

## القيم الشخصية كمؤشر لفعالية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية ( دراسة ميدانية في ثلاث منظمات عمومية بولاية وهران )

أ/محمودي الهواري

(ENSET) المدرسة العليا لأساتذة

التعليم التكنولوجي - وهران (الجزائر)

### Résumé :

L'objectif de cette étude est de clarifier le rôle des facteurs psycho-sociaux sur le niveau de la performance des gestionnaires, parmi ces facteurs on trouve les valeurs personnelles que beaucoup de chercheurs comme rockech (1966), halim baraket(1986) et abderazek djalabi(1984) ont montré l'effet sur la performance organisationnelle.

Ces valeurs personnelles ne sont pas prises en considération dans la désignation des gestionnaires des organisations du travail en Algérie.

Les résultats de cette étude ont montré qu'il existe une corrélation positive entre les valeurs personnelles et la performance des gestionnaires dans les trois organisations étudiées, et qu'il existe des différences individuelles dans ces valeurs, ainsi que dans la performance de ces gestionnaires.

الكلمات المفتاحية: القيم الشخصية، فعالية الأداء، التسيير، الفعالية التنظيمية، منظمة العمل.

### 1. إشكالية الدراسة :

قد يتوفر العمال والمسؤولون في منظمات العمل الجزائرية على أهم شروط العمل الرسمية كالصحة، التكوين، المعرفة التقنية، الخبرة المهنية وغيرها والتي تؤهلهم نظريا للقيام بمهامهم، بالإضافة إلى امتلاك هذه المنظمات كل عوامل الإنتاج والتسيير اللازمة والكافية كالمال، المواد الأولية، الآلات والتكنولوجية والتي يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف الرسمية المسطرة، ومع ذلك تخفق وتفشل هذه المنظمات في تحقيق الحد الأدنى لهذه الأهداف، فلماذا؟ عن هذا التساؤل الأول يجب علماء السلوك التنظيمي والتسيير بأن أسباب هذا الإخفاق والفشل لا يرجع فقط إلى نقص القوانين الإدارية والضوابط الرادعة بل إلى جملة من العوامل التي تقع على مختلف المستويات الفردية، العلائقية، التسييرية، التنظيمية والبيئية لوحدة العمل والتي يمكن تلخيصها في مصطلح "الفعالية التنظيمية" وأن أهم المؤثرات الرئيسية فيها هو فعالية أداء الأفراد، وبالخصوص المسيرين / المديرين.

والتساؤل الثاني الذي قد يطرح هو إلى ماذا يمكن إرجاع الاختلافات في الأداء بين المسيرين كأفراد أو كجماعات في منظمة عمل تملك كل عوامل الإنتاج لتحقيق الأهداف المسطرة لها ؟

يعتقد الباحث أن هذه الاختلافات الأدائية قد ترجع إلى بعض الفروق الفردية النفسية- الاجتماعية كالقيم الشخصية التي نادرا ما تؤخذ بعين الاعتبار رسميا عند تعيين المسيرين أو تقويم أدائهم أو وضع سياسة المنظمة والتي تتشكل بفعل التنشئة الاجتماعية، التعليم، الخبرة الشخصية والثقافة التنظيمية السائدة.

يتصور الباحث أن هذا العامل النفسي – الاجتماعي التي يقع على المستوى الفردي له قدرة كبيرة على تفسير التغيرات في الأداء المهني للمسيرين في إطار منظمة واحدة أكثر من المؤثرات الأخرى التي تقع على المستويات العلائقية، التنظيمية، والاجتماعية، ولكن هذه المستويات أو الأبعاد قد تتدخل عندما نريد تفسير الفروق في الأداء بين منظمات مختلفة.

## 2. فرضيات الدراسة :

- أ. توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في عامل القيم الشخصية في منظمة العمل الجزائرية.
- ب. توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائرية.
- ج. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى فعالية أداء المسيرين وقيمهم الشخصية في منظمة العمل الجزائرية.

## 3. أهمية الدراسة :

- أ. الإسهام في حل مشكلة ضعف فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية وتحسين الفعالية التنظيمية ومن ثم تطوير المؤسسات.
- ب. إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسات والبحوث من أجل استغلال نتائجها وتطبيقها ميدانياً.

## 4. أهداف الدراسة :

- أ. الكشف عن الفروق الفردية في القيم الشخصية لمسيري منظمات العمل الجزائرية.
- ب. الكشف عن الفروق الفردية في فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية.
- ج. الكشف عن العلاقة الموجودة بين عامل القيم الشخصية وفعالية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية.

## 5. التعاريف الإجرائية للمفاهيم المستخدمة في الدراسة.

### (1) القيم الشخصية في منظمة العمل :

قيم الفرد في منظمة العمل هي الاتجاهات الأساسية والعميقة المستقرة لشخصيته والتي تعبر عن واقع المهني وتوجه سلوكه في العمل.

وبلفظ آخر، القيمة تعين صفة فرد أو شيء أو معيار يكون موضوع تقدير وتقييم وحكم، وباعتبارها مصدر عاطفة تعبئ الفرد، ومبدأ فعل تستثيره، تكون القيمة محفزة ودافعة أو بالعكس.

وقيم الفرد في منظمة العمل نوعان : القيم الوسيلية ومنها : الكفاءة، التخيل، ضبط النفس، الاستقلالية والطموح، والقيم الغائية (النهائية) ومنها الحرية، المساواة، الإحساس بالإنجاز وأهمية المشاركة في التسيير. ومؤشراتها قد تكمن فيما يبديه الفرد من رغبة فيها وسعي إليها أو بالعكس.

### (2) فعالية الأداء التسييري :

فعالية الأداء التسييري هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتعبير آخر هي منجزات وسلوكيات المسير من خلال العملية التسييرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنشيط، التوجيه، والتقييم

## 6. الدراسة الاستطلاعية:

هدف الباحث من وراء نتائج الدراسة تحقيق ما يلي:

- أ. قياس مستوى صدق وثبات الأداتين المتمثلتين في مقياس استبيان القيم الشخصية في منظمة العمل، واستبيان تقويم فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل.
- ب. التعرف على مدى استيعاب العينة لمفردات وأسئلة ومتطلبات أداة القياس.
- ج. أخذ فكرة عن المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تعترض الباحث لتفاديها أو التكيف معها أثناء الدراسة الأساسية.

### 1.6. أدوات الدراسة :

لقد استغل الباحث في هذه الدراسة أداتين موجهتين للمسيرين و المشرفين، تتمثل الأولى في استبيان القيم الشخصية في منظمة العمل، في حين تتمثل الأداة الثانية في استبيان تقويم فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل .

#### 1 – استبيان القيم الشخصية في منظمة العمل :

اعتمد الباحث في إعداد هذه الأداة على مجموعة من الخطوات يلخصها فيما يلي :

–الخطوة الأولى: وفيها راجع الباحث بعض المصادر التي تطرقت لموضوع القيم ولو بصفة عامة (مثل مصطفى عشوي (1992)، فتحي مصطفى الزييات (1990)، حليم بركات (1986)، علي عبد الرزاق جلبي(1984)، وروكيش (Rokeach, 1968)، حيث تعتبر القيم اتجاهات راسخة وأساسية للفرد، أما قيم الفرد في منظمة العمل فهي أيضا الاتجاهات الأساسية والعميقة والمستقرة لشخصيته والتي تعبر عن واقعه المهني وتوجه سلوكه في العمل.

إضافة إلى ذلك، اطلع الباحث على بعض المقاييس للقيم مثل مقياس القيم الذي أعده ألبورت وفرنون ولندري، والذي اشتقه محمود السيد أبو النيل وعبد العال، إلا أن هذا المقياس لم يلب رغبة الباحث في قياس القيم في منظمة العمل، فاستجد ببعض المراجع الأخرى تدخل في هذا الإطار من بينها ما تطرق له روكيش (1968).

–الخطوة الثانية: خلص الباحث من هذه المراجعة إلى استنتاج نوعين من القيم الشخصية في منظمة العمل وتتمثل في :

أ. القيم الوسيالية: (Instrumental Values) وتتكون من ضبط النفس، الاستقلالية، الطموح، القدرة والتخيل واعتبرها الباحث كأبعاد لهذا النوع من القيم.

ب. القيم الغائية: (Final Values) وتتمثل في الأبعاد مثل الحرية، المساواة، الإحساس بالإنجاز وأهمية المشاركة في التسيير.

–الخطوة الثالثة: استجد الباحث بقواميس متخصصة لهذه المصطلحات من بينها معاجم في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، العلوم السياسية والفلسفة باعتبار أن بعض هذه المصطلحات لها علاقة بهذه التخصصات مثل الحرية والمساواة، وهذا بغية ضبط مفاهيمها ليساعد في صياغتها في شكل عبارات تدرج في الاستبيان.

–الخطوة الرابعة: نسج الباحث في هذه المرحلة ست عبارات لكل بعد من هذه الأبعاد ليحصل في الأخير على أربع وخمسين عبارة كاملة، منها ست وعشرون عبارة صيغت بكيفية إيجابية وثمان وعشرون عبارة صيغت بكيفية

سلبية (وهي موضوعة بين قوسين) و تم ذلك بكيفية عشوائية. ثم وضع الباحث سلماً للإجابة متكوناً من سبعة بدائل كالتالي : (أبدأ، نادراً، قليلاً، نصف الوقت، كثيراً، غالباً ودائماً).

– الخطوة الخامسة: بعد صياغة العبارات، قام الباحث بتحريرها على لائحة بحيث وضعت كل عبارة تحت البعد الذي نقيسه، كما سجل عليها – أي اللائحة – التعريف الإجرائي الذي أعطاه للقيم الشخصية في منظمة العمل، كما صمم هذه اللائحة بطريقة تسمح للمحكمين بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم بدقة، ثم طلب من خمسة أساتذة جامعيين من ذوي الاختصاص في علم النفس وعلوم التربية من جامعة السانية – وهران – لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول: (1) الصياغة اللغوية للعبارات، (2) تحديد ما إذا كانت العبارة المنضوية تحت البعد تقيس ما وضعت لقياسه، وهذا بوضع علامة (/) إذا كانت العبارة تقيس فعلاً البعد، ووضع علامة (x) إذا كانت نفس العبارة لا تقيس ما وضعت لقياسه.

– وعلى ضوء اقتراحات وملاحظات المحكمين، أجري تعديل على عدد من العبارات، كما عزلت أخرى وأبقي على الفقرات التي أجمع عليها المحكمون بنسبة 5/3 فما فوق (أي أكثر من النصف)، وهكذا تقلص عدد العبارات من 54 عبارة إلى 51 عبارة موزعة بشكل غير متساو بين الأبعاد.

– الخطوة السادسة : وتتمثل في تدعيم الباحث لصدق المحكمين المذكور في الخطوة الخامسة حيث ارتأى اللجوء إلى حساب الصدق الذاتي لكل بعد لإثباته إحصائياً وذلك بإيجاد الجذر التربيعي لمعاملات ثبات الأبعاد وهذا بعد تطبيقه (أي الاستبيان) على مجموعة من المسيرين كان عددهم عشرون والذين اعتبرهم الباحث كعينة استطلاعية أخذت من شركة أنابيب، حاسي عامر، وهران، وهذا طبعا بعد قياس الخصائص السيكومترية للمقياس، حيث أسفرت نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان على ما يلي:

– صدق الاستبيان : أظهر الاختبار أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق ذاتي عالي، حيث كان متوسط الأبعاد 0,77 موزعة على الأبعاد التالية :

ضابط النفس 0,74، مستقل 0,93، طموح 0,72، قادر 0,81، تخيلي 0,78، الحرية 0,78، الإحساس بالإنجاز 0,74، المساواة 0,74، أهمية المشاركة في التسيير 0,77.

– ثبات الاستبيان : بعد أن حددت العبارات التي تتمتع بالصدق في قياس القيم الشخصية في منظمة العمل، استخرج الباحث معامل كرونباخ ألفا، (سعد عبد الرحمان، 1998 : 172) كمؤشر للتناسق الداخلي لكل بعد على حدة، والأداة ككل، فكان معامل ثبات بعد ضابط النفس 0,54، مستقل 0,87، طموح 0,52، قادر 0,67، تخيلي 0,62، الحرية 0,54، الإحساس بالإنجاز 0,56، المساواة 0,55، وبعد أهمية المشاركة في التسيير 0,60، أما معامل ثبات الأداة ككل 0,60. وتدل هذه النتائج على أن الأداة تتمتع بمعامل صدق وبمعامل ثبات عاليين تؤهلانها بقوة و باستحقاق لإجراء الكشف بها عن القيم الشخصية في منظمة العمل.

وبمرور بناء الأداة بهذه الخطوات أصبحت جاهزة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

## 2 – استبيان تقويم فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل :

لقد تم بناء هذا الاستبيان بعد مرور الباحث بعدة خطوات نذكرها على النحو التالي :

– الخطوة الأولى: وتتمثل في اطلاع الباحث على مجموعة من المراجع التي تطرقت بإسهاب إلى أدبيات تقويم فعالية أداء الأفراد ولا سيما المسيرين في منظمة العمل أمثال أحمد إسماعيل حجي (2000)، مصطفى مصطفى

كامل (1994)، محمد عثمان إسماعيل حميد (1992)، فرانك. لاندي و فار (Landy and Faar , 1983) ، ومدني عبد القادر علاقي (1981).

– الخطوة الثانية : تتمثل هذه الخطوة في استخراج الباحث للمهام والأدوار التي يقوم بها المسير على ضوء الدراسات والبحوث السالفة الذكر، مستخلصا بذلك الأبعاد التي بنى عليها استبيانته وهي: التخطيط، والتنظيم، والتنشيط (القيادة والتوجيه، الاتصال، اتخاذ القرار، الأدوار الشخصية/العلائقية) والرقابة، وفيما يلي تفاصيل حولها.

– الخطوة الثالثة: وتتمثل في وضع مفردات لكل بعد من الأبعاد وتدخل دائما في إطار الوظائف والمهام والأدوار التي يقوم بها المسير في منظمة العمل وتتكون من تسع وأربعين عبارة (في البداية) ثم صارت ست وأربعين عبارة (46) في الأخير، حيث احتوى كل بعد على ست أو سبع مفردات مرقمة على الشكل الموجود أدناه بعد أن أسقطت العبارات (47)، (48)، (49) بعد التحكيم، كما استعمل الباحث سلم - السبعة بدائل- للإجابة كالاتي: أبدا ، نادرا، قليلا، نصف الوقت، كثيرا، غالبا، و دائما.

– الخطوة الرابعة: قام الباحث بتحرير العبارات التي صاغها على لائحة حيث وضعت كل عبارة تحت البعد الذي تقيسه، كما سجل عليها التعريف الإجرائي لفعالية الأداء التسييري، وقد صممت هذه اللائحة بطريقة تسمح للمحكمين بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم بدقة حول: (1) الصياغة اللغوية للعبارات، (2) تحديد ما إذا كانت العبارة تقيس ما وضعت لقياسه بوضع علامة (/) ووضع علامة (x) إذا كانت العبارة لا تقيس ما وضعت لقياسه، ثم قدم هذا الاستبيان لمجموعة من خمسة أساتذة جامعيين متخصصين في علم النفس وعلوم التربية في جامعة السانية - وهران-

وعلى ضوء ملاحظات واقتراحات المحكمين، عدل الباحث عددا من العبارات، وعزل أخرى وأبقى على العبارات التي وقع عليها إجماع من طرف المحكمين بنسبة 3 من 5 أفراد فأكثر (أو أكثر من النصف)

– الخطوة الخامسة: قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان  
– صدق الاستبيان: قام الباحث بحساب الصدق الذاتي لكل بعد لتدعيم صدق المحكمين – إحصائيا – وهذا بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية التي كان عدد أفرادها عشرون مسيرا من شركة أنابيب حاسي عامر وهران؛ وهذا طبعا بعد قياس ثبات الاستبيان. وقد أسفرت النتائج على أن هذا الاستبيان يتمتع بمعامل صدق ذاتي عال، حيث بلغ في المتوسط 0,81، موزع على الأبعاد التالية : التخطيط 0,81، التنظيم 0,96، الرقابة 0,71، القيادة والتوجيه 0,90، الاتصال 0,73، اتخاذ القرار 0,81، الأدوار العلائقية 0,72.

– ثبات الاستبيان: بعد أن اثبت الباحث صدق الاستبيان لتقويم فعالية أداء المسيرين، استخراج معامل كرونباخ ألفا (سعد عبد الرحمن 1998 : 172) كمؤشر للتناسق الداخلي لكل بعد، وبالتالي الأداة ككل، فكان معامل ثبات التخطيط 0,66، التنظيم 0,93، الرقابة 0,51، القيادة والتوجيه 0,81، الاتصال 0,54، اتخاذ القرار 0,66، الأدوار العلائقية 0,52. أما معامل ثبات الأداة ككل فهو 0,66، وتدل هذه النتائج على أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات عال يؤهلها بجدارة لإجراء الكشف على تقويم فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل. وبمرور بناء هذا الاستبيان بهذه الخطوات، أصبح جاهزا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

## 7. الدراسة الأساسية:

## 1.7 – المجال الجغرافي للدراسة:

شملت هذه الدراسة عينة المسيرين الذين تقع مؤسساتهم التي يعملون بها بولاية وهران، حيث تتمركز واحدة منهن بالمدينة نفسها؛ وتتمثل في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المتموقعة بوسط المدينة، وتقع المنظمتين الأخريتين خارج مقر الولاية، حيث تقع الأولى بمدينة أرزيو التي تبعد عن مدينة وهران بحوالي أربعين (40) كيلومترا وتتمثل في شركة سوناطراك، أما الثانية فبينها وبين مقر الولاية حوالي عشرون (20) كيلومترا و هي شركة أنابيب (وحدة أنابيب الصغرى و الصفائح الموجهة) الكائنة بالمنطقة الصناعية لمدينة حاسي عامر.

وقد وقع اختيار الباحث على هذه المؤسسات نظرا لما عرفته من استقرار على المستوى المالي والبشري والإداري أي لم تتأثر بالعوامل التي تأثرت بها منظمات أخرى كغلق للمؤسسات وتسريح للعمال أو التقليل من عددهم أو بيعها للخوارج. إضافة إلى أن المنظمات المذكورة لها احتكاك بمؤسسات أجنبية أخرى.

## 2.7 – المجال البشري للدراسة:

لقد وقع اختيار الباحث على عينة المسيرين في المؤسسات الثلاثة السالفة الذكر بطريقة قصدية بسبب العدد القليل من المسيرين الموجود في كل مؤسسة.

## 3.7 – المجال الزمني للدراسة:

تم إجراء الجانب العملي لهذه الدراسة مع بداية شهري أوت وسبتمبر نظرا لخروج أكثرية المسيرين لقضاء عطلة الصيف-العطلة السنوية- هذا من جهة و من جهة أخرى اقتناء فرصة الدخول من العطلة بعيدين عن الإرهاق والتعب المهني الذي يصيبهم طوال السنة حتى لا تتأثر إجاباتهم بصورة سلبية لأن نوعية العبارات الموجودة في الاستبيانات تتطلب الابتعاد عن الذي ذكر آنفا من ضغوطات، إضافة إلى أن الباحث قد منح للعينة مهلة ثلاثة أيام إلى أسبوع من أجل الإجابة عن عبارات الاستبيانات لكي لا تكون الإجابات نمطية في حالة تحديد الزمن نظرا لعدد العبارات الموجود في كل استبيان.

## 4.7 – العينة :

احتوت عينة الدراسة الأساسية على: مائة مسير (100) من الثلاث منظمات المختلفة، السابقة الذكر، على حسب عدد المسيرين الموجودين في كل مؤسسة، والذين تتوفر فيهم الصفة الإدارية / التسيرية ، من مدراء، رؤساء الدوائر، ورؤساء المصالح الذين يشرفون على أتباع من العمال كما هو مبين في جدول توزيع المسيرين حسب عددهم في كل مؤسسة .

وقد تم تطبيق المقياسين بطريقة فردية على المسيرين، وذلك بغية شرح بعض المفاهيم غير المفهومة تقاديا للملاءم الخاطئ لها، حيث قد أنجز ذلك خلال مدة شهر و عشرة أيام.

## جدول يبين: توزيع المسيرين حسب عددهم في كل مؤسسة.

المجموع	شركة أنابيب (وحدة أنابيب الصغرى و الصفائح المموجة)	شركة سونلغاز (الإدارة العامة)	شركة سوناطراك (وحدة تمييع الغاز الطبيعي)	المؤسسة / المسيرين
1	1	0	0	المدراء
23	5	5	13	رؤساء الدوائر
76	14	20	42	رؤساء المصالح
100	20	25	55	المجموع

\* كل فئات المسيرين ما عدا مدراء وحدة تمييع الغاز الطبيعي بسوناطراك والإدارة العامة بسونلغاز المتواجدين أخذت كعينة للبحث.

## 5.7 – الأساليب الإحصائية:

إن طريقة تنظيم المعطيات و طرق التحليل الإحصائي، فرضه مسار الدراسة من خلال فرضياتها محل الاختبار، حيث تتلخص هذه الطرق الإحصائية المتبعة، إضافة إلى طرق الإحصاء الوصفي، في طرق الإحصاء التحليلي فيما يلي:

1. مقاييس النزعة المركزية (المنوال، الوسيط والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري): وذلك لدراسة الفروق الفردية بالنسبة للفرضيتين الفرقتين.
2. معامل ارتباط بيرسون: لمعالجة العلاقة بين مستوى فعالية أداء المسيرين وعامل القيم الشخصية.
3. وقد استغل الباحث في تحليله للبيانات من الناحية الإحصائية منظومة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية S.P.S.S.

– طريقة تفرغ البيانات: لقد تم تفرغ البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بإدخال المعطيات الكمية للحاسوب وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لكل معطى، ثم الحصول على النتائج في جداول والتي تم تصنيفها على حسب كل فرضية (أنظر عرض النتائج).

## 8. عرض نتائج الدراسة

الفرضية الأولى: توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في عامل القيم الشخصية لدى مسيري منظمة العمل الجزائرية.

جدول يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط و المنوال)

## لدرجات القيم الشخصية للمسيرين.

228.82	المتوسط الحسابي
228.50	الوسيط
219	المنوال

من خلال الجدول أعلاه، يظهر أن درجات المسيرين في عامل القيم الشخصية في مقاييس النزعة المركزية متقاربة جدا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 228.82، و قيمة الوسيط 228.50، و قيمة المنوال 219، مما

يدل على أن درجات المسيرين موزعة توزيعا اعتداليا، مما يبين أنه يوجد فروق فردية بين المسيرين في قيمهم الشخصية.

**الفرضية الثانية:** توجد فروق فردية في فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائرية.

**جدول يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط و المنوال)**

**لدرجات تقويم فعالية أداء المسيرين.**

226.40	المتوسط الحسابي
227	الوسيط
219	المنوال

من خلال الجدول أعلاه والخاص بمقاييس النزعة المركزية لتقويم فعالية أداء المسيرين، حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي 226.40 ، و الوسيط 227 ، و المنوال 219 و هذه القيم متقاربة جدا فيما بينها، مما يبين أن درجات المسيرين موزعة توزيعا اعتداليا مما يدل أن هناك فروق فردية في مستوى فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائرية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية أداء المسيرين ونسق قيمهم الشخصية في منظمة العمل الجزائرية.

**جدول يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى فعالية أداء المسيرين**

**و قيمهم الشخصية.**

المتغيران	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
مستوى فعالية أداء المسيرين	0.71	0.00
القيم الشخصية في منظمة العمل		

استخدم معامل ارتباط بيرسون لتبيان وجود العلاقة بين مستوى فعالية أداء المسيرين والقيم الشخصية في منظمة العمل، ولقد تبين من خلال النتائج الموجودة في الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما 0.71 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، لأن قيمة الدلالة الإحصائية 0.00 اصغر من 0.05، و هذا ما يثبت صحة الفرضية المطروحة.

## 9. مناقشة نتائج الدراسة

**الفرضية الأولى :** توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في عامل القيم الشخصية لدى مسيري منظمة العمل الجزائرية.

تدل نتائج الدراسة على أنه يوجد فروق فردية في عامل القيم الشخصية لدى مسيري منظمة العمل الجزائرية، وفي رأي الباحث أن هذا الفرق راجع إلى تحلي مسيري منظمات العمل الجزائرية بأبعاد القيم الشخصية كالحرية، المساواة، الطموح، الإحساس بالإجاز، أهمية المشاركة في التسيير، التمكن، (حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب228.82 وهي نتيجة تفوق الدرجة المتوسطة والمقدرة ب204)، ويريدون تجسيدها على أرض الواقع إلا أن التقاليد المنظماتية في الجزائر تمنعهم من تطبيق بعضها مثل بعد المشاركة في التسيير، حيث صرح أكثرهم بعد



مقابلتهم ومناقشتهم حول الجو التنظيمي، أن القوانين والتعليمات الفوقية لم تفسح لهم المجال لفتح أبواب المشاورة وإبداء الرأي والاستشارة من بعض رجال الميدان إلا قليلا، خاصة وأنهم يعتقدون أن سبب تردي الوضعية الحالية للمؤسسات الجزائرية هو المادة 120 من القانون الأساسي لحزب جبهة التحرير الوطني التي كانت من قبل تسمح لأي مناضل في الحزب أو رئيس النقابة أن يتدخل في الشؤون التسييرية للمنظمة، وعلى حسب رأي أحد المسيرين وهو رئيس دائرة، والذي كان من قبل نقابيا أن القانون 90-14 قد وضح أساليب الممارسة القانونية فيما يخص التسيير النقابي، حيث أصبحت الهيئة النقابية محصورة في المطالب الخاصة بالعمال فقط، ولا تتدخل في الشؤون التسييرية للمنظمة، وأصبح حضورها في مجلس الإدارة صوريا فقط كعضو ملاحظ، ولا يتدخل إلا إذا كان الأمر يخص التابعين (العمال). فالمسيرون مؤمنون بالقيم المذكورة سابقا، وهم يحاولون تجسيدها إلا أنهم غير راضين إلا قليلا عن الجو التنظيمي الذي يسود المنظمة، وهم بذلك ينتقدون السياسة التسييرية التي تسود منظماتهم، وهم يريدون بذلك استقلالية أكثر لإدارة مصالحهم ودوائرهم علما أن أكثرهم قد زاولوا تكوينا في علم الإدارة بتقنية "إيزو" ISO تحت إشراف خبراء أجانب، ولكن لفترات قليلة تتراوح بين أسبوعين حتى الشهر. ولكن رغم ذلك وعلى حسب تصريحاتهم فإن الواقع التنظيمي والمرجعية المؤسساتية المتوارثة عن التسيير الموجه لهذه المنظمات يقف حائلا وعائقا أمام تسهيل تطبيق التقنيات التسييرية المتكويين فيها وأن القوانين والتعليمات الفوقية لا تتماشى مع هذه الأخيرة رغم أن البلاد قد انخرطت ضمن سياسة اقتصاد السوق الذي يعتمد على العرض والطلب إضافة إلى المنافسة.

#### الفرضية الثانية: توجد فروق فردية في فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائرية.

من خلال النتائج الموجودة في الجدول الخاص بمقاييس النزعة المركزية، يتبين أنه توجد فروق فردية في فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية، حيث يظهر أن الدرجات الخاصة بهذا المتغير قد توزعت توزيعا اعتداليا على المسيرين، مما يوضح أن فعالية الأداء التسييري تختلف من مسير إلى آخر، وهذا ما يبين أن وظائف العملية التسييرية، من تخطيط، وتنظيم، وتنشيط (اتصال، قيادة وتوجيه، الأدوار القرارية، والأدوار البيشخصية والعلائقية) ومراقبة تتباين فعاليتها من فرد إلى آخر في منظمة العمل الجزائرية، مما يؤدي بنا إلى القول أن هذا التباين أمر طبيعي في كل مؤسسة، لأن كل مسير له مستوى من فعاليته التسييرية، فمنهم من يملك القدرات الخاصة بالعملية التسييرية فتجده يجيد جميع أركان هذه العملية، ومنهم من لا يستطيع حتى تسيير الجانب العلائقي لهذه العملية، حيث تؤثر تصرفاته على التواصل فيما بين الأفراد المطبقين لهذه العملية، مما ينتج عنه صراعات داخلية تعود بالخسارة على المنظمة من الناحية الإنتاجية والمادية وحتى البشرية، حيث تفقد المؤسسة سمعتها في سوق العمل، خاصة وأن الاقتصاد الجزائري يتأرجح للدخول في ما يسمى باقتصاد السوق.

**الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية أداء المسيرين وقيمهم الشخصية في منظمة العمل الجزائرية.**

من خلال النتائج المحصل عليها عن طريق معامل ارتباط بيرسون، وجد أنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية أداء المسيرين وقيمهم الشخصية في منظمة العمل الجزائرية، فهذه الأخيرة تتماشى مع فعالية الأداء التسييري بصورة طردية، وأن هذه القيم وما تحملها من أبعاد متمثلة في الطموح، ضبط النفس، الاستقلالية، التمكن، التخيل، الحرية، المساواة، الإحساس بالإنجاز وأهمية المشاركة في التسيير، والتي لها

أهمية كبيرة بالنسبة للفرد العامل على العموم والمسير على الخصوص، تلعب دورا كبيرا في فعالية الأداء التسييري ، و حسب رأي الباحث، فان الأفراد المسيرين الذين لديهم طموح مهني ، و ضابطين لأنفسهم في حل المشاكل المادية و العلائقية للمؤسسة ، ولهم استقلالية في اتخاذ القرار يكون في صالح المنظمة ككل ، و متمكنين من وظيفتهم التسييرية ، و مؤمنين بحرية الأفراد في الإبداء عن آرائهم ومقترحاتهم ، و يعدلون بين الأفراد التابعين لهم في توزيع الأرباح و فرص الترقية، و لديهم إحساس بإنجاز أعمالهم و أعمال تابعيهم ، و معتقدين في أهمية مشاركة التابعين في إدارة شؤون المنظمة ، يستطيعون إدارة (تسيير ) منظماتهم بصفة فعالة متحكمين في العملية التسييرية من كل جوانبها . وهذا ما ذهب إليه عبادة عبد العزيز(2000) ذكرا أنه يحدث تناقض القيم عندما تختلف التوقعات أو المتطلبات التي يملها المدير أو جماعة العمل مع هذه القيم التي يحملها الفرد، و بالتالي يعاني هذا الأخير صراعا يسمى بصراع الدور، فالفرد بحكم وظيفته يريد أن يطيع أوامر رئيسه، ولكنه من جهة أخرى لا يريد أن يقوم بسلوك يتعارض مع قيمه ، وقد يتطور الأمر إلى عدم الطاعة أو على الأقل الاحتجاج أو التعبير لرئيسه عما يشعر به، و قد يتطور الأمر إلى أن يترك الفرد وظيفته إذا وجد البديل، و في أحوال نادرة قد يغير الفرد من قيمه. أي يكون تناقض قيم الفرد سواء كان تابعا أو مسيرا مع قيم المنظمة التي يعمل بها يؤثر سلبا على فعالية الأداء التسييري ، فالفرد الذي يأتي إلى المنظمة مؤمنا بقيم ، الحرية ، الاستقلالية، أهمية مشاركة العمال في التسيير... الخ و يصطدم بعكس ذلك، فإن أداءه يكون ضعيفا، ويمكن أن ينعكس بصورة سلبية على إنتاج المنظمة البشري و المادي، و هي سائرة إلى اتباع سياسة اقتصاد السوق المفروضة من طرف النظام الاقتصادي الدولي الجديد.

**المراجع:**

**(أ) عربية**

- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي القاهرة، 2000.
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، 1993.
- أحمد عبد الخالق، علم النفس الاجتماعي، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 1984.
- الهامل منصور، اتجاهات الأبناء نحو الدراسة و علاقتها بقيمتهم و قيم آبائهم، دراسة ميدانية مقارنة بين الريف والحضر، رسالة ماجستير تحت إشراف مزيان محمد، جامعة وهران، 1993. (غير منشورة).
- بوفلجة غياث، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- جبران مسعود، الرائد، (معجم لغوي عصري)، دار العلم للملايين بيروت، الطبعة 4، 1981.
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- حلیم بركات، المجتمع العربي المعاصر، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط3 . 1986 .
- حسين الحاج حسن، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- سعد عبد الرحمن، القياس النفسي - النظرية و التطبيق - دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة 3. 1998.
- سويف مصطفى، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، الطبعة 3. 1970 .
- ضياء زاهر، القيم في العملية التربوية، مؤسسة الخليج العربي، 1986.
- عباس محمود عوض، في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت، 1980.
- عبد العزيز عبادة، دور علم النفس المهني في التسيير الفعال للمؤسسات الجزائرية، مجلة علم النفس و علوم التربية، العدد 1 جوان 1996، جامعة وهران.
- عبد العزيز عبادة، اتجاهات و قيم و التزام الأفراد في منظمة العمل، محاضرات في السلوك التنظيمي، فسم علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران 2000. (مطبوعة غير منشورة)
- علي عبد الرازق جليبي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية بيروت، 1984.
- فتحي مصطفى الزيات، العلاقة بين النسق القيمي و وجهة الضبط و دافعيه الإنجاز، بحوث المؤتمر السادس لعلم النفس، الجمعية المصرية للدراسات ، الجزء 2 . 1990.
- فوزية ذياب، القيم و العادات الاجتماعية، دار الكتاب العربي، 1966.
- كمال التابعي، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية، دار المعارف 1985.
- محمد الزلياني، القيم الاجتماعية، مدخل للدراسات الانثروبولوجية و الاجتماعية، الكتاب الأول، الخلفية النظرية للقيم، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، 1973.
- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS ، فهم و تحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، ط1 ، 2000 .
- محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية مصر 1992.
- محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، مطبعة عمان ،الأردن ، الطبعة 2، 1992 .
- محمد مزيان، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية مصر، 1984.
- محمود السيد أبو النيل، القيم و الإنتاج، دار النهضة العربية مصر ، (بدون تاريخ).

— مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، ط.1 ، تهامة، المملكة العربية السعودية 1981.

— مصطفى احمد تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم الكويت، 1998.

— مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.

— مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994.

— يوسف إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، سلسلة الرضى للمعلومات، دمشق، 1999.

#### (ب) أجنبية

- Bernoux, P.H , Sociologie des organisations, Paris, ed Seuil, 1985.
- Bloch, H et al. , Grand dictionnaire de la psychologie, Larousse, Paris, 1991.
- Chave,E.J , A new type scale for measuring attitude, N.Y. Appleton and crofts, 1950.
- Chaplin, J.P , Dictionary of psychology, A level Edition ,Dell publishing Co ; Inc, New York, 1975.
- Collins, English Dictionary, London 1979.
- Dale Earnest , The great organizers, Mc Grow-Mill book co. Inc, 1960.
- Daffy Hutcheon , Value theory , toward clarfication ; British journal of sociology, n° 23, 1972.
- Dammark, O.K , La main d'œuvre industrielle d'origine rurale, intensité et rôle des attaches avec le milieu d'origine- exemple de quelques entreprises de l'agglomération tunisoise. Tunis, R.T.S.S n° 64,18eme année, 1981.
- Drever.J , A Dictionary of psychology , Penguin Book, G.I, 1976.
- Drucker,P ,Managements,tasks,responsabilities practices, New York, Harper et Row Publishers, 1974.
- Frederic Herzberg , Le travail et la nature de l'Homme. Entreprise moderne d'édition, Paris.
- Harry Levinson , Les motivations de l'Homme au travail; les éditions d'organisation, 1974.
- Landy ,F and Faar, J , The measurement of work performance, methods, theory and applications, Academic Press, 1983.
- Larousse, English, librairie Larousse, Paris, 1968.
- Mucelli, A , Roles et communications dans les organisations, Paris, Ed. E.S.F-E.M.E, 1983.
- Ripon, A , La qualite de la vie au travail, Paris, Ed, P.U.F, 1976.
- Rokeach, Milton , Beliefs , attitudes and values : A theory of organization and change. San Francisco : Josey Bass, 1968.
- Savery, I : “ Attitudes to work : The influence of perceived style of leadership on a group of worker leadership”, Organization development journal, 15, 1994.
- Schein, E.H. , Psychologie et organisations, Paris, Ed, Hommes et techniques, 1971.
- Terry George, “ Principles of management”, Home wood, I 11, Richard Irwin, inc, 1966.
- Thomas Kempner.,(ed ) A hand book of management, Penguin books, England 1978.
- Vandewalle, Dand Van Dyne , “ An empirical examination of its consequences group”, Organization management 20, 1995.
- Warr,P. Cook,J. and Wall,T., Scales of the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being, Journal of occupational psychology, 52, 1979,. Printed in GB.