

## واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديموغرافية للعمال

مؤسسة هيبروك (hyproc) للنقل البحري بوهران نموذجاً

بودهري عبد الرحمن (طالب دكتوراه)

أ. د فراحي فيصل

كلية العلوم الاجتماعية

مخبر الأرغونوميا والوقاية من الأخطار

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد (الجزائر)

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الترتيب الهرمي للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومستويات أبعادها ، ومدى اختلاف إدراك هذه الأبعاد باختلاف الجنس والسن والأقدمية والرتبة، وذلك بالاعتماد على مقياس القيم التنظيمية لـديف فرانسيس ومايك وودكك، والذي تم تطبيقه على عينة من عمال مؤسسة هيبروك للنقل البحري البالغ عددهم 207، بحيث تم اختيارهم بطريقة صُدفية، فكانت النتائج كما يلي:

- تميز القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة بترتيب هرمي.
- تمتع أبعاد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة بمستويات متباينة.
- لا يوجد فرق دال إحصائياً في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الأقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الرتبة.

**الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، ديف فرانسيس ومايك وودكك، الخصائص الديموغرافية.

**Summary:**

This study aimed to reveal the hierarchy of the organizational values prevailing in the organization and its levels of dimensions, and how the different perception of these dimensions by gender, age, seniority, rank, based on Organizational values of Dave Francis and the Mike woodcock scale, which was applied to a sample of 207 employees in Oran HYPROC Shipping Company, so selected by a coincidence way, the results are as follows:

- The organizational values prevailing in the organization are distinguished by hierarchical order.
- The dimensions of organizational values prevailing in the organization are at different levels.
- There is no statistically significant difference in the general indicator of organizational values by sex.
- There are no statistically significant differences in the general indicator of organizational values by age.
- There are no statistically significant differences in the general indicator of organizational values according to seniority.
- There are no statistically significant differences in the general indicator of the organizational values by rank.

**Keywords:** Organizational values, Dave Francis and Mike Woodcock, Demographic Characteristics.

## مقدمة:

القيم بصفة عامة أحد المتغيرات التي نكتسي أهمية بالغة عند دراستنا لسلوك الفرد، فهي تدل على أنواع الاعتقادات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأفراد أو المجتمع ككل، بحيث يعتبرها الفرد موجه حاسم في السلوك من خلال التزامه بها، فهي تحدد له الصواب من الخطأ وما هو مقبول وما هو مرفوض، إذن هي المرشد والسدليل للسلوك.

(المغربي، 2003ص.106)

كما حاول العديد من العلماء والباحثين في هذا المجال إعطاء تعريف للقيم، فكل التعريفات تقريبا تشير إلى معنى واحد وهو أن القيم هي إيمان الفرد وميوله واعتباره لمضمون تلك القيم والالتزام بها في بيئته أو البيئة التي يعمل فيها والتي تعتبر كمحرك أو دافع نحو تبني سلوك معين.

من جهة أخرى، العمال يقضون أوقات معتبرة في المؤسسة بما يسمح لهم بإدراك القيم التنظيمية السائدة في مؤسستهم، ومن بين أفضل النماذج التي نُظر لها لمعالجة موضوع القيم التنظيمية، هو نموذج القيم التنظيمية الذي أعده كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك (Dave Francis & Mike Woodcock) سنة 1990 وهذا طبعا حسب علم الباحث، فهو نموذج شامل ومتكامل في القضايا التي تناولها.

وفي ظل قلت الدراسات التي تناولت هذا النموذج، جاءت هذه الدراسة لتضيف ما توصلت إليه من نتائج إلى تلك النتائج السابقة إما بتأكيدا أو مخالفتها.

## أولا: الإطار التصوري و المنهجي للدراسة

**1- الإشكالية:** تعتبر القيم التنظيمية ركيزة أساسية في توجيه السلوك البشري وفي ضبط التوجه الاجتماعي وأداء المؤسسة بوجه عام، فهي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنتبثق من المؤسسة، فهي بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية، وتمتلك من القوة والتأثير على أداء المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام و العمومية، وأي تهاون في تفعيلها وترسيخها من قبل المدراء ورؤساء المصالح أي الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية، سيؤثر سلبا على أداء العمال من خلال تقصيرهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (العنبي، د.ت، ص.08)

كما أن القيم التنظيمية تحل المرتبة الأولى في قائمة الثقافة المؤثرة على السلوك التنظيمي للعمال، فمن أمثلت القيم التي تركز عليها المنظمات بصفة عامة؛ نوعية المنتج أو الخدمة، والاهتمام بالزبائن و تقليل الكلفة، والعلاقات التعاونية بين العمال، وكل هذه العناصر يحتويها نموذج ديف فرانسيس ومايك وودكوك، فهما يؤكدان أن القيم هي أساس شخصية المؤسسة، لذا وجب على المدراء ورؤساء المصالح أن يفعلوا هذه القيم من خلال سلوكياتهم حتى يدركها العمال.

على هذا الأساس، ستحاول الدراسة الحالية الكشف عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وفيما إذا كان هناك اختلافات من حيث إدراكها على ضوء الخصائص الديموغرافية للعمال مما تقرر طرح جملة من التساؤلات:

- هل تترتب القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة عينة الدراسة ترتيبا هرميا؟
- ما مستويات أبعاد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة عينة الدراسة؟
- هل يوجد فرق في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الجنس؟
- هل توجد فروق في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف السن؟
- هل توجد فروق في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الأقدمية؟
- هل توجد فروق في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الرتبة؟

2- فرضيات الدراسة: من خلال التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تترتب القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة عينة الدراسة ترتيباً هرمياً

الفرضية الثانية: تتمتع أبعاد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة عينة الدراسة بمستويات متباينة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق دال إحصائياً في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الجنس.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف السن.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الأقدمية.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الرتبة.

3- أهداف الدراسة: من خلال الفرضيات التي تبناها الباحث في هذه الدراسة، يمكن القول أن أهداف هذه الدراسة تكمن

في تحديد الترتيب الهرمي للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومستويات أبعادها، بالإضافة إلى التحقق من وجود فروق

في المؤشر العام للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس والسن والأقدمية والرتبة.

4- منهج الدراسة: قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على بيانات كمية لتفسير الظاهرة المدروسة، وهو

بذلك يتناسب مع الغرض من هذه الدراسة من خلال الارتكاز على بيانات كمية محصلة من عينة الدراسة للتأكد من

فرضيات الدراسة التي تبناها الباحث.

5- التعريفات الإجرائية:

القيم التنظيمية: هي تلك المعتقدات التي تحدد ما هو حسن وغير حسن وما هو مهم وغير مهم، ممثلة بأربعة أبعاد

أساسية وهي: إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة، وهي مجموع استجابات العمال محل الدراسة

لمقياس القيم التنظيمية الذي صممه ديف فرانسيس ومايك وودكوك.

ثانياً: الإطار النظري للقيم التنظيمية.

1- إدارة الإدارة: لقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الإدارة، فمنهم من عرفها من منظور سلوكي ومنهم من عرفها

من منظور تنظيمي، غير أن الجميع يُجمع على أن إدارة الإدارة هي عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من النشاطات

المتابعة والتي تؤثر وتتأثر بالبيئة. (حرب، 2000، ص. 26)

إذن هناك جملة من النشاطات والوظائف لا بد أن تتكامل لكي تتمكن المنظمة القيام بعملها، وبالتالي فإن إدارة

الإدارة يجب أن تتضمن ما يلي:

1-1 القوة (النفوذ): لأن الإدارة الناجحة هي التي تدرك النفوذ الذي تمتلكه من خلال مركزها الوظيفي، الذي يسمح لها

بتقرير رسالة المنظمة واتخاذ القرارات، والإدارة تكتسب القوة من أربع مصادر:

- الملكية (أي ملكية مشروع المنظمة)

- المعلومات

- الجاذبية (من خلال النظرة المستقبلية المبنية على قيم سليمة)

- المكافأة والعقاب. (فرانسيس و وودكوك. 1995، ص. 56)

1-2 الصفوة (النخبة دائماً في القمة): أي أن المناصب القيادية كمدیر مثلاً يجب أن يشغلها أفراد ذوو كفاءة تتناسب

وحجم مسؤولياتهم، فإذا كان العكس فستتكدب المنظمة أضرار تعود بالسلب على السير السليم للإدارة، وبالتالي اختيار

هؤلاء الأفراد يبنني على معايير موضوعية بعيدة كل البعد عن الذاتية، وزيادة على ذلك إدراك أهمية التطوير

المستمر لتلك الكفاءات. (فرانسيس و وودكوك. 1995، ص. 65)

1-3 المكافأة (الأداء ملك): الأداء الجيد لأفراد المنظمة لا بد أن يكافأ إما بصيغة مادية أو معنوية من أجل الإبقاء على

المستوى المطلوب من الأداء (فرانسيس و وودكوك. 1995، ص. 77). لذلك لا بد من وضع نظام للمكافآت واضح

المعامل لا يترك أي التباس، كما نصح دويدار (2006) بعدم إغفال الجوانب المعنوية كاحترام الذات والاعتراف الاجتماعي.

**2- إدارة المهمة:** لكي تقوم المنظمة بمهمتها كما يجب، لابد من التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة، وبذلك تتضمن إدارة المهمة ما يلي: (فرانسييس و وودكوك. 1995، ص.41)

**2-1 الفعالية:** هي تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة (شريف، 1997، ص.37)، أي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة. (كشك، 1999، ص.275)

**2-2 الكفاية:** أي البحث عن الطرق الصحيحة لاستخدام العناصر التي تم اختيارها من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة. (فرانسييس و وودكوك. 1995، ص.103)

**2-3 الاقتصاد:** لقد أشار سحنون (2002) إلى أن كلمة اقتصاد تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يستوجب انخفاض مدخلات مستلزمات الإنتاج وزيادة معتبرة في مخرجات العملية الإنتاجية من سلع وخدمات.

**3- إدارة العلاقات:** يسمح التنظيم الإداري بإنشاء علاقات بين أفراد المنظمة، وتكون رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أو أفقية بين المديرين في مستوى واحد (زويلف وزملاؤه، 1996، ص.171)، وهذا يتطلب:

**3-1 العدل:** وهو يعني درجة المساواة في التعامل مع أفراد المنظمة الذين يعملون في نفس الظروف بغض النظر عن الاختلافات في الخصائص الفردية وهذا يكون وفق القواعد والإجراءات المحددة مسبقاً.

(جاب الله عمارة، 2011، ص.352)

**3-2 العمل الجماعي:** فهو يوفر فرصة الاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة، ليس بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات أثناء العمل. (مشهور، 2010، ص.161)

**3-3 القانون والنظام:** فالنظام المناسب من قواعد وإجراءات مكونة بذلك قانوناً ينظم تصرفات العمال ويحدد السلوكيات المقبولة، مما يسمح للمدراء بإعطاء توجيهات لأفراد المنظمة في إطار قانوني منظم.

(فرانسييس و وودكوك. 1995، ص.161)

**4- إدارة البيئة:** المنظمات بصفة عامة تعيش في بيئة مضطربة معروفة بالتنافس، وكل منظمة تسعى للبقاء والتموقع، وإلا سيكون مصيرها الزوال، لذلك ينبغي على المنظمة أن تقوم بما يلي:

**4-1 الدفاع:** فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، لتضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية تسمح لها بالاستمرارية. (فرانسييس و وودكوك. 1995، ص.43)

**4-2 التنافس:** يتم من خلال السعي للحصول على أكبر قدر من الموارد النادرة للوصول إلى أفضل النتائج، كالقدرة على زيادة الإنتاج للحصول على عوائد أو مكاسب تسمح للمنظمة البقاء في التنافسية. (عطية. د.ت. ص.113)

**4-3 استغلال الفرص:** فالفرص إذا أتاحت ينبغي على المنظمة انتهازها بسرعة، مع العلم بأن هذا يحمل نوعاً من المخاطرة أو المغامرة، وإلا فستقوم المنظمات المنافسة باستغلال هذه الأخيرة، لذلك المنظمة الناجحة لابد لها من تبني هذه القيمة "من يجراً يكسب". (فرانسييس و وودكوك. 1995، ص.44)

**ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:**

**1- التعريف بمجتمع الدراسة:**

- التسمية: مؤسسة هيبروك للنقل البحري (HYPROC SHIPPING COMPAGNY)

- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية إقتصادية، ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة باستقلالية المؤسسات.

- المقر الاجتماعي: إسطو صندوق بريد 7200 الصديقية - وهران رقم 31025.

- الرأسمال الاجتماعي: 12 مليار دينار جزائري.

- مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة يقدر بـ 541 عامل حسب إحصائيات 2016/09/30.

**2- المجال الجغرافي للدراسة:** لقد تم إجراء الدراسة في مؤسسة هيبروك، وهي مؤسسة مختص في النقل البحري للمواد الطاقوية الكائن مقرها الإداري بولاية وهران، ولقد قصد الباحث هذه المؤسسة لأنه سبق له القيام بتربص ميداني فيها مما سمح للباحث تكوين تصور عام عن نشاطها ومختلف المصالح والأقسام، مما تولد للباحث اقتناع تام بتوفر العينة التي تستهدفها الدراسة، بالإضافة إلى سهولة الاتصال بها وكذا تقديم تسهيلات متعلقة بإمكانية إجراء الدراسة.

**3- أدوات الدراسة:** لقد اعتمد الباحث على المقابلة ومقياس القيم التنظيمية، ويأتي شرحها كما يلي:

**3-1 المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة مهمة لجمع ما يمكن جمعه من معلومات تسمح للباحث بتكوين صورة عامة وشاملة عن الميدان الذي ستنتم فيه دراسته، ولقد اعتمد الباحث على المقابلة الحرة والتي كانت مع المساعد الميداني الذي يشغل منصب إطار مكلف بالدراسات في الموارد البشرية، وهذا من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من حيث طبيعتها القانونية وطبيعة نشاطها وخصائص مواردها البشرية وخاصة الفئات السوسيو مهنية، فهذا الأخير ساعد الباحث في اعتماد الخصائص الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة كالسن والجنس والأقدمية والرتبة، كما تبين أنه من الضروري ترجمة مقياس الدراسة إلى اللغة الفرنسية.

**3-2 المقياس:** الإستبانة بصفة عامة هي أدوات تساعد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، والإجابة عنها تكون حسب ما يخدم البحث. (جمعة صالح النجار، 2010، ص.22)

ولقد اعتمد الباحث في قياس القيم التنظيمية على الأداة التي أعدها كل من ديف فرنسيس ومايك وود كوك، وترجمه إلى العربية الدكتور عبد الرحمان أحمد هيجان (1995).

تتكون هذه الأداة من أربعة أبعاد رئيسية، وكل بعد أساسي يتكون من ثلاث أبعاد جزئية، و كل بعد جزئي يمثل قيمة بمعدل خمس (05) فقرات لكل بعد جزئي، أما المجموع الكلي للفقرات هو ستون (60) فقرة صيغت في الاتجاه الإيجابي و بالنسبة لمفتاح المقياس، فهو يتمثل في تصحيح القيم التنظيمية بتقدير العبارات، وذلك بإعطاء الدرجات من 1 إلى 5 لأوزانها التي صيغت وفق طريقة ليكرت كما هو مبين في الآتي:

**جدول رقم (01) يوضح أوزان درجات الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي**

الدرجة	5	4	3	2	1
الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا

**4-الصدق الظاهري لأداة القياس (صدق المحكمين):** لقد تم عرض مقياس الدراسة على عدد من المحكمين، حيث بلغ عددهم تسعة (09) محكمين، وهذا بغرض قياس الصدق الظاهري لأداة القياس، كما بلغت مدة التحكيم حوالي شهر وخمسة عشر يوما (15)، بداية من تاريخ 15 نوفمبر 2015 إلى غاية 31 ديسمبر 2015.

وجاءت نتائج التحكيم بقبول كل المفردات، بحيث تم اعتماد قبول المفردة بنسبة 55.55% فما فوق أي ما يعادل موافقة خمسة محكمين فما فوق على المفردة من أصل تسعة (09) محكمين، ولقد تراوحت نسب قبول الفقرات من 66,66% إلى 100%.

5- ترجمة مقياس الدراسة: لقد تمت ترجمة المقياس إلى اللغة الفرنسية لأنها اللغة الأقرب فهما لعينة الدراسة، من خلال الاستعانة بالمساعد الميداني بصفته مختص في علم النفس والعمل والتنظيم ويشغل وظيفة مكلف بالدراسات في مديرية الموارد البشرية ومختص في الترجمة بلغتي العربية والمشرف على الدراسة.

6- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: لقد استغرقت مدة الدراسة حوالي شهرين وأربعة أيام بداية من تاريخ 04 أبريل 2016 إلى غاية 06 جوان 2016، العدد الإجمالي للعمال حسب إحصائيات الفصل الثالث بتاريخ 21 نوفمبر 2016 هو 673 عامل، غير أن المجتمع الذي ستأخذ منه عينة الدراسة الحالية هو أقل من ذلك، من خلال إبعاد المدراء و رؤساء الأقسام أو المصالح البالغ عددهم 132 فردا، لأن هؤلاء الأفراد لا تستهدفهم هذه الدراسة، ليصبح العدد 541 عامل، وهذا المجتمع هو الذي أخذت منه العينة.

والجدول الموالي يبين نسبة استجابة العينة للاستبيانات الموزعة:

الجدول رقم (02) يبين نسبة الاستجابة للاستبيانات الموزعة

الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المجاب عنها	نسبة الاستجابة
300	207	69%
عدد عمال مجتمع الدراسة	541	
نسبة العينة	38,26%	

يبين الجدول نسبة الاستجابة للاستبيانات الموزعة و التي بلغت 69% بنسبة تمثيل بلغت 38,26%. ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة صدفية، وهذا يعود لصعوبة اعتماد العشوائية في توزيع الاستبيانات، وفيما يلي الجدول المبين للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (03) يبين مواصفات عينة الدراسة

ملاحظة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	مواصفات عينة الدراسة
احتلال الفئة 26-35 المرتبة الأولى بنسبة 41.5%	41.5%	86	26 إلى 35	السن
	38.8%	72	36 إلى 45	
	23.7%	49	46 فما فوق	
نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بفارق 55 فرد	63.3%	131	ذكر	الجنس
	36.7%	76	أنثى	
فئة الأقدمية (01-10) احتلت المرتبة الأولى بنسبة 57%	57%	118	01 إلى 10	الأقدمية
	24.2%	50	11 إلى 20	
	18.8%	39	21 فما فوق	
النسبة المهيمنة هي رتبة الإطارات حيث بلغت نسبتها 55.6%	9.2%	19	إطار سامي	الرتبة
	55.6%	115	إطار	
	23.7%	49	متحكم	
	11.6%	24	منفذ	

7- عرض النتائج ومناقشتها:

الفرضية الأولى: تترتب القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة عينة الدراسة ترتيبا هرميا. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخراج متوسطات رتب القيم التنظيمية، فكانت النتائج كما يلي:

## الجدول رقم (04) يبين متوسطات رتب القيم التنظيمية

الرتب	متوسط الرتب
الكفاية	8,03
القوة	7,98
الدفاع	7,29
الفعالية	6,76
التنافس	6,61
فرق العمل	6,47
القانون والنظام	6,27
الاقتصاد	5,84
العدل	5,81
المكافأة	5,78
إستغلال الفرص	5,64
الصفوة	5,51

يوضح الجدول الترتيب الهرمي للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، بحيث كانت المرتبة الأولى لقيمة الكفاية بمتوسط قدره 8.03 ثم تلتها قيمة القوة بمتوسط 7.98، وجاءت المرتبة الثالثة لقيمة الدفاع بمتوسط قدره 7.29 ثم جاءت قيم الفعالية والتنافس وفرق العمل والقانون والنظام تباعا بمتوسطات متقاربة، وجاءت قيم الاقتصاد والعدل والمكافأة وإستغلال الفرص والصفوة تباعا بمتوسطات متقاربة أيضا، بداية من المرتبة الثامنة بحيث سجلت قيمة الصفوة المرتبة الأخيرة.

وللتحقق من دلالة هذا الترتيب تم حساب اختبار فيردمان، فكانت النتائج كما يلي:

## الجدول رقم (05) يبين نتائج اختبار فيردمان

المتغير	حجم العينة	درجة الحرية	مربع كاي	مستوى الدلالة
رتب القيم التنظيمية	207	11	147,186	0.000

بينت نتائج الجدول المتعلقة باختبار فيردمان، أن قيمة مربع كاي ( $x^2$ ) البالغة 147,186 بدرجة حرية 11 ذات دلالة قوية بمستوى 0.000 وبمقارنتها مع قيمة مربع كاي ( $x^2$ ) الجدولية البالغة 31,264 بدرجة حرية 11 عند مستوى الدلالة 0.001 نجد أن قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية، مما يعني قبول الفرض البديل القائل بترتب القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ترتيبا هرميا.

**الفرضية الثانية:** تتمتع أبعاد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة عينة الدراسة بمستويات متباينة.

سيتم التحقق من هذه الفرضية من خلال عرض الإحصاءات الوصفية لمدرجات واستجابات العينة لأبعاد القيم التنظيمية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (06) يبين نتائج أبعاد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة

البعد الجزئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
إدارة الإدارة	3.38	1.15	متوسط
إدارة المهمة	3.44	1.13	مرتفع
إدارة العلاقات	3.33	1.17	متوسط
إدارة البيئة	3.41	1.12	مرتفع

يشير الجدول الخاص بأبعاد متغير القيم التنظيمية أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 3,33 إلى 3,44 فجاءت المرتبة الأولى لبعد إدارة المهمة بمتوسط حسابي قدره 3,44 وانحراف معياري قدره 1,13 ليلبها مباشرة بعد

إدارة البيئة بمتوسط حسابي قدره 3،41 وانحراف معياري قدره 12،3، فيما كانت المرتبة الثالثة لبعدها إدارة الإدارة بمتوسط حسابي قدره 3،38 وانحراف معياري قدره 1،15، وسجل بعد إدارة العلاقات أدنى قيمة بمتوسط حسابي قدره 3،33 وانحراف معياري قدره 1،17، كما يجب التنويه إلى أن بعدي إدارة المهمة وإدارة البيئة كانا الأبرز من حيث إدراكهما من قبل العمال، وهذا يبين أن هذه المؤسسة من خلال إدارة المهمة تركز على أهداف واضحة والعمل بكفاءة من خلال تفعيلها قيم الفعالية والكفاية والاقتصاد، كما تهتم بمحيطها البيئي التنافسي من خلال تكريس قيم الدفاع والتنافس واستغلال الفرص، وبالتالي فإن مستويات أبعاد القيم التنظيمية تباينت عن بعضها البعض.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فرق دال إحصائياً في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الجنس.

#### الجدول رقم (07) يبين نتائج الفرضية الثالثة

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	الذكور	131	203.44	42.786	-0.131	205	0.89
	الإناث	76	204.24	41.932			

يبين الجدول الخاص بالذكور والإناث أن قيمة (ت) المحسوبة غير دالة، مما يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الجنس، وهذا جاء موافقا لما اعتقده الباحث.

وللتحقق من تجانس التباين بين الجنسين تم حساب قيم (ف) لاختبار ليفين:

#### الجدول رقم (08) يبين تجانس التباين بين الجنسين

قيمة (ف) لاختبار ليفين	مستوى الدلالة
0.078	0.78

بما أن قيمة اختبار ليفين المقدره بـ 0.078 كانت غير دالة، فهذا يعني تمتع عينة الذكور وعينة الإناث بتجانس التباين.

إذن هذه النتيجة تبين أن نظرة الذكور والإناث للقيم التنظيمية وإدراكهم لها أمر غير مختلف فيه، مما يستلزم أن الفرق من حيث الجنس غير معتبر عند دراستنا للقيم داخل المؤسسة عينة الدراسة، وجاءت هذه النتيجة موافقة لما جاء في دراسة عكاشة (2008) الموسومة بـ أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، غير أن دراسة منصور (2007) عند دراسته للثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية أثبتت وجود فرق بين الجنسين حول الثقافة التنظيمية لكنه أكد أن الفرق بينهما ضئيل جداً، بحيث سجل المتوسط الحسابي للذكور قيمة 2.083 والإناث بقيمة 2.205، وبالتالي فإن استجابة الذكور والإناث للقيم التنظيمية لا فرق بينها.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف السن.

#### الجدول رقم (09) يبين نتائج الفرضية الرابعة

المتغير	الفئات العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ف) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	26 - 35	86	205.09	41.305	0.105	204	0.90
	36 - 45	72	201.99	42.034			
	46 فما فوق	49	203.90	45.425			

يبين الجدول أن قيمة (ف) للفئات العمرية الثلاثة المقدره —0.105 بدرجتي حرية 2 و 204 غير دالة، وهذا يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف السن وهذا جاء موافقا لما توقعه الباحث.

وللتأكد من صحة هذه النتيجة تم حساب اختبار شيفي للمقارنة البعدية:

#### الجدول رقم (10) يبين نتائج اختبار شيفي للمقارنة البعدية

دلالة شيفي	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الفئات العمرية	
			المستوى الأول	المستوى الثاني
0.91	0.90	3.107	35 - 26	45 - 36
	0.98	1.195	46 فما فوق	35 - 26
	0.90	3.107	35 - 26	45 - 36
	0.97	-1.912	46 فما فوق	45 - 36
	0.98	-1.195	35 - 26	46 فما فوق
	0.97	1.912	45 - 36	46 فما فوق

يبين الجدول المتعلق باختبار شيفي للمقارنة البعدية أن الفروق بين المتوسطات للفئات العمرية الثلاثة كانت غير دالة مما يستلزم عدم وجود فروق بينها وعدم دلالة اختبار شيفي تؤكد ذلك.

وللتحقق من تجانس التباين بين الفئات العمرية تم حساب قيم (ف) لاختبار ليفين:

#### الجدول رقم (11) يبين تجانس التباين بين الفئات العمرية

قيمة (ف) لاختبار ليفين	مستوى الدلالة
0.421	0.65

الجدول بين أن قيمة اختبار ليفين للفئات العمرية الثلاثة والمقدره —0.421 غير دالة، وهذا يعني تمتع عينات الفئات العمرية الثلاثة بتجانس التباين.

نتيجة الفرضية الرابعة أكدت أن متوسطات استجابات الفئات العمرية الثلاثة للقيم التنظيمية لم تسجل فرقا إحصائيا دالا، فعلى الرغم من اختلاف أعمار الفئات الثلاثة للعمال بمعدل عشر سنوات لكل فئة، إلا أن هذه الأخيرة لم تؤدي إلى اختلاف استجاباتهم.

لقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الشلوي (2005) التي تطرق فيها إلى دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وهذا يفسر عدم اعتبار السن من حيث إدراك العمال للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وهذا يقودنا إلى تأكيد موضوعية القيم.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الأقدمية.

#### الجدول رقم (12) يبين نتائج الفرضية الخامسة

المتغير	الأقدمية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	10 - 01	118	206.14	37.312	0.508	2 204	0.60
	20 - 11	50	199.10	50.721			
	21 فما فوق	39	202.73	45.627			

يشير الجدول الخاص بنتائج الفرضية الخامسة أن قيمة (ف) المحسوبة التي تساوي 0.508 بدرجتي حرية 2 و 204 غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الأقدمية، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري وهو ما توقعه الباحث.

للتحقق من عدم وجود هذا الفرق، قام الباحث بحساب اختبار شيفي للمقارنة البعدية، فكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (13) يبين نتائج اختبار شيفي للمقارنة البعدية

دلالة شيفي	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الأقدمية	
			المستوى الأول	المستوى الثاني
0.684	0.61	7.044	10 - 01	20 - 11
	0.89	3.785	21 فما فوق	10 - 01
	0.61	-7.044	10 - 01	20 - 11
	0.93	-3.259	21 فما فوق	10 - 01
	0.89	-3.785	10 - 01	21 فما فوق
	0.93	3.259	20 - 11	21 فما فوق

تشير نتائج الجدول الخاصة باختبار شيفي أن كل الفروق بين المتوسطات كانت غير دالة مما يعني عدم وجود فروق بينها، وعدم دلالة شيفي تؤكد ذلك.

وللتحقق من تجانس التباين بين فئات الأقدمية تم حساب قيم (ف) لاختبار ليفين:

الجدول رقم (14) يبين تجانس التباين بين فئات الأقدمية

قيمة (ف) لاختبار ليفين	مستوى الدلالة
2.463	0.088

الجدول يبين أن قيمة اختبار ليفين لفئات الأقدمية الثلاثة والمقدرة بـ 2.463 غير دالة، وهذا يعني تمتع عينات فئات الأقدمية الثلاثة بتجانس التباين بينها.

إن نتيجة الفرضية الخامسة تؤكد أيضا عدم اعتبار أقدمية العمال على الرغم من اختلافها، فمنهم من له سنة واحدة كأقدمية ومنهم من له أكثر من 21 سنة عمل بالمؤسسة، فأقدمية العمال بفئاتها الثلاثة لم تسجل فرقا في الاستجابات، وكأن نتيجة الفرضية الخامسة تؤكد ما جاء في نتيجة الفرضية الرابعة، وهذا يقودنا إلى القول بتميز القيم بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة، بالثبات في المؤسسة محل الدراسة، ولقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه منصور (2007) في دراسته، بحيث وجد فرقا بين العمال مرتفعي الأقدمية والعمال منخفضي الأقدمية أي أن عدد سنوات العمل كان له دخل في تسجيل هذا الفرق، من جهة أخرى اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما جاء في دراسة الشلوي (2005)، إن فإن وجود الفرق من عدمه يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعتها وحجمها ومناخها التنظيمي الذي يتحدد على إثرها ثبات القيم في المؤسسة.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الرتبة.

الجدول رقم (15) يبين نتائج الفرضية السادسة

المتغير	الرتبة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	إطار سامي	19	215.32	50.432	0.802	3 203	0.49
	إطار	115	200.80	44.637			
	متحكم	49	207.35	39.455			
	منفذ	24	201.21	27.913			

الجدول الخاص بنتائج الفرضية السادسة يبين أن قيمة (ف) المحسوبة لترتيب العمال والتي تساوي 0.802 عند درجتي الحرية 3 و 203 جاءت غير دالة، وهذا يدل على عدم وجود فروق بين العينات الأربعة لترتبة العمال، وهذه

النتيجة جاءت مخالفة لما توقعه الباحث، مما تقرر رفض الفرض البديل و قبول الفرض الصفري الفائق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الرتبة.

وللتحقق من عدم وجود هذا الفرق، قام الباحث بحساب اختبار شيفي للمقارنة البعدية وكانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (16) يبين نتائج اختبار شيفي للمقارنة البعدية

دلالة شيفي	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الرتبة	
			المستوى الأول	المستوى الثاني
0.595	0.59	14.516	إطار	إطار سامي
	0.92	7.969	متحكم	
	0.76	14.107	منفذ	
	0.59	-14.516	إطار سامي	إطار
	0.84	-6.547	متحكم	
	1.00	-0.408	منفذ	
	0.92	-7.969	إطار سامي	متحكم
	0.84	6.547	إطار	
	0.95	6.139	منفذ	
	0.76	-14.107	إطار سامي	منفذ
	1.00	0.408	إطار	
	0.95	-6.139	متحكم	

الجدول يشير إلى أن كل الفروق بين متوسطات رتب العمال الأربعة كانت غير دالة، مما يدل على عدم وجود فروق بين هذه الأخيرة، كما أن قيمة دلالة اختبار شيفي غير الدالة تؤكد ذلك. وللتحقق من تجانس التباين بين رتب العمال تم حساب قيم (ف) لاختبار ليفين:

#### الجدول رقم (17) يبين تجانس التباين بين رتب العمال

قيمة (ف) لاختبار ليفين	مستوى الدلالة
2.747	0.04

يبين الجدول أن قيمة اختبار ليفين لفئات رتب العمال الأربعة والمقدرة بـ 2.747 جاءت دالة عند مستوى الدلالة 0.04، وبمقارنتها مع قيمة (ف) الجدولية المقدرة بـ 2.65 عند درجتي الحرية 3 و 200 عند مستوى الدلالة 0.05، تبين أن قيمة (ف) المحسوبة لاختبار ليفين أكبر من القيمة الجدولية، وهذا يعني أن عينات فئات رتب العمال الأربعة تعاني من عدم تجانس التباين بينها.

إن نتيجة الفرضية السادسة تصرح بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الرتبة، فعلى الرغم من اختلاف رتب الفئات الأربعة للعمال بما يصاحبها من اختلاف في المهام وحجم المسؤولية ونوعية علاقة العمل بينها وكذا حجم المعلومات التي يمتلكونها، وهذا الذي أدى إلى اعتقاد الباحث بوجود فرق دال بين هذه الرتب، إلى أن النتيجة أكدت عدم وجود هذا الفرق، مؤكدة بذلك ما جاء في نتيجة الفرضية الخامسة، أي أن القيم في هذه المؤسسة فعلا تتميز بالثبات من خلال النظر إلى فرق متوسطات استجابات العمال التي لم تسجل أي دلالة تذكر والتي أكدت أيضا عدم دلالة اختبار شيفي، وهذه النتيجة اتفقت أيضا مع ما جاء في دراسة الشلوي (2005) ودراسة عكاشة (2008).

**خاتمة:** لقد ساعدت البيانات الكمية للدراسة الحالية في الكشف عن مدى تحقق الفرضيات التي تبناها الباحث، من خلال اعتماد المنهج الوصفي، بحيث سجلت هذه الدراسة ثلاث نقاط مهمة وهي:

- 1- ترتب القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ترتيباً هرمياً
  - 2- تباين مستويات أبعاد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.
  - 3- عدم وجود اختلاف في المؤشر العام للقيم التنظيمية، لا من حيث الجنس ولا السن ولا الأقدمية ولا الرتبة، أي أن مستويات القيم التنظيمية المسجلة في هذه الدراسة متفق عليها.
- وهذا ترك أثراً إيجابياً في نفسية الباحث، لأن الكشف عن هذه المستويات يسمح للإدارة العليا بتحديد مواطن القوة والنقص في النسق القيمي للمؤسسة، وهذا بدوره يساعد المؤسسة على اتخاذ التدابير اللازمة للإبقاء على مستويات هذه القيم في المستوى المطلوب، لما لهذه الأخيرة من تأثير على سلوك العمال، ففي هذه الدراسة مثلاً، سجل بعد إدارة الإدارة بمكوناته (القوة، الصفاة، المكافأة) وبعد إدارة العلاقات بمكوناته (العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام) مستوى متوسط، لذا توصي الدراسة الحالية بضرورة الوقوف على هذين البعدين، ورد الاعتبار لهما بما يحمله من قيم ذات أهمية بالغة، من خلال تفعيلها بسلوكات المدراء ورؤساء المصالح.

#### المراجع:

1. جمعة صالح النجار، نبيل. (2010). الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية SPSS. (ط.1). الأردن: دار حامد.
2. جاب الله عمارة، محمد. (2011). إدارة المؤسسات: رؤية « المراقبون والمتدخلون والقادمون » الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
3. حرب، بيان هاني. (2000). مدخل إلى إدارة الأعمال. (ط.1). عمان: الدار العلمية الدولية.
4. دويدار، عبد الفتاح محمد. (2006). أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
5. ديف فرانسيس و مايك وودكوك. (1995). القيم التنظيمية (عبد الرحمن أحمد هيجان، مترجم). المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
6. زويلف، مهدي حسن، والعضايلة، علي محمد عمر. (1996). إدارة المنظمة: نظريات وسلوك. (ط.1). الأردن: دار مجدلاوي.
7. سحنون، محمد. (2002، جوان). الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية رؤية بديلة. مجلة العلوم الإنسانية، (17)، 85-97.
8. شريف، علي. (1997). الإدارة المعاصرة. (ط.2). الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، غير منشورة.
10. العتيبي، منصور نايف. (د.ت). القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء التدريس. المجلة التربوية، (34) من [www.mansour1.herobo.com/value4.doc](http://www.mansour1.herobo.com/value4.doc).
11. عطية، مصطفى كامل أبو العزم. (د.ت). مقدمة في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
12. عقيل، حسين عقيل. (د.ت). خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة. دار بن كثير.
13. عكاشة، أسعد أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غير منشورة.
14. عياد، وائل محمود. (2011). الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين. من [www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps).
15. كشك، إبراهيم. (1999). ومضات إدارية صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية: عرضت بأسلوب القصة والخاطرة والحوار. عمان: دار وائل.
16. مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. (ط.1). الأردن: دار أسامة.
17. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2003). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدهلية. المجلة العلمية التجارة والتمويل، (2)، 2-35. من [www.elmaghrby.ne](http://www.elmaghrby.ne).
18. منصور، بوبكر. (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً. رسالة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، غير منشورة.