الإعتماد عليه في تحديد سلوك العامل وتجنب السلوكات غير سوية والتي قد ترجع بالسلب على فاعلية المؤسسة.

¹ - عبد الله عقلة مجلي : الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ،مرجع سابق، ص 48.

أولاً- خصائص السلوك التنظيمي:

أ- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية كالإلتزام المهني والأداء الوظيفي إلخ على كفاءة التنظيم

ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.¹

وهذا له صلة وطيدة بالقيم التنظيمية بحيث أنه لايمكن فهم طبيعة تصرفات العاملين دون

الرجوع لتلك المنظومة القيمية المعيارية باعتبارها جوهرامركزيا وعنصرا توجيبيا لسلوك العاملين في أدائهم لوظائفهم.

ب- ينظر للسلوك التنظيمي داخل المنظمات كنتيجة ترتبط بمفاهيم تنظيمية كالأداء والرضا الوظيفي وما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي لتحقيق أهداف التنظيم.

ج- يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي بينما لايزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية.²

د- يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي وهذا من خلال إعتبار القيم وسيلة محورية لتقويم وتصحيح وقياس سلوكيات العاملين الملاحظة في أدائهم لوظائفهم داخل التنظيم،فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب بل هو ظاهرة منظمة.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، (مفاهيم نظرية، التطبيقات)، المملكة العربية السعودية، دار حافظ للنشر، ط4، 2003، ص 24 .

² - مرابط رشيد: «السلوك التنظيمي للعامل الجزائري في المؤسسة الأجنبية»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، العدد الإقتصادي 35(2)، جامعة ريان عاشور، ص391.

هـ- باعتبار أن القيم التنظيمية حقل أساسي لدراسة السلوك التنظيمي وبحكم انتشارها داخل التنظيم فهي تمثل عنصراً معيارياً وأساسياً في موضوعات السلوك التنظيمي الأساسية المتفق عليها، كالحوافز والدوافع والقيادة، دينامية المجموعات، إدارة النزاعات والاتجاهات.¹

ثانياً - مراحل تطور السلوك التنظيمي:

2-1- مرحلة حركة الإدارة العلمية: كان التركيز فيها على الجوانب المادية في العمل والانتاج وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساساً صالحاً لرفع الإنتاجية، ولم يكن الفرد العامل في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد أداة للعمل لذلك فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها فتعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وبصورة آلية، و أهملت الجانب الإنساني السلوكي والنفسي للفرد العامل.²

2-2- مرحلة العملية الإدارية: تتشابه إفتراضاتها حول السلوك الإنساني مع الإفتراضات التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية إلا أنها تختلف معها في الأسلوب الذي تتخذه المنظمة في التحكم في السلوك الإنساني من خلال جملة من القواعد والأوامر أي تصميم محكم للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في شكل ضوابط محددة تسيطر على السلوك الإنساني.³

2-3- المرحلة البيروقراطية: تمحورت في شكل نموذج بيروقراطي رائده الشهير ماكس فيبر الذي اهتم بوصف الجهاز التنظيمي المثالي والذي حسبه يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية، وأن الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن استخدامه للتأثير على سلوك الأفراد

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 24.

² - علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار غريب للنشر، ص8.

³ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الأردن، دارأسامة للنشر، ط1، 2007، ص34.

العاملين لكنه في نفس الوقت قلل من أهمية الجوانب الإجتماعية والنفسية للعاملين وتجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على معنويات العاملين وسلوكياتهم.¹

2-4- مرحلة العلاقات الإنسانية: التي اهتمت بالفرد العامل وإعتبرته محور العمل الإداري وعنصرها هاما لتحديد الإنتاجية أثبتت أن للإعتبارات الإجتماعية والإنسانية دورا كبيرا وبينت دور التنظيمات غير الرسمية في وضع أنماط لحماية السلوك الإنساني ووضحت أن سلوك العاملين يتأثر بالحوافز المعنوية كما أن للعلاقات الإجتماعية تأثير على السلوك والإنتاجية.²

2-5- المرحلة السلوكية: والتي تقوم وتنطلق من أن العامل هو المحدد الأساسي لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذه المرحلة تقوم على محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والإستفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل، قسمت هذه المجموعة أوالمرحلة وفق افتراضات.³ مجموعة X وإفتراضاتها تكمن في إفتراضات تشاؤمية حول الفرد العامل بحكم أنه كسول لا يحب العمل ولا يميل لتحمل المسؤولية ولا بد من مراقبة أدائه وعقابه واستخدام الحوافز المادية معه.

مجموعة Y تكمن إفتراضاتها في إفتراضات تفاؤلية حول الفرد العامل بحكم أنه محب للفرد ونشط ويتحمل المسؤولية ولديه رقابة ذاتية ولا يحتاج عقاب بل تأمل في الثواب.⁴

ثالثا - عناصر السلوك التنظيمي:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 35 .

² - علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، مصدر سابق، ص 8 .

³ - علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مصدر سابق، ص 9.

⁴ - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 26.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض وأيضاً هناك الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وسنوضح ذلك أكثر تفصيلاً في ما يلي:

3-1- الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.¹

3-2- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الأساسي في تحديد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة وكذلك توضيح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ماتنشأ مشكلات متعددة تنظيمية تحتاج التنسيق واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة دون الخروج على حلقة القيم التنظيمية باعتبارها من الركائز الأساسية التي تركز عليها أي مؤسسة والتي تمثل محدد لا يمكن الإستغناء عنه داخل المنظمة ولا يمكن أن يتحرك الفرد العامل دون مراعات هذه المنظومة القيمة. نظراً للدور الإستراتيجي والتنظيمي الذي تتمتع به داخل المنظمة.²

3-3- التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجية معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الانتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل..

¹ - عبد الحق علي إبراهيم بالأحمد إبراهيم أبو سن: « دور السلوك التنظيمي أداء منظمات الأعمال»، أطروحة دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2015، ص39.

² - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص72.

3-4- البيئية: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية، والإجتماعية والتعليمية والثقافية والإقتصادية عن المجتمع وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة وهذه يجب أخذها في عين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات¹.

رابعاً- محددات السلوك التنظيمي:عوامله وأبعاده:

إن سلوك العاملين بالمنظمات المعقدة يتميز بالتعقيد : حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله ويمكن تقسيم هذه العوامل الى:

4-1- مجموعة المحددات الفردية والنفسية: التي ترجع للتكوين النفسي للفرد:

4-2- مجموعة المحددات الإجتماعية: التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في التنظيم.

4-3- مجموعة المحددات التنظيمية: التي ترجع الى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة².

4-1- المحددات الفردية والنفسية للسلوك التنظيمي : خارج المنظمة

وهي تلك المتغيرات التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي داخل المنظمة وهي:

4-1-1- التعلم: هو أحد المعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحك لقياس السلوكيات التنظيمية

للعاملين بمختلف المنظمات وهو يمثل موضوعاً يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون

¹ - عبد الحق علي إبراهيم: « دور السلوك التنظيمي أداء منظمات الأعمال»، مصدر سابق، ص40.

² -يوسف عنصر، ناجي لبتيم: « أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي»، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد2014،7،ص،ص،133،134.

سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك. بحيث يعتبر التعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة التغيرات والتجارب السابقة بحيث يؤثر التعلم في سلوك الفرد ويؤدي لتغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه.¹

4-1-2- الإدراك: هو أحد المقاييس السيكولوجية التي تأخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، حيث يقول **Glueck** السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والإتجاهات والقيم الدينية² فالإدراك هو السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته في تفسير المؤثرات البيئية. فالسلوك الذي يمارسه الأفراد يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة وسلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن بيئتهم التنظيمية فمن المهم أن نتعرف على هذه العوامل والعمليات المختلفة التي تكون لدى الأفراد المدركات والانطباعات ومنه³، فالإدراك يمثل الطريقة التي يرى بها الفرد ويقوم من خلالها المثيرات الخارجية وهو يفيد المديرين في كيفية تفسير وفهم الآخرين أثناء مواقفهم وكيف يؤثر ادراكهم على حكمهم على الآخرين.⁴

¹ - محمد ربيع زناتي: السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، مكتبة المتنبّي للنشر والتوزيع، طنطا، القاهرة، ص 39.

² - يوسف عنصر، ناجي ليتيم : «أهم المحددات السيكولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي»، مرجع سابق، ص، ص، 134، 135.

³ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط4، 2010، ص 88.

⁴ - يوسف عنصر، ناجي ليتيم: «أهم المحددات السيكولوجية»، مرجع سابق، ص، 135.

4-1-3- الدافعية: هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحك لقياس للسلوكيات التنظيمية للعاملين ولموظفين بمختلف المنظمات وتمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الأفراد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل كما أنها تمثل القوة التي تحرك وتستنير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء وهو موضوع يفيد العاملين في اكتساب بعض المهارات التي من خلالها يمكن حث العاملين على انجاز أعمالهم،¹ فالدافعية هي محركات خارجية للفرد تعمل على اثارة الحاجة وتقوية شدة الحاجها وهي عملية معقدة بسبب تعاملها مع دوافع الإنسان الداخلية الشعورية منها واللا شعورية من أجل اشباع حاجاته المتنوعة والتي ترتبط بعوامل البيئة الخارجية وما تحتاج إليه من تكيف في السلوك الموجه تجاه الهدف.²

4-2- المحددات الإجتماعية للسلوك التنظيمي الأبعاد التنظيمية داخل المنظمة:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين بالمنظمة وهذه المحددات تتمثل في:

4-2-1- الجماعات: هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين فهي تعني مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعض لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، تكمن أهميتها داخل المنظمة من خلال ممارساتها وسلوكياتها التي تعد جزء من المنظمة لأن التعرف على تكوين الجماعة وظواهر تماسكها يؤدي لفهم سلوك العاملين داخل المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف.³

¹ - يوسف عنصر، ناجي ليتيم: «أهم المحددات السيكولوجية»، مرجع سابق، ص، 135

² - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص120 .

³ - يوسف عنصر، ناجي ليتيم: «أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي»، مرجع سابق، ص 138.

4-2-2-2- القيادة: هي أحد المقاييس السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات¹ فهي القدرة على التأثير في الآخرين، فحسب **tannenbaun** بأنها تثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين من أجل اتباع موقف معين . يفيد موضوع القيادة كنمط سلوكي في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والانماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والانماط القيادية المناسبة.²

4-2-3- الشخصية: إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هي تحليل الشخصية الإنسانية باعتبارها أحد المقاييس السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين داخل المنظمة باعتبار الشخصية: تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد تجاه بيئته³، فهي تنظيم متكامل من التركيبات الجسمية والعقلية التي تمثل موضوعا يساعد العاملين على فهم كيف أن للمكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم ويمثل فهما ضروريا لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم وهي من أهم العناصر التي تتيح تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ بسلوك وردود أفعال العاملين داخل المنظمة.⁴

4-2-4- الإتجاهات: هي أحد المعايير والمحددات النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل المنظمات فالإتجاه **Allport** حسب: هو حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية تؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد تجاه جميع المواقف،

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص202.

² - يوسف عنصر، ناجي لبيتم : «أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي»، مرجع سابق، 139 .

³ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص105.

⁴ - يوسف عنصر، ناجي لبيتم : «أهم المحددات السيكوسوسيو لوجية»، مرجع سابق، ص137.

فالتناقض بين سلوكيات الأفراد تجاه بعض المواقف يمكن تفسيره بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه خيال الموقف.¹

4-3- المحددات التنظيمية: التي ترجع إلى تفاعل المنظمة السلوكية على مستوى المنظمة.

4-3-1- **المناخ التنظيمي:** يعتبر من أهم المعايير السوسولوجية التي تؤثر على سلوك العاملين بالمنظمة فحسب **فورماند وجلمر:** هو جملة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها . وحسب تأكيد **جاكوفسكي** فإن الأشخاص الذين يعتقدون بجودة مناخهم التنظيمي يتميزون بجودة عالية من الأداء والقناعة خلاف من يعتقدوا بسوء بيئتهم التنظيمية وهذا يؤثر على طبيعة السلوك التنظيمي. إذن للمناخ التنظيمي آثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم داخل المنظمة.²

4-3-2- **الثقافة التنظيمية:** تمثل معيارا سوسولوجيا أساسيا وموضوعا رئيسيا في علم التنظيم له أثر واضح على سلوك العاملين فهو عبارة: عن مجموعة الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، فهي تمثل مفهوما أساسيا لتقييم موقف وسلوكيات وتصرفات الأفراد وتعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها مما يؤدي للتنبؤ بسلوكيات العاملين أثناء مواجهة موقف.³

¹- يوسف عنصر، ناجي لبتيم: «أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي»، مرجع سابق، ص138.

²- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، صص، 247، 248.

³- عبد الحق علي ابراهيم بالأحمد ابراهيم أبو سن: «دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال»، مرجع سابق، صص-95، 97.

4-3-3- القيم التنظيمية: مما لا شك فيه ان القيم التنظيمية تمثل مقياسا ومعيارا سوسولوجيا التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها.¹

«فهي ذلك الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الإختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك التنظيمي في المنظمة»² فهي عامل رئيسي ومركزي في تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي وأيضا في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد بحكم أن المنظومة القيمية نسيج وجداني لاغنى عنه يتبلور في شكل موجه وضابط لسلوك الفرد العامل ومرجع قيمى لتصرفاته يحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات كما يعطى للأشياء وزنها وقيمتها ويمثل حافزا لإشباع حاجات الأفراد وتحقيق ذواتهم كما أن القيم التنظيمية تعتبر مؤثر في تحديد سلوك الفرد واعتقاد بحملة الفرد ويلتزم به وكذلك مثير لأساليب وغايات التصرف داخل المنظمة، فالقيم التنظيمية أعمق مستوى في توجيه وتشكيل سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة فمعرفة هذه القاعدة المعيارية يمكننا أكثر من فهم طبيعة السلوك التنظيمي للعامل .

خامسا: أنماط السلوك التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة فيه: (سلوك العاملين في مؤسسات العمل)

حسب علماء التنظيم فالسلوك الانساني في التنظيم لايسير على وتيرة واحدة متناغمة مع ما يريده قادة التنظيم بل إنه يتفاوت ويتبدل ويتخذ أنماط متعددة في أوقات مختلفة وبالتالي فسلوك العاملين لا يخلو من ثلاثة نماذج سلوكية أساسية هي الإيجابيون المبدعون، المحايدون الذين لايعطون إلا الحد الأدنى من الأداء، السلبيون هم المزعجون الذين يعطلون أعمالهم.

¹ - يوسف عنصر، ناجي لبتيم: «أهم المحددات السيكوسوسيو لوجية»، مرجع سابق، ص، ص، 139، 140.

² - عبد الله عقله مجلي الخزاعلة : الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص32.

5-1- السلوك الايجابي: المعاون للتنظيم والملتزم بقواعده ويتمثل في: السعي المتصل لتحقيق أهداف التنظيم،

مساندة العاملين من الزملاء، المشاركة بالرأي في تحليلات المشكلات واقتراح الحلول، الإلتزام بالقواعد والنظم مع محاولة نشر المعرفة .

5-2- السلوك السلبي: سلوك مناقض للتنظيم وغير ملتزم بقواعده يتمثل في: الإنعزال على الآخرين والتزام نمط انفرادي في الأداء، الإفتقار للعزم والحماس، عدم الإلتزام بالقواعد والنظم مع اكتناز المعرفة وعدم الميل لتداولها.

5-3- السلوك المحايد: هو السلوك الذي يتخذ فيه موقفا وسطا بين الإيجابية والسلبية والذي يتمثل في: الإكتفاء ببذل أقل جهد من أجل تحقيق أهداف الخطط للمنظمة وتجاهل ما قد يقابل المنظمة من مشكلات.

- الإكتفاء بأخذ موقف المتفرج على العاملين، الإمتناع عن المشاركة بالرأي أو اقتراح الحلول لها وكأن الأمر لا يعنيه، الإلتزام بالقواعد والنظم في الظاهر ومحاولة الإلتفاف حولها في الحقيقة مع إخفاء المعرفة لتحسين المنظمة.¹ وبالتالي فهناك جملة من العوامل المؤثرة في سلوك العاملين :

- سلوك يتم عن العوامل الفردية المكونة للشخصية كالطباع والميول والإهتمامات.... الخ.

- سلوك نتيجة لظروف داخلية وأعراض نفسية كالقلق والاكتئاب.

- سلوك نتيجة لظروف خارجية منها ضغوط العمل، وصعوبات العمل والمشاكل العائلية.

إن فطبيعة سلوكيات العاملين تختلف من عامل لآخر وهي بالتالي ليست ثابتة بل متغيرة من نوع سلوكي الى آخر هذا حسب طبيعة المواقف التي يتعرض لها كذلك حسب ادراكه ودوافعه لذلك لا يمكن التحكم فيه إنما هناك مبادئ للتعامل مع سلوكيات الأفراد العاملين داخل بيئة العمل، أبرزها

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سابق، ص 20 .

ادراك الأسباب الكامنة وراء السلوك، تقييم سلوكيات العاملين ثم مساعدتهم على التكيف والتلاؤم وهذا الأخير المرتبط بتقدير سلوكيات الأفراد العاملين على فهم أنفسهم أكثر وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحقيق الإنتماء وزيادة الفعالية نحو الأهداف المرجوة بالمنظمة.¹

سادسا: أهمية السلوك التنظيمي: تكمن في

أ- بما أن الموارد البشرية مورد هام للمنظمة فإن هذا يستلزم ضرورة الإهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فاعلية المنظمة.

ب- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية.

ج- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم الإختلافات وتحليلها والتحكم في هذا السلوك.²

د- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات بمعنى آخر ماهي أفضل السبل لإستخدام هذه الحاجات توجيه سلوك الفرد.

هـ- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية والتنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه مما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.

¹- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سابق، ص 21.

²- ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، جامعة ديالي، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ط1، 2016، ص 10 .

و- يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا متى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.

ي- كبر حجم المنظمات الإنتاجية حتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد.¹

سابعاً: السلوك التنظيمي كاستجابة للقيم التنظيمية: (المتطلبات السلوكية للتنظيم)

7-1- المتطلبات السلوكية للتنظيم : متمثلة فيما يلي:

7-1-1- النظرة للعمل:

زيادة على كون العمل مصدراً لكسب الرزق، فهو يمثل المكانة الاجتماعية للعامل إذ أن البطالة دليل فشل عند المجتمع لهذا يعمل كل فرد على تجنب هذه الوضعية، خاصة وأن الأسرة في المجتمعات العصرية مفتتة، وبالتالي فإن أمن الفرد مرتبط بأمنه المهني، فواقع التنظيم الحديث يتطلب من العامل الحرص والمحافظة على عمله ومركزه المهني. لأن ذلك يمنحه مركزه الاجتماعي، هكذا تتكون لدى الفرد قيمة مبنية على تقدير العمل واحترام متطلباته.

7-1-2- عمل المرأة ضرورة:

الفلسفة المادية للمجتمع الغربي مبنية على الحرية والإستقلالية بين أفراد الأسرة الواحدة، مما يحتم على المرأة العمل، ليست لفكرة عمل المرأة الى جانب الرجل عملية مقبولة وطبيعية فقط، بل على المرأة في المجتمع الغربي. العمل لكسب عيشها والحصول على مكانتها الاجتماعية، كما أن التفتح الجنسي وضعف الوازع الأخلاقي قلل من مشاكل إختلاط الجنسين داخل العمل. وقد أدت حركة المساوات بين الجنسين الى وحدة المهن والإعتبرات بين الذكور والإناث.

7-1-3- إحترام الوقت والمواظبة:

¹ - عبدالله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 56 .

تتطلب التنظيمات الحديثة احترام وقت العمل والمواظبة لأن تغيب فرد واحد عن العمل قد يؤدي الى إضطراب الإنتاج، وهو مالا يمكن التسامح معه، ومن أهم ما يركز عليه الفرد الغربي هو الوقت إذ أن كل شيء عنده منظم تنظيماً دقيقاً حسب مواعيد محددة، لهذا يتعلم الطفل منذ صغره احترام الوقت والمواعيد، كما أن استقلال الزوجة والأبناء عن الزوج خفف من مسؤوليات العمال مما ساعد على احترام مواعيد العمل والمواظبة عليه.¹

7-1-4- قيادة منظمة وعلاقات رسمية:

إن العلاقات بين العمال والقيادة علاقات رسمية تنظمها القوانين لهذا نجد أن للقيم الثقافية السائدة دور محدود في التنظيمات الحديثة، كما أن القائد يعامل على أساس كفاءته في الإدارة والتسيير.

7-1-5- الإنضباط في العمل:

إن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه وهو ما يؤدي للزيادة في الإنضباط والإقلال من الأسباب المحيطة والاجتماعية والثقافية للصراع إذ أن أشهر صور الصراع في التنظيمات الحديثة، هو مانجده بين الإدارة ونقابات العمال ذلك أن إنتماء الفرد الى المؤسسات التي يشتغل بها أقوى من إنتماءه للأسرة أو القبيلة أو المنطقة وهو ما يوحد الأهداف ويعزز قبولها وتبنيها من طرف الجميع.

7-1-6- احترام إجراءات الأمن: تعتبر هذه الإجراءات داخل الوحدات الإنتاجية وضرورة

إحترامها وتطبيقها من أهم الجوانب التي يركز عليها التنظيم الحديث، لهذا فإن القوانين السارية بها العمل في هذا المجال صارمة ولا تتسامح مع المتهاونين فيها.²

¹ - بوفلجة غياث : القيم الثقافية وفعالية التنظيم، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص34 .

² - بوفلجة غياث: مرجع نفسه، ص، ص، 34، 35.

❖ جدول يبين بعض مظاهر اختلاف بين القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث.

المجال	القيم التقليدية	متطلبات التنظيم الحديث
النظرة للعمل	إحترام العمل تفضيل العمل الحر الأمن الأسري	إحترام العمل مكانة الفرد من عمله أمن مهني
عمل المرأة	عدم تشجيع تشغيل المرأة	عمل المرأة عادي وضروري
إحترام الوقت والمواظبة	عدم إحترام الوقت التغيب	إحترام الوقت والمواظبة
القيادة	لها طابع ثقافي علاقات قبلية وأسرية	لها طابع رسمي منظم تنظيمها قوانين وأعراف التنظيم
الإنضباط	أسباب ثقافية للصراع إحترام الأكبر سناً	علاقات رسمية تنظمها القوانين إحترام السلم التنظيمي
الأمن	عدم إحترام إجراءات الأمن	إعطاء أهمية قصوى لإجراءات الأمن

7-2- تأثر السلوك التنظيمي بالقيم التنظيمية

يحتل السلوك التنظيمي في الوقت الحالي مساحة مهمة في أدبيات الإدارة نتيجة لجملة من التغيرات على مختلف المستويات فالمنظمة تتخذ من العامل عنصر أساسي ومهم بحكم أنه أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وتجعل من سلوكيات العاملين وأنماط تفاعلهم مع العملاء وطريقة

تعاملهم مع المواقف موضوعا إستراتيجيا تسعى المنظمات لدراسته والإهتمام به وتفعيل دوره نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فنجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري العامل وتحسين أدائه،¹

كما أن السلوك التنظيمي كمجال للبحث والدراسة يسعى للتعرف عن البيئة التنظيمية وأهم المؤثرات التي تلعب دورا مثيرا في تغير سلوكيات العاملين، والإهتمام بهذا الحقل التنظيمي يساعد في تحسين القدرة التفاوضية ومعرفة العوامل البيئية التي لها علاقة بإنتاجية الفرد العامل²، وهذا الأخير يخضع لقاعدة قيمية أساسية تحدد وجهته ومساره في المنظمة بحكم أنها تلعب دورا بارزا في تحديد وتوجيه سلوك العاملين بما يخدم أهداف المنظمة، والمؤسسات الإدارية والتنظيمية تسعى بدورها لنشر هذه القاعدة المعيارية والقيمية لما لها من دور في تحقيق الفعالية التنظيمية التي تتلائم مع أداء العاملين لمهامهم المسندة إليهم بما يخدم أهداف التنظيم، وهذه القيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي وتتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم فهذه القيم التنظيمية سائدة بين أفراد المنظمة وضرورية للمؤسسة لأنها تمثل هويتها التنظيمية وبالتالي فهي أيضا موجه لاغنى عنه في توجيه وضبط سلوكيات الأفراد العاملين بما يتوافق مع إستراتيجيات والمنظمة، والسلوك التنظيمي للعاملين يتأثر بهذه الركيزة المعيارية لأنها تمثل له أداة محورية في التعامل مع الأفراد العاملين وكذلك في معرفة وفهم طبيعة المنظمة والتزام الأفراد بهذه القيم التنظيمية يزيد من تماسك الجماعة، ومعرفتهم بهذه القيم يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد فوجود هذه القيم التنظيمية المشتركة داخل المنظمة يتبلور في شكل دوافع تؤثر على إدراك الأفراد العاملين للمواقف والأحداث وإمتثال الأفراد لهذه القيم يساهم في تحقيق

¹ - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة : الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، مرجع سابق ص 45 .

² - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سابق، ص 28 .

الأهداف لتنظيمية وكذلك رفع مردود الأداء، زيادة الفعالية والإنتاجية، وتحقيق الأهداف الإجتماعية من خلال تكوين شبكة إتصالية وتفاعلية بين الجماعات العاملة وزيادة تماسكها وتوطيدها يكون من خلال التمسك بهذه القيم التنظيمية التي تحتل دور فعال ومهم في توجيهه وضبط سلوكيات العاملين بما يحقق النتائج والأهداف التي تخدم المنظمة .

أولاً- مجالات الدراسة :

1-1- المجال المكاني :

ويقصد به الحيز أو النطاق الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية وبالضبط في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة - .

قبل نشأة مديرية تبسة لتوزيع الكهرباء والغاز، كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك في عنابة، سنة 1978 تم استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تبع له إداريا أربعة وكالات وهي: تبسة، لعوينات ، بئر العائر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون رقم 02 -1 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة .

هذه المديرية تضمنت توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية .

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 يمونون بشبكة كهرباء طولها : 7017 كم 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كم.

1-2- المجال الزمني للدراسة:

وهي عبارة عن المدة التي إستغرقناها في إجراء الدراسة.

لقد تبلورت فكرة المشروع في هذا البحث من خلال قيامنا بمجموعة من القراءات النظرية والسوسيولوجية وتوسيع خلفياتنا المعرفية حول موضوع القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي. حيث كانت إنطلاقاتنا الفعلية بعد قبول وموافقة اللجنة العلمية على الموضوع وذلك في شهر أكتوبر 2018، حيث قمنا من خلالها بوضع خطة منهجية محاولين فيها تبني استراتيجية

منهجية تتوافق وطبيعة بحثنا من أجل الإلمام بكافة جوانب الدراسة وذلك بالبحث عن كل ما يغذي دراستنا معرفيا من الجانب النظري وذلك بالبحث عن الدراسات المشابهة أو المتناولة لجزئية من شأنها إثراء بحثنا أو تقديم إضافة مغذية من شأنها أن تفيدنا في الشق الميداني للدراسة.

وفي أوائل شهر فيفري من سنة 2019 كانت أولى إنطلاقتنا نحو مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة ، حيث كانت أولى الخطوات المنهجية في القيام بجولات إستطلاعية للمؤسسة مرة في الأسبوع لمدة 21 يوم ، إبتداءا من تاريخ 3 فيفري إلى غاية 24 فيفري، حول إمكانية إسقاط موضوع دراستنا إمبريقيا على طبيعة عمل المؤسسة، حيث سمحت لنا الزيارة الإستكشافية باستكشاف ميدان الدراسة وجمع المعطيات الأولية والإتفاق مع المسؤول علينا بخصوص التبرص على الجدولة الزمنية لإجراء الدراسة بعدما وافقت الإدارة ومنحنا وثيقة الإذن بالدخول للمؤسسة وكان ذلك بتاريخ 2019/2/28 ، حيث تم النقاش مع المسؤول حول آلية القيام بالدراسة الميدانية وكذلك في ما يخص النظام الداخلي للمؤسسة من خلال تعريفنا بأقسام المؤسسة وطبيعة نشاطها ، وكذا إستراتيجية نجاحها وإهتمامها بالموارد البشري الذي تعتبره قوة إقتصادية بشرية في زيادة إنتاجها وكفاءتها ، حيث حاولنا إسقاط الموضوع من خلال تفكيك أبعاده لمؤشرات وربطها بالنظام الداخلي للمؤسسة ، وفي تاريخ 2019/03/21. تم بناء الإستمارة في شكلها النهائي والتي تضم مجموعة من الأسئلة متنوعة منهجيا من حيث الصياغة والمصمون وتم تقديمها للمسؤول المباشر المكلف بتوزيعها ، ولأخيرا يوم 2019/ 04/3 تم إسترجاع الإستمارات بشكل سليم دون ضياع أي منها.

1-3- المجال البشري:

إن الضرورة البحثية في أي مجال بحثي امبريقي تقتضي وتتطلب اختيار مفردات بحثية يمكن للباحث من خلالها أن يستفيد من خبراتها وتجاربها الميدانية بخصوص مجال العمل ولقد أجريت الدراسة في المؤسسة

الإقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز بتبسة التي تضم 187 عامل في مختلف المستويات وكانو موزعين توزيع

غير متجانس وفق 3 فئات :

- الاطارات: 69 إطار .
- أعوان المهارة: 94 عون مهارة .
- أعوان تنفيذ: 24 عون تنفيذ.

ومن خلال هذا التصنيف المعتمد داخل المؤسسة تم إختيار نوع العينة الطبقية لإجراء الدراسة.

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

2-1- منهج الدراسة:

يشكل المنهج العمود الفقري لتصميم البحوث الإجتماعية ، حيث يعد هذا الأخير منظور إجرائيا في العلوم الإنسانية والإجتماعية لأنه يتأسس على مرجعية إبستيمولوجية معينة وعملية إختباره راجعة لطبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع: المراد بحثه والهدف الذي يصبوا الباحث لتحقيقه كل هذه الأمور تفرض على الباحث المنهج الملائم لدراسته، وتماشيا مع طبيعة موضوعنا ومن أجل الإحاطة به فلقد إعتدنا على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها للوصول لتعميمات مقبولة فهو يتمثل في تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها بهدف الوصول لوصف علمي متكامل للظاهرة، وربطها بموضوعنا القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين فلقد إعتدنا على هذا المنهج في الجانب النظري منها على وجه الخصوص لإكتشاف بعض الظواهر السوسيو تنظيمية لكلا المتغيرين القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي ،وكذا وصف مميزات كل عنصر أو محدد لكلا المتغيرين كما أتاح لنا هذا المنهج الأسس التي تقوم عليها القيم التنظيمية والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وإعتدنا عليه كذلك في النفاذ لقلب البناء الإجتماعي للمؤسسة الإقتصادية سونلغاز من خلال محاولة

تكوين صورة شاملة عليها وكذلك فهم ما يدور في المنظمة من أنماط سلوكيات مختلفة ونسيج علائقي بين الموارد البشرية والوقوف على ما يمكن أن تمارسه هذه القيم التنظيمية من دور أو تأثير على سلوك العاملين التنظيمي ، كما يظهر إعتادنا عليه أيضا في وصف الخصائص والمميزات السوسيو ديموغرافية والإجتماعية للباحثين سواء تعلق ذلك بجنسهم أوحالتهم العمرية ، مستواهم التعليم ، حالتهم الإجتماعية ، الأقدمية في العمل ، طبيعة المنصب ، كما تم الإعتداد في هذه الدراسة على أسلوب المقارنة بإعتباره أسلوب يتيح التعمق والدقة من جهة وكذلك إبراز أوجه التشابه والإختلاف بين العناصر المرتبطة بالظاهرة من جهة أخرى ، ولقد استعنا بهذا الأسلوب للقيام بجملة من المقارنات والموازنات بين كل طبقة من طبقات العينة المرتبطة بموضوع الدراسة وكذلك الكشف عن معدل توزيع الخصائص الديمغرافية بالإضافة لمحاولة الكشف عن آراء ووجهات النظر ودوافع السلوك لدى كل من الإطارات وأعاون المهارة وأعاون التنفيذ بغية معرفة تأثير القيم لدى كل منهما ودرجة إمتثالهم لها.

2-2- أدوات المعتمدة في جمع البيانات:

إن الإعتداد على منهج معين في الدراسة يتطلب من الباحث الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة من أجل الوصول للمعلومات اللازمة المرتبطة بالظاهرة المدروسة وهذا متمثل في:

2-2-1- الملاحظة كتقنية منهجية في الدراسة:

هي إحدى التقنيات المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ملاحظته وتلمسه من أفكار وعبارات لها معنى ومقصد وبإعتبار وهذه الأخيرة تمثل أداة منهجية هامة في جمع البيانات فلقد استخدمنا الملاحظة أثناء إستطلاعنا للميدان من

خلال استكشاف المؤسسة وطابع عملها وملاحظة أغلب تحركات العاملين وطريقة عملهم وتفاعلهم بالمؤسسة.

2-2-2- الإستمارة كتنقية منهجية في الدراسة:

هي أداة أساسية مكملة للبحث العلمي والإجتماعي بحيث أنها تعتبر تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا مايسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية، لقد إستخدمنا هذه الوسيلة لجمع البيانات الميدانية في شكل وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المستجوبين أفراد العينة

-مرت عملية إعدادها ب3 مراحل أساسية هي:

أولا بناء وإعداد البيانات السوسيوديموغرافية للمبحوثين والتمحورة في الحالات الشخصية للأفراد العاملين موزعة على الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية الأقدمية في العمل، طبيعة المنصب.

تضمنت الإستمارة أيضا 3محاور بحيث أن كل محور مرتبط بفرضية من فرضيات الدراسة كالتالي: المحور الأول معنون بروح الفريق ودافعية الإنجاز تضمن هذا الأخير 10 أسئلة يليه المحور الثاني المعنون بالمنافسة والأداء الوظيفي ضم هو أيضا 10 أسئلة وأخيرا المحور الثالث بعنوان السلامة المهنية والإلتزام الوظيفي تضمن هو الآخر 10 أسئلة وفي هذا السياق تنوعت أسئلة الإستمارة التي طرحت فمن حيث طريقة توجيهها تبلورت في شكل أسئلة بعضها مقيد ذو نهايات مغلقة حددت لها سابقا الإجابات التي يعبر فيها الباحث عن رأيه وموقفه في شكل نفي أو ثبات بنعم أو لا، وكذلك إجابات شبه مغلقة حددت لها سلفا هي أيضا بعض المقترحات والبدائل، أما من ناحية اللغة فقد صيغت باللغة العربية الفصحى وبطريقة سهلة وبسيطة يفهما المبحوث.

▪ مرحلة إخضاع الإستمارة للتحكيم: حيث عرضت هذه الأخيرة

-مهما يكن من أمر، فإن حقل التحليل يقتضي أن يحدد بطريقة واضحة للغاية، ومن الخطأ الشائع جداء عند الباحثين المبتدئين إختيار حقل واسع جدا لتحليلاتهم، الطالب مثلا سيحقق عن طيب خاطر عملا حول التخلف إنطلاقا من فحص موجز لمعطيات متنوعة، لها علاقة بما يربو على عشرة بلدان مختلفة، بينما الباحث الذي يحضر أطروحة سيركز تحليلاته على جماعة صغيرة الحجم وسيدرس بعناية تاريخها وفعلها السياسي، وبنائها الإقتصادية والإجتماعية، وتمثلاتها الثقافية والدينية .

ثالثا - عينة الدراسة:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي تم إستخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الإختبار أو التحقق، على إعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا للخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، وعليه يمكن القول أن العينة. «هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين» ،إن العينة هي المرور من وحدات مرتفعة عدديا ومنتشرة جغرافيا لا يمكن القيام بالإختبار عليها إلى وحدات يمكن التحكم فيها، وبالتالي يمكن اختبارها .

وربطا بموضوع دراستنا القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة وقبل إختيار نوع العينة للقيام بالدراسة الميدانية،ومن خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها لمعرفة أحوال المؤسسة وطبيعة نظامها الداخلي وكذا توزيع المهام الموكلة للعاملين في مختلف القطاعات وعليه فقد تم إختيار عينة من 47 مفردة، من مجموع مفردات مجتمع البحث عدده 187 بنسبة مختارة مقدرة ب25% وهذا وفق العملية الحسابية التالية:

$$47 = 187 \times 25\% \text{ مفردة.}$$

وبما أن مفردات مجتمع الدراسة غير متجانسة طبقا للتقسيم المعتمد والمطبق في المؤسسة، فقد إعتدنا على العينة الطبقيّة العشوائية الغير نسبية، حيث تتوزع مفرداتها على 3 فئات محل مقارنة

عن طريق التوزيع المتناسب من خلال توحيد النسبة المختارة والمطبقة على العينة الإجمالية وهي 25% من كل فئة مهنية ، فئة الإطارات 17 إطار، 24 عامل مهارة، 6 عامل تنفيذ.

رابعاً- أسلوب التحليل الميداني:

لقد تم الإعتماد في دراستنا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي، حيث ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة والتي رتبت في شكل جداول إحصائية من خلال حساب التكرار والنسب المئوية لكل مؤشر في مختلف الطبقات وهذا الأسلوب الكمي في تحليل البيانات، أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في التفسير والتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية التي تم التحصل عليها في الدراسة.

2-1- منهج الدراسة :

يشكل المنهج العمود الفقري لتصميم البحوث الإجتماعية، حيث يعد هذا الأخير منظور إجرائيا في العلوم الإنسانية والإجتماعية لأنه يتأسس على مرجعية إبستيمولوجية معينة وعملية إختباره راجعة لطبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه والهدف الذي يصبوا اليه الباحث لتحقيقه كل هذه الأمور تفرض على الباحث المنهج الملائم لدراسته، وتماشيا مع طبيعة موضوعنا ومن أجل الإحاطة به فلقد إعتدنا على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الذي يقوم على جمع أوصاف ومعلومات دقيقة تتلاءم وطبيعة الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع للوصول لتعميمات مقبولة فهو يتمثل في تحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها بهدف الوصول لوصف علمي متكامل لها وهذا ما يجعله المنهج الأكثر إستخداما في ميدان العلوم الإجتماعية وربطاً بموضوعنا القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين فلقد إعتدنا على هذا المنهج في الجانب النظري منها على وجه الخصوص لإكتشاف بعض الظواهر السوسيو تنظيمية لكلا المتغيرين القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي، وكذا وصف مميزات كل عنصر أو محدد لكلا المتغيرين كما أتاح لنا هذا المنهج الأسس التي تقوم عليها القيم التنظيمية والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وإعتدنا عليه كذلك في النفاذ لقلب البناء الإجتماعي للمؤسسة الإقتصادية سونلغاز من خلال محاولة تكوين صورة شاملة عليها وكذلك فهم ما يدور في المنظمة من أنماط سلوكيات مختلفة ونسيج علائقي بين الموارد البشرية والوقوف على ما يمكن أن تمارسه هذه القيم التنظيمية من دور أو تأثير على سلوك العاملين التنظيمي، كما يظهر إعتدنا عليه أيضا في وصف الخصائص والمميزات السوسيو ديموغرافية والإجتماعية للباحثين سواء تعلق ذلك

¹- مادلين غراويتز : **مناهج العلوم الإجتماعية** (منطق البحث في العلوم الإجتماعية)، ترجمة سام عمار، دمشق، المركز العربي للتعبير والترجمة والتأليف والنشر، ط2، 1993، ص216.

بجنسهم وأحوالهم العمرية، مستواهم التعليم، حالتهم الإجتماعية، الأقدمية في العمل، طبيعة المنصب، كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المقارنة بإعتباره أسلوب يتيح التعمق والدقة من جهة وكذلك إبراز أوجه التشابه والإختلاف بين العناصر المرتبطة بالظاهرة من جهة أخرى، ولقد استعنا بهذا الأسلوب للقيام بجملة من المقارنات والموازنات بين كل طبقة من طبقات العينة المرتبطة بموضوع الدراسة وكذلك الكشف عن معدل توزيع الخصائص الديمغرافية بالإضافة لمحاولة الكشف عن آراء ووجهات النظر ودوافع السلوك لدى كل من الإطارات وعمال المهارة والتنفيذ بغية معرفة تأثير القيم لدى كل منهما ودرجة إمتثالهم لها.

2-2- أدوات المعتمدة في جمع البيانات :

إن كل بحث أو تطبيق ذي طبيعة علمية في العلوم الإجتماعية كما في العلوم عامة يجب أن يشمل طرائق إجرائية دقيقة محددة جيدا وقابلة للنقل والتطبيق من جديد في الشروط نفسها ملائمة لنوع المشكلة والظواهر موضوع الدراسة وهذا ما يصطلح عليه بتقنيات البحث¹ والمتمثلة في جملة من الأدوات والوسائل المناسبة وهي كالاتي:

2-2-1- الملاحظة كتقنية منهجية في الدراسة:

هي إحدى التقنيات المنهجية المتبعة في جمع البيانات والتي تستخدم في البحث العلمي وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ملاحظته وتلمسه من أفكار وعبارات لها معنى ومقصد² وبإعتبار هذه الأخيرة تمثل أداة منهجية هامة في جمع البيانات فلقد استخدمنا الملاحظة البسيطة أثناء إستطلاعنا للميدان من خلال استكشاف المؤسسة وطابع عملها وملاحظة أغلب تحركات العاملين وطريقة عملهم وتفاعلهم بالمؤسسة.

¹ - مادلين غراويتز، *مناهج العلوم الإجتماعية*، مصدر سابق، ص 11.

² - نادية سعيد عيشور وآخرون: *منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية*، قسنطينة، راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص 282.

2-2-2- الإستمارة كتنقية منهجية في الدراسة:

- هي أداة أساسية مكملة للبحث العلمي والإجتماعي بحيث أنها تعتبر: تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا مايسمح بالقيام بمعالجة كمية¹ بهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية²، لقد إستخدمنا هذه الوسيلة لجمع البيانات الميدانية في شكل وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المستجوبين أفراد العينة

- مرت عملية إعدادها بمرحلتين أساسية هي:

أ- بناء وإعداد البيانات السوسيوديموغرافية للمبحوثين وهذا في المحور الأول والمتمحور في الحالات الشخصية للأفراد العاملين موزعة على الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية الأقدمية في العمل، طبيعة المنصب وكذلك. تضمنت الإستمارة أيضا 3 محاور بحيث أن كل محور مرتبط بفرضية من فرضيات الدراسة كالتالي: المحور الثاني يساهم روح الفريق في زيادة دافعية الإنجاز للعمال بؤسسة سونلغاز تبسة تضمن هذا الأخير 10 أسئلة يليه المحور الثالث المعنون ب: يلعب التنافس الوظيفي دورا في رفع معدلات الأداء الوظيفي للعمال ضم هو أيضا 10 أسئلة وأخيرا المحور الرابع بعنوان للحرص على السلامة المهنية دور في زيادة الإلتزام المهني تضمن هو الآخر 10 أسئلة وفي هذا السياق تنوعت أسئلة الإستمارة التي طرحت فمن حيث طريقة توجيهها تبلورت في شكل أسئلة بعضها مقيد ذو نهايات مغلقة حددت لها سابقا الإجابات التي يعبر فيها الباحث عن رأيه وموقفه في شكل نفي أو ثبات بنعم أو لا، وكذلك إجابات

¹- سعيد سبعون : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، الجزائر، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2، 2012، ص155.

شبه مغلقة حددت لها سلفا هي أيضا بعض المقترحات والبدائل، أما من ناحية اللغة فقد صيغت باللغة العربية الفصحى وبطريقة سهلة وبسيطة يفهمها المبحوث.

ب- مرحلة إخضاع الإستمارة للتحكيم:

لقد مرت عملية بناء الإستمارة المتعلقة بموضوع دراستنا البحثية والمتمثلة في القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين عبر مسار تحكيمي خص بعض الأساتذة أصحاب تخصص تنظيم وعمل وعلم الإجتماع بصفة عامة من بينهم :

- **أستاذ مالك محمد ذي الرتبة أستاذ محاضر (ب):** حيث كانت نظرتة العامة لمضمون الإستمارة مقبولة ماعدا بعض التصحيحات الشكلية المتعلقة بالمحور الأول وتعديله المتعلق بالبيانات الشخصية وتغييرها للبيانات السوسيو ديموغرافية، كذلك طبيعة المنصب إلى طبيعة المهنة .
- **أستاذ دراوات وحيد ذي الرتبة أستاذ محاضر (أ):** ذي الرتبة الذي كانت نظرتة للموضوع ذي طبيعة إحصائية من خلال مانصح به في إضفاء مقياس ليكرت في عملية بناء الإستمارة وحسبه أنه مقياس إحصائي يتعلق بمواضيع الدور .
- **أستاذ بدرأوي سفيان ذي الرتبة أستاذ محاضر (أ):** نظرتة للإستمارة كانت مبنية على جملة من التصحيحات التركيبية الطفيفة لبعض الجمل مع تقديم بعض الإضافات مثلا في المحور المتعلق بالمحور الثاني المتعلق ب :يساهم روح الفريق في زيادة دافعية الإنجاز للعمال بمؤسسة سونلغاز تبسة، في السؤال رقم 9 إضفاء عنصر القرابة كوجهة نظر ضمن جملة من الخيارات المتعلقة بالأسباب التي تدفعك للانضمام لفريق دون آخر، كذلك إدخال عنصر الإختبار في السؤال رقم 10 المتعلق بنوعية السلوك الذي تتصرفه إتجاه إنضمام عضو جديد للفريق، السؤال رقم 15 تضمن تصحيح تركيبي تمثل في إزالة فكرة

باعتبارك عنصر أساسي في الفريق مع إبقاء عنصر مالحافز الذي تراه مناسباً لزيادة الرغبة في العمل .

ومنه فالعملية التحكيمية تمثل أساساً هاماً في إستقطاب أكبر قدر من وجهات نظر مختلفة لعديد من الأساتذة هذا ما يكسب البحث صبغة معرفية متنوعة ترجع على البحث بالتركيمة العلمية البناءة.

❖ مهما يكن من أمر، فإن حقل التحليل يقتضي أن يحدد بطريقة واضحة للغاية، ومن الخطأ الشائع جداً عند الباحثين المبتدئين إختيار حقل واسع جداً لتحليلاتهم، الطالب مثلاً سيحقق عن طيب خاطر عملاً حول التخلف إنطلاقاً من فحص موجز لمعطيات متنوعة، لها علاقة بما يربو على عشرة بلدان مختلفة، بينما الباحث الذي يحضر أطروحة سيركز تحليلاته على جماعة صغيرة الحجم وسيدرس بعناية تاريخها وفعلها السياسي، وبنائها الاقتصادية والاجتماعية، وتمثلاتها الثقافية والدينية.¹

ثالثاً - عينة الدراسة:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي تم إستخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الإختبار أو التحقق، على إعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعياً التحقق من كل مجتمع البحث نظراً للخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، وعليه يمكن القول أن العينة.²

¹ - ريمون كيني ولوك كان كمبنهود: دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، بيروت، المكتبة العصرية سيدة، ط2، 1997.

² - سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية ، مرجع سابق، ص135 .

«هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين»¹، إن العينة هي المرور من وحدات مرتفعة عدديا ومنتشرة جغرافيا لايمكن القيام بالإختبار عليها إلى وحدات يمكن التحكم فيها، وبالتالي يمكن اختبارها.²

وربطا بموضوع دراستنا القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة وقبل اختيار نوع العينة للقيام بالدراسة الميدانية،ومن خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها لمعرفة أحوال المؤسسة وطبيعة نظامها الداخلي وكذا توزيع المهام الموكلة للعاملين في مختلف القطاعات وعليه فقد تم اختيار عينة من 47 مفردة، من مجموع مفردات مجتمع البحث عدده 187 بنسبة مختارة مقدرة بـ 25% وهذا وفق العملية الحسابية التالية:

$$187 \times 25 = 47 \text{ مفردة.}$$

وبما أن مفردات مجتمع الدراسة غير متجانسة طبقا للتقسيم المعتمد والمطبق في المؤسسة، فقد إعتدنا على العينة الطبقيّة العشوائية الغيرنسبية، حيث تتوزع مفرداتها على 3 فئات محل مقارنة عن طريق التوزيع المتناسب من خلال توحيد النسبة المختارة والمطبقة على العينة الإجمالية وهي 25% من كل فئة مهنية، فئة الإطارات 17 إطار، 24 عامل مهارة، 6 عامل تنفيذ.

¹ - مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصبّة للنشر، 2004، ص 301 .

² - سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية، مرجع سابق، ص 135 .

رابعاً- أسلوب التحليل الميداني :

لقد تم الإعتماد في دراستنا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي، حيث ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة والتي رتبت في شكل جداول إحصائية من خلال حساب التكرار والنسب المئوية لكل مؤشر في مختلف الطبقات وهذا الأسلوب الكمي في تحليل البيانات، أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في التفسير والتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية التي تم التحصل عليها في الدراسة.

1- المحور رقم 1: تفريغ وتحليل البيانات السوسيو ديمغرافية.

الجدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
65,95%	31	100%	6	70,83%	17	47,05%	8	ذكر	الجنس
34,04%	16	0%	0	29,16%	7	52,94%	9	أنثى	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وبالاعتماد على الشواهد الكمية نلاحظ أن 31 فرد من إجمالي العينة بنسبة قدرت ب: 65,95% ذكور، في المقابل سجلت نسبة 34,04% إناث شملت 16 أنثى حيث نرى من خلال القراءة الجزئية لكل طبقة بدءا من فئة الإطارات التي سجلت نسبة 52,94%، إناث مقارنة بنسبة الذكور 47,05%، أما عمال المهارة فسجلنا 70,83% ذكور و 29,16% إناث في المقابل نجد أن أعوان التنفيذ كلهم ذكور بنسبة 100%، أي غياب تام للجنس الأنثوي، حيث نرجع التفاوت النسبي بين كل من الجنس الذكري والأنثوي لدى كل من الطبقات. أولا إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب إستقطاب الذكور أكثر منه إناث وخاصة كل من أعوان المهارة والتنفيذ من خلال نوعية مهامهم التي تتطلب جهد عضلي أكثر منه فكري وخاصة أعوان المهارة الذين يقومون بخرجات ميدانية وأعوان التنفيذ من خلال قيامهم بمهام الحراسة وكذا الحفاظ على الأمن الداخلي للمؤسسة وكل هذا مقارنة بفئة الإطارات التي شهدت تواجد لبأس به من الجنس الأنثوي حيث نفسر هذا التفاوت أن الجنس الأنثوي يوجه أكثر في المهام الإدارية والفكرية بحكم الخلفية الثقافية لعمل المرأة داخل المجتمع الجزائري الذي تفرض عليها في مهام أقل نمطية .

الجدول رقم 2: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
8,51%	4	0%	0	12,5%	3	5,88%	1	[30-20]	السن
46,80%	22	66,66%	4	25%	6	70,58%	12	[40-30]	
38,29%	18	16,66%	1	54,16%	13	23,52%	4	[50-40]	
6,38%	3	16,66%	1	8,33%	2	0%	0	أكثر من 50	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

تشير الشواهد الكمية المعروضة في الجدول رقم 2 الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن ومن خلال قراءتنا الإحصائية، نلاحظ أن الإتجاه العام للعينه المبحوثه كان 46,80% من إجمالي العينه منصبا على توزيع الأفراد في الفئة العمرية [30-40] سنة وهي أعلى نسبة في الجدول تليها النسبة % 38,29 والتي تمثل توزيع الأفراد العاملين في الفئة العمرية [40-50] سنة ثم الفئة العمرية [20-30] سنة والتي كانت نسبتها % 8,51 في حين سجلنا أن توزيع الأفراد العاملين في الفئة أكثر من 50 سنة قد كانت نسبتها % 6,38 من إجمالي العينه وبالرجوع للقراءة الجزئية على مستوى الفئات المهنية نجد أن فئة الإطارات يتوزعون أكثر في الفئة العمرية من [30-40] سنة بـ % 70,5 وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تحتل مكانة بارزة وفاعلة في عملية التسيير الإداري بحيث أنها تضم فئة الشباب التي تتمتع بطاقة كبيرة ومستوى عالي من الطموح والجد بالإضافة إلى القدرة على الإنجاز في حين سجلنا توزيع أفراد عمال المهارة في الفئة العمرية [40-50] سنة التي تمثل الفئة المنوالية بالنسبة لها مقدرة بـ % 54,16 وتضم فئة الكهول وبالنظر لتوزيع أفراد عمال التنفيذ نجد إنتشارهم أكثر في الفئة [30-40]

[فهي تستقطب أفراد شباب لهم القدرة على التحمل والحركة للحرص على سلامة المؤسسة كما نجد توزيعها أيضا مقسم على فئة الكهول وفوق 50 سنة نفسر ذلك بطول مدة العمال الذين إستقطبتهم المؤسسة منذ فتحها وبالرجوع قليلا لنشأة المؤسسة نجد أن أول المستقطبين هو أصحاب التقنيين أعوان المهارة لماذا؟ لأن بدايتها كانت العمل الميداني الخارجي أكثر منه العمل الداخلي، لكن هذا لا يخفى أنها تضم فئة لا بأس بها من فئة الشباب مقدره ب25% تحتاجها في مستواها وخبرتها وكفاءتها العالية في الأمور المتعلقة بالكهرباء والغاز ومنه نستنتج أن غالبية أفراد المؤسسة هم من فئة الشباب .

الجدول رقم 3: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
2،12%	1	0%	0	0%	0	5،88%	1	ابتدائي	المستوى التعليمي
6،38%	3	0%	0	12،5%	3	0%	0	متوسط	
21،27%	10	50%	3	29،16%	7	0%	0	ثانوي	
70،21%	33	50%	3	58،33%	14	94،11%	16	جامعي	
100%	100	100%	100	100%	100	100%	100%	المجموع	

من خلال الجدول رقم 3 والذي يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي جامعي نسبتهم قدرت ب 70،21% من إجمالي العينة مقارنة بالنسب الأخرى، موزعة على كل من الإطارات بنسبة 94،11%، أعوان المهارة 58،33%، أما أعوان التنفيذ 50 نلاحظ من خلال هذه النسب أن هناك تفاوت نسبي بين كل من فئة الإطارات وكل من عمال المهارة والتنفيذ

،حيث نفسر ذلك بأن العامل لكي يبلغ داخل المؤسسة أعلى مستوى للهرم التنظيمي فذلك مرتبط بمستواه الذي يجب أن يكون ذو كفاءة ومؤهلات علمية تحتاجها المؤسسة أثناء تسييرها لمهامها في حين تقل النسبة تدريجيا لدى عمال المهارة الذي سجلنا فيه كلا من المستوى المتوسط والثانوي وكذا بالنسبة لعمال التنفيذ، ومن هنا نفسر ذلك أنه كلما صعد الفرد العامل في السلم التنظيمي كلما فرضت عليه مستويات تعليمية أعلى ، فالمستوى التعليمي هو الذي يحدد المكانة والرتبة داخل الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع إجابات الأفراد المبحوثين حسب متغير الحالة الإجتماعية

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
29,78%	14	66,66%	4	16,66%	4	35,25%	6	أعزب	الحالة الاجتماعية
63,82%	30	33,33%	2	79,16%	19	52,94%	9	متزوج	
4,25%	2	0%	0	4,16%	1	5,88%	1	مطلق	
2,12%	1	0%	0	0%	0	5,88%	1	أرمل	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

تبين قراءتنا للبيانات الإحصائية الموزعة على الجدول رقم 4 توزيع إجابات الأفراد المبحوثين حسب حالتهم الإجتماعية حيث توضح قراءتنا الإحصائية أن غالبية الأفراد المبحوثين هم متزوجين بنسبة عالية قدرت بـ 63,82% من العدد الإجمالي للعينة موزعة على 79,16% بالنسبة لعمال المهارة تليها النسبة 52,94% بالنسبة لعمال الإطارات و 33,33% بالنسبة لعمال التنفيذ بالمقابل نجد أن المؤسسة تضم

29,78% من إجمالي النسبة هم فئة شباب عزاب موزعين على 66,66% أعوان تنفيذ 35,29% إيطارات 16,66% عمال مهارة في حين سجلنا نسبة 4,25% و 2,12% عند فئة المطلقين والأرامل ، في إطار إجابات المبحوثين التي تظهر وجود تفاوت نسبي بين الطبقات نجد أن توزيع الأفراد المتزوجين قد ضم أعوان المهارة بنسبة أكبر قدرت ب 79,16% مقارنة ب فئة الإيطارات التي قدرت نسبتها 52,94% و عمال التنفيذ 33,33% حيث نفسر ذلك بأن عامل الزواج له تأثير إيجابي على الإستقرار المهني للعامل الذي يمثل دافع بالنسبة لهم للرفع من أداءهم أكثر نحو الإحساس بالعمل من جهة ومسؤولية العائلة من جهة أخرى في حين نجد أن إنتشار فئة العزاب كان لدى عمال التنفيذ أكثر وهي نسبة كبيرة مقارنة بالمتزوجين فهم يتمتعون بروح العمل والحماس والرغبة في الحصول على الترقية في الهرم المهني قصد رفع أجورهم من أجل تمكين أنفسهم من الزواج لأن الزواج مرتبط بالإستعداد المادي لديهم وذلك من أجل الحفاظ على إستقرار أسرهم في المستقبل وتحسين مركزهم الوظيفي ما يجذب لهم حسن التقدير و الإحترام.

الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
21,27%	10	16,66%	1	20,83%	5	23,52%	4	أقل من 5 سنوات
27,65%	13	33,33%	2	12,05%	3	47,05%	8	من 5 إلى 10 سنوات
51,06%	24	50%	3	66,66%	16	29,41%	5	أكثر من 10 سنوات
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل حيث من خلال البيانات المتحصل عليها ، نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 51,06% للذين صرحوا بأن أقدميتهم في العمل تفوق 10 سنوات موزعة على كل من عمال المهارة كأعلى نسبة قدرت بـ 66,66% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50% أما فئة الإطارات فقدت نسبتها بـ 29,41% فمن خلال هذا التفاوت النسبي لمؤشر الأقدمية في العمل لدى كل من المستويات المهنية المذكورة سابقا يتبين لنا أن أعلى نسبة سجلت لدى كل من أعوان المهارة والتنفيذ ويرجع

ذلك إلى أن المؤسسة استقطبتهم أثناء فترة نشوئها مما زاد ذلك من خبرتهم وكفائتهم المهنية وهذا له علاقة باستقرارهم داخل المؤسسة فطبيعة عمل المؤسسة تفرض عليها توفير مثل هذه الكفاءات لضمان السير الحسن لوظائف المؤسسة وكذا سمعتها وبالتالي تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب طبيعة منصبهم

النسبة %	التكرار	طبيعة المهنة
36,1%	17	إطار
51,06%	24	عامل المهارة
12,76%	6	عامل التنفيذ
100%	47	المجموع

من خلال الجدول رقم 6 الذي يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب طبيعة منصبهم حيث تظهر لنا الشواهد الكمية أن غالبية إنتشار أفراد العينة هم عمال مهارة بنسبة % 51,06 تليها فئة الإطارات التي بلغت نسبتها % 36,17 من العدد الإجمالي للعينة في حين أن % 12,76 من النسبة تبين توزيع أفراد عينة عمال التنفيذ، حيث تفسر لنا هذه الإجابات أو النسب أن المؤسسة تستند على عمال المهارة أكثر دون تناسي الفئات الأخرى ودورها في بيئة العمل وانتشار هذه الفئة يرجحنا لفهم طبيعة عمل المؤسسة أنها تقنية أكثر منها إدارية، لأن عملية صيانة الكهرباء والغاز وتصلح الأجهزة الخاصة بها يستدعي فرق ماهرة للقيام بذلك.

2- المحور رقم 2: يساهم روح الفريق في زيادة دافعية العاملين نحو انجاز المهام بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

الجدول رقم 7: يبين توزيع إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مدى تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
72,34%	34	66,66%	4	66,66%	16	82,35%	14	نعم	س7
27,65%	13	33,33%	2	33,33%	8	17,64%	3	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه رقم 07 توزيع أفراد العينة وإجاباتهم حول مدى تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي حيث تظهر قراءتنا الإحصائية أن إجابات غالبية أفراد العينة حول تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي كانت بنسبة عالية قدرت بـ 72,34% من إجمالي العينة، موزعة على الفئات المهنية كالتالي: فئة الإطار 82,35% ثم تماثل نسبي بالنسبة لعمال المهارة والتنفيذ قدر بـ 66,66% مقارنة بالنسبة 27,65% للذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على تشجيع العمل الجماعي وزعت هذه النسبة على فئة عمال التنفيذ وعمال المهارة بنفس النسبة المقدرة بـ 33,33%، عمال الإطار 17,64%، وعليه نفسر النسب الواردة أعلاه والتي تؤيد تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي من طرف الفئات المهنية، حيث يسود طابع عمل جماعي بين الفئات أثناء إنجازهم لمهامهم وهذا مالمسناه من خلال ملاحظتنا الميدانية التي أظهرت لحة الفريق في التعاون فيما بينهم، طريقة إتصالهم المباشرة وغير المباشرة، الثناء والتقدير فيما بينهم

المشاركة في مساندة بعضهم كوحدة واحدة دون تمييز بين الفئات مهنية، جعل من المؤسسة تعزز وتشجع إستمرارية هذا المبدأ من خلال دعمهم وتحفيزهم معنويا وماديا ما انعكس هذا الأخير على سلوكياتهم وأفعالهم بالإندفاع أكثر نحو الرغبة في العمل، وهذا مرتبط بفكرة الرغبة في الإنجاز ماك ليلاند بالمسؤولية، وزيادة إنتاجيتهم نحو الأداء الأفضل

جدول رقم 8: يبين إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم لتفعيل أداء فريق العمل

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
68,08%	32	50%	3	62,5%	15	82,34%	14	نعم	8س
31,91%	15	50%	3	37,5%	9	17,64%	3	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول المبينة أعلاه والذي يعبر عن إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم لتفعيل أداء فريق العمل، نلاحظ إنطلاقا من القراءة الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 68,08% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم لتفعيل أداء فريق العمل مقارنة بالنسبة 31,91% للذين كانت إجاباتهم بلا تعمل المؤسسة على توفير المناخ الملائم لتفعيل أداء فريق العمل من مجمل أفراد العينة، حيث بالرجوع لخصوصية كل طبقة نرى بأن فئة الإطارات أجابوا بنعم بنسبة 82,34% ولا بنسبة 17,64% تليها عمال المهارة الذين أجابوا بنسبة 62,5% نعم و 37,5% بلا أما أعوان التنفيذ فلاحظنا أن هناك تساوي في النسبة 50% بنعم و 50% بلا ومن خلال التفاوت النسبي بينة كل طبقة يرجع ذلك إلى أن كل فئة مهنية لها طبيعة عمل خاصة بها

وظروف عمل مختلفة وكمثال على ذلك فئة الإطارات التي أيدت بنسبة كبيرة أن المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم لتفعيل أداء فريق العمل نظرا لأنهم جزء من الكادر الإداري والمشرفين على أعوان المهارة والذي لايتطلب عملهم الإحتكاك بالأوساط الخارجية على عكس عمال المهارة التقنيين الذين تفرض عليهم طبيعة عملهم الخروج للميدان وتعرضهم لبيئة قاسية نظرا لعدم ممارستهم للعمل داخل المؤسسة بصفة دائمة وهذا مايفسره التفاوت النسبي بين الفئات حول موقفهم في توفير المناخ الملائم لتفعيل أداء فريق العمل.

جدول رقم 9: يبين آراء المبحوثين حول الأسباب التي تدفعهم للإندماج لفريق دون آخر

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
8%	4	0%	0	0%	0	21,05%	4	تبادل المصالح	\$9
10%	5	0%	0	8%	2	15,78%	3	قيم مشتركة	
4%	2	0%	0	8%	2	0%	0	الانتماء الجغرافي	
78%	39	100%	6	84%	21	63,15%	12	طبيعته المهنة	
100%	50	100%	6	100%	25	100%	19	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه الذي يوضح لنا آراء المبحوثين حول الأسباب التي تدفعهم للإندماج لفريق دون آخر ، وإنطلاقا من القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة سجلت مقدرة ب 78% من مجمل أفراد العينة ترى بأن طبيعة المهنة هي السبب الرئيسي الذي يدفعهم للإندماج لفريق دون آخر مقارنة بنسبة 10% التي سجلت لدى مؤشر القيم المشتركة ،ولدى مؤشر تبادل المصالح 4% كأقل نسبة سجلت لمؤشر الإنتماء الجغرافي وبالرجوع لكل طبقة نلاحظ أن فئة عمال التنفيذ حازت على أعلى نسبة مقدرة

ب 100% يرون أن طبيعة المهنة هي التي تدفعهم أو تتحكم في إنضمامهم لفريق دون آخر تليها نسبة عمال المهارة المقدرة ب 84% أما الباقي توزعت بين القيم المشتركة 8% و الإنتماء الجغرافي بنسبة 8%، أما فيما يخص فئة الإطارات حازت على نسبة 63،1 بالنسبة لطبيعة المهنة مقارنة ب 15،7% التي تعتبر على مؤشر القيم المشتركة و 21،05% كتبادل المصالح فمن خلال النسب المتحصل عليها ومقارنتها نلاحظ أن طبيعة المهنة هو المؤشر والسبب الذي يدفع أغلبية العمال أو المبحوثين إلى إنضمامهم لفريق دون آخر ،كما نلاحظ أنه كلما إنتقلنا في السلم الهرمي التنظيمي بدءا من فئة أعوان التنفيذ وصولا إلى فئة الإطارات نلاحظ أن النسبة تقل وقد يرجع ذلك أولا إلى آلية إستقطاب المؤسسة للموارد البشرية وذلك حسب متطلباتها والأدوار الوظيفية التي تحتاجها كما لا يمكن إغفال مبدأ تقسيم العمل حسب التخصص الوظيفي في تحديد وجهة إنضمام الفرد للإنضمام لفريق دون آخر والذي أشار إليه العالم فايول وإعتبر أن العمل المركب يجب توزيعه بين أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهما جزء ، حيث كلما زاد التخصص كلما كان أكثر إتقان تظهر وكفاءة ،فالمؤسسة هنا تدعم فكرة مبدأ التخصص في تقسيم العمل وتوزيع المهام معتمدة على مؤشر طبيعة المهنة وخاصة لدى فئتي عمال المهارة والتنفيذ مقارنة بفئة الإطارات التي أقرت تجسيد إحتمال تبادل المصالح والقيم المشتركة حيث يرجع ذلك أنها الفئة المنظرة والراسمة ، والمساهمة بقسط وافر في رسم إستراتيجية المؤسسة .

الجدول رقم 10: يوضح إجابات المبحوثين حول نوعية السلوك الذي يتصرفه العاملون إتجاه إنضمام عضو جديد للفريق

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
73,07%	38	66,66%	4	74,07%	20	73,68%	14	المساندة والتعاون
15,38%	8	0%	0	11,11%	4	5,26%	4	تحسيسه بضرورة الانتماء للفريق
11,53%	6	33,33%	2	14,81%	3	21,05%	1	إختباره
100%	52	100%	6	100%	27	100%	19	المجموع

تظهر قراءتنا الإحصائية للمعطيات المدونة أعلاه للجدول رقم 10 الموضح لإجابات المبحوثين حول نوعية السلوك الذي يتصرفه العاملون إتجاه انضمام عضو جديد للفريق ، أن الأغلبية من أفراد العينة أجمعوا على سلوك المساندة والتعاون بنسبة % 73,07 من العدد الإجمالي للعينة موزعة كالاتي : % 74,07 لعمال المهارة ، % 73,68 للإطارات ، % 66,66 لعمال التنفيذ، أما سلوك التحسيس بضرورة الإنتماء للفريق قد كانت نسبته % 15,38 من إجمالي العينة موزعة على الفئات كالاتي : % 11,11 بالنسبة لعمال المهارة ، % 5,26 للإطارات ، % 0 بالنسبة لعمال التنفيذ بالمقابل نجد أن سلوك الإختبار قد كانت نسبته % 11,53 من العدد الإجمالي للعينة موزعة هي أيضا كالاتي : % 33,33 لعمال التنفيذ ، ثم % 21,05 من طرف الإطارات ، % 14,81 لعمال المهارة ، فمن خلال النتائج المتحصل عليها نرى أن سيادة سلوك المساندة والتعاون بين الافراد العاملين كان موزعا أكثر على عمال المهارة نظرا لأن طبيعة عملهم كفرق تقنية ميدانية تحتم عليهم سلوكات جماعية متعاونة برنارد شستر للحفاظ على لحمة الفريق وفي حالة إنضمام عضو جديد لهم تتم المبادرة بتقبله ومساعدته في التعرف

على طبيعة عملهم وآلية تنسيق مهامهم وطريقة تشاركتهم ما يبعث في روح العامل الجديد رغبة ودافعية أكبر نحو تفجير طاقته لإنجاز مهامه كما نجد هذا السلوك أيضا لدى فئة الإطارات في تقبلهم للعضو الجديد ومساعدته في التأقلم مع البيئة التنظيمية ويظهر هذا جليا من خلال تشجيعه على العمل ومساعدته على التعرف على المؤسسة وفهم نظامها الداخلي ما يؤدي للحفاظ على روح العمل الجماعي الذي سبق ذكره في السؤال رقم 1 ذو النسبة % 72,31، وما يجذب إنتباهنا أيضا أن سلوك الإختبار قد نال نصيب لدى فئة عمال التنفيذ مقارنة بالفئات الأخرى نظرا لأن طبيعة عملهم المتمثلة في الحرص على أمن وسلامة المؤسسة وهو بعد تقني عملي يحتم عليها في حالة إنضمام عضو جديد لفريقها مساندته ومساعدته في صورة تحسيسه بضرورة الإنتماء وهو مرتبط بالنسبة % 73,07 وفي نفس الوقت إختباره من أجل معرفة قدراته وكفاءته من خلال جملة من التدريبات والتكوينات التي تبين أحقيته في الحصول على المنصب.

الجدول رقم 11: يبين إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على حث فريق العمل على بذل الجهد لتحقيق الأهداف .

المجموع		طبيعة المهنة							
		أعوان تنفيذ		أعوان مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
89,36%	42	100%	6	79,16%	19	100%	17	نعم	س11
10,63%	5	0%	0	20,83%	5	0%	0	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

في إطار قراءتنا الإحصائية للمعطيات الكمية المدونة في الجدول رقم 11 والذي يبين إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على حث فريق العمل على بذل الجهد لتحقيق الأهداف أم لا ، نرى أن الإتجاه العام لغالبية المبحوثين انصب حول تأييدهم لحث المؤسسة فريقهم على بذل الجهد لتحقيق

الأهداف بنسبة قدرت بـ % 89,36 من العدد الإجمالي للعينة توزعت على % 100 بالنسبة للإطارات وعمال التنفيذ و % 79,16 بالنسبة لعمال المهارة في حين نرى أن % 10,63 من إجمالي العينة رفضت حث المؤسسة فريقها على بذل الجهود والذي توضحه النسبة % 20,83، في سياق تفسير النسب المئوية لإجابات المبحوثين نرى أن الفئات المهنية غلب عليها طابع حث المؤسسة لبذلها الجهود خاصة لدى فئتي عمال الإطارات والتنفيذ مقارنة بفئة عمال المهارة التي شهدت نسبة أقل ويعود ذلك للظروف الخارجية المناخية التي يحتكون بها والتي تكون خارجة عن سيطرة المؤسسة مما يجعل هذه الأخيرة تقص نوعاً ما في حثهم على بذل الجهد إلا أن هذا لا يعني أن عمال المهارة غير طبيعة المورد البشري التي ترغب دوماً إلى من يدفعها ويحفزها ويحثها على العمل وهذا ما نلتمسه في مؤسسة سونلغاز حيث تنتهج أسلوب الحث والتشجيع والتحفيز وتولي أهمية كبيرة للموارد البشرية للعاملين بالمؤسسة من خلال إثارته ماديًا بزيادات في رواتب الإطارات وعلاوات لعمال التنفيذ وترقيات لعمال المهارة ومكافئتهم بتشجيعات وتريصات خارج الولاية من أجل تكوينهم وزيادة معارفهم أكثر وتدريبهم حول مركزهم الوظيفي ما يبعث فيهم الرغبة الكبيرة نحو إنجازهم لمهامهم بكل دافعية نحو تحقيق الأفضل وهذا في إطار تحقيق أهداف المؤسسة التي تصبو إليها.

الجدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة وفق لكيفية إنجازهم لمهامهم داخل فريق العمل

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
64,70%	33	66,66%	4	68%	17	60%	12	بطريقة روتينية	\$س
17,64%	9	16,66%	1	16%	4	20%	4	الاعتماد على زملائك	12
17,64%	9	16,66%	1	16%	4	20%	4	في الفريق	
17,64%	9	16,66%	1	16%	4	20%	4	تحت المراقبة والضغط	
100%	51	100%	6	100%	25	100%	20	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لكيفية إنجازهم لمهامهم داخل فريق العمل ، حيث نلاحظ الإتجاه العام للجدول مركز على مؤشر الطريقة الروتينية لإنجاز المهام داخل فريق العمل بأعلى نسبة قدرت ب 64,7% موزعة على كل من فئة أعوان المهارة بنسبة 68% في المقابل سجلت نسبة 60% لدى فئة الإطارات أما عمال التنفيذ قدرت نسبتهم ب 66,66% وهناك من صرح بأن إنجازهم لمهامهم يكون بالإعتماد على زميله في الفريق بنسبة 17,64% وشهدت نفس النسبة كذلك في مؤشر تحت المراقبة والضغط ، حيث وزعت كلا منها بالتماثل بين الطبقات كما يلي : 20% فئة الإطارات ب 16,66% ، عمال التنفيذ تليها ب 16% عمال المهارة و إنطلاقاً من النسب والمعطيات الإحصائية المتحصل عليها يتضح لنا أن طبيعة عمل المؤسسة في أدائها لوظائفها التي تتسم بالصرامة والجدية وكذا نوعية المهام التي قد لا تتطلب الإبداع والإبتكار مما يجعل العمال داخل المؤسسة يحسون بالروتين نتيجة تكرار نفس العمل

وقد يرجع ذلك للعمل في حد ذاته حيث أن لكل فئة مهنية طابع عملي خاص بها قد يفرض عليها الروتين في كيفية إنجازها لمهامها ، وبالرجوع إلى الواقع الإمبريقي للدراسة فقد أفادتنا جملة من الشواهد بالمؤسسة وتأكيد أن العمل بالنسبة لهم ليس إلا مصدر أو وسيلة تمارس من أجل مقابل مادي لا أكثر لتحسين مستواه المعيشي وإشباع حاجيتهم الضرورية وليس حبا في العمل فالعمل بالنسبة لهم ليس إلا عادة روتينية نظرا لنوعية المهام الوظيفية التي يؤدونها مما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على مبدأ الدوران الوظيفي بين العمال ، أو أن طبيعة العمل || تتطلب ذلك مما يجعل العمل يغلب عليه الطابع الروتيني الذي قد يؤثر سلبا على أداء العاملين ورغبتهم في إنجاز المهام.

الجدول رقم 13: يبين إجابات أفراد العينة بخصوص إشراكهم في صنع القرار فيما يخص أمور العمل داخل الفريق.

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
70,21%	33	50%	3	70,83%	17	76,47%	13	نعم	س13
29,78%	14	50%	3	29,16%	7	23,52%	4	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن أغلبية أفراد العينة أجابوا أنه يتم إشراكهم في صنع القرار فيما يخص أمور العمل داخل الفريق بنسبة 70,21% من مجمل أفراد العينة مقارنة بنسبة 29,78% الذين أجابوا عكس ذلك وأنهم لا يتم إشراكهم في صنع القرار ، حيث نرى أن فئة الإطارات أجابوا بنسبة 76,47% بنعم 23,52% بلا، تليها عمال المهارة بـ 70,83% بنعم ، 29,16% بلا ، أما أعوان التنفيذ أجابوا بين 50% نعم و 50% بلا ، فمن خلال القراءة الإحصائية النتائج المتحصل عليها نفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل على إشراك العمال في

صنع القرار فيما يخص أمور العمل داخل الفريق إلا أن درجة إشراكهم تختلف باختلاف مستوى كل طبقة وكذا طبيعة القرار الذي يشاركون في إتخاذه فمن خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ ان فئة الإطارات هي الأكثر مشاركة في صنع القرار بإعتبارها أعلى مستوى في الهرم التنظيمي تليها فئة أعوان المهارة التي تولي لهم المؤسسة إهتماما بإشراكهم في إتخاذ القرار حيث يعود ذلك إلى أنها الفئة المهنية التقنية التي تعول وتعتمد عليها المؤسسة بإعتبارهم عمال منخرطين في الميدان ولهم تجربة عملية أكثر واقعية وقد تستفيد من خبرتهم وآرائهم حول ما تحتاجه المؤسسة من تعديل في القرارات التي تنعكس بالإيجاب على المردود العام لها مما يخلق لدى العاملين إحساس بالأهمية والمكانة وأن مشاركتهم تدفعهم إلى تقديم الأفضل ، فهو يعتبر نوع من التحفيز المعنوي مما يعزز إنتماء هم وولائهم وتحسيسهم بقيمتهم كما نفسر نسبة 50 التي شهدتها فئة أعوان التنفيذ الذين يرون أن إشراكهم في صنع القرار ليس بمستوى إشراك باقي الفئات المهنية وقد يعود ذلك إلى مكانتهم في السلم التنظيمي الذي قد لا يسمح لهم بالمشاركة الفعلية في إتخاذ القرار وكذا مستواهم المعرفي وهذا لا يعني أن المؤسسة لا تعتمد عليهم في بعض القرارات المتعلقة بأمر العمل العامة ، حيث من خلال إشراك المؤسسة للعاملين في صنع القرار قد يجعله مقبولا لديهم بإعتبارهم حصيلة تفكيرهم ويجعلهم أكثر تقبل لهم مما يحسسهم بمكانتهم داخل المؤسسة وينعكس ذلك من خلال ممارستهم للعمل بكل رضا ودافعية.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوعية الحافز الذي يراه العاملون مناسباً لزيادة الرغبة في العمل .

المجموع		طبيعة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
28,94%	22	25%	2	29,72%	11	29,03%	9	الثناء والتقدير
28,94%	22	37,5%	3	32,43%	12	22,58%	7	زيادة الأجر
42,10%	32	37,5%	3	37,83%	14	48,38%	15	الترقية
100%	76	100%	8	100%	37	100%	31	المجموع

توضح النسب الكمية المجدولة أعلاه في الجدول رقم 14 الحافز الذي يراه العمال مناسباً لزيادة الرغبة في العمل ، فمن خلال قراءتنا الإحصائية نلاحظ ان حافز الترقية نال النسبة الأكبر في إجابات المبحوثين مقارنة بباقي الحوافز الأخرى ، حيث سجلنا % 42,10 من إجمالي العينة صرح فيها المبحوثين أن حافز الترقية يشكل الحافز الأكبر لزيادة رغبتهم في العمل يليها حافز الأجر والثناء والتقدير بنسبة % 28,9 من العدد الإجمالي للعينة وبالرجوع للتحليل الجزئي لكل طبقة مهنية يتبين لنا أن % 48,3 8 صرحت فيها فئة الإطارات بأن حافز الترقية هو الحافز الأمثل لزيادة الرغبة في العمل مقارنة بنسبة عمال المهارة % 37,83 والتنفيذ بنسبة % 37,5 في حين نجد زيادة الأجر كحافز قد نال النصيب الأكبر لدى فئة عمال التنفيذ بنسبة % 37,5 مقارنة بعمال المهارة % 32,4 3 وعمال الإطارات % 22,5 بينما نجد

أن حافز الثناء والتقدير قد كانت نسبته عالية عند فئة عمال المهارة والإطارات أكثر بنسبة 29% مقارنة بنسبة عمال التنفيذ 25%، إنطلاقاً من إجابات الباحثين نرى أن كل طبقة مهنية أجمعت على كل حافز لكن بترتيب الأفضلية التي ترغبها في العمل أكثر وبالرجوع لنتائج الجدول نجد أن فئة الإطارات أجمعت على حافز الترقية كأول حافز في أولوياتها وحسبهم يزيد من صلاحياتهم في العمل إثر تدرجهم الوظيفي من مركز إلى مركز ما يضمن بقاءهم وشعورهم بالإحترام والتقدير والثناء من طرف العمال ما يزيد من رغبتهم ودافعيتهم أكثر في العمل أما بالنسبة لعمال المهارة والتنفيذ فنلتهم في إجاباتهم أن حافز الترقية وزيادة الأجر يشكلان حافزاً معنوياً ومادياً يثير في نفسيتهم إستجابة كبيرة نحو الرغبة والتفاني في مهنتهم، ومنه نستنتج أن تبني خيار أو احتمال الترقية باعتبارهم محل إجماع بين جل طبقات عينة الدراسة، راجع إلى كون الترقية حصيلة نظرية وعملية لعنصر الثناء والتقدير وفاعل زيادة الأجر.

الجدول رقم 15: يوضح آراء الباحثين حول نوعية الأسلوب السائد أثناء مناقشتهم لوجهات نظر أعضاء الفريق

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
10,20%	5	14,28%	1	12%	3	5,88%	1	عن طريق التعصب	\$
63,26%	31	42,85%	3	72%	18	58,82%	10	حوار متبادل وبناء	15
26,53%	13	42,85%	3	16%	4	35,29%	6	محاولة السيطرة وفرض الرأي	
100%	49	100%	7	100%	25	100%	17	المجموع	

تظهر المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 15 آراء الباحثين حول نوعية الأسلوب السائد أثناء مناقشتهم لوجهات نظر أعضاء الفريق، حيث نجد أن الإتجاه العام لأفراد العينة كان منصبا على خيار الحوار المتبادل والبناء بنسبة 63,26% من العينة الإجمالية موزعة على

عمال المهارة % 72 تليها عمال الإطارات % 58,82 وأخيرا عمال التنفيذ % 42,85 وبالرجوع لأسلوب محاولة السيطرة وفرض الرأي كانت نسبته % 26,5 وزعت على الفئات المهنية كالتالي % 42,85 لعمال التنفيذ ، % 16 لعمال المهارة ، % 35,29 لعمال للإطارات ، في حين نجد نسبة أسلوب التعصب % 10,2 من مجمل النسبة موزعة على عمال التنفيذ بنسبة % 14,2 ، عمال المهارة بنسبة % 12 ، الإطارات بنسبة % 5,88 . نفس المعطيات الإحصائية التي تبين سيادة أسلوب الحوار المتبادل والبناء بين أعضاء الفريق على مستوى كل الطبقات المهنية خاصة فئة عمال المهارة من خلال التفاعل المتبادل بين أعضاء الفريق (وهو ما يقترن بالعمل الجماعي بنسبة % 72,34 في السؤال رقم 1) أثناء عقد الاجتماعات والخطط للخروج ميدانيا ، وأخذ رأي كل فرد بعين الإعتبار وتقبله كمشاركة فعالة وبناءة (في إطار عنصر المساندة والتعاون في السؤال رقم 4 بنسبة % 73,07 تزيد من رغبته في العمل من خلال تحسيسه بأهميته داخل الفريق، كذلك نجد أن فئة الإطارات أيضا تتبادل فيها وجهات النظر البناءة أثناء عقد الاجتماعات والندوات بخصوص تسيير المؤسسة.

جدول رقم 16: يبين إجابات المبحوثين حول ما مرد الدافعية للإنجاز بالنسبة لكم.

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
17,02%	8	50%	3	12,5%	3	11,76%	2	المبادرة الشخصية	س16
27,65%	13	33,33%	2	33,33%	8	17,64%	3	روح الفريق	
55,31%	26	16,66%	1	54,16%	13	70,58%	12	كلاهما معا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه وجهات نظر المبحوثين حول ما مرد الدافعية للإنجاز لديهم. حيث سجلنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول والبيانات المتحصل عليها من الجدول ، أن مرد الدافعية للإنجاز لديهم هي كلا من المبادرة الشخصية وروح الفريق بنسبة % 55,31 موزعة لدى كل من فئة الإطارات بنسبة % 70,58، عمال المهارة بنسبة % 54,16 ، عمال التنفيذ بنسبة % 16,66 تليها نسبة الذين صرحوا بأن روح الفريق هي مرد الدافعية للإنجاز لديهم قدرت بنسبة % 27,65 قسمت هذه الأخيرة بنسبة % 17,64 لدى فئة الإطارات، وبتماثل النسبة لدى كل من فئة عمال المهارة والتنفيذ بنسبة % 33,33 ، أما المبادرة الشخصية فبلغت نسبتها % 17,02 موزعة على كل من فئة الإطارات بنسبة % 11,76 ، عمال المهارة % 12,5، عمال التنفيذ بنسبة % 50، ومن خلا النسب المتحصل عليها من كل طبقة نفسر هذه النتائج الإحصائية أن أغلبية العمال يعتمدون على كل من روح الفريق والمبادرة الشخصية في إنجاز المهام وخاصة فئة الإطارات وأعوان المهارة وقد نفسر ذلك الى

أن مهامهم تمارس برضا منهم وليس تحت المراقبة والضغط من طرف المؤسسة وكذا لديهم روح التعاون والتساند الذي يلمسونه داخل فرق عملهم والتي تشكل لديهم نوع من التحفيز المعنوي لتقديم الأفضل في مهامهم، أما عمال التنفيذ فإنهم يرون بأن المبادرة الشخصية هي أكبر مرد لإنجاز مهامهم وهذا ما شهدته النسبة % 50 ونفسر ذلك بأنهم يعتبرون العمل مهم بالنسبة لهم وقد تكون مؤشر بأن العاملين قد يبذلون الجهد من أجل الترقية أو الزيادة في الأجر أو الحصول على مكانة إجتماعية داخل المؤسسة محاولة إثبات وجودها من خلال المبادرات التي يقومون بها.

3- المحور رقم 3: يلعب التنافس الوظيفي دورا في رفع معدلات الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة سونلغاز -تبسة

الجدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حول مدى تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة من أجل تحقيق مردود أكثر

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	1	التكرار	
63,82%	30	33,33%	2	62,5%	15	76,47%	13	نعم
36,17%	17	66,66%	4	37,5%	9	23,52%	4	لا
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع

تبين المعطيات الرقمية المدونة أعلاه في الجدول رقم 17 والمتعلقة بمدى تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة من أجل تحقيق مردود أكثر حيث تشير قراءتنا الإحصائية أن الإتجاه العام لأفراد العينة المبحوثة انصب حول أن المؤسسة تعمل على تشجيع الأفكار الجديدة من أجل تحقيق

مردود أكثر ونلتصم ذلك في النسبة % 63,82 من النسبة الإجمالية للعينه تتوزع على الفئات المهنية كالتالي : فئة الإطارات % 76,47 ثم % 62,5 لدى عمال المهارة و % 33,33 بالنسبة لعمال التنفيذ مقارنة بنسبة % 36,17 من العدد الإجمالي للعينه التي أجابت برفضها قيام المؤسسة بتشجيع الأفكار الجديدة موزعة على إجابات الفئات المهنية كالتالي : تصدرتها فئة عمال التنفيذ ب % 66,66 تليها فئة عمال المهارة ب % 37,5، وأخيرا الإطارات بنسبة % 23,52.

انطلاقا من إجابات المبحوثين التي تؤيد مبدأ تشجيعها للأفكار الجديدة المتعلقة بالشرائح المهنية لتحقيق أعلى مردودية بالرجوع للنظرية السلوكية لماك غريغور دوغلاس والتي تفترض أن الإنسان بطبعه طموح ونشيط ومحب للعمل إذا هيئت له الظروف الملائمة ووجد من يشجعه ويعترف به كفرد فاعل بالمؤسسة، (بالرجوع للفصل 3) نرجع ذلك أن العامل يملك مجموعة من المهارات والقدرات الإبداعية وجملة من الأفكار الجديدة تلقى صداها إذا فعلت بطريقة صحيحة وأعترف بها، وإنطلاقا من النسب الإحصائية الواردة أعلاه، فالمؤسسة تسعى جاهدة لتشجيع الأفكار الجديدة و الإقتراحات البناءة التي يدلي بها العمال خاصة فئة الإطارات أولا لأنها تملك الكفاءة العالية بإعتبارها رأس الهرم التنظيمي والمستوى العالي من الخبرات المهنية التي تجعل من المؤسسة توليها كل التشجيع والثقة لتقبل أفكارها عن طريق إعطائها فرص تكوينية أكثر لزيادة قدراتها ومعارفها وتشجيع التنافس وتفعيله أما بالنسبة لفئة عمال المهارة فهي أيضا الشريحة التي تركز عليها في وظائفها الخارجية فتقبل أفكارها وآرائها عن طريق الأخذ بمقترحاتها، فتح المشاركة بينها وبين الإدارة أثناء إجتماعاتها في تبادل الآراء حول المؤسسة، تحفيزها معنويا وتشجيعها عن طريق خرجات وتربصات وكذلك ترقيات وظيفية ما يجعل العامل يحس بوجوده وأهميته داخل البيئة التنظيمية فيتأثر سلوكه إيجابيا وترتفع روحه المعنوية وتزيد إنتاجيته نحو الأفضل، فيما نلاحظ أيضا أن المؤسسة لا تشجع أفكار فئة عمال التنفيذ بنفس الدرجات للفئات السابقة وهذا راجع حسبها أن هذه الفئة تفتقر للإبداع والأفكار الجديدة بإعتبارها لا تحتل الصدارة في السلم الهرمي فمهمتها تقتصر فقط على الحفاظ على المؤسسة من أي تأثير داخلي أو خارجي في ضوء أمن وسلامة محيطها التنظيمي.

الجدول رقم 18: يبين توزيع اجابات المبحوثين حول نظرتهم للتنافس الوظيفي

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
50%	25	40%	2	48%	12	55%	11	تطوير الأداء
4%	2	0%	0	4%	1	5%	1	إدارة الصراعات
46%	23	60%	3	48%	12	40%	8	تحقيق الأهداف
100%	50	100%	5	100%	25	100%	20	المجموع

بالنظر للبيانات الكمية المسجلة في الجدول رقم 18 الذي يبين توزيع المبحوثين حول نظرتهم للتنافس الوظيفي ومن خلال قراءتنا الإحصائية نجد أن اتجاهات الأفراد المبحوثين أجمعت على أن التنافس الوظيفي هو وسيلة لتطوير الأداء بنسبة 50% من النسبة الإجمالية وهي نسبة متوسطة نوعا ما في حين نجد أيضا أنهم صرحوا بأن التنافس الوظيفي يمثل وسيلة لتطوير الأداء بنسبة 46% من إجمالي العينة، بينما سجلنا 4% من الذين إعتبروه وسيلة لإدارة الصراعات وهي نسبة ضعيفة جدا، وبالرجوع للتحليل الجزئي لكل طبقة من الطبقات تظهر قراءتنا الإحصائية أن 55% من العينة الإجمالية لفئة الإطار إعتبرت التنافس الوظيفي وسيلة لتطوير الأداء و 40% من النسبة لتحقيق الأهداف و 5% لإدارة الصراعات في حين نرى أن عمال المهارة إعتبرون التنافس الوظيفي وسيلة لتحقيق الأهداف ولتطوير الاداء بنفس النسبة 48% و 4% كوسيلة لإدارة الصراعات بينما نرى بالنسبة لعمال التنفيذ أن التنافس الوظيفي يمثل لهم وسيلة لتحقيق الأهداف أولا بنسبة 60% ثم

وسيلة لتطوير الأداء ثانياً بنسبة 40 %، إنطلاقاً من التقارب النسبي حول موقف المبحوثين وإعتبارهم أن التنافس الوظيفي ماهو إلا وسيلة لتطوير أدائهم أولاً ولتحقيق الأهداف ثانياً نفس ذلك :

من خلال الرجوع للنسب الواردة أعلاه بحيث نجد أن فئة الإطارات تتخذ من التنافس الوظيفي وسيلة لتطوير الاداء وبعدها تحقيق الأهداف هذا راجع إلى أن توزع هذه الشريحة في بيئة تنافسية كبيرة بين الإطارات نتيجة لتمتعها بمستويات علمية وخبرات مهنية عالية تؤثر عليهم بالإيجاب بتحفيظهم وتشجيعهم لزيادة أدائهم وإنتاجيتهم نحو الأفضل وفي مسارهم هم على يقين أنهم بتطوير أدائهم سيحققون أهدافهم مع مرور الوقت وبالنظر لعمال المهارة التي تعتبر أن التنافس الوظيفي وسيلة لتحقيق الأهداف وكذلك لتطوير الأداء في آن واحد يرجع ذلك أنهم يطمحون دوماً للرفع من أدائهم و الإنتقال من مركز وظيفي لمركز أعلى سعياً منهم لإرساء مكانتهم وإثبات وجودهم كفاعلين تنظييين مهمين في المؤسسة بينما بالرجوع لملاحظة موقف عمال التنفيذ فغالبيتهم قد أجمعوا على أن التنافس هو عنصر تنظيمي لتحقيق أهدافهم أولاً نظراً لأنهم يسعون دائماً للترقية والإهتمام بهم هم أيضاً والوصول لمراكز وظيفية أعلى مايجعلهم يلقون الإحترام والتحفيز والإعتراف بهم كحاجات تلبى رغباتهم الداخلية وهذا ينعكس على سلوكياتهم بزيادة أدائهم وتفعيل قدراتهم بما يخدم مؤسستهم وهذا مايفسره أبراهام ماسلو في مستوي الحاجات التي عبر عنها أن الفرد بحاجة دوماً للإنتماء كعضو فعال داخل البيئة التنظيمية كما لا يخفى أن حاجته للإحترام والإعتراف بقدراته وكفاءته يرفع من سلوكياته نحو الرضا والولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها، ومنه نستنتج أنه كلما إبتعدنا عن الجانب الإداري الذي يمثله الإطارات بنسبة كبيرة وعمال المهارة بنسبة ليست بالبسيطة وتوجهنا للشق الإمبريقي والذي تجسده طبقة عمال التنفيذ بامتياز إنتقلنا من فكرة تطوير الذات إلى تحقيق وتجسيد الأهداف

الجدول رقم 19: يوضح إجابات أفراد العينة حول إهتمام المؤسسة بالمكافآت والتحفيزات لزيادة روح المنافسة

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
44.68%	21	0%	0	45.83%	11	58.82%	10	نعم	س19
55.31%	26	100%	6	54.16%	13	41.17%	7	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

انطلاقاً مما يعبر عنه الجدول أعلاه رقم 19 والذي يوضح إجابات أفراد العينة حول إهتمام المؤسسة بالمكافآت والتحفيزات لزيادة روح المنافسة حيث تبين القراءة الإحصائية أن الأفراد المبحوثين قد صرحوا بأن مؤسستهم لا تهتم بجانب المكافآت والتحفيزات لزيادة روح المنافسة بنسبة قدرت % 55,31 من إجمالي العينة في حين أن % 44,68 من العدد الإجمالي للنسبة قد أجمعوا أنها تهتم بجانب المكافآت والتحفيزات لزيادة روح المنافسة وبالرجوع للقراءة الجزئية لكل شريحة نجد أن فئة عمال التنفيذ قد أجابت بأن المؤسسة لا تهتم بجانب المكافآت بنسبة % 100 بينما نجد عمال المهارة فتفاوتت نسبتها بين نعم تهتم المؤسسة بجانب المكافآت بنسبة % 45,83 ولا تهتم بنسبة % 54,16 في حين نجد أن % 41,17 من عمال الإطار قد أجابت بلا تهتم بجانب المكافآت ونسبة % 58,88 تهتم بذلك، الواضح من خلال هذه الإجابات المتفاوتة بين المستويات المهنية أن الغالبية رجحت عدم إهتمام المؤسسة بتعزيز المكافآت والتحفيزات لزيادة روح المنافسة خاصة عند فئة عمال التنفيذ التي وحسب إجاباتهم التي بلغت النسبة كاملة فالمؤسسة لا توليها أي جانب تحفيزي بإعتبارها الفئة التي تسند لها مهام خاصة بحماية المؤسسة وعاملها ولا دخل لها بالشؤون الإدارية، لذلك تلقى هذه الفئة حسب التهميش بينها وبين الفئات الأخرى ما يجعل أداءها ليس بالمستوى المطلوب بحيث ينعكس على سلوكياتهم بالقلق والروتين فالغرض فقط يبقى الحصول على راتب شهري يكفي

منظومتهم الأسرية، كما لاحظنا أيضا أن باقي الفئات وهي الإطار وعمال المهارة صرحت أنها أيضا لا تهتم بهم ولا تحفزهم إلا بدرجات متفاوتة وقليلة .

الجدول رقم 20: يوضح توزيع اجابات المبحوثين حسب العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
91،83%	45	71،42%	5	95،83%	23	94،44%	17	زميل عمل
6،12%	3	14،28%	1	4،16%	1	5،55%	1	منافس عمل
2،04%	1	14،28%	1	0%	0	0%	0	لا تربطني به أي علاقة
100%	49	100%	7	100%	24	100%	18	المجموع

بالنظر للنسب المعروضة أ في الجدول رقم 20 والذي يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل ،تبين القراءة الإحصائية أن معظم أفراد العينة قد كان إتحاهم العام نحو علاقة الزمالة وقد سجلنا فيها أعلى نسبة قدرت ب % 91،83 من العدد الإجمالي للعينة في حين نجد أن % 6،12 من النسبة المئوية قد صرحت بها أفراد العينة أن العلاقة بينهم مبنية على المنافسة بينما نجد أن % 2،04 أجابوا بأنهم لا تربطهم أي علاقة ،نفسر إجابات الغالبية الساحقة من أفراد العينة التي أجمعت على أن علاقة الزمالة هي العلاقة السائدة بين معظم الزملاء العاملين إلى أنهم يفضلون أن تجمعهم بالزميل العامل معهم علاقات اتصالية وتفاعلات داخلية وخارجية من شأنه أن يوطد استمرارية روابطهم وزيادة آدائهم وفعاليتهم من خلال مساندة بعضهم البعض وتشجيعهم في حلقة التبادلات بما يفيدهم ويجعلهم

عنصر واحد وهذا ما سجلناه خاصة بين فئة المهارات والإطارات التي يسودها طابع تعاوني كبير بين الزملاء، ففتح المجال للآخر وإعتبره زميل لهم أو فرد معهم سيقوي أواصر التبادلات المهنية في شكل تنظيمات غير رسمية عملية وتعاونية (نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو الفصل 3) وهذا ما لامسناه أثناء زيارتنا الميدانية التي كانت توحى بنمط زملائي عملي كبير يسودهم روح الفريق الواحد وعلاقات شخصية متمثلة في خروجهم مع بعضهم البعض أثناء فترات الوجبة الغذائية منتصف النهار وإتصالاتهم داخل المؤسسة وخارجها وما يجذب إنتباهنا أن عمال التنفيذ بإعتبارهم زملاء مهنيين هذا لا يعني أن كل عامل بالنسبة لهم هو منافس لهم لتحقيق أهدافهم والوصول لغاياتهم كل هذا يساهم إيجابيا في سلوكيات العاملين وينعكس على إستجابتهم برفع قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم وإلتزامهم بما هو مطلوب

الجدول رقم 21: يبين توزيع اجابات الأفراد المبحوثين حول مدى توفير المؤسسة للمراكز التدريبية الخاصة لتطوير الكفاءات من أجل زيادة القدرة على

التنافس

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
65,95%	31	66,66%	4	50%	12	88,23%	15	نعم	س 21
34,04%	16	33,33%	2	50%	12	11,76%	2	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

تشير الإحصائيات المدونة أعلاه في الجدول رقم 21 إلى توزيع إجابات الأفراد المبحوثين حول مدى توفير المؤسسة للمراكز التدريبية الخاصة لتطوير الكفاءات من أجل تطوير القدرة التنافسية حيث تبين القراءة الإحصائية أن % 65,95 من العينة الإجمالية قد شهدت موافقة الأفراد المبحوثين على مدى توفير مؤسستهم المراكز التدريبية الخاصة بتطوير الكفاءات من أجل زيادة القدرة التنافسية في حين نجد أن باقي

النسبة المقدرة بـ % 34,04 من إجمالي النسبة قد أجابت برفضها توفير ذلك بالإنقال للقراءة الجزئية لكل شريحة مهنية نجد توزيع المهن كان كالآتي :فئة الإطارات أجابت بـ % 88,2 توفر المؤسسة المراكز التدريبية و % 11,76 لا توفر ذلك ،بالنسبة لفئة عمال المهارة نجد تماثل نسبي في الإجابة % 50 بنعم و % 50 بلا بينما نجد أن % 66,6 من عمال التنفيذ قد أجابوا بنعم في حين % 33,33 منهم قد كانت إجابتها بلا .

وفي ضوء ماتم قراءته في الجدول أعلاه وما أجمع عليه الغالبية من عينة الدراسة بتوفير المؤسسة للمراكز التدريبية لتطوير كفاءتهم من أجل زيادة التنافس يتبين أن المؤسسة تفتح مراكز تدريبية وتكوينية أكثر لفئة الإطارات لزيادة قدراتهم وكفاءاتهم و معارفهم كإستراتيجية سلوكية لتحسين أداء الأفراد أكثر نحو فعالية تنظيمية أكثر وفترة التدريبات هذه تكون في شكل تكوينات وتربصات تعليمية داخل مؤسسة سونلغاز لكن أكثرها في الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة في إطار رفع وتحسين قدراتهم أكثر في حين نجد هذا الأسلوب أيضا خاصة التدريب في شكل إختبارات داخل المؤسسة فقط عن طريق جملة من التدريبات المتوسطة للتأكد من مهارات العون التنفيذي وهذا ماتم التحدث عنه سابقا السؤال 5 المحور الأول روح الفريق ودافعية الإنجاز وبالنسبة لعمال المهارة ففترت تدريبهم تركز على تكوينهم في تصليح وصيانة ومعرفة الأجهزة الحديثة في حالة توفر المؤسسة على ذلك هذا الأخير من شأنه أن يفتح دائرة تنافسية بين الأعضاء العاملين بحيث يصبح حافزا لزيادة أداءهم أكثر والحصول على التكوينات التي تضمن بقاءهم وترقيتهم بالمؤسسة .

الجدول رقم 22: يظهر إجابات الأفراد المبحوثة حول شعورهم في حالة تفوق زميل عليهم في موضوع معين في العمل .

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
9,25%	5	14,28%	1	15,38%	4	0%	0	اللامبالاة
64,81%	35	57,14%	4	65,38%	17	66,66%	14	التحفيز والتطوير من نفسك
25,92%	14	28,57%	2	19,23%	5	33,33%	7	تحفيزه
100%	54	100%	7	100%	26	100%	21	المجموع

يبين الجدول أعلاه رقم 22 إجابات الأفراد المبحوثة حول شعورهم في حالة تفوق زميلهم عليهم في موضوع معين في العمل، حيث تظهر الشواهد الكمية بأن غالبية العمال كانت إجاباتهم منصبة على شعورهم بالتحفيز والتطوير من أنفسهم وقد كانت النسبة % 64,81 من إجمالي النسبة تصدرتها فئة عمال الإطارات والمهارة بنسبة تفوق % 66,66 بالنسبة للإطارات و % 65,38 لعمال المهارة و % 57,14 لعمال التنفيذ في حين نجد أن شعور التحفيز لزميلهم في العمل في حالة تفوقه عليهم قد نال نسبة ضئيلة نوعاً ما قدرت ب % 25,92 تمثلت في % 33,33 بالنسبة للإطارات و % 57,28 لعمال التنفيذ و % 19,23 لعمال المهارة أما شعور اللامبالاة قد كانت نسبته % 9,25 مقارنة بالنسب السابقة، الواضح من خلال هذه الإجابات وما تشهده المؤسسة في حالة تفوق الأعضاء على بعضهم البعض أن فئة الإطارات وبالنظر لموقفها نجد أن هذا ينعكس على سلوكياتهم بالإيجاب ففي حالة مثلاً ترقى إطار في المؤسسة لإطار سامي نجد أن كل عضو يحاول هو أيضاً تحفيز

نفسه بنفسه وتكثيف عمله والقيام بالمبادرات الشخصية حتى في أيام العطلة الأسبوعية هذا ما لامسناه عند بعض العمال من خلال آرائهم أثناء الزيارة الميدانية، بحيث أن ميزة التفوق بالنسبة لهم تبعت في روحهم حب العمل وزيادة الإنتاجية أكثر هذا لا يعني التحفيز ومساعدة العضو المتفوق معنوياً وتشجيعه أكثر على الحفاظ على مركزه الوظيفي كما نلتمس ذلك أيضاً عند فئة عمال المهارة والتنفيذ فدافع التفوق عند العمال يشكل محركاً سلوكياً ومؤثراً خارجياً له إنعكاس إيجابي نحو العمل يشكل العمل والإنتاج أكثر وكذا المنافسة الإيجابية بين الأعضاء.

الجدول رقم 23: يوضح آراء المبحوثين حول ماذا يمثل أسلوب المنافسة بالنسبة لهم ؟

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
51,92%	27	50%	3	53,84%	14	50%	10	وسيلة لزيادة معارفك
5,76%	3	16,66%	1	0%	0	10%	2	وسيلة للتفوق على زملائك
42,30%	22	33,33%	2	46,15%	12	40%	8	وسيلة لتحقيق المكانة في العمل
100%	52	100%	6	100%	26	100%	20	المجموع

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم 23 آراء المبحوثين حول ماذا يمثل أسلوب المنافسة بالنسبة لهم أن أفراد العينة الذين يعتبرون أسلوب المنافسة وسيلة لزيادة معارفهم قد بلغت نسبتهم % 51,92 وهي نسبة معتبرة في حين كانت نسبة الأفراد المبحوثين الذين يعتبرون أسلوب

المنافسة وسيلة لتحقيق المكانة في العمل قد بلغت نسبتهم % 42,30 من إجمالي العينة بينما نجد أن % 5,76 من العدد الإجمالي للعينة قد كانت إجابة المبحوثين فيها أن أسلوب المنافسة بالنسبة لهم وسيلة للتفوق على الزملاء، تظهر النتائج الإحصائية المدونة أعلاه أن آراء المبحوثين على مستوى الفئات المهنية إعتبرت أن أسلوب المنافسة بالنسبة لهم هو وسيلة لزيادة المعارف وهذا بإعتباره وسيلة تحفيزية تكسب الفرد مجموعة من المهارات التي لم يكن يعرفها من قبل وتوقظ فيهم الحماس والدافعية والرغبة في العمل أكثر في إطار الإستفادة من خبراتهم وكفاءتهم، فالتنافس بينهم يخلق تبادل المعلومات في نمط التسيير ومراجعة التقارير وطريقة الإشراف ونوعية الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرارات وهذا ما نجده ملموسا عند فئة الإطارات وبالنظر للتنافس بين فئة المهارات والتنفيذ فهذا الأخير ينعكس على إستفادتهم في معرفة كيفية صيانة الأدوات الحديثة ويخلق لديهم معرفة واسعة بالإطار الميداني أثناء خرجاتهم التقنية وبيعهم زيادة روح التعلم والتكوين أكثر والتحفيز نحو أداء متميز وهذا ما ينطبق أيضا على فئة أعوان التنفيذ في زيادة حماسهم وإكتسابهم معارف جديدة حول سلامة المؤسسة كما أننا نجد أن أسلوب المنافسة يعني أيضا وسيلة لتحقيق المكانة أي المركز الوظيفي خاصة عند عمال المهارة التي تسعى دائما من خلال البيئة التنافسية لإرساء معالم مركزها وتحقيق ترقيتها مقارنة بفئة الإطارات أيضا وعمال التنفيذ اللذان هما أيضا يعتبرون التنافس عنصرا أساسيا لتحقيق مكانتهم والحفاظ عليها.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع إجابات الأفراد المبحوثة حول ما إذا كان التنافس بين العاملين يؤدي لنزاعات وخلافات.

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
34.04%	16	16.66%	1	29.16%	7	47.04%	8	نعم	س24
65.95%	31	83.33%	5	70.83%	17	52.94%	9	لا	
100,0%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

تظهر البيانات الرقمية المدونة في الجدول أعلاه رقم 24 والمتعلق بتوزيع إجابات الأفراد المبحوثة حول ما إذا كان التنافس بين العاملين يؤدي لنزاعات وخلافات أنه الإتجاه العام لإجابات المبحوثين كان في حالة وقوع تنافس بين العاملين أن ذلك لا يؤدي بهم لنزاعات وخلافات بنسبة % 65,95 من العدد الإجمالي للنسبة موزعة هي الأخيرة كالاتي تصدرتها فئة عمال التنفيذ ب% 83,33 تليها فئة عمال المهارة ب% 70,83 وأخيرا عمال الإطارات ب% 42,94 بالمقارنة نجد أن % 34,04 من النسبة قد صرحوا أنهم في حالة وقوع تنافس بينهم يؤدي ذلك لنزاعات وخلافات توزعت على فئة الإطارات ب 47,05 ثم عمال المهارة ب% 29,16 بينما عمال التنفيذ ب% 16,66 من إجمالي النسبة ، نفسر النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه والتي صرحت الأغلبية منها أن التنافس بين العاملين لا يخلق النزاعات بينهم باعتبارهم زملاء عمل (وهذا ما ذكر سابقا في السؤال رقم 20 بنسبة % 91,84) فمع التطورات الحديثة وإدخال مبادئ جديدة للمؤسسات الإقتصادية أدى بهذه الأخيرة لمحاولة تعزيز هذا العنصر التحفيزي لبناء نسق تفاعلي وتعاوني حسب ما صرح به برنارد شستر وذلك باعتباره وسيلة لزيادة المعارف (جدول رقم 23 بنسبة % 51,92) ، فوجود هذه القاعدة المعيارية بين العاملين حسبهم خاصة عند فئتي عمال المهارة

والتنفيذ لا يؤدي بهم لخلافات بل على العكس يفعل بينهم روح الفريق الواحد ويحفزهم ويطور من أنفسهم (حسب ماورد سابقا في السؤال رقم 22 بنسبة %64،81) ويرفع من إتصالاتهم وتفاعلم وهذا إن دل على شيء فهو يدل على طابع عمل المؤسسة التي تسعى بصرامة نظامها وقواعدها البناءة وبيئتها الفعالة تحقيق جو عملي منافس بناء وفي نفس الوقت لا يسوده صراعات أو خلافات بين عامليها.

الجدول رقم 25: يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول نوعية النهج الذي تستخدمه المؤسسة في إستقطاب الكفاءات

المجموع	طبيعة المهنة						الخبرة	العلاقات الشخصية	المنافسة	المجموع
	عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار					
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
50%	27	57،14%	4	40،74%	11	60%	12	25	الخبرة	
33،33%	18	28،57%	2	37،03%	10	30%	6	العلاقات الشخصية		
16،66%	9	14،28%	1	22،22%	6	10%	2	المنافسة		
100%	54	100%	7	100%	27	100%	20	المجموع		

يبين الجدول أعلاه رقم 25 توزيع المبحوثين حول نوعية النهج المستخدم من طرف المؤسسة في إستقطاب الكفاءات ،حيث تبين قراءتنا الإحصائية للبيانات الكمية المبينة أعلاه أن إجابات الأفراد قد كانت إجاباتهم منصبة حول نهج الخبرة كأفضل نهج تنتهجه المؤسسة في إستقطاب الكفاءات بنسبة مئوية مقبولة نوعا ما مقدرة ب% 50 ثم نهج العلاقات الشخصية كثاني نهج مستخدم في إستقطاب الكفاءات مقدرة نسبته ب% 33،33بينما نهج المنافسة قد نال نسبة ضئيلة في إجابات المبحوثين ب % 16،66 مقارنة بالنسب السابقة ،من خلال

إجابات المبحوثين الذين كان موقفهم الأول حول النهج المستخدم من طرف المؤسسة في إستقطاب الكفاءات هو الخبرة نستدل بذلك أن المؤسسة تتجهج هذا الأسلوب ظنا منها أن أصحاب الكفاءات والخبرات هم من يحسنون تسيير المؤسسة وحمايتها أكثر وهذا ما نجده أكثر عند فئة الإطارات وأعاون التنفيذ لكن دون إغفال عنصر العلاقات الشخصية والوساطة في توظيف بعض عاملها عند فئة أعوان المهارة كما يلعب عنصر المنافسة أيضا دورا تنتهجه المؤسسة في إستقطاب ذوي الخبرات والمهارات اللازمة.

الجدول رقم 26: يوضح آراء المبحوثين حول العنصر الذي يعمل على تطوير أداءهم الوظيفي :

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
44,68%	21	33,33%	2	41,66%	10	52,94%	9	التكوين والتدريب المستمر	س26
8,51%	4	16,66%	1	12,5 %	3	0%	0	تفعيل عنصر المنافسة	
46,80%	22	50%	3	45,83%	11	47,05%	8	كلاهما معا	
100%	47	100%	6	100%	24	100 %	17	المجموع	

تظهر قراءتنا الإحصائية للبيانات الرقمية المدونة أعلاه في رقم 26 والمتعلقة بآراء المبحوثين حول العنصر الذي يعمل على تطوير أدائهم الوظيفي فالإتجاه العام لإجابات أفراد العينة كان متجه نحو عنصر كلاهما معا أي أن تطوير الأداء الوظيفي بالنسبة لهم مرتبط بالتكوين والتدريب المستمر وكذلك تفعيل عنصر المنافسة بنسبة قدرت ب% 46,80 من العدد الإجمالي للعينة ، وكذلك نجد أن % 44,68 إعتبرت أن عنصر التكوين والتدريب المستمر له دور في تطوير الأداء الوظيفي بينما نلاحظ أن عنصر تفعيل المنافسة لوحده حسبهم لا يؤدي لتطوير

الأداء الوظيفي بحيث كانت نسبته ضعيفة جدا مقدرة بـ % 8,51 وهذا مرتبط بالنسبة % 16,66 من العدد الإجمالي للعينة في الجدول رقم 25). في إطار التصريحات المختلفة لأفراد العينة نجد أن موقف العمال حول تطوير الأداء قد أقرن بتفعيل المنافسة والتكوين والتدريب المستمر كعناصر فاعلة كلا منهما في آن واحد خاصة عند أعوان التنفيذ كأعلى نسبة ثم الإطارات وأعوان المهارة ويرجع ذلك إلى أن إندماج هذان العنصران لدى هذه الفئة من شأنه أن يعزز خبرات الفرد أكثر ويرفع كفاءته في إطار تدريبه على كل الخبرات المتعلقة بالمؤسسة وفي نفس الوقت تفعيل المنافسة يشكل له عنصرا تحفيزيا حيويا يرفع من أدائه وإنتاجيته مقارنة بفئة الإطارات التي ترى أن تطوير الأداء مقترن بتكوين الإطارات وتدريبه على العمل (إحتمال المنافسة المتعلق بتطوير الأداء بالرجوع للجدول رقم 18) الأكثر ما يعزز عنده حب العمل وزيادة أدائه من خلال اهتمام المؤسسة به بزيادة قدراته وتطويرها (السؤال رقم 21)

4- المحور رقم 4: للحرص على السلامة المهنية دور في رفع الإلتزام المهني للعمال بؤسسة سونلغاز -تبسة-

الجدول رقم 27: يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تبذل كافة الجهود للحرص على صحة وسلامة العاملين

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
74,46%	35	50%	3	75%	18	82,35%	14	نعم	س27
25,53%	12	50%	3	25%	6	17,64%	3	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين توزيع افراد العينة حسب ما إذا كانت إدارتهم تبذل كافة الجهود للحرص على صحة وسلامة العاملين أم لا ، حيث من خلال المعطيات الجدولية والنسب الموزعة نلاحظ أن الإتجاه العام للعينة يتجه نحو أن الإدارة تبذل كافة الجهود للحرص على صحة وسلامة العاملين بنسبة قدرت ب 74,46 % من مجمل أفراد العينة والتي صرح فيها الإطارات بنسبة 82,35 % عمال المهارة بنسبة 75 % ، عمال التنفيذ بنسبة 50 % ، في حين أجاب بقية المبحوثين بنسبة 25,53 % بأن الإدارة لا تبذل الجهود للحرص على صحة وسلامة العاملين لدى كل من الإطارات بنسبة 17,64 % ، أعوان المهارة 25 % ، أعوان التنفيذ 50 % ، فمن خلال الشواهد الكمية أعلاه نفسر ذلك بأن الإدارة تبذل كافة الجهود للحرص على صحة وسلامة العاملين فبالرجوع للطابع المهني للمؤسسة الذي يفرض عليها توفير كافة الجهود لخلق بيئة آمنة أقل عرضة للحوادث والمخاطر المهنية وبعتمادنا على المعطيات الإحصائية في الجدول نرى بأن أغلبية العاملين راضين عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لكن تختلف درجتها من فئة لأخرى ، فبدءا من فئة الإطارات كأعلى نسبة مسجلة نفسر ذلك بأن هم الفئة الأقل عرضة للمخاطر المهنية وليس لديهم تجارب ميدانية أو لديهم إحتكاك بأوساط خطيرة وهذا ما يعكس رضاهم عن الجهود

المبذولة مقارنة بفئة أعوان المهارة والتنفيذ التي تقل تدريجيا ، فهم الأكثر عرضة للمخاطر بدءا بأعوان المهارة الذين يقومون بخرجات ميدانية وأقرب للحوادث وكذا عمال التنفيذ التي تعتمد عليهم المؤسسة في الحفاظ على أمنها الداخلي في حالة حدوث أي طارئ أي هم الفئتين الأكثر إحساسا بضرورة توفير الظروف الأمنية للحفاظ على سلامتهم وصحتهم ، فالأمن ضرورة كما أشار إليه العالم ماسلو في سلم الحاجات وإعتبره نوع من الحوافز التي تعمل على التأثير في سلوك العاملين وإحساسهم بالإستقرار المهني والإنتماء مما ينعكس ذلك على رضاهم ومردوديتهم.

الجدول رقم 28: يبين آراء أفراد العينة فيما كانت المؤسسة تعمل على توعيتهم بطبيعة المواد والأدوات المستخدمة

المجموع	طبيعة المهنة								
	إطار		عامل مهارة		عامل تنفيذ				
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
63,82%	30	50%	3	54,16%	13	82,35%	14	نعم	س28
36,17%	17	50%	3	45,83%	11	17,64%	3	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	
20%	10	0%	0	19,04%	4	23,07%	6	في شكل اعلانات	نعم
30%	15	0%	0	38,09%	8	26,92%	7	في شكل كتيبات	
50%	25	100%	3	42,85%	9	50%	13	في شكل اجتماعات و ملتقيات	
100%	50	100%	3	100%	21	100%	26	المجموع	

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للنسب المتحصل عليها حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على توعية العمال بطبيعة المواد والأدوات المستخدمة ، حيث نلاحظ أن نسبة % 63،82 من مجمل أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعمل على توعيتهم بطبيعة المواد والأدوات المستخدمة موزعة على كل من الإطارات بنسبة % 82،35، عمال المهارة بنسبة % 54،16، في حين عمال التنفيذ سجلوا نسبة % 50 أما بقية أفراد العينة فقد أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على توعيتهم بطبيعة المواد المستخدمة حيث سجلت نسبة % 17،64 بالنسبة للإطارات و % 45،83 بالنسبة لعمال المهارة و % 50 بالنسبة لعمال التنفيذ، نفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل على توعية العمال ولكن من خلال النسب نلاحظ أن المؤسسة لا تولي إهتمام كبير بتوعية العمال خاصة فئة أعوان المهارة والتنفيذ الذين هم بحاجة لذلك لأنهم الفئة الأكثر عرضة للمخاطر والحوادث من فئة الإطارات والأكثر إستعمالا للمواد والأدوات الأمنية، فمن خلال نوعية التوعية المقدمة من طرف المؤسسة يرى الباحثين أن % 50 من التوعيات تكون في شكل إجتماعات وملتقيات في حين صرح % 30 منهم أنها تكون في شكل كتيبات أما الباقي % 20 فتكون في شكل إعلانات، ومن خلال نوعية التوعية الأكثر إنتشارا نفسر ذلك أن المؤسسة تعمل على توفير التوعية ولكن قد يتكاسل العمال في حضور الملتقيات أو الإجتماعات أو حتى قراءة الإعلانات والكتب مما قد يعمل هذا الأخير على وقوعه في الأخطاء المهنية التي قد تتسبب في إصابته وقد تؤدي بحياته للخطر.

الجدول رقم 29: يبين إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تقديم فحوصات طبية للحرص على سلامة العامل

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
95,74%	45	100%	6	95,83%	23	94,11%	16	نعم	س 29
4,25%	2	0%	0	4,16%	1	5,88%	1	لا	
100%	47	100 %	6	100%	24	100%	17	المجموع	
6,38%	3	0%	0	8,33%	2	5,88%	1	متى تكون	نعم
								شهرية	
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	كل ثلاثة أشهر	
93,91%	44	100%	6	91,66%	22	94,11%	16	سنوية	
100%	47	100%	6	100%	24	100	17	المجموع	

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الإتجاه العام للعينة متجه نحو أن الأغلبية الساحقة من العمال يرون أن المؤسسة تعمل على تقديم فحوصات طبية تحرص فيها على سلامة العامل بنسبة %95،74 موزعة لدى كل من الإطارات بنسبة %94،11، عمال المهارة بنسبة %95،83 وعمال التنفيذ بنسبة %100 في حين صرحوا البقية من أفراد العينة بنسبة %4،25 أن المؤسسة لا تهتم بتقديم فحوصات طبية للعاملين وهي نسبة شبه منعدمة ، وبالنسبة للعمال الذين أكدوا بأن المؤسسة تقدم فحوصات طبية للحرص على سلامتهم فقد أجابوا عن مدى إمكانية تفعيلها سنويا بنسبة %91،93 كأعلى نسبة أي أن المؤسسة تعمل على تقديم هذه الفحوصات كل سنة مرة ، موزعة هذه النسبة على كل من الإطارات بنسبة %94،11 ، عمال المهارة بنسبة %91،66 عمال التنفيذ بنسبة %100 في حين صرحوا بنسبة شبه منعدمة أن هذه الفحوصات تتم شهريا ، ومن خلال النسب المتحصل عليها أن المؤسسة تقدم فحوصات طبية سنويا للحرص والحفاظ على سلامة العاملين ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة التي لا تستدعي إجراء فحوصات طبية بصفة شهرية ، فالعاملين يتعاملون مع مواد وأدوات خاصة بصيانة الكهرباء والغاز قد لا تؤثر عليهم هذه الأخيرة بدرجة كبيرة وتتسبب لهم في حدوث أمراض مزمنة ومعدية مما يجعل المؤسسة تقدم هذه الفحوصات سنويا.

الجدول رقم 30: يبين آراء المبحوثين حول الطرق التي تستخدمها المؤسسة في حالة عدم إلتزامهم بالإجراءات الأمنية .

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
70%	35	100%	6	73,07%	19	55,55%	10	\$30 التوبيخ
10%	5	0%	0	11,53%	3	11,11%	2	اللامبالاة
20%	10	0%	0	15,38%	4	33,33%	6	الخصم
100%	50	100%	6	100%	26	100%	18	المجموع

يبين الجدول رقم 30 إجابات المبحوثين حول نوعية الطرق التي تستخدمها المؤسسة في حالة عدم الإلتزام بالإجراءات الأمنية ، ومن خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم متركزة حول مؤشر التوبيخ بنسبة % 70 كإجراء والطريقة الأنسب التي تستخدمها المؤسسة في حالة عدم الإلتزام بالإجراءات الأمنية . حيث أجاب الإطارات بنسبة % 55,55 ، عمال المهارة بنسبة % 73,07 ، عمال التنفيذ بنسبة % 100 فيما صرح % 20 من أفراد العينة بأن المؤسسة تتخذ معهم إجراء الخصم في حالة عدم إلتزامهم بالإجراءات الأمنية ، في حين % 10 من المبحوثين وبأقل نسبة صرحوا بأن المؤسسة تتخذ إجراء الخصم كأسلوب تتخذه في حالة عدم إلتزام العامل بالإجراءات الأمنية ، حيث يعود هذا التفاوت النسبي بين الأساليب المتخذة من طرف المؤسسة في حالة عدم إلتزام العمال بالإجراءات الأمنية ، قد يرجع ذلك بحسب طبيعة الموقف ودرجة خطورته ، كما يدل أسلوب التوبيخ على أن المؤسسة لاتحدث فيها حوادث بالغة الخطورة وهذا إن دل يدل على أن العمال حريصين كل الحرص على تطبيق هاته الإجراءات الأمنية حفاظا على سلامتهم من الوقوع في

الحوادث الخطرة كما يدل ذلك على أن العاملين وخاصة فئة أعوان المهارة والتنفيذ الذين عادة ما يكونوا قريبين أكثر من الخطر من خلال ممارسة عملهم، وبالتالي عدم تكرار الموقف معهم يستدعي بالمؤسسة لتوبيخهم فقط دون القيام بإجراءات أكثر صرامة. وهذا ما يعكس ترسيخ المؤسسة لثقافة الأمن والسلامة المهنية. وهذا ما يؤكد يذللها لكافة الجهود من أجل الحرص على سلامة العامل في ميدان العمل. والمشار إليه في (الجدول رقم 27) .

الجدول 31: يبين آراء أفراد العينة عن مدى إستجابة الإدارة لإقتراحاتهم بخصوص الأمن والسلامة المهنية في العمل .

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
68,08%	32	66,66%	4	62,5%	15	76,47 %	13	نعم	س31
31,91%	15	33,33%	2	37,5%	9	23,52%	4	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

من خلال البيانات والمعطيات الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن الإتجاه العام للعينة ولدى أغلبية الباحثين قد صرحوا بأن الإدارة تستجيب لإقتراحاتهم فيما يخص الأمن والسلامة في العمل بنسبة قدرت بـ % 68,08 موزعة على كل من فئة الإطارات بنسبة % 76,47، عمال المهارة بنسبة % 62,5 ، عمال التنفيذ بنسبة % 66,66 في حين أجاب باقي أفراد العينة عكس ذلك وأن الإدارة لا تستجيب لهم بخصوص اقتراحاتهم حول الأمن والسلامة المهنية في العمل بنسبة % 31,91 ومن خلال النتائج الإحصائية يتضح لنا أن الإدارة تعمل على تقبل اقتراحات العاملين بخصوص الأمن والسلامة المهنية في العمل لدى كل من فئة الإطارات ، عمال المهارة ، عمال التنفيذ وهذا إن

دل يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز قيمة الأمن والسلامة المهنية لدى العاملين وكذا تحسيسهم بمدى أهميتهم وقيمتهم بالنسبة لها والحرص على راحتهم أثناء ممارسة العمل وكذا الأخذ بأراءهم حول مايتعرضون اليه من مخاطر من خلال توفير كافة المعدات والأدوات الأمنية الضرورية لهم ، فسلوك العامل قد يتغير بتغير الظروف الأمنية المحيطة به فعدم وجود الأمن قد يجعل العامل يرفض الإستمرار في الوظيفة وبالتالي يؤثر ذلك على التزامه المهني.

الجدول رقم 32: يوضح توزيع أفراد العينة وإجاباتهم حول كيف يتم التصرف معهم في حالة تعرضهم لحادث مهني خطير .

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
79,16%	38	50%	3	83,33%	20	83,33%	15	تقديم اسعافات أولية	\$32
8,33%	4	16,66%	1	8,33%	2	5,55%	1	اللامبالاة	
12,5%	6	33,33%	2	8,33%	2	11,11%	2	تسريح العامل	
100%	48	100%	6	100%	24	100%	18	المجموع	

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم حول كيف يتم التصرف معهم في حالة تعرضهم لحادث مهني خطير حيث نلاحظ أن أغلبية الباحثين صرحوا بنسبة % 79,16 بأن المؤسسة تقدم لهم الإسعافات الأولية في حالة تعرضهم لحادث مهني خطير موزعة لدى كل من فئة الأطارات وعمال المهارة بتمائل النسبة % 83,33، عمال التنفيذ بنسبة % 50 في حين

صرح % 12,5 منهم أن المؤسسة تعمل على تسريح العامل و % 8,33 لا تبلي أي إهتمام له في حالة تعرضه لحادث مهني خطير ومن هنا وإعتقادا على المؤشرات الإحصائية لدى العاملين فالمؤسسة تحرص على إرساء القواعد الأمنية من خلال تقديم الإسعافات الأولية والإهتمام بالعامل وإسعافه في حالة تعرضه لحادث مهني خطير مما يؤكد حرص المؤسسة على سلامة عاملها وهذا ما يكسب لدى العامل الثقة في مؤسستهم حيث كلما زادت هذه الثقة كلما شعر العامل بالإرتياح وبالتالي يتعزز لديهم الإلتزام داخل المؤسسة وهذا ما يؤكد المؤشرات السابقة في كل من الجدول (21، 24، 22) .

الجدول رقم 33 : يبين إجابات المبحوثين حول ما إذا كان خوفهم من فقدان وظيفتهم يجعلهم يرضون بالظروف الأمنية المتوفرة في بيئة العمل .

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
68,08 %	32	66,66%	4	75%	18	58,82%	10	نعم	س33
31,91%	15	33,33%	2	25%	6	41,17%	7	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه ، والذي وضع توزيع أفراد العينة حول ما إذا كان خوفهم من فقدان وظيفتهم يجعلهم يرضون بالظروف الأمنية المتوفرة في بيئة العمل . ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة % 68,08 أن خوفهم من فقدان وظيفتهم يعمل على تقبلهم ورضاهم بالظروف الأمنية المتوفرة في بيئة العمل ، موزعة هذه الأخيرة على كل من فئة الإطارات بنسبة % 58,82 ، عمال المهارة بنسبة % 75 ، عمال التنفيذ بنسبة % 66,66 في حين صرح باقي أفراد العينة أن مؤشر الخوف

من فقدان الوظيفة لا يجعلهم يرضون بالظروف الأمنية المتوفرة في بيئة العمل بنسبة 31,91% ومن خلال الشواهد الكمية المتحصل عليها نفسر ذلك أن الخوف من فقدان الوظيفة يجعلهم يرضون بالظروف الأمنية المتوفرة في بيئة العمل . فالعامل يرى أن الوظيفة بالنسبة له شيء مقدس لا يمكن الإستغناء عنها حتى وإن كانت الظروف المحيطة به غير مرضية بالنسبة له فقبل التحاقه بالوظيفة يكون قد بذل جهد كبير للوصول لها وبالتالي فهو يسعى للحفاظ عليها وإن كانت تشكل خطر بالنسبة له فهي مصدر عيشه ومن خلالها يكتسب مكانته الإجتماعية داخل المجتمع هذا ما يفسر سلوك الرضا لدى العاملين الذين يرضون بالظروف الأمنية داخل بيئة العمل . كمت نفسر نسبة 31,91% لدى العاملين الذين صرحوا بأنهم لا يخافون من فقدان وظائفهم في حالة عدم لرضاهم بالظروف الأمنية ، فهم يرون أنهم مستعدون لفقدان وظائفهم في حالة عدم توفر الظروف الأمنية الملائمة فهم يعطون الأولوية لسلامتهم المهنية وهذا راجع لطبيعة عملهم التي تفرض عليهم ضرورة توفير المناخ الملائم لممارسة العمل . وهذا ما قد ينعكس على سلوك العامل بين النفور والإلتزام بوظيفته .

الجدول رقم 34: يبين آراء المبحوثين بخصوص ما إذا كان وجود رقابة مستمرة لتوفير الإجراءات الأمنية تعزز لديهم الإلتزام الوظيفي.

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
80,85%	38	100 %	6	66,66%	16	94,11%	16	نعم	س34
19,14%	9	100%	0	4,16%	8	5,88%	1	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول والقراءة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تعبر عن آراء المبحوثين حول ما إذا كان وجود رقابة مستمرة لتوفير الإجراءات الأمنية الضرورية يعزز الإلتزام الوظيفي لديهم .حيث كان الإتجاه العام للعينة منصب حول الإجابة نعم بنسبة 80،85 موزعة على كل من فئة الإطارات بنسبة % 94،11 ،عمال المهارة % 66،66 ،عمال التنفيذ بنسبة % 100 . أما % 19،14 من مجمل أفراد العينة أجابوا بأن وجود رقابة مستمرة لتوفير إجراءات الأمنية لا تعمل على تعزيز الإلتزام الوظيفي لديهم ، حيث من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أعلاه والنسب المتحصل عليها . يبين لنا أن وجود الرقابة المستمرة لتوفير الإجراءات الأمنية يعمل على تعزيز إلتزام العامل بعمله فالرقابة المستمرة هي نوع من التحفيز المعنوي لدى العامل من خلال أنها تعمل على تحسيسه بأن له أهمية داخل المؤسسة وانها تبذل كافة جهودها للحرص على توفير بيئة عملية خالية من المخاطر المهنية من خلال توفير كافة الأدوات والمواد الوقائية التي تشكل من الضروريات التي يجب توفرها لتمكين العامل بأداء مهامه بشكل سليم وتقليل تعرضه للحوادث المهنية فشعور العامل بالأمن داخل المؤسسة يعمل على تعزيز إلتزامه المهني وكذا إلتزامه للمؤسسة.

الجدول رقم 35: يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الخبرة المهنية تجعلهم يتهاونون في إستعمال المستلزمات الأمنية.

المجموع		طبيعة المهنة							
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
25,53%	12	50%	3	25%	6	17,64%	3	نعم	س35
74,46%	35	50%	3	75%	18	82,35%	14	لا	
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه وجهات نظر المبحوثين حول ما إذا كانت الخبرة المهنية تجعلهم يتهاونون في إستعمال الإجراءات الأمنية أم لا ،وبالإعتماد على القراءة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ،نلاحظ أن أعلى نسبة سجلناها تقدر بـ % 74,46 من مجمل أفراد العينة تصرح بأن الخبرة المهنية لا تجعلهم يتهاونون في إستعمال المستلزمات الأمنية موزعة لدى كل من فئة الإطار بنسبة % 82,35 ، عمال المهارة بنسبة % 75 ، عمال التنفيذ بنسبة % 50 أما باقي أفراد العينة أشاروا إلى أن الخبرة المهنية تجعلهم يتهاونون في إستعمال المستلزمات الأمنية بنسبة % 25,53 ، ومن خلال النسب المتقاربة والتي أجمعت فيها أغلبية أفراد العينة من إطارات وعمال المهارة والتنفيذ على أن خبرتهم المهنية لا تجعلهم يتهاونون في إستعمال المستلزمات الأمنية وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل في حد ذاته التي تشكل خطورة عليهم فهم يتعاملون مع الكهرباء والغاز ولا يستطيعون الإستغناء عن كل ما يضمن حمايتهم من هذه المخاطر وقد يرجع كذلك إلى حث المؤسسة العمال على الإلتزام بالقواعد الأمنية التي تضمن سلامتهم وكذا الرقابة المستمرة حول ضرورة تطبيق هذه القواعد بالتالي الحفاظ على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 36: يوضح إجابات المبحوثين حول السبب الذي يعمل على إلتزامهم بالإجراءات الأمنية

المجموع		طبيعة المهنة						
		عامل تنفيذ		عامل مهارة		إطار		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
48,93%	23	66,66%	4	50%	12	41,17%	7	س36 قناعة شخصية
8,51 %	4	0%	0	12,5%	3	5,88%	1	تدابير مؤسسية
42,55%	20	33,33%	2	37,5%	9	52,94%	9	كلاهما معا
100%	47	100%	6	100%	24	100%	17	المجموع

إنطلاقاً من البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه الذي يعبر عن إجابات المبحوثين حول السبب الذي يعمل على إلتزامهم بالإجراءات الأمنية ، نلاحظ أن % 48، 93 سجلت كأعلى نسبة صرح فيها المبحوثين أن القناعة الشخصية هي السبب الذي يعمل على إلتزامهم بالإجراءات الأمنية موزعة على كل من فئة الإطارات بنسبة % 41،17، عمال المهارة بنسبة % 50 ، عمال التنفيذ بنسبة % 66،66 فيما سجلت ثاني أعلى نسبة % 42، 55 للذين صرحوا من مجمل أفراد العينة بأن كلا من القناعة الشخصية والتدابير المؤسسية يعملان على إلتزامهم بالإجراءات الأمنية لدى كل من فئة الإطارات بنسبة % 52،94 عمال المهارة بنسبة % 37،5 عمال التنفيذ بنسبة % 33،33 فيما سجلت التدابير المؤسسية أقل نسبة % 8، 51 من العينة حيث سجلت % 5،88 لدى فئة الإطارات ، عمال المهارة %

12,5 أما عمال التنفيذ لم تسجل أي نسبة 0 % ، من خلال النسب المتحصل عليها يتضح لنا أن لدى العاملين قناعة شخصية حول ضرورة إلتزامهم بالإجراءات الأمنية التي توفرها لهم المؤسسة وهذا دليل على أنهم يولون أهمية كبيرة لهذه القيمة التي تسعى المؤسسة لترسيخها وخاصة كل من فئة عمال المهارة والتنفيذ فيرى أغلبيتهم أن تطبيق هذه الإجراءات راجع لقناعة شخصية نظرا لممارساتهم الميدانية والمواقف التي يتعرضون لها قبل أن تكون تدابير من طرف المؤسسة ، في حين أن فئة الإطارات أولت إهتمام أكبر لكليهما معا من خلال نسبة 42,94% فهي ترى أن بالإضافة إلى قناعتهم الشخصية فالتدابير المؤسساتية تدفعهم كذلك للإلتزام بالإجراءات الأمنية ، فالمؤسسة بالنسبة لهم حافز كبير من خلال العقوبات التي تطبقها في حالة عدم الإلتزام بها .وبإعتبار فئة الإطارات جزء من المفهوم أو الكيان المؤسساتاتي.

5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى : يساهم روح الفريق في زيادة دافعية العاملين

نحو إنجاز المهام.

بالنظر للبيانات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى في المحور الثاني والمعنونة ب: يساهم روح الفريق في زيادة دافعية العمال نحو إنجازهم لمهامهم وتضمنت هذه الفرضية 10 أسئلة في إستمارة الدراسة، وفي إطار تحليلنا لهذه الفرضية توصلنا لجملة من النتائج المستخلصة كالتالي: بعد الإطلاع على إجابات الباحثين يتضح لنا أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي بين الفئات المهنية بمختلف مراكزها الوظيفية ضمن بيئة تنظيمية ذي مناخ ملائم لإنجاز المهام من خلال توفير المؤسسة لظروف عملية غيزيقية تعزز شعور العاملين فيها بالإستقرار الوظيفي وتخلق بينهم جو من المساندة والتعاون كفريق واحد يسودهم روح المشاركة والإتصال ضمن فضاء جماعي وعملي وهذا ماأجمعت عليه الغالبية من الباحثين في كلا الجدولين 7 و8 من خلال النسب المعروضة % 72,34 الخاصة بتشجيع العمل الجماعي و % 68,08 المتعلقة بتوفير المناخ الملائم، كما أن مؤسسة سونلغاز تسعى بدورها على حث فريقها العملي الداخلي الإداري وكذا الفريق التقني الميداني على بذل الجهد لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها من خلال جملة حوافز معنوية ومادية وهذا ماأكدته النسبة % 89,3 في الجدول رقم 11 وبالنظر لطبيعة أداء العاملين داخل مؤسسة سونلغاز الإقتصادية وحسب آرائهم فالسلوك الغالب بينهم كفريق جماعي غالبية يسوده روح المساندة والتفاعل التعاوني أثناء إنجازهم لمهامهم من خلال تنسيق وظائفهم فيما بعضهم وتشاركتهم لسلوكات جماعية هذا ما أثبتته النسبة % 73,07 في الجدول رقم 10 حتى أنهم وأثناء نقاشاتهم لوجهات النظر فطابع الحوار والنقاش يكزن بناء ومتبادل بأخذ آرائهم بعين الإعتبار وتبني المشاركة والشورى للفاعلين فيما بينهم مايحسسهم بأهمية وجودكم كركائز

تنظيمية تعول عليها وهذا في **الجدول رقم 15** حسب ما أكدته النسبة % 63,2 وهذا يدل على أن فريق العمل يولي أهمية كبيرة لإشراك عاملها في إتخاذ القرارات الهامة هذا ما أكدته النسبة % 70,21 في **الجدول 13** وهذا ما يقوي أواصر العلاقة العملية بين الأعضاء العاملين فيما بينهم نحو الرغبة الأكبر في الإنجاز والإندفاع أكثر نحو العمل بحيث أنهم يرون أن ما يثير رغبتهم نحو العمل بدافعية هو حافز الترقية الذي يبعث في روحهم إستجابة متفانية نحو تقديم الأعمال وأدائها بالطريقة المطلوبة وهذا ما أوضحه **الجدول رقم 14** الذي كانت فيه نسبة إجابات المبحوثين حول الترقية % 42,1 وهي نسبة متوسطة نوعا ما وهذا بسبب أن العاملين أيضا يرون أن حافز الأجر له علاقة في رفع دافعيتهم للعمل وكذا الثناء والتقدير لكل منهما % 28,9 وفي نفس السياق لا يخفى علينا نظرا لصرامة النظام السائد داخل بيئة عملهم والإحتكام القاعدي لتلك اللوائح القانئية جعل من أداء العاملين لمهامهم الإدارية تتصف بطابع الروتين الذي يرجع عليهم بالإكتئاب والقلق حسب ما مثلته نسبة إجاباتهم المقدره ب % 64,7 في **الجدول 12** لكن هذا لا يقلل من روحهم كفريق ومبادرتهم الشخصية في زيادة دافعيتهم للإنجاز بتحقيق الأهداف المتفق عليها هذا في **الجدول رقم 10** بحيث كانت النسبة % 55,31 ويرون أن الأسباب التي تدفعهم للإضمام لفريق دون آخر هي طبيعة المهنة في **الجدول رقم 9** ذو النسبة % 78 هذا ما يقودنا لإستخلاص أن قيمة روح الفريق المفعلة داخل مؤسسة سونلغاز تلعب دورا كبيرا في زيادة دافعيتهم للإنجاز وهذا يدل على صدق الفرضية المطروحة سابقا وهذا ما يؤكد أن ضرورة تعزيز هذه القاعدة المعيارية داخل المؤسسة من شأنه زيادة أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم بما يتلاءم والأهداف التنظيمية التي تسعى لها المؤسسة.

➤ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: يلعب التنافس دور في رفع مستوى الأداء

الوظيفي.

في ضوء ماتم عرضه وتحليله للبيانات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية في المحور 3 والمتمحور حول: مساهمة التنافس الوظيفي في رفع معدلات (مستوى) الأداء الوظيفي للعمال وإنطلاقا من واقع مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وإستخلصنا جملة من النتائج متمثلة فيما يلي: أن مؤسسة سونلغاز تدعم الأفكار الجديدة من أجل تحقيق مردود أكثر حسب ما أكدته النسبة % 63,82 في الجدول رقم 17 وتعمل على تعزيزها من خلال إثارتهم بجملة من المكافآت والتحفيزات لزيادة روح التنافس بينهم وعذا ماتؤكدده النسبة % 55,31 في الجدول 19 وهي نسبة مقبولة نوعا ما وهذا سعيا منها لتفعيل قدرات ومهارات الأفراد العاملين فيها بإعتبارهم وحدة أساسية تتوكىء عليها في تحقيق أهدافها، كما أن توفيرها للمراكز التدريبية والتكوينية كأساليب تنظيمية لتطوير الكفاءات وزيادة قدراتها وتحسين أدائها وهذا واضح في النسبة % 9,65 بالجدول رقم 21 وهذا مايساعد في خلق بيئة تنافسية بناءة تدفع بالعاملين لتفجير إبداعاتهم المهنية بما يتوافق ومؤسساتهم وبالرجوع لآلية إستقطاب الكفاءات من طرف المؤسسة فهي تتتهج أسلوب الخبرة من خلال ما أجمع عليه غالبية أفراد العينة في الجدول رقم 25 بنسبة متوسطة مقدرة ب % 50 وإسقاطا على البيئة السوسيوتنظيمية المحيطة بها يتبين لنا أن آلية عملها في شبكة نواقل كهربائية وبيئات عمل للغاز تستلزم عليها إنتهاج هذا الأسلوب تجنباً لأي خطر مهني غير متوقع يعود عليها وعلى الفرد بالأضرار الوخيمة ولأن طريقة تطبيقها لهذا العنصر يجعلها تنصدر درجات وظيفية وصورة مهنية آمنة ضمن باقي المؤسسات المنافسة لها، فالتنافس الوظيفي كقيمة تنظيمية يعد مطلبا أساسيا وعمليا تسعى مؤسسة سونلغاز لتحسينه وتعزيزه بإعتباره يشكل تفوقا نوعيا بين الأفراد وكميا من حيث معدلات الأداء وكذا الأهداف المحققة في إطار تحقيق نتائج

عالية، وربطاً بإجابات المبحوثين فهذه القيمة التنافسية حسب نظرهم هي عنصر أساسي لزيادة إنتاجيتهم وتطوير أدائهم وذلك بنسبة % 50 كنسبة معتبرة ووسيلة لتحقيق أهدافهم بنسبة % 46 وذلك في **الجدول 18** حتى أنهم ينظرون لبعضهم البعض كزملاء تربطهم قواعد عملية وتنافسية حسب ما أكدته النسبة العالية % 91,8 في **الجدول رقم 20** لأنهم يعتقدون أن التنافس وسيلة لزيادة معارفهم بنسبة % 51,92 وتحقيق مكانتهم في العمل لاغير بنسبة % 42,30 في **الجدول 23** وذلك يشكل دافعا تحفيزيا وتطويريا لهم في حالة تفوق زميلهم في العمل بنسبة % 64,81 في **الجدول رقم 22** وهذا نحو الأداء الأفضل والتميز المرهون بالتكوين والتدريب بنسبة % 44,68 وكذا تفعيل أسلوب المنافسة ب % 46,80 في **الجدول 26** وعليه فجملة هذه النتائج تؤكد صحة وصدق الفرضية السابقة.

➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: للحرص على تحقيق السلامة المهنية دور في

رفع مستوى الإلتزام المهني: يتضح لنا من خلال الواقع الإمبريقي التنظيمي المجسد والمعاش بمؤسسة سونلغاز تبسة، واعتمادا على دراستنا الميدانية والوقوف على اجابات المبحوثين، من خلال استعراض بعض المؤشرات التي تقيس مدى الحرص على السلامة المهنية وكيف تلعب هذه الأخيرة دور في زيادة الإلتزام المهني لدى العاملين، حيث ويتبنى المؤشرات التي تمس كلا من البعدين من أجل إبراز الدور الذي تلعبه قيمة السلامة المهنية في زيادة سلوك الإلتزام المهني، وبالرجوع للشواهد الكمية والنسب الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة نستنتج أن:

مؤسسة سونلغاز تعمل على تعمل على توفير كافة الجهود للعاملين من خلال حرصها على تهيئة بيئة عملية ملائمة لطبيعة عملهم لتفادي تعرضهم للمخاطر المهنية وكذا تعريفهم بطبيعة المواد المستخدمة وتوعيتهم بضرورة الإلتزام بها من خلال نتائج **الجدول (رقم 27 و 28)** والنسبة

74,46% و63,82% من خلال عقد اجتماعات وملتقيات خاصة تكون بصفة سنوية للتأكد من صحة وسلامة العاملين وأن أي تقصير في عدم الالتزام بالإجراءات الأمنية يتلقى العاملين التوبيخ في حالة عدم تكرار الخطأ من خلال نتائج الجدول (رقم 29 و30) والنسبة 95,74% و70%، فالمؤسسة هنا تسعى جاهدة للاهتمام بالموارد البشري بإعتباره عنصر حساس من خلال استجاباتهم لإقتراحاتهم والبدائل التي يقدمونها والتي من شأنها أن تعزز نظام السلامة المهنية والتحسين من الإجراءات الأمنية المعتمدة من طرف المؤسسة بالإعتماد على نتائج الجدول (رقم 31) والنسبة 68,08%، كما يتجلى تجسيد المؤسسة لقيمة السلامة المهنية من خلال أولى الإجراءات المتمثلة في تقديم الإسعافات الأولية لعاملها أثناء تعرضهم لحادث مهني خطير من خلال النسبة 79,16% المعبر عنها في الجدول رقم 32 وبالإعتماد على مؤشرات التي تؤكد حرص المؤسسة على تطبيق قيمة السلامة المهنية فدورها هنا يكمن في مدى تقبل العاملين لهذه القيمة ومدى انعكاسها على سلوكهم ومواقفهم اتجاه التزامهم بعملهم في حالة التقصير في توفير هاته القيمة فنظرا لطبيعة عمل المؤسسة فإن سلوك العاملين مرتبط ارتباط وثيق بهذه الأخيرة فالعاملين تتولد لديهم مجموعة من السوكيات والإتجاهات أثناء ممارستهم للعمل، و يرون بأن خوفهم من فقدان وظائفهم يجعلهم يرضون بالظروف الأمنية المتوفرة في بيئة العمل وذلك بنسبة 68,08% المبينة في (الجدول رقم 33) وأن الرقابة المستمرة لتوفير كافة الإجراءات الأمنية يعزز التزامهم الوظيفي من خلال النسبة 80,85% في الجدول (رقم 34)، وقد صرح أغلبية العاملين بالمؤسسة بأن الخبرة المهنية التي إكتسبوا من ممارستهم للعمل لاتجعلهم يتهاونون في استخدام الإجراءات الأمنية والمشار إليها في الجدول رقم 35 بنسبة 74,46%، وأن إلتزامهم بهذه الإجراءات راجع لقناعة شخصية تتبع منهم من خلال الجدول (رقم 36) والنسبة 48,93% من بين ثلال مؤشرات، وهذا مايعكس أن سلوك العاملين يتأثر بهذه القيمة التي تحفظ سلامته من

وقوع في الأخطار المتوقعة داخل بيئة العمل وخاصة الأماكن التي يتم فيها تصليح أجهزة الكهرباء والغاز فهاته القيمة أكثر ضبط لسلوك العاملين في تلك المواقف التي لا تتطلب إغفال أي جانب من شأنه أن يهدد صحة وسلامة العامل وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة من خلال تعزيز التزامهم المهني بمؤسستهم التي تحرص على ذلك، وهذا ما يدعم ويؤكد صدق الفرضية الثالثة.

6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

بعد توصلنا لحصيلة معرفية من النتائج السوسيو تنظيمية التي أثبتت صحة وصدق الفرضيات المنجزة سابقا والمتمثلة في :

يساهم روح الفريق في زيادة دافعية الإنجاز للعمال بمؤسسة سونلغاز تبسة .

يلعب التنافس دورا في رفع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.

للحرص على السلامة المهنية دور في زيادة الإلتزام المهني لعمال سونلغاز تبسة .

وقد كان للنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا بعض نقاط من التشابه والإلتقاء مع بعض النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة المعتمدة في مسارنا البحثي، كعنصر التعاون الذي يمثل مؤشر من مؤشرات روح الفريق والمتعلق بالنتيجة الأولى حيث كشفت دراسة محمد بن عزوزي المعنونة بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية عن وجود إرتباط معنوي وجداني للأفراد من خلال توجه تمثلاتهم نحو ممارسات كجودة العمل والتعاون والإلتزام للمؤسسة، كما نجد نقطة إختلاف في هذا العنصر مع دراسة العقبي الأزهر الموسومة بالقيم الإجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين من خلال أنها إعتبرت التعاون السائد في المؤسسة ذو طابع رسمي أساسه المراكز المهنية وهو ما يتعارض مع النتيجة

التي توصلنا إليها وبالنظر لمؤشر إتخاذ القرارفتمط الإشراف السائد بينهم من خلال علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم التي توضح المشاركة الشخصية في إتخاذ القرارات فالعلاقة ليست علاقة مراكز بقدر ماهي علاقة تشاركية شخصية كذلك من بين النتائج التي توصلنا إليها أيضا وهو مايتفق مع دراسة عب الحق إبراهيم والمتمثل في دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بحيث أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة الأداء وبينت الدراسة أن أبعاد بيئة المنظمة تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء وتوصلنا لنتيجة أخرى متعلقة بالتنافس الوظيفي وهو ماظهر جليا في دراسة عبد الله بن حمد الجاسسي المعنونة بأثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بحيث يكمن التشابه من خلال مؤشر الحوافز حيث اوضحت الدراسة أن الأفراد موافقون ببشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين متمثلة في تقديم المكافآت تشجيعية، المشاركة في وضع الإقتراحات، المشاركة في الإجتماعات الدورية، تطوير القدرات الذاتية، التجديد والإبتكار، العمل بروح الفريق وهو مايتفق مع النتيجة التي توصلنا إليها من خلال مؤشرات الأفكار الجديدة، توفير مراكز تدريبية لتطوير الكفاءات والقدرات وكل هذا يشكل تبادل معرفي فيما ما بين الدراسات .

خاتمة



الخاتمة:

باعتبار المورد البشري أحد أهم مكونات المؤسسة، حيث لا يمكن لنا أن نتخيل أو نتصور مؤسسة بدون العنصر البشري، فهي بحاجة دوماً إلى طاقات تستمدّها من ادارتها لهذا العنصر وكفاءته مرهونة بمدى تهيئته لإنجاز المهام وتوفير الظروف التي تدفع به لتقديم الأفضل بإعتبارهم القوة البشرية التي تستند عليها والتي تسعى لإستغلالها كوسيلة لتحقيق ذاتها ومواجهة تحدياتها إلا أن المؤسسة تجد صعوبة في التعامل مع هذه الطبيعة البشرية وفهمها نظراً لحساسيتها وإختلاف توجهاتها وتوقعاتها التي تترجم في شكل سلوكيات مرغوبة وغير مرغوبة، أثناء ممارستهم لوظائفهم.

وانطلاقاً من دراستنا الراهنة المتناولة لموضوع القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- وبالاعتماد على الإسقاط النظري والمعارف السوسولوجية التي سمحت لنا في الكشف ميدانياً عن أهم المؤشرات المحققة للفرضيات المتناولة والمؤكدّة للدور الفعال الذي تلعبه القيم التنظيمية في ضبط السلوك التنظيمي وهذا ما أثبتته جملة النتائج التي تحصلنا عليها والمؤكدّة لمدى حرص المؤسسة على تفعيل القيم التنظيمية من خلال الممارسات المهنية السائدة داخل البيئة التنظيمية وربطها بطبيعة المؤسسة الإقتصادية ومهامها الموكلة التي يكتسبها الطابع الصارم والذي يجعل من كافة أعضائها بمختلف مستوياتهم الهرمية الإلتزام بها والعمل وفق ما يتطلبه السلوك التنظيمي الفعال وما يتلاءم مع أهداف المتطلبات الوظيفية للمؤسسة التي تجسدها القيم التنظيمية التي تناولناها في الدراسة من روح الفريق، التنافس الوظيفي، الحرص على السلامة المهنية والتي يلعب كل منها دور الدافع الذي يعزز لدى العاملين الرغبة في إنجاز المهام وكذا رفع معدلات أدائهم وإلتزامهم المهني.

فنظرتنا السوسيو لوجية لطبيعة الواقع الإمبريقي المعاش بالمؤسسة أرسى فينا معالم بحثية وأطر معرفية للدراسة تفتح آفاق مستقبلية أمام المقبلين على التخرج من أجل تناول بعض الجزئيات الغائبة في الدراسة الحالية وهذا في ضوء معالجة بعض الجوانب السوسيلوجية المتعلقة بالقيم التنظيمية وضرورة الإهتمام بها كموروث معرفي أساسي لتغذية البحث السوسيلوجي.

قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

المعاجم:

1- ابن منظور، لسان العرب ، بيروت، الوقفية المكتبية للنشر، 2010.

الكتب:

أ- الكتب العربية:

1- أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004.

2- بوحفص عبد الكريم: تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.

3- جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، عين مليلة، دار الهدى، 2006.

4- جيلاني حسان : الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

5- زناتي محمد ربيع : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، القاهرة، مكتبةالمنتبي للنشر والتوزيع، جامعة طنطا.

6- سبعون سعيد: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، الجزائر، دار القصبه للنشر والتوزيع، ط2، 2012.

7- سعدون محمد ثائر : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، جامعة ديابي، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ط1، 2016.

8- سعيد عيشور نادية، آخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، قسنطينة، رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.

9- السلمي علي : السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار غريب للنشر، .

- 10- سيد عبد القادر سلوى، محمد عباس ابراهيم : الأنثروبولوجيا والقيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2018.
- 11- الطجم عبد الله بن عبد الغني وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي (مفاهيم نظرية، التطبيقات)، المملكة العربية السعودية، دار حافظ للنشر، ط4، 2003.
- 12- طلعت إبراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2007.
- 13- عبد الفتاح منال رشاد : إدارة الموارد البشرية (رؤية عصرية وإطلاة مستقبلية)، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 14- عبده فليه فاروق، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 15- عقلة مجلي الخزاولة عبد الله: الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 16- عوض عامر : السلوك التنظيمي الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر، ط1، 2007 .
- 17- غراويتز مادلين: مناهج العلوم الإجتماعية (منطوق البحث في العلوم الإجتماعية)، ترجمة سام عمار، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط1993، 2.
- 18- غياث بوفلجة : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2015.
- 19- كفي ريمون، لوك فان كمبنهود: دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، بيروت، المكتبة العصرية سيده، ط1997، 2.
- 20- ماهر أحمد : السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005 .
- 21- محمد بشير : الثقافة والتسيير في الجزائر (بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

22- محمود ماهر : سيكولوجية العلاقة الإجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط2، 1992 .

23- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط4، 2010.

ب- الكتب الأجنبية:

1-Neal M. Ashkanasy and alana D. Dorris : « **Organizational Behavior** »,

Oxford Research Encyclopedias, March 2017.

المجلات :

1- بن عنتر بن عبد الرحمان: «مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية»، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة بسكرة، العدد 2، جوان، 2002.

2- مرابط رشيد: «السلوك التنظيمي للعامل الجزائري في المؤسسة الأجنبية»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة ريان عاشور، الجلفة، العدد الإقتصادي 35 (2)

3- يوسف عنصر، ناجي اليتيم: «أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي»، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد7، 2014.

محاضرات ومؤتمرات:

المحاضرات:

1- سيباوي فضيلة: «محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة»، سنة أولى ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2014.

المؤتمرات:

- 1- مشاعل بنت ذياب العتيبي: «الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات»، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو إداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، تخصص إدارة العلاقات العامة والإعلام، 2009.

الرسائل الجامعية:

- 1- أبو سن عبد الحق علي إبراهيم بالأحمد إبراهيم: « دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال»، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، قسم إدارة الأعمال، 2015.
- 2- بن تركي أسماء : «القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (رسالة منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع، تخصص تربية، 2008.
- 3- بن عزوزي محمد: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين»، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير (رسالة منشورة)، جامعة عمار ثلجي الأغواط، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل،، 2012.
- 4- الوحيدي رافع يوسف: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (رسالة منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2013.

المواقع الإلكترونية:

1- [www. Aboukir.Institutes. Edu. Eg](http://www.Aboukir.Institutes.Edu.Eg)

2- [http//www.abahe. uk](http://www.abahe. uk)

قائمة الملاحق:.

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تبسة.-
- إذن بالدخول مؤشر فيه من طرف إدارة الجامعة والمشرف والمدير بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- تعهد خاص بمراعات الإلتزام بكافة معايير الأمانة في انجاز البحث الأكاديمي.
- تصريح شرفي بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث.
- إذن بالطبع مؤشر فيه من طرف المؤشر .
- دفتر التربص الميداني الخاص بالدراسة الميدانية بالمؤسسة.

ملخص الدراسة البحثية:

إن الخوض في إنقضاء ظواهر سوسيو لوجية من شأنه أن يقدم ضفة معرفية للتراث السوسيو تنظيمي ، وسعيا منا لمحاولة تشخيص الواقع التنظيمي بما يتوافق وخصوصية المؤسسات الجزائرية وعلى هذا الأساس إرتأينا للولوج في مغامرة بحثية جسدت إنطلاقة عملية لتبني موضوع القيم التنظيمية ودورها في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة ، حيث إقتصرت بحثنا على إعطاء نظرة تصورية للنسق القيمي يحمل في فحواه محاولة الكشف عن دور هذه الترسانة القيمية في ضبط سلوكيات الأفراد، وهذا ماإستدعى بنا لإختيار حلقة قيمية مستقاة من واقع المؤسسة تجسدت في روح الفريق ، التنافس الوظيفي ، الحرص على السلامة المهنية ودورها في ضبط دافعية إنجاز العاملين للمهام وكذا آدائهم والتزامهم المهني ، تبلورت في جملة من الإفتراضات البحثية التي حددت إطار عملنا الإمبريقي من خلال إختيار عينة عشوائية طبقية غير نسبية قدرت ب : 47 مفردة من أصل 187 عامل شكل فيها المنهج الوصفي ذي الأسلوب التحليلي والمقارن إنطلاقة لبناء إستمارة ميدانية أضفت محطات عملية وعلمية في ضوء مناقشتنا لجملة النتائج التي أكدت دور النسق القيمي التنظيمي في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين بما يتواءم والواقع الإمبريقي وهذا ماتجسد في عملنا البحثي المتواضع.

الكلمات المفتاحية:القيم التنظيمية ،السلوك التنظيمي التراث السوسيو تنظيمي، النسق القيمي.