الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 – لونيسي علي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

أثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في : الطور الثالث (ل م د)

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب
بن فردية علي

إشراف أستاذ التعليم العالي
دريس نبيل

السنة الجامعية 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 –لونيسي علي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

أثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في : الطور الثالث (ل م د)

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب
بن فردية علي

إشراف أستاذ التعليم العالي
دريس نبيل

أمام اللجنة المشكلة من:

بلهول نسيم	**أستاذ**	**جامعة بليدة 2**	**رئيسا**
دريس نبيل	**أستاذ**	**جامعة بليدة 2**	**مشرفا ومقررا**
شكاكطة عبد الكريم	**أستاذ محاضر أ**	**جامعة بليدة 2**	**عضوا مناقشا**
دريس عطية	**أستاذ**	**جامعة الجزائر3**	**عضوا مناقشا**
طيلب أحمد	**أستاذ**	**جامعة خميس مليانة**	**عضوا مناقشا**
جيدور حاج بشير	**أستاذ محاضر أ**	**جامعة غرداية**	**عضوا مناقشا**

السنة الجامعية 2022/2021

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى: من قال فيهما عز وجل بعد بسم الله الرحمان الرحيم

(..واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا..) صدق الله العظيم

إلى والدتي العزيزة عنوان الوفاء ورمز الحب والعطاء والصبر والحنان، والتي أفنت حياتها من أجل تحقيق سعادتي ونجاحي، فلولا توفيق الله ودعاؤها ما جنيت ثمار النجاح.

إلى والدي رمز الكفاح والنضال، والذي قضى عمره في تربيتي وتعليمي، فقد علمني معنى الصبر والتضحية والتمسك بالحق، وهو قدوتي بعد سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى كل إخوتي وأخواتي، وكل زملائي وزميلاتي، الذين كانوا يؤمنون بقدراتي ويدفعونني لأنال مرادي.

أشارككم جميعا هذا النجاح

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل ونقول بعد

بسم الله الرحمان الرحيم

(..ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين..) صدق الله العظيم سورة النمل الآية 19

أتقدم بالشكر الخالص والثناء والتقدير لأستاذ التعليم العالي " دريس نبيل" وذلك لتفضله بالإشراف على هذا العمل

كما أتقدم بالشكر لجامعة البليدة 2علي لونيسي وطاقمها الإداري والتي فتحت لنا أذرعها لإتمام هذا العمل .

والشكر الخاص لقسم العلوم السياسة وأساتذته الذين ساندوني في هذا المشوار الدراسي والنجاح في مساري العلمي.

والشكر والتقدير والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وتناولت الدراسة في شقها النظري شرح وتفصيل لمتغيري الدراسة المتغير المستقل " تنوع القيم الفردية" والمتغير التابع " أداء العاملين"، لتنتقل بعدها إلى الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها البيئة المناسبة لدراسة التنوع والتعدد القيمي والثقافي لدى الأفراد العاملين وأثر ذلك على مستويات الأداء، ولبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية وهي "الوثائق والسجلات"، " الملاحظة"، " الاستبيان" للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، وتمت بعدها المعالجة الإحصائية عن طريق الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية **SPSS** من أجل قياس الأثر وإعطائه نسب دقيقة وحقيقية، وشملت الدراسة عينة مكونة من 211 عامل في الشركات متعددة الجنسية، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- جاءت القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسية مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي: القيم الاجتماعية، القيم الفكرية، القيم الجمالية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الدينية؛
- لا يتأثر تنوع القيم الفردية تبعا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؛
- تتأثر القيم الفردية " الفكرية، الاجتماعية، الدينية، ال*جمالية تبعا لمتغير سنوات الخبرة*؛
- لا تتأثر القيم الفردية " السياسية، الاقتصادية" تبعا لمتغير سنوات الخبرة؛
- يتأثر أداء العاملين " الالتزام والانضباط، إنجاز الأعمال، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة والمسؤولين" في الشركات متعددة الجنسيات تبعا لمتغير الجنسية.
- يتأثر أداء العاملين في بعدي "إنجاز الأعمال" و"العلاقة مع الإدارة والمسؤولين تبعا لمتغير سنوات الخبرة؛
- تؤثر القيم الفردية " الفكرية، الاجتماعية، الاقتصادية" بصورة إيجابية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات؛
- تؤثر القيم الفردية " السياسية " بصورة سلبية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات؛
- لا تؤثر القيم الفردية " الدينية، الجمالية" على مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	
الإهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص	**V**
فهرس المحتويات	**VI**
قائمة الجداول	**X**
قائمة الأشكال	**XII- IX**
مقدمة	أ- ص
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والنظري للقيم الفردية ومكانتها في علم الإدارة	1-69
المبحث الأول: المقاربة النظرية للقيم	03
المطلب الأول : مفهوم القيم والمفاهيم ذات الصلة	03
المطلب الثاني : نظريات القيم	14
المطلب الثالث: نسق القيم	22
المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للقيم الفردية	27
المطلب الأول : تعريف القيم الفردية	27
المطلب الثاني : أنواع القيم الفردية	30
المطلب الثالث : مصادر القيم الفردية وطرق اكتسابها	39
المبحث الثالث :القيم الفردية في الفكر الإداري	45

المطلب الأول : مراحل تطور القيم الفردية في الفكر الإداري 45

المطلب الثاني : المنظومة القيمية للمنظمات الإدارية 52

المطلب الثالث : الإدارة بالقيم في المنظمات الإدارية 61

خلاصة الفصل الأول 69

الفصل الثاني : المنطلقات الفكرية والنظرية لأداء العاملين 70-119

المبحث الأول : الإطار الفكري لدراسة أداء العاملين 72

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين 72

المطلب الثاني : محددات أداء العاملين 75

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين 78

المبحث الثاني : إدارة أداء العاملين 86

المطلب الأول : تعريف إدارة أداء العاملين 86

المطلب الثاني : خطوات وأنظمة قياس أداء العاملين 93

المطلب الثالث : مؤشرات قياس أداء العاملين 98

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين 103

المطلب الأول : ماهية عملية تقييم الأداء وأهم مراحلها 103

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين 108

المطلب الثالث : أساليب تحسين وتطوير أداء العاملين 114

خلاصة الفصل الثاني 119

الفصل الثالث: العلاقة بين القيم الفردية وأداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات 120-165

المبحث الأول : تقديم عام للشركات متعددة الجنسيات 122

المطلب الأول : نشأة الشركات متعددة الجنسيات وأهدافها 122

المطلب الثاني : خصائص وسمات الشركات متعددة الجنسيات 127

المطلب الثالث : أنواع الشركات متعددة الجنسيات وآليات عملها 131

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات 136

المطلب الأول : تعريف إدارة التنوع في الموارد البشرية وأهم أبعادها ومراحلها 136

المطلب الثاني : توجهات ومقاربات إدارة التنوع في الموارد البشرية 141

المطلب الثالث : أساليب وممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية 145

المبحث الثالث : علاقة تنوع القيم الفردية بأداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات 150

المطلب الأول : تنوع القيم الفردية وعلاقته بأداء الفرد وإنجازه 150

المطلب الثاني : انعكاس تنوع القيم الفردية على أداء فرق وجماعات العمل 156

المطلب الثالث :علاقة تنوع القيم الفردية بالأداء الكلي للمنظمة 161

خلاصة الفصل الثالث 165

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لأثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات 166-266

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 168

المطلب الأول : حدود ومجالات الدراسة الميدانية 168

المطلب الثاني : الأدوات البحثية والأساليب الإحصائية للدراسة 172

المطلب الثالث: دراسة استطلاعية ميدانية 178

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية 186

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية 186

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل "تنوع القيم الفردية" 194

المطلب الثالث : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع "أداء العاملين" 212

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وكشف النتائج 225

المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة 225

المطلب الثاني : كشف نتائج الدراسة 244

المطلب الثالث : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة 248

خلاصة الفصل الرابع 250

الخاتمة 252

قائمة المراجع 258

الملاحق 286

الملخص باللغة الأجنبية 315

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	طريقة التقييم بالدرجات	108
02	تقسيم وترقيم بنود الاستبيان	174
03	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية	179
04	البدائل والدرجات لكل بعد من أبعاد المتغير تنوع القيم الفردية	180
05	البدائل والدرجات لكل بعد من أبعاد المتغير أداء العاملين	181
06	نتيجة معامل الصدق التمييزي لمقياس القيم الفردية	182
07	نتيجة معامل الصدق التمييزي لمقياس أداء العاملين	182
08	قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل " تنوع القيم الفردية"	183
09	قيمة معامل الارتباط بين نصفي مقياس تنوع القيم الفردية	184
10	قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير التابع " أداء العاملين"	184
11	قيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس أداء العاملين	185
12	توزيع أفراد العينة الأساسية	185
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	186
14	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	187
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	188
16	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	189
17	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي	190
18	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	191
19	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنسية	192
20	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الفكرية	194
21	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم السياسية	197
22	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الاقتصادية	200
23	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الاجتماعية	203
24	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الدينية	206
25	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الجمالية	209
26	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الالتزام والانضباط	212

27	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد إنجاز الأعمال	215
28	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المشاركة والتعاون	219
29	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد العلاقة مع الإدارة والمسؤولين	222
30	كيفية اختبار الفرضية الأولى	225
31	كيفية اختبار الفرضية الثانية	226
32	قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2)	228
33	المقارنة البعدية المتعددة بين مستويين	228
34	اختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين سنوات الخبرة	229
35	اختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين الجنسيات	232
36	كيفية اختبار الفرضية الثالثة	235
37	اختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة تبعا لسنوات الخبرة	238
38	اختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة تبعا لجنسيات العمال	241
39	كيفية اختبار الفرضية الرابعة	242
40	قيمة معامل التحديد	243
41	كيفية اختبار الفرضية الرابعة	243
42	مستوى تأثير المتغيرات الديموغرافية على تنوع القيم الفردية	246
43	مستوى تأثير المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين	247

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع قيم الإدارة	60
02	أنشطة دورة التفوق المقارن	89
03	نظام الأداء الهرمي	96
04	متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء	105
05	المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء	107
06	طريقة تقييم الأداء عن طريق أسلوب الإدارة بالأهداف	113
07	أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية	139
08	مراحل الوعي بالتنوع في الموارد البشرية	140
09	أهداف إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية	144

10	الانسجام والتوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة	153
11	تناقض قيم الفرد مع قيم المنظمة	155
12	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية	179
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	186
14	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	187
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	188
16	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	189
17	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي	190
18	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	191
19	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنسية	193

مقدمة

شهد الفكر الإداري تطورات سريعة جاءت نتيجة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات الإنسانية خصوصا الثورة الفكرية في أوروبا،والتي ركزت في بداياتها على تعظيم الإنتاج على حساب المتطلبات البشرية، وعلى هذا الأساس كان اهتمام العملية الإدارية متعلق بالثقافة الرشيدة والعقلانية في تسيير المنظمات، كل هذه العوامل أدت إلى رد فعل معاكس ظهر من خلال تجارب اهتمت بالعلاقات الإنسانية كإستراتيجية جديدة في التعامل مع الأفراد داخل التنظيم.

شكلت هذه النقلة مفتاحا جديدا للانطلاق نحو دراسات أكثر جدية وصرامة في تحليل التنظيمات وابتكار أساليب وطرق علمية تعزز القيم العملية وتوجه سلوك الأفراد إلى الإنتاج بطريقة فعالة، وتعد القيم الفردية من المواضيع المهمة في حياة الأفراد الخاصة من جهة، وحياتهم العملية من جهة أخرى، فهي إحدى المكونات الأساسية للشخصية، التي تؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وعلاقاتهم داخل وخارج المنظمات.

إن دراسة القيم في علم الإدارة هي من الموضوعات الحديثة نسبيا، وعليه يرى المتخصصون انه يجب البحث على أساليب إدارية جديدة تتسق مع قيم العاملين وأهداف المنظمة، خاصة وأن المنظمات الحديثة أصبحت تنشط مختلفة ومتعددة إقليميا وعالميا وبالتالي فهي تضم أفرادا من مختلف الجنسيات والثقافات، ومنذ ذلك الحين ظهرت بوادر التنوع داخل المنظمات، ولعلّ أحسن صورة تتجلى فيها هذه المنظمات هي ما يعرف اليوم باسم " الشركات متعددة الجنسيات " وعليه فمن الطبيعي أن يؤثر هذا التنوع على إدارة وأداء الموارد البشرية.

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التنوع في القيم الفردية للعاملين على مستوى أدائهم داخل الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها صورة من صور المنظمات الإدارية الحديثة ومظهر من مظاهر العولمة الاقتصادية.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية التي تكتسيها هذه الدراسة في كونها ترتبط بعاملين أساسيين وهما العنصر البشري والمنظمة، فالعامل الأول وهو العنصر البشري يعتبر ركيزة أساسية في مختلف المنظمات وفي جميع مستوياتها. أما العامل الثاني وهو المنظمة فهي أداة حيوية يستخدمها الأفراد للعمل وتبادل وإشباع الحاجات المادية والنفسية وكذا الاجتماعية.

وعليه فالاهتمام بموضوع القيم يعود لارتباطه الوثيق بحياة الأفراد وحاجاتهم وسلوكياتهم، وهي تحتل مكانة خاصة في حياة الفرد والمجتمع، وعن طريقها يتضح طريق النمو والتقدم وتتأكد الروابط الاجتماعية على جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، فالقيم تتغلغل في حياة الناس أفرادا وجماعات وترتبط بدوافع السلوك والأهداف.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقصيها لتنوع القيم الفردية وأثره على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، والتي تضم أفرادا وجماعات متنوعي ومتعددي القيم والثقافات، وتتميز ببيئة عمل متنوعة.

إن ما يعرف اليوم بالشراكة الأجنبية في الجزائر واستقطاب العمال الأجانب في المنظمات والشركات الجزائرية أصبح أمرا حتميا، وبالتالي تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من حيث التعرف على هذه التنوعات في القيم الفردية للعاملين، ومدى تلاؤمها مع القيم التنظيمية السائدة وأثر ذلك على الأداء الكلي للشركة.

أهداف الدراسة:

إن عملية اختيار مواضيع البحوث والدراسات تتضمن أهدافا تتلاءم مع موضوع الدراسة بطريقة علمية وموضوعية ترمي إلى تحقيق نفس الأهداف التي يريدها الباحث، ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– الإلمام المعرفي والنظري بتنوع القيم الفردية وترتيبها لدى العمال في الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على مستوى أدائهم؛

– إيضاح وفهم العلاقة بين القيم الفردية والأداء وذلك بالاحتكام إلى علاقة التأثير والتأثر سواء كانت طردية أو عكسية؛

– الوصول إلى تحليل التفاعل بين التنوع والاختلاف بين القوى بما هو قيمي له علاقة بالثقافة السائدة في الشركات من جهة، والقيم التنظيمية وسط مناخ بيئي تنظيمي يحتكم للإثنين؛

– تطبيق الفروق في الأداء بين العاملين انطلاقا من الفروق الفردية واختلاف المتغيرات الشخصية لقوتها وبروزها في ميدان الدراسة، والنتائج المرغوب إليها؛

– العمل على إعطاء صورة تركيبية في مسألة التكيف والاندماج للمغتربين مع الاختلاف الجوهري لبيئة العمل داخليا وخارجيا سواء من الناحية الاجتماعية والثقافية، وخاصة الاقتصادية باعتبارها المقصد الرئيسي الذي يحكم القيم، في حين إثبات النتائج في آخر الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية

- تزايد الاهتمام لدى الباحث بهذا الموضوع خاصة مع تواجده في بيئة تتميز بوجود العديد من الشركات متعددة الجنسيات، وتضم عمال من كل أنحاء العالم؛
- رغبة الباحث في معرفة العوامل المؤدية للنجاح المستمر والدائم للشركات متعددة الجنسيات على الرغم من تواجدها في بيئات مختلفة؛
- الميول والشغف لدى الباحث في معرفة الأساليب التنظيمية والقواعد التسييرية داخل هذه الشركات ومدى تحكمها في مستوى أداء العمال المتعددي والمتنوعي القيم والثقافات، كونه يتواجد في بيئة تنتشر فيها مثل هذه الشركات

الأسباب الموضوعية

- الاهتمام المتزايد بموضوع قيم الأفراد العاملين وخاصة مع تنامي ظاهرة العولمة التي أصبحت تنصهر فيها جميع القيم بهدف تحقيق أهداف معينة؛
- التنوع الكبير في الموارد البشرية الذي تشهده العديد من المنظمات والشركات العالمية الأمر الذي فرض عليها الاهتمام بالجانب القيمي والثقافي؛

- الاعتقاد السائد لدى الكثير من المنظمات بأن مستوى الأداء مرتبط بالجانب القيمي للعامل ومدى توافقه أو تناقضه مع قيم المنظمة، الأمر الذي فرض المنظمات الحديثة البحث في آليات جديدة تخلق التوافق بين الطرفين وتوحد أهدافهم.
- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات متعددة الجنسية عبر العالم، وظهور ما يعرف بالشراكة وهو ماساهم في وجود عمال متعددي ومتنوعي القيم والثقافات من كل أنحاء العالم في بيئات عمل تختلف عن تلك السائدة في بلدانهم. ومعرفة السبل الكفيلة لتوجيه جهودهم نحو تحقيق مستوى أداء عالي ويخدم مصلحة الجميع.

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من بين العناصر الهامة في الأبحاث الأكاديمية، وهي تعكس مدى الاجتهاد والبحث والاطلاع الذي قام به الباحث من أجل الإلمام بكل جوانب موضوع البحث، وهي بمثابة البنية التحتية التي يستمد منها الباحث البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

1- **دراسة (عوض بن سعيد العمري، 2003) بعنوان "القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك خالد العسكرية"**، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيم الشخصية ومستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، وتمت الدراسة بكلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض، وللوصول إلى أهداف الدراسة اعتمد الباحث على أداة الاستبيان والتي وزعت على عينة قدرت بـ 328 طالبا من كل المستويات، وتم استخدام الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان ترتيب القيم الشخصية لدى أفراد العينة كالتالي: القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية.

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى قدره 0,01 بين المستويات الدراسية الثلاثة تبعا للقيم الدينية، والقيم النظرية، والقيم الاجتماعية، والقيم الاقتصادية.

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى قدره 0,05 بين المستويات الدراسية الثلاثة تبعا للقيم السياسية والجمالية.

– وجود علاقة ارتباط طردية دالة عند مستوى قدره 0,05 بين كل من القيم السياسية والقيم الاجتماعية ومستوى الأداء العسكري.

– وجود علاقة ارتباط طردية دالة عند مستوى قدره 0,01 بين القيم النظرية ومستوى الأداء الأكاديمي.

عالجت دراسة "**عوض بن سعيد العمري**"علاقة القيم الشخصية والأداء العسكري، وركزت على مستوى الأداء في البيئة العسكرية التي تتميز بالصرامة في تطبيق القانون وانعكاسات ذلك على القيم الشخصية للطلاب، وانحصرت هذه الدراسة في البيئة العربية السعودية فقط من أجل معرفة مدى تمسك الطلاب بقيمهم المكتسبة من مختلف المصادر الأسرية أو التنشئة الاجتماعية، وأثر ذلك على مستوى الأداء وتعزيز قيم المواطنة

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا الدور الذي تلعبه البيئة في التأثير على القيم الفردية للعاملين، وما بالنا نحتكم في هذه الدراسة إلى بيئة خاصة جدا وهذا ما يتلاءم مع موضوع دراستنا هذه في انتظار إثبات ذلك في النتائج.

2– **دراسة (أنس محمد تويجر، 2003)، بعنوان "القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها على فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية"**، سعت دراسة تويجر إلى معرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، واعتمد في دراسته على أداة الاستبيان لغرض جمع البيانات وبلغ عدد العينة "418" مديرا واستخدم الأسلوب الإحصائي spss في معالجة وتحليل البيانات بالإضافة إلى الأساليب الوصفية لمعرفة ترتيب القيم لدى أفراد العينة وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

– ترتيب القيم الشخصية تنازليا على النحو التالي: القيم الدينية، القيم الفكرية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الجمالية، القيم الاقتصادية؛

– ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي: قيمة الفريق، التغير، الشفافية، الاهتمام بالموظفين، الثقة المتبادلة، الإبداع، العدالة، والمشاركة في صنع القرارات؛

– وجود تصورات عالية لدى أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم؛

– وجود اثر للقيم الاجتماعية والفكرية في فاعلية المديرين؛

- وجود أثر لقيم الفريق، الاهتمام بالموظفين، العدالة، الإبداع، الثقة في فاعلية المديرين.

ركزت دراسة "**أنس محمد تويجر**" على العملية التأثيرية لقيم الشخص وقيم المنظمة على الفعالية لدى المديرين في الإدارة الأردنية. وبالتالي عالجت موضوع الفعالية في القطاع العام الأردني، أي البحث في العوامل المؤثرة على الفعالية داخل الوزارات سواء تعلقت بالمورد البشري وما يمتلكه من قيم داخلية، أو المنظمة وما تتبعه من سياسات وإجراءات

كما أشرنا فهذه الدراسة ركزت على الفعالية لدى المديرين في الإدارة العليا وهذا ما يتناسب مع مقاربة من مقاربات دراستنا، وما يختلف عنها في كونها عالجت القطاع العمومي، بينما تعالج دراستنا القيم الفردية في شركات عالمية متعددة الأقطاب والذي يعطيها صفة الشمولية في الطرح من خلال ما سيتم التوصل إليه.

3- دراسة (رائدة عبد العزيز الموافي، 2007)، بعنوان "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لغرض الحصول على المعلومات اللازمة ووزعت على عينة مكونة من 576 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك الوصفية والتحليلية وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة للقيم الشخصية والقيم التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم لمستوى الأداء الوظيفي جاء أيضا مرتفعا؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعا (للجنسية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)، وكانت الفروق بالنسبة للجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس من الجنسيات الأردنية، وللرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ، والخبرة لصالح 11 سنة خبرة؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تبعا (للنوع الاجتماعي، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، فبالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، والكلية لصالح الكليات العلمية، والرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ؛

– وجود علاقة ايجابية بين القيم الشخصية والتنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

أما دراسة "**رائدة عبد العزيز موافي**" فعالجت أثر القيم الشخصية والتنظيمية على تحسين الأداء، وبالتالي فهي ركزت على الدور الذي تلعبه تلك القيم في عملية التحسين والتطوير في القطاع التعليمي الخاص، أي محاولة معرفة الطرق والسياسات التي يمكن للجامعات الخاصة إتباعها حتى تستفيد من مجموع القيم المتواجدة بداخلها سواء كانت شخصية أو تنظيمية وتوجيهها في عمليات تحسين الأداء، وهي تلتقي مع دراستنا في أثر القيم الفردية في تحسين الأداء لدى العاملين باعتمادها على سلم خاص يمكن من خلاله قياس مستوى التحسين في الأداء، والذي تم اعتماده من قبلنا من خلال الدراسة الميدانية.

4– دراسة (نجلاء عدنان القرالة، 2008)، "القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيم الشخصية والنمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، ولتحقيق الغرض من الدراسة تم إعداد إستبانتين ووزعتا على أفراد العينة والبالغ عددهم "96" مدير للعام الدراسي 2006– 2007، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– كان ترتيب القيام الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك مرتبة ترتيبا تنازليا على النحو التالي: القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الجمالية؛

– أن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك جاءت على النحو التالي: النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، والنمط الترسلي؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a=0.05 للقيم الدينية والسياسية والنظرية تعزي لمتغير الجنس حيث ظهر أثر التفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي للقيم النظرية وكان لصالح الإناث؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a=0.05 للقيم الاقتصادية وأيضا القيم الشخصية مجتمعة تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي؛

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؛

– توجد علاقة دالة إحصائيا للنمط الأوتوقراطي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وللأنماط مجتمعة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية تعزي لمتغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؛

– توجد علاقة إرتباطية عند مستوى دلالة a=0.05 بين النمط الأوتوقراطي والقيم النظرية والجمالية، وتوجد علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي والقيم النظرية والجمالية والاجتماعية.

جاءت دراسة "**تجلاء عدنان القرالة**" لتوضيح وشرح العلاقة القائمة بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ومدى تحكم القيم الشخصية فيها، وتوصلت إلى أن الأنماط الإدارية لديهم متعددة منها النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، وهي أنماط تترجم نوع القيم المسيطرة لدى كل فرد ومدى تحكمها في سلوكه وأسلوب تسييره داخل المنظمة، وهي تلتقي مع دراستنا في تأثير القيم الفردية على السلوك الإداري لدى القادة وتأثيره على النمط الإداري المعتمد داخل المنظمة، وزيادة على ذلك تطرقنا إلى أثر القيم الفردية في تكوين السلوك الإداري في الإدارتين الوسطى والتنفيذية وهذا ما جعلها أشمل كون الدراسة السابقة ركزت على مستوى إداري واحد.

5– دراسة (محمود رزق حسن ريان، 2011)، بعنوان "أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانة مكونة من 39 بندا لتشمل عينة مكونة من 140 عامل ليتم بعدها جمع البيانات والمعطيات، وتم تحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بالإضافة إلى أساليب إحصائية أخرى ساهمت في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– تؤثر القيم الثقافية الفردية تأثيرا ايجابيا على أداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية a=0.05.

– تؤثر القيم الثقافية التنظيمية تأثيرا ايجابيا على أداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية a=0.05.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفاعل القيم الفردية والتنظيمية في الفنادق السياحية المبحوثة على أداء العاملين عند مستوى دلالة معنوية a=0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى للخصائص الديمغرافية عند مستوى دلالة معنوية a=0.05.

تناولت دراسة "**محمود رزق حسن ريان**" الاختلاف في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية وأثره على أداء العمال الأجانب المتواجدين في البيئة الأردنية، وهي تتقارب نوعا ما مع دراستنا، إلا أنها ركزت على العمال الأجانب " المغتربين" واستثنت المحليين، كما أنها ركزت على ثقافة الفرد الأجنبي العامل في الفنادق السياحية الأردنية والتي تمتلك ثقافة تنظيمية تختلف عن تلك التي يمتلكها هذا النوع من العمالة، وبالتالي حاولت هذه الدراسة الكشف عن مستويات الأداء للعمال الأجانب وكذا الأساليب المتبعة من قبل إدارة الفنادق في التعامل مع هذا النوع من المورد البشري وأثر ذلك على مستوى الأداء، وهي تلتقي مع دراستنا في هذه الجانب إلا أن دراستنا شملت جميع العمال سواء كانوا محليين أو أجانب ، كما ركزت على التنوع في قيم الأفراد وأثر ذلك على مستوى أدائهم.

6- **دراسة (محمد حسين خليف عليمات، 2012)، بعنوان "القيم الفردية والتنظيمية وأثرهما على أداء العاملين في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة"**، سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الفردية والتنظيمية على أداء العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والأهمية التي تكتسيها لديهم، وشملت الدراسة الجامعات الحكومية والخاصة والبالغ عددهم "21" جامعة وتكونت العينة من " 1519" موظف وموظفة في مختلف المستويات الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود أثر للقيم الفردية على أداء العاملين بمتطلبات الوظيفة؛
- وجود أثر للقيم الفردية على كمية العمل من ناحية أخرى؛
- وجود أثر بين القيم الفردية بأبعادها على الوثوق والمثابرة؛
- وجود أثر بين القيم التنظيمية بأبعادها على أداء العاملين.

أما دراسة "**محمد حسين خليف عليمات**" ركزت على أثر كل من القيم الفردية والتنظيمية على أداء العاملين في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، وعليه فهذه الدراسة اقتصرت على المنظمات في

القطاع العام الأردني، وقامت بعمليات المقارنة من خلال عدة مؤشرات لمعرفة الاختلافات في مستويات الأداء بين العاملين على الرغم من انتمائهم لبيئة واحدة وامتلاكهم لنفس الثقافة والقيم، وتشترك دراستنا معها في معالجة مؤشرات التنوع لكل من القيم الفردية والتنظيمية وأثرها على الأداء، وتختلف عن دراستنا من خلال تركيزها على مؤشرات التنوع، أما دراستنا فركزت على سلم القيم الفردية.

7- **دراسة (جميل محمد السبوع، 2013)، بعنوان "أثر القيم الفردية والتنظيمية على إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"**، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر كل من القيم الفردية والتنظيمية على إدارة الأزمات وكانت الدراسة الميدانية بالشركات الصناعية الأردنية، واعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة، وتم توزيع "389" استبانه وهي نسبة العينة المدروسة والمتمثلة في مديري الشركات الصناعية الأردنية، واسترجعت منها "327" استبانة، وهي النسبة النهائية للدراسة، أي نسبة 84,1 % من الاستبانات الموزعة، واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 1-16" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تصورات المديرين في الشركات الصناعية الأردنية للقيم الفردية والتنظيمية كان بدرجة مرتفعة، أما تصوراتهم نحو إدارة الأزمات فجاءت بدرجة متوسطة؛
- هناك أثر للقيم الفردية على إدارة الأزمات، وأن القيم الفردية تفسر ما مقداره 73,5% من التباين في إدارة الأزمات؛
- هناك أثر للقيم التنظيمية على إدارة الأزمات، وأن القيم التنظيمية تفسر ما مقداره 50,7 % من التباين في إدارة الأزمات؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a= 0.05 في تصورات المديرين للقيم الفردية والتنظيمية وإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات "النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الإداري".

سعت دراسة "**جميل محمد السبوع**" لإبراز الدور الذي تلعبه القيم الفردية والقيم التنظيمية لدى المديرين والقياديين في الشركات الصناعية الأردنية في إدارة الأزمات، وبالتالي فهذه الدراسة على

حاولت التعرف على القيم الفردية والتنظيمية للمدراء في الشركات الصناعية الأردنية خلال فترات الأزمة، أو أثناء حدوثها والقدرة على تسييرها والتحكم فيها من خلال مجموعة السلوكيات والإجراءات المبررة عن ما يمتلكونه من قيم فردية وتنظيمية، وتتوافق دراستنا معها في معالجة القيم الفردية وأثرها على بعض السلوكيات، إلا أنها تختلف من حيث الظروف والبيئة فهذه الدراسة ركزت على مواقف خاصة (إدارة الأزمة)، في حين دراستنا ركزت على أثر القيم الفردية على الأداء في الظروف العادية.

8- **دراسة (عبد الحميد غرياني، 2017) "التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل دراسة ميدانية بمنظمة أورهود حاسي مسعود ورقلة"**، سعت هذه الدراسة للكشف عن دور التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات في ديناميكة جماعة العمل، وتمت الدراسة في منظمة أورهود بحاسي مسعود وهي عبارة عن شراكة بين شركة سوناطراك وشركات أخرى عالمية وبالتالي كانت تضم العديد من العمال من مختلف الثقافات والجنسيات، واعتمدت الدراسة على أداتي المقابلة والاستبيان حيث وزع هذا الأخير على عينة مكونة 140 عامل وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتنوع اللغوي في الشركات متعددة الجنسيات دور ايجابي في فعالية الاتصال بين أفراد جماعة العمل.
- الانضباط واحترام أوقات العمل هو عامل ايجابي في تكامل الأدوار وبالتالي زيادة تماسك الجماعة.
- ساهم التنوع في عادات العمال في الشركات متعددة الجنسيات بصورة ايجابية في بناء علاقات إنسانية متينة بين أفراد جماعة العمل؛
- التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات له دور ايجابي في ديناميكية جماعة العمل.

أما دراسة "**عبد الحميد غرياني**" فتناولت التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل والتي هي جزء من الأداء، وهي تتقارب مع دراستنا في معالجة التنوع في البيئة متعددة الجنسيات، إلا أنها عالجت الجانب الثقافي للعمال كنظرته للعمل، وتعامله مع الزملاء من مختلف الثقافات، والقابلية في تشكيل جماعات على الرغم من التباين والاختلاف، وركزت على جماعات العمل سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وتتوافق دراستنا مع هذه الدراسة في الكشف عن

دور الجماعة وأثرها على أداء العاملين، غير أن دراستنا عالجت قيم الجماعة كمؤشر رئيسي لقياس مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق تم طرح الإشكالية التالية:

- **كيف يمكن لتنوع القيم الفردية التأثير على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات ؟**

التساؤلات الفرعية:

- هل القيم الفردية تأخذ شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في شركات متعددة الجنسيات؟
- هل تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات يرجع للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية)؟
- هل يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية)؟

الفــرضيــات:

بناء على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- تأخذ القيم الفردية شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.
- يرجع تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات للمتغيرات الديموغرافية للعاملين(الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية).
- يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية).
- يؤثر التنوع في القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات على مستوى أدائهم.

وتترجم الفرضيات السابقة إحصائيا كما يلي:

- تأخذ القيم الفردية شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات ترجع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي،المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بدلالة إحصائية بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- يؤثر التنوع في القيم الفردية بدلالة إحصائية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

تمت الدراسة على مستوى مجمع لشركات متعددة الجنسيات يسمى"بريتش بتروليوم" والتي مقرها بحاسي مسعود وتبعد عن مقر ولاية ورقلة بحوالي 80 كلم، وهي قاعدة الحياة للشركة بالإضافة إلى المصالح والأقسام الإدارية المسيرة للشركة ولها ستة فروع موزعة عبر أماكن مختلفة تهتم بأعمال الاستغلال والإنتاج.

الحدود الزمنية

امتدت الفترة الزمنية للدراسة من تاريخ: 02 جوان 2020 وهو تاريخ أول زيارة ميدانية للشركة إلى غاية: 27 ديسمبر 2020 وهو تاريخ جمع استمارات الاستبيان على كل المستجوبين.

منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية، وذلك استنادا لقواعد يهتدي بها المفكرون ويعرف أيضا بأنه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته إلى نهايته قصد الوصول إلى نتائج معينة، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية منها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات، كالاستبيان والملاحظة والإطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، وعليه دراستنا تتطلب اعتماد المناهج التالية[1]:

[1] محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتاب للنشر، ط 03، الجمهورية اليمنية، 2019، ص 46.

المنهج الوصفي:

هو المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة محل الدراسة، أي وصف الكيفية التي يؤثر بها التنوع في القيم الفردية على مستويات الأداء لدى العاملين فالشركات متعددة الجنسيات عن طريق تتبعها والوقوف على أدنى جزئياتها وتفاصيلها مستندا للوقائع والأحداث ووصفها بأبعادها المختلفة قصد الوصول إلى الإجابة على الفرضيات والتساؤلات الفرعية المطروحة واستخلاص النتائج

المنهج التحليلي:

يقوم المنهج التحليلي بتفكيك الظاهرة البحثية والمتمثلة في تنوع القيم الفردية وأثرها على مستويات الأداء لدى العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، حيث مكننا من تجزئة أبعاد ومؤشرات كل من المتغيرين المستقل والتابع والتي ساعدتنا في تحليل البيانات والمعطيات المتحصل عليها من قبل المبحوثين وإخراجها في صورة معلومات مرتبة ومنظمة تضمنت مجموعة من النتائج الحقيقية تبرز أثر التنوع في القيم الفردية على مستويات الأداء للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

منهج دراسة حالة:

وهو المنهج الذي مكننا من التعمق في دراسة حالة الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة، كما ساعدنا في الإحاطة بكل جوانبها واكتشاف مختلف العلاقات والمعاملات والتي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال معايشة وتتبع مجتمع الدراسة، وهذا ما ساعدنا في إعطاء تفسيرات دقيقة ومنطقية لمختلف النتائج المتوصل إليها.

اقترابات الدراسة

الاقتراب يعني طريقة التقرب من الظاهرة المعينة بعد اكتشافها وتحديدها وذلك بقصد تفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تحدد دوره من وجهة نظر الباحث في حركة الظاهرة سلفا [1]، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الاقترابات وهي:

---

[1] عبود عبد الله العسكري، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار النمير للنشر والتوزيع، ط 02، دمشق، سوريا، 2004، ص 06.

الاقتراب المؤسسي:

وهو يقوم على التقرب بصورة مباشرة بالشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة، الأمر الذي ساعدنا في فهم طبيعة هذا النوع من الشركات وإجراء مقارنات بينها وبين شركات مشابهة وهذا مازاد من فهمنا للثقافة التنظيمية السائدة، والأساليب والإجراءات المتبعة مكنتنا من تشكيل صورة شاملة لطريقة عمل وتسيير الشركات متعددة الجنسيات.

الاقتراب الوظيفي:

وهو يقوم على الاقتراب من الوظائف والأعمال في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وتم الاعتماد عليه في دراستنا هذه من أجل الفهم الجيد لمختلف الأنشطة والأعمال داخل الشركات متعددة الجنسيات وتتبعها في كل المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، دنيا)، خاصة وأن الشركات متعددة الجنسيات تتميز بكبر حجمها وتعقد وظائفها، وبالتالي فقد ساعدنا هذا الاقتراب في فهم الاستراتيجيات والأساليب التسييرية المعتمدة من قبل هذه الشركات.

صعوبات الدراسة

لقد واجهنا في دراستنا هذه مجموعة من الصعوبات كانت في ميدان إجراء الدراسة، فما شهده العالم من جراء جائحة كورونا فرض على الشركات متعددة الجنسيات اتخاذ الاحتياطات الوقائية والاحترازية، وكون الشركة عالمية وتضم عمالا من كل دول العالم، فقد كانت إجراءات الدخول والخروج صارمة، وأيضا إجراءات التعامل مع الوثائق الواردة لمصالحها، كما شهدت تذبذبا كبيرا في نظام العمل بها كونها تعمل بنظام الدوريات **4x4** وبسبب عدم عودة العمال للعمل الأمر الذي تسبب في عدم استرجاع الكثير من الاستمارات.

تقسيمات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصول ومباحث بهدف معالجة المتغيرات بطريقة شاملة والإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف المرجوة واستخلاص النتائج، وقد قسمت دراستنا هذه إلى:

الفصل الأول وكان بعنوان "**الإطار المفاهيمي والنظري للقيم الفردية ومكانتها في علم الإدارة**" قسم إلى ثلاث مباحث، واستعرضنا فيه مفهوم القيم عامة، ونظريات القيم وخصائصها وفي الأخير شرح نسق القيم، أما المبحث الثاني فخصص للقيم الفردية أي الانتقال من العام إلى الخاص وتطرقنا

فيه لتعريف القيم الفردية، وأهم أنواعها بالإضافة إلى تحديد مصادرها وطرق اكتسابها، أما المبحث الثالث فتضمن القيم الفردية في المنظمات الإدارية واستعرضنا فيه المنظومة القيمية للأفراد العاملين في المنظمات الإدارية، وكذا المنظومة القيمية للإدارة واختتمنا بمدخل الإدارة بالقيم وهو من المداخل الحديثة في علم الإدارة.

أما الفصل الثاني كان تحت عنوان "**المنطلقات الفكرية والنظرية لأداء العاملين**" ففي المبحث الأول تناولنا الإطار الفكري لدراسة الأداء وأهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فخصص لإدارة الأداء كإدارة حديثة داخل المنظمات المعاصرة خاصة الاقتصادية والربحية، بالإضافة تحديد مؤشرات قياس الأداء باختلافها وتعددها، ليتم بعدها التطرق في المبحث الثالث إلى طرق التقييم وأساليب تحسين وتطوير أداء العاملين.

أما الفصل الثالث والمعنون بـ " **العلاقة بين القيم الفردية وأداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات** " وخصص المبحث الأول للتعرف على الشركات متعددة الجنسيات وأنواعها وآليات عملها من أجل تكوين فكرة حول هذا النوع من التنظيم، أما المبحث الثاني فخصص لإدارة التنوع في الموارد البشرية وأهم ممارساتها في الشركات متعددة الجنسيات، في حين استعرضنا في المبحث الثالث العلاقة بين تنوع القيم الفردية ومستويات الأداء (فردي، جماعي، منظمي) داخل هذه الشركات المتعددة الجنسيات.

أما الفصل الرابع والذي خصص للدراسة التطبيقية والميدانية " **دراسة ميدانية لأثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات**"، واشتمل المبحث الأول على تقديم الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة، كما استعرضنا الأدوات البحثية والأساليب الإحصائية المستعملة في جمع البيانات، وقمنا بالتأكد من مدى صدق وثبات تلك الأدوات والأساليب، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتفسير وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، أما المبحث الثالث فخصص لمناقشة النتائج واختبار الفرضيات والإجابة عن الأسئلة والإشكالية المطروحة.

لتأتي في الأخير الخاتمة تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات، والتي قد تكون موضوع بحث في مواضيع أخرى في المستقبل.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للقيم الفردية ومكانتها في علم الإدارة

يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للقيم عامة والقيم الفردية خاصة ومكانة هذه الأخيرة في علم الإدارة، بحيث تم شمل المبحث الأول تقديم مقاربة نظرية للقيم تضمنت مفهوم القيم بصفة عامة وتبيان علاقتها ببعض المفاهيم ذات الصلة، بعدها تم عرض أهم النظريات المفسرة للقيم والتي كانت متعددة ومختلفة باختلاف الزوايا التي ينظر بها المفكرون، ليأتي نسق القيم وهو بمثابة نظام تترتب فيه القيم.

أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لمفهوم القيم الفردية أي الانتقال من العام إلى الخاص، وتم عرض أنواعها ومعرفة مصادرها وطرق اكتسابها، في حين خصص المبحث الثالث للقيم الفردية في علم الإدارة، أين تم عرض تطور القيم الفردية عبر مراحل الفكر الإداري، وشرح المنظومة القيمية داخل المنظمات الإدارية، ليتم في الأخير التركيز على مدخل الإدارة بالقيم وهو من الداخل الحديثة في علم الإدارة

المبحث الأول: المقاربة النظرية للقيم

يتناول المبحث الأول المدلول اللغوي والاصطلاحي للقيم واستعراض أهم الخصائص المميزة لها والنظريات المفسرة لها والأنساق المشكلة منها.

المطلب الأول: مفهوم القيم والمفاهيم ذات الصلة

1- المدلول اللغوي والاصطلاحي

1-1- لغة:

تورد المعاجم اللغوية مجموعة من الدلالات لكلمة القيم وتظهر الأصول اللغوية أن كلمة قيمة مشتقة من الفعل قوم الذي تتعدد موارده ومعانيه فقد استخدمت للدلالة على اسم النوع "قام" قياما يعني وقف واستوى.

القيم وتعني الاستقامة والتقويم كقول أهل مكة استقمت المتاع أي قومته والاستقامة الاعتدال يقال استقام له الأمر، وفي قوله تعالى (فاستقيموا إليه...)[1]، أي التوجه إليه دون غيره من الآلهة، وقام الشيء استقام واعتدل واستوى، والقيّم مصدرا بمعنى الاستقامة والإقامة يقال هو قيّم أهل بيته أي يقوم أمرهم، واستقام الأمر استوى واعتدل واستقام الرجل أي لزم المنهج[2].

القيمة ثمن الشيء الذي يعادل المتاع، وقوّم السلعة تقويما فهو قويم وأيضا هي مجموعة الآداب التي يهذب بها الإنسان نفسه[3]، ويقول ابن منضور القيم هي الاستقامة والاستقامة اعتدال الشيء واستواؤه، يقول تعالى في كتابه (... إن هذا القرءان يهدي للتي هي أقوم...)[4] ، ومعنى الآية الحالة التي هي أقوم الحالات وهي توحيد الله وشهادة أن لا إله إلا الله والإيمان برسله والعمل لطاعته، أيضا الآية (... وذلك دين القيمة ....)[5] وفي تفسيرها يقول الرازي بأنها أحكام قيّمة، أما القيمة ففيها قولان الأول مستقيمة لاعوج فيها تبين الحق من الباطل كقول قام الدليل على كذا أي

---

[1] قرآن كريم، **سورة فصلت**، الآية رقم: 06

[2] سماهر عمر الأسطل، **القيم التربوية المتضمنة في آيات النداء القرآني للمؤمنين وسبل توظيفها في التعليم المدرسي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 18.

[3] محمد أحمد بابكر، "**القيم الأخلاقية للباحثين في الاقتصاد الإسلامي، بحث مقدم للمؤتمر العالمي السابع للاقتصاد الإسلامي**"، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، من 01 إلى 03 أفريل 2008، ص360.

[4] قرآن كريم، **سورة الإسراء**، الآية رقم 05

[5] قرآن كريم، **سورة البينة**، الآية رقم 05

ظهر واستقام، والثاني أن تكون القيمة بمعنى القائمة أي هي قائمة مستقلة بالحجة والدلالة مثل قول: قام فلان بالأمر أي يقوم به، وفي الحديث قالوا لرسول الله لو قومت لنا فقال الله هو القوام، أي لو سعرت لنا وهو من قيمة الشيء أي حددت لنا قيمته، والقيمة ذلك الشيء الذي له قيمة مثل : الذهب، العدل أو أي نوع من القيمة لهذا الشيء ومن جميع النواحي الاقتصادية، الأخلاقية، الدينية، الاجتماعية، السياسية والنفسية[1]، ومن خلال ما سبق فإن كلمة القيمة جاءت للدلالة على عدة معاني نوجزها كما يلي:

نقيض الجلوس: وفعلها قوم من القيام فهو مأخوذ من قام يقوم قوما، ورجل قائم من رجال، ونساء قيم وقائمات.

النظام والعماد: وقوام الأمر نظامه وعماده، قال أبو عبيدة: هو قوام أهل بيته وقيام أهل بيته وهو الذي يقيم شأنهم ونجد ذلك في قوله تعالى: (... ولا توتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قيما ...) النساء الآية رقم 05، ومعنى الآية جعل الله قيمة للأشياء التي تقوم أموركم.

الديمومة والثبات: وهو يدل على القيام مقام الشيء يقال: ماله قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه وفي ذلك قول الله عز وجل: (... إن المتقين في مقام أمين...) سورة الدخان الآية 5 أي في مكان تدوم إقامتهم فيه.

السياسة والرعاية: فالذي يرعى القوم ويسوسهم "القيّم" أي السيد وسائس الأمر، وقيّم أهل البيت أي يقوم أمرهم[2].

الصلاح والاستقامة: فالشيء القيم ماله قيمة بصلاحه واستقامته وأورد الراغب أن الدين القيم هو الثابت المقوّم لأمور الناس ومعاشهم وأمرهم مستقيم، وخلق قيّم حسن، ودين قيّم مستقيم[3].

---

[1] عبد العزيز عبد المحسن محمد أبو حسن، **القيم المتضمنة في سورة لقمان (من خلال وصاياه لابنه)**، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2000، ص ص 37-38.

[2] سمية سلمان عثمان العجرمي، **دراسة تحليلية للقيم المتضمنة في كتب التربية الإسلامية والاجتماعية وحقوق الإنسان للصف الرابع الأساسي بفلسطين**. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2012، ص ص 14-15.

[3] إبراهيم يوسف القرعاني، "**ضرورة تعزيز القيم الأخلاقية في التمويل الإسلامي لاستقرار سوق التمويل الإسلامي ونموه**"، بحث مقدم إلى الندوة العلمية الدولية (الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية للتمويل الإسلامي بين المثال والواقع)، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية في المعاملات المالية، كوالا لمبور، 2013، ص05.

أما في اللغات الأجنبية فجاء في قاموس المعاني الجامعكلمة **(values)** بمعاني متعددة مثل الاهتمامات أو المداولات الدقيقة وفئات العملة والفعل يقدر ويقيم، كما جاءت كلمة **(valeur)** بمعنى مثمن وكلمة **(valueless)** بمعنى تافه أولا قيمة له، وجاءت كلمة (valued) بمعنى مقدّر،أما كلمة **value** باللاتينية و valeur بالفرنسية والمأخوذة من الفعل اللاتيني المصرّف **(valeo)** فهي تدل على القوة والشجاعة وشدة البأس وهي هنا تحمل معنى مشحون بمضامين الفعالية والصلابة والتأثير على الأشياء وبالتالي تظهر هنا صفة الإرادة الإنسانية التي تطمح إلى التغيير والتأثير فيما يحيط بها من أفكار وأشياء أو موقف ما من عالم الأشخاص.[1]

1-1- تعريف القيم اصطلاحا:

إن تعريفات القيم تتعدد وتتداخل فلا يوجد لها معنى ثابت عام بل تختلف من مجال إلى مجال ومن استعمال إلى استعمال، ومن تخصص إلى تخصص، ومن ثقافة إلى ثقافة، وهي نتاج كل القوى الثقافية والذاتية والنظم الاجتماعية، وهذا التفاوت والتداخل يرجع إلى التوجه الذي يتبناه المفكر أو الفيلسوف وهو نتاج ثقافته ومعتقداته وتصوراته.

1-2-1- القيم حسب علم الاقتصاد:

في الجانب الاقتصادي وخاصة ما يعرف اليوم باسم " الاقتصاد السياسي" الذي يطلق عليها اسم " نظرية القيمة" وتهتم بالكيفية التي تحدد بها الأسعار المختلفة للبضائع والخدمات وعليه فالاهتمام هنا بالقيم هو الاهتمام بالدور الذي تلعبه في تحديد ثمن الأشياء المادية أو السلع وتحقيق المطالب الإنسانية معنى ذلك أن القيم في المناقشات الاقتصادية تشير إلى شيء له منفعة والتي تستطيع بدورها إرضاء مطالب الإنسان،[2]وعلى هذا الأساس نورد التعريف التالي:

- ✓ **تعريف فوزية ذياب**

القيم هي الأفكار الاقتصادية المتعلقة بفائدة كل شيء في المجتمع وقد تكون الفائدة صحة جسمية أو توقد في الذكاء أو حسن سمعة أو غير ذلك من المنافع الشخصية، وتعبر القيمة عن مقدار الشيء بالنسبة لنفسه أو بالمقارنة مع الأشياء الأخرى وقد تكون القيمة مادية أو معنوية ولها

---

[1] مروان عطية، **معجم المعاني الجامع**، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2018، ص 55.

[2] نورة بوحناش، **إشكالية القيم في فلسفة برغسون**، الدار العربية للعلوم، ط01، لبنان، 2010، ص 31.

أهمية بالغة في مناحي الحياة المختلفة[1]، وهي قيمة التبادل أي السعر المتبادل للسلعة ويميزون بين القيمة والسعر على أساس أن القيمة حقيقية أما السعر فاعتباري وذلك راجع إلى التراضي بين المتبادلين للسلعة ولهذا تكون القيمة أحيانا أقل أو أكثر من السلع.[2]

1-2-2- القيم حسب علم الاجتماع

في الجانب الاجتماعي فالاهتمام بمصطلح القيم كان حديثا وذلك لما كان سائدا من أن القيم تعبر عن الذاتية، ولما كان علم الاجتماع يسعى إلى الموضوعية فلابد من تجنب المعالجة الصريحة للقيم ومن ثم انقسم علماء الاجتماع بين مؤيد لأن تكون القيمة موضوعا جوهريا في العلوم الاجتماعية، ومعارض لدراسة القيم لأنها لا يمكن أن تفسر من وجهة النظر العلمية وذلك أن العلوم الاجتماعية يجب أن تكون متحررة من الذاتية، ولكن مع نشر كتاب " الفلاح البولاندي" في أمريكا وأوروبا سنة 1918 جاء استخدام مصطلح القيمة ليكون محور التركيز بالنسبة للبحث والتنظير في مجال علم الاجتماع لأنها تعتبر محددا مهما من محددات السلوك الإنساني وبالتالي يمكن في ضلها تفسير وفهم السلوك الإنساني وفي هذا الإطار نستعرض التعريف التالي:

✓ **تعريف القيم**

مصطلح ينطوي تحته كل الأهداف ومعايير الحكم، والهدف يعني أي شيء يطمح إليه الإنسان ذاتيا بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومعيار الحكم يحكم به على الإنسان كالصدق والإخلاص، وعليه فهي مفهوم ضمني يعبر عن الفضل والامتياز والحكم الذي يصدره الفرد على سلوك أو غاية أو موقف ما مهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع والإطار المرجعي الذي يكون فيه الفرد والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه[3]، وعليه فالقيم هي مجموعة الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية والتي يتشربها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف

---

[1] صفاء حسن سرحان أحمد، **تفعيل إدارة المدرسة الثانوية لأساليب تنمية القيم الأخلاقية في ضوء منظور إسلامي**، رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق، مصر، 2010، ص 32.

[2] يوسف محمد بن عبد الرحمان السقاف، **القيم الأخلاقية المتضمنة في مقررات العلوم الشرعية للمرحلة المتوسطة بنين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 31.

[3] عوض بن حمد بن زاهر الحسني، **تنمية القيم الأخلاقية في المرحلة الثانوية من خلال الأنشطة غير الصفية دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 136-137.

والخبرات المختلفة ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولا من جماعة اجتماعية معينة تتجسد في سياقات الفرد السلوكية أو اللفظية أو اتجاهاته واهتماماته.[1]

1-2-3- القيم في الدين الإسلامي

القيم هي مجموعة الأخلاق التي تضع نسيج الشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة قادرة على التفاعل الحي مع المجتمع وعلى التوافق مع أعضائه وعلى العمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة.

كما تعرف على أنها مجموعة المعايير والأحكام المستمدة من الكتاب والسنة والتي تدفع بصاحبها إلى اختيار أهدافه وتوجيهاته لحياته مما يؤدي إلى صناعة شخصية إسلامية متكاملة وقادرة على التعامل مع المجتمع.[2]

2- أهمية القيم

إن أهمية دراسة القيم لا تنحصر في نطاق الفكر الفلسفي وحده بل تتعداه إلى ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأنها تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها وهي ضرورة اجتماعية توجد في كل مجتمع منظم سواء أكان مجتمعا متقدما أو مجتمع متخلف، فما دامت القيم تتغلغل في الأفراد وتظهر في السلوك الظاهري الشعوري واللاشعوري لهم وفي مختلف المواقف[3] التي تعترضهم خاصة مع انفتاح الثقافات في ظل الانفجار المعلوماتي وتبرز أهمية القيم فيما يلي:

2-1- أهمية القيم بالنسبة للأفراد:

- تساهم في بناء حياة الأفراد وتشكيل شخصياتهم بالإضافة إلى تحديد غاياتهم وأهدافهم ووسائل تحقيقها وتمثل ركيزة أساسية في تكوين العلاقات بين الأفراد وتحدد طبيعة التعامل بينهم؛
- تعد معيارا تفضيليا يحكم تصرفات الإنسان في حياته الخاصة والعامة وبالتالي تعمل على ضبط سلوكه وتوجيهه، وتمكن الفرد من أداء ما هو مطلوب منه ليكون قادرا على التكيف والتوافق بصورة ايجابية؛

---

[1] عبد الله الثقفي، خالد الحموري، قيس عصفور، "القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتفكير التأملي لدى طالبات قسم التربية الخاصة بالمتفوقات أكاديميا والعاديات في جامعة الطائف"، **المجلة العربية لتطوير التفوق**، المجلد 04، العدد 06، 2013، ص 62.

[2] محمد عبيد هاشم الصعب، **قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من المرشدين المدرسيين بتعليم الليث والقنفذة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 16-17.

[3] سلوى السيد عبد القادر، **الأنثروبولوجيا والقيم**، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، مصر، 2010، ص 219.

- تلعب القيم دورا وقائيا فهي تحمي االفرد من الوقوع في الانحرافات الفكرية والسلوكية وتمنعه من الانسياق من خلال تنمية الرقابة الذاتية لديه ولها أثر بالغ أكثر من القوانين والأنظمة[1]؛
- تهيأ للفرد اختيارات معينة يتحدد على أساسها السلوك الصادر منهم فهي تدخل في تشكيل الشخصية الفردية في إطارها المعياري الصحيح؛
- إعطاء فرصة للفرد للتعبير عن نفسه وتأكيد ذاته ومن ثم تحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه ما يساعده على فهم العالم من حوله وتوسع إطاره المرجعي؛
- القيم هي بمثابة ميزان للفرد يتم بواسطتها وزن الأعمال وعرضها وعلى ضوئها يتم تحديد ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه؛
- تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد فعند معرفتنا ما لدى الفرد من قيم نستطيع التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة كما وتستخدم لقياس العمل.[2]

تعبر أهمية القيم بالنسبة لحياة لأفراد عن مدى ارتباطها بقيم المجتمع الكلي الذي ينتمي إليه والتي نوجزها في العنصر الموالي.

2-2- أهمية القيم بالنسبة للمجتمع:

للقيم أهمية كبيرة في الحياة العامة وفي مجالاتها المختلفة الدينية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبالتالي فهي تكتسي أهمية كبيرة على المستوى الجماعي نوردها كما يلي:

- كل تنظيم اجتماعي بحاجة ماسة إلى نسق(نظام) للقيم يشبه تلك الأنساق القيمية التي يملكها الأفراد فهو يضمن له أهدافه ومثله العليا فإذا ما تضاربت القيم أو لم تتضح فسرعان ما يحدث الصراع القيمي الاجتماعي الذي يدفع بالتنظيم الاجتماعي إلى التفكك والانهيار فالحضارات في كل زمان ومكان لا تقوم إلا على القيم والمثل والأخلاق قبل أي شيء آخر؛

---

[1] عبد الله بن صالح بن يوسف الزهراني، **القيم التربوية المتضمنة في كتاب لغتي المقرر للصفوف الأولية في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص 22-23.

[2] محمود ربيع إبراهيم حمودة، **القيم التربوية المتضمنة في قصص المنهاج الفلسطيني في المرحلة الأساسية العليا في ضوء الفكر التربوي الإسلامي**، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص ص 23-24.

– تحافظ القيم على تماسك المجتمع وتساعده على مواجهة المتغيرات التي تحدث فيه وتحديد الاختيارات الصحيحة والسليمة التي تسهل على الناس حياتهم وتحافظ على استقرار وكيان المجتمع؛[1]

– تربط القيم أجزاء ثقافة المجتمع بعضها ببعض حتى تبدو متناسقة وبالتالي فهي تعطي النظم الاجتماعية أساسا عقليا يصبح عقيدة في أذهان أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة، كما أنها تقي المجتمع من الأنانية المفرطة والنزاعات والشهوات وعليه فالقيم في أي جماعة تمثل الهدف الذي يسعى جميع أعضائها الوصول إليه؛

– تزود المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم وتحدد له أهداف ومبررات وجوده، وتلقي الضوء على ثقافة الأفراد في مجتمع معين وتعرفنا على المبادئ الأساسية السائدة فيه؛

– القيم هي بمثابة ضوابط داخلية للسلوك البشري فثباتها يساعد على حصانة المجتمع ويزيد قوته فهي تبعث على الاستقرار والطمأنينة وتحافظ على الأمن داخل المجتمع فتأثيرها أكثر من تأثير القوانين والتشريعات والأنظمة والتي هي ضوابط خارجية؛[2]

– يعتمد المجتمع في تكامل بنائه الاجتماعي على التشابه في المنظومة القيمية بين أفراده فكلما اتسع مدى التشابه بينهم ازدادت وحدة المجتمع تماسكا وثبتت مبادئه؛

– تساعد القيم على مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع بتحديدها للاختيارات الصحيحة الأمر الذي يسهل على الناس حياتهم ويحفظ للمجتمع كيانه في إطار موحد؛

– تحافظ على المجتمعات من الأنانية المفرطة والنزاعات والشهوات الطائشة، فالقيم والمبادئ في أي جماعة هي الهدف الذي يسعى جميع أعضائها الوصول إليه.

– ويؤكد " أحمد عطا" على العناية بمحور ثالث يبرز أهمية القيم وهو المحور القومي، إذ أن لكل مجتمع نظامان يحمي بهما سياجه القومي، الأول نظام عسكري يحمي به المجتمع نفسه من الغزو المسلح من الخارج، والثاني نظام قيمي يحمي المجتمع من الغزو الفكري.

---

[1] رهام بنت محمد بن عمر بادويلان، **القيم التربوية في قصص الصحابة من كتاب البداية والنهاية – دراسة تحليلية**"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص 82 إلى 85.

[2] رحاب حسين علي، وفاء حسن عيسى الفريداوي، "العولمة الثقافية في القيم التربوية لطالبات قسم رياض الأطفال"، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، جامعة بغداد، العدد38، 2012، ص 307.

وقد وصف علماء الاجتماع " الأمن القومي" بأنه " قدرة الدولة على حماية قيمها الداخلية من التهديد" وقد زادت دواعي الاهتمام بالقيم وذلك لأن المجتمع العربي الإسلامي يواجه أخطار تذويب ثقافي وحضاري وغزوا فكريا بأشكال متعددة من بينها العولمة فهي تهدف إلى تنميط أفكار البشر وسلوكياتهم وقيمهم الفردية والجماعية وفقا للنمط الغربي.[1]

3- خصائص القيم

تشتمل القيم على مجموعة من الخصائص نتناولها كما يلي:

3-1- القيم نسبية:

المقصود بنسبية القيم أن معناها لا يتحدد ولا يتضح بالنظر إليها والحكم عليها في حد ذاتها مجردة من كل شيء، بل لابد من الأخذ بالحسبان الوسط الذي تنشأ فيه، فالقيم تتغير من شخص إلى آخر وتختلف من مجتمع إلى آخر، ومن ثم فهي متطورة ومتغيرة حسب الظروف والأحوال، أيضا نسبية القيم يعني التمييز بين أصل القيمة وبين التطور السلوكي الناتج عنها، فالسلوك يختلف باختلاف الزمان والمكان والأفراد، ولكن القيمة من حيث أصلها ثابتة لا تتغير فالخلط بين المصطلحين يوهم بأن مظاهر السلوك هي نفسها القيم وبالتالي فهي متغيرة ونسبية، والذي يتغير ليس القيمة في حد ذاتها وإنما هو موقف الفرد منها وتبنيه له وتأثيره على سلوكه.[2]

3-2- القيم ذاتية وموضوعية:

ترتبط بذات الفرد ارتباطا قويا من خلال اختياراته واهتماماته وحاجاته مما يجعلها مختلفة باختلاف الأفراد ومتأثرة بذواتهم، لكن هذا لا يتنافى مع موضوعية القيم فالأشياء توصف بالحسن والقبح لصفات تخصها وحدها، فالظلم قبيح لأنه ينطوي على ضرر، والصدق حسن لأنه إخبار لما وقع عما وقع، فالقيم ليست ذاتية صرفة ولا موضوعية مطلقة والقول بذاتية القيم أو موضوعيتها فيه مغالاة لأن فيها عنصر ذاتي ولكن مردها إلى صفة الموضوعية الذي توجب الحكم عليه بأنه حق.

---

[1] علي بن مسعود بن أحمد العيسي، **تنمية القيم الأخلاقية لدى طلاب المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بمحافظة القنفذة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 87 - 90.

[2] سعدة حمدي، **القيم الاجتماعية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلم – دراسة ميدانية لعينة من المعلمين (لغة عربية) بولاية الأغواط**، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2013، ص ص 18-19.

3-3- القيم متوارثة ومكتسبة

يشكل الإرث التاريخي للمجتمع أحد الروافد الأساسية لتشكيل القيم لدى الفرد و تتناقل تلك القيم من جيل لآخر مما يساعد الأجيال المتلاحقة على الاستفادة منها[1]، وعليه فالفرد يكتسب القيم ويتعلمها في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين النفسي المزاجي للفرد ذاته بحيث يصبح بعض الأفراد يهتمون ببعض الدوافع وتفضيلها أو تلبيتها على غيرها من الدوافع الأخرى.

3-4- القيم متدرجة:

يعني أن القيم تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل حيث تترتب هرميا، وتهيمن بعض القيم على غيرها وتتربت لدى الفرد من الأهم فالمهم فالأقل أهمية، وهكذا يتشكل النسق القيمي لديه، ويتجلى السلم القيمي من خلال تعارض القيم مع بعضها ويتخذ الفرد قراره أمام هذا التعارض بناءا على خياراته القيمية، وتبرز أهمية هذه الخاصية من خلال وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة فيما بينها بالإضافة إلى إمكانية التغيير في بناء القيم فهي في ارتفاع وانخفاض وتقدم وتراجع تبعا لتصورات الفرد وشخصيته والظروف التي يعيشها.[2]

3-5- القيم تجريدية:

القيم معان مجردة وغير محسوسة وتتسم بالموضوعية والاستقلالية فمثلا: العدل في حد ذاته لا نلمسه ولا نشاهده ولكن لكل قيمة مؤشرات تدل عليها فالسلوك الذي نراه يمكن لنا أن نقول بأنه عدل أو ظلم، كذلك سلوك الأب الذي يعطي أبناؤه حقوقهم يسمى عدلا ولا تكون القيمة إلا إذا تلبست بالواقع والسلوك.[3]

---

[1] إيمان العربي النقيب، **القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل**، ط01، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 30.

[2] حسن بن مهدي عبيد العياني، **التربية على القيم الأخلاقية في مدرسة المستقبل الأسس والمتطلبات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في أقسام أصول التربية والتربية الإسلامية بالجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص 44-46.

[3] دينا جمال المصري، **أثر استخدام لعب الأدوار في اكتساب القيم الاجتماعية المتضمنة في محتوى كتاب لغتنا الجميلة لطلبة الصف الرابع الأساسي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 41.

4- القيم والمفاهيم ذات الصلة

للقيم مفاهيم مشابهة تتعدد بقدر ما تتعدد المجالات التي تدرس فيها، وبالتالي فكثيرا ما يحيط الغموض بمصطلح القيم في مختلف استعمالاته وخاصة عندما يستبدل بمصطلحات مماثلة أو يقترن بمرادفات أخرى ذات صلة وثيقة به[1]، وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم والمصطلحات التي تتشابه مع القيم في بعض الأحيان وقد تحمل نفس المعنى لها وهي:

4-1- القيم كأخلاق:

الأخلاق هي مجموع التنظيمات المتفاوتة من القواعد والغايات التي يحققها الأنا في الوجود لإعطاء قيمة له، وهي نظرة العقل للخير والشر، وبالتالي فهي تتجه نحو نتائج معيارية ويتضح مما سبق التركيز على الغاية التي ستوصلنا إليها الأخلاق وهي قيمة الوجود أو ما يجب أن يكون من خلال تفضيلات معيارية، وعند مقارنة القيم بالأخلاق نجد أن هذه الأخيرة تستخدم كمرادف للقيم في الكثير من الدراسات والبحوث، فمثلا عند الحكم على شخص أو فرد بأنه يتصف بأخلاق فاضلة فهذا دليل على أنه يملك قيمة طيبة.

4-2- القيم والمعايير:

القيم هي عبارة عن معايير تفضيلية يتم بواسطتها الحكم على الأفكار والمواقف والأشياء، وعليه فالقيم حسب هذا التوجه تعتبر مقاييس للتفضيل والحكم على الأفكار والمواقف الفردية والجماعية من حيث قيمتها والرغبة فيها أو العكس، أيضا تقاس قيمة الأشياء استنادا لمعايير تبين لنا الجيد والمرغوب والسيء، وهناك من يرى أن المعايير التزامات اجتماعية تحدد لنا ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به من أنماط سلوكية وهي بذلك تختلف عن القيم وفي هذا الإطار قد تكون قيمة معينة بمثابة نقطة مرجعية لعدد كبير من المعايير.[2]

4-3- القيم والسلوك:.

يصدر الفرد مجموعة من السلوكيات وهي عبارة عن ترجمة لقيمه التي يؤمن بها، ومنه يمكن دراسة القيم من خلال هذه السلوكيات وما تنطوي عليه من إقدام الفرد على القيام بأنشطة معينة

---

[1] صلاح قنصوه، **نظرية القيم في الفكر المعاصر**، دار التنوير للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2010، ص ص 44- 45.

[2] فاطمة الزهراء ينون، **القيم الاجتماعية والثقافية في ضل تكنولوجيا الاتصال الحديثة الاستخدامات والتأثيرات – دراسة وصفية تحليلية–**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015، ص ص 105-107.

وإحجامه عن أخرى، فعندما يؤدي الفرد سلوكا معينا يكون وفق ما يمليه عليه ذهنه بأن السلوك المختار سيساعده على تحقيق بعض قيمه بدرجة أفضل، وعلى هذا الأساس تشكل القيم تصورات توضيحية لتوجيه السلوك في المواقف، وهي تنبع من التجربة الاجتماعية وتكون بذلك عنصرا مشتركا في تكوين البناء الاجتماعي والشخصية معا، ويتضح مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين القيم والسلوك كما وتقاس القيم من خلال البدائل السلوكية.[1]

4-4- القيم والاتجاهات

يرى العديد من الباحثين أن القيم هي اتجاهات فهم يرون أن القيم هي اتجاهات تقويمية، في حين يرى البعض الأخر أن الاتجاهات تدل على ميل سلوكي أما القيم تمثل الأمور التي تتجه نحوها رغباتنا واتجاهاتنا،[2] وهذا ما يبرز لنا علاقة التشابه والترادف بين المصطلحين، إلا أنه ومن جهة أخرى ما يميز المصطلحين عن بعضهما هو أن مفهوم الاتجاهات يتعلق بمواقف الأفراد والجماعات،على عكس القيم التي تشكل جزءا من ثقافة الفرد والمجتمع .

4-5- القيم والاهتمامات

يشير الاهتمام إلى ذلك الميل البسيط أو نوع من الجاذبية التي يشعر بها الفرد اتجاه أشياء معينة، أما القيم فهي تتعلق بالتفضيل – كما أسلفنا الذكر- وبالتالي فهي أعم من الاهتمامات، وفرق بعض المفكرين بينهما باعتبار أن الاهتمام هو مظهر من مظاهر القيمة وهو أضيق منها كذلك القيم لها صفة الإلزام على عكس الاهتمامات التي هي ليست ملزمة.[3]

يتضح مما سبق أن مفهوم القيم تعددت وجهات النظر إليه، كما تعددت المفاهيم ذات الصلة به، وهو ما جعل الكثير من المفكرين التنظير إليه، ولقد تعددت النظريات المفسرة للقيم وهذا ماسنتطرق إليه في العنصر الموالي.

---

[1] عطية بن محمد أحمد الصالح، **تنمية القيم الأخلاقية لدى طلاب مرحلة التعليم الأساسي العليا من وجهة نظر معلمي التربية الاسلامية في المملكة الهاشمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002، ص ص 59-62.

[2] علي عبد الحميد أحمد، **التحصيل الدراسي وعلاقته بالقيم الإسلامية التربوية**، ط 01، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2010، ص ص 133- 134.

[3] رضا حيرش، **علاقة القيم الأسرية وقيم المنظومة التربوية بالتفكير الناقد وأسلوب حل المشكلات**، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015، ص ص 39.

المطلب الثاني: نظريات القيم

تعددت النظريات المفسرة للقيم وكان لكل نظرية وجهة نظر على حسب البيئة التي تنتمي إليها والأفكار التي تتبناها وسنقوم بعرض هذه النظريات كالأتي:

1- النظريات الفلسفية

تقوم النظريات الفلسفية على أساسين هما: أن القيم إذا فسرت بصورتها الغائية المرسومة في الذهن فهي مثالية، أما إذا فسرت بإرجاعها إلى الأسباب الطبيعية والنفسية والاجتماعية فهي واقعية، ويرى الفلاسفة أن أفضل طريقة لتفسير القيم هي الاعتماد على الاتجاهات التالية:[1]

1-1 الاتجاه الأول: الفلسفة المثالية:

حسب أصحاب الفكر المثالي فالقيم موضوعية ترجع إلى عوامل موجودة في الأشياء وهي تمثل قواعد ثابتة تصلح في كل زمان ومكان، فالفرد عندما يرغب في إدراك تلك القيم ويسعى إلى تحقيقها فيجب أن يتجرد من الاعتبارات الشخصية ويكون له استعداد نفسي لكي يحقق القيم التي تتفق مع معايير العقل والمنطق، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عدم إدراك الفرد للقيم هذا لا يعني عدم وجودها بل موجودة وعلى الفرد أن يكون مستعدا لكي يدركها، وتؤكد الفلسفة المثالية على أن القيم عمومية ويشترك الناس فيها، والقيم حسب التفكير المثالي ثابتة ومطلقة وليست متغيرة كما أنها موضوعية وتبتعد عن الذاتية والشخصية وهي جزء من طبيعة الكون وليست من صنع البشر ويشترك فيها الأفراد عامة.

1-2 الاتجاه الثاني: الفلسفة الواقعية

ترى أن القيم مأخوذة من الواقع المحسوس وبالتالي يمكن الحصول عليها عن طريق التجربة الحسية، إذا فالقيم حسب نظرتهم نسبية وتخضع للقياس بطرق ووسائل علمية، وبناءا على هذا الطرح الواقعي تصبح القيم فعلا اجتماعيا له مقاييسه وضوابطه العلمية عند تفاعل الإنسان مع الواقع وقد انبثقت عن الفكر الواقعي ثلاثة مدراس وهي:

1-2-1 المدرسة الحسية:

ترى أن القيم تستند إلى الحس أي لا وجود لقيمة خارج الواقع الحسي ومعيار القيمة لديهم هو اللذة، ولكي نقول أن الشيء ذا قيمة يجب أن يحقق أكبر قدر ممكن من اللذة.

---

[1] أحمد عبد الحليم عطية، **القيم في الواقعية الجديدة**، دار التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، بيروت، لبنان، 2010، ص ص 107- 108.

1-2-2 المدرسة النفعية:

يرى أنصار هذه المدرسة أن تحقيق المنفعة هو المبدأ الأساسي وأن الغاية هي تحقيق أكبر قدر ممكن من السعادة لأكبر عدد من الناس، ويرى النفعيون أن تحقيق المنفعة الفردية والمنفعة العامة يعتبر غاية فالسعادة تتحقق بالأفعال الصالحة والشقاء يحدث بالأفعال السيئة، وقبلت هذه المدرسة بشكل واسع لاستبدالها اللذة بالمنفعة.[1]

1-2-3 المدرسة التطورية:

حسب هذه المدرسة فالقيم تنمو وتتطور من المرحلة الفطرية للفرد ويكتسب خلالها الفرد قيمه وفضائله، وبما أن الحياة هي ذلك التكيف المستمر بين العلاقات الداخلية والخارجية، إذا فهم يعالجون القيم على أساس غايات، ففكرهم السائد والمسيطر هو البقاء للأصلح والسلوك الصالح هو الأكثر ظهورا والسلوك غير الصالح هو الأقل ظهورا إلا أنها تبقى أمور نسبية.[2]

1-3 الاتجاه الثالث: الفلسفة البراجماتية

يرون أن القيم متغيرة بتغير الأفراد والمجتمعات، فالقيم الصائبة في جيل معين قد تكون خاطئة في جيل آخر، ويجب على الفرد أن يفهم قيمه ويكون مدركا لها فهي تؤثر في سلوكياته والاحتمالات التي يضعها، ويضيف أصحاب هذا الاتجاه بأنه لا يجب أن تكون سلطة عليا تفرض علينا القيم بل يجب أن تكون محل اتفاق، وحسب نظرتهم فالقيم تقاس بما تحققه من منفعة دون أي اعتبار آخر، ويؤكدون على ذاتية القيم فهي تعود للشخص الذي يقيّم الأشياء والمواقف.

2- النظريات الاجتماعية

وهي التيارات التي تناولت القيم من خلال إرجاعها إلى الأصول الاجتماعية وهذا بإحلال المنهج العلمي محل الفلسفي.

2-1 النظريات الكلاسيكية

تناولت موضوع القيم من وجهات نظر مختلفة ومتعددة ترجع إلى الأفكار التي يؤمن بها أصحابها وإلى البيئة التي ينتمي إليها كل مفكر وباحث وهي على التوالي:

---

[1] ينون فاطمة الزهراء، **مرجع سابق**، ص ص 142-143.

[2] قليّل بن حسين بن قليّل العبدلي، **القيم الخلقية والاجتماعية المستنبطة من معلقات الشعر الجاهلي السبع وأساليب تنميتها لدى طلاب المرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص 57- 59.

2-1-1 الاتجاه الوضعي للقيم عند" أوجست كونت"

يرجع الفضل في هذا الاتجاه الفيلسوف " أوجست كونت" الذي أخضع القيم للمنهج الوضعي الذي صاغه، ويضيف" كونت" بأن هناك عوامل ذاتية تعمل على تنشيط العواطف، فوجود الإنسان في مجتمع واتصاله المباشر والمستمر يدربه على إنكار الذات، وتقوم المعرفة بجعل الفرد يدرك فكرة نظام الكون وأنه جزء منه.[1]

2-1-2 الاتجاه المادي للقيم عند " كارل ماركس"

يرى " ماركس" أن الطبيعة المادية هي الشيء الحقيقي، فالقيم حسبه ذات طبيعة ديناميكية وهي نسبية ومتغيرة وذلك بحسب التطور في البناء الاقتصادي، فالأحوال الاقتصادية التي تسود في المجتمع هي المتحكم في العالم وهي المسؤولة عن الحياة الروحية في المجتمع، ويحدث البناء التحتي تغييرات على البناء الفوقي الذي تعتبر القيم أحد مكوناته، وبالتالي يؤدي البناء الفوقي لإحداث تغييرات في علاقات الإنتاج وقد تكون تأثيراته إيجابية أو سلبية على البناء الاقتصادي.[2]

2-1-3 الاتجاه الاجتماعي للقيم عند" ايميل دوركايم"

القيم في الاتجاه الاجتماعي لا يمكن أن تفسر أو تفهم إلا بالرجوع للمجتمع، ووجهة نظرهم هي أن الإنسان يجد نسقا من المعتقدات والممارسات معد مسبقا ويجب أن يكيف نفسه معه، ويشير" دوركايم" إلى أن التعارض بين استقلالية الفرد والمجتمع يعد تعارضا شكليا فالفرد لا يكتمل وجوده ولا تتحقق طبيعته إلا بالرجوع إلى المجتمع.

تبنى" ايميل دوركايم" فكرة " الضمير الجمعي" وهو يرى أن القيم منفصلة عن الأشخاص ومرتبطة بالمواضيع وهي تنجم عن العلاقة الارتباطية بين الأشياء و المظاهر المختلفة للمثل العليا، وحسب هذا الاتجاه فقيمة الأشياء لا يمكن أن تقدر إلا عن طريق الأفكار والمثل العليا وترتبط بأشياء يستطيع الأفراد إدراكها، كما ترتبط القيم بالحياة العملية ارتباطا وثيقا وتتغير القيم وتتنوع لأنها تنشأ من طبيعة الأشياء في ذلك العالم الواقعي، وإجمالا فإن معنى القيم لدى " دوركايم" هو أن قيمة الشيء لا توجد في الموضوع نفسه بل هي الأثر التي يحققه ذلك الشيء

---

[1] عطية بن محمد أحمد الصالح، **مرجع سابق**، ص ص 83-84.

[2] سهام صوكو، **واقع القيم لدى المراهقين في المؤسسة التربوية – دراسة بثانوية بوحنة مسعود ميلة**-، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 20 -21.

حسب تقدير الذات، والمقصود هنا الذات الجمعية وليس الذات الفردية، وحسب هذه النظرية فالقيم تتغير وتنشأ عن طبيعة الأشياء نفسها وتتحدد بالحياة الواقعية في العالم الواقعي[1]،

2-1-4 الاتجاه النفسي للقيم عند" ماكس فيبر"

قدم هذا الاتجاه إسهامات عديدة لمعالجة القيم وبلورة طبيعتها، فالقيم حسب رأيهم تدخل ضمن مكونات شخصية الفرد ولها تأثيرات مباشرة ومختلفة على اتجاهاته باعتبارها محدد من محددات السلوك الإنساني، ويرى" ماكس فيبر" أن القيم تفرض نمطا من السلوك والفعل الاجتماعي من أجل تحقيق القيم السائدة وهو سلوك دائم ومستمر.

ويرى هذا الاتجاه أن الفاعل الاجتماعي عندما يقوم بسلوك وفقا للمثل العليا فهو يضفي عنصرا سيكولوجيا على دافعية السلوك لفهم الفعل الاجتماعي ومن ثم فهم أساليبه ونتائجه، وعليه فالقيم مصدرها سيكولوجي وتستطيع أن تفسر لنا مختلف الصراعات التي تحدث الأفراد [2]

إن أي سلوك إنساني يعطيه الفرد معنى يسمى فعل اجتماعي، وهو بذلك يختلف عن النشاط كونه يتضمن فكرة لهدف، وعليه فالطرح الذي جاء به " ماكس فيبر" يقودنا إلى أن تفسير الفعل الاجتماعي يجب أن يتصل بمعنى أو نسق للقيم، إذا فالقيم مصدرها سيكولوجي تستطيع أن تفسر لنا مختلف الصراعات بين الأفراد والجماعات، و" ماكس فيبر" لا يعتبر المجتمع قوة عليا تصدر عنها كل الأشياء مستقلة أو بمعزل عن الوجود الفردي بل تشتمل على الإرادة الفردية للأشخاص.[3]

2-1-5- اتجاه المعالجة المنظمة للقيم عند " توماس وزنانيكي"

تمثل القيم القواعد الرسمية الظاهرة للسلوك والتي عن طريقها تستمر الجماعة وتنظم وتجعل أنماط الأفعال المتصلة دائمة وعامة بين أعضائها وهي موضوع الدراسة السوسيولوجية، ولقد عولجت القيم هنا بعلاقتها ومقارنتها بالاتجاه وحسب رأي " توماس وزنانيكي" فالقيم موضوع له معنى من أعضاء المجتمع، أما الاتجاه هو الخصائص الذاتية للأفراد في المجتمع نحو القيم،

---

[1] مومن بكوش الجموعي، **القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوافق النفسي الاجتماعيلدى الطالب الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة الوادي**–، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 50-51.

[2] إبراهيم السيد أحمد السيد، **البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز، دراسة ميدانية على عينة من الطلاب الاندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الزقازيق، مصر، 2005، ص 17.

[3] بن منصور اليمين، **دور القيم الدينية في التنمية الاجتماعية دراسة ميدانية حول الميزابيين المقيمين بمدينة باتنة**، رسالة ماجستير، جامعة بااتنة، الجزائر، 2010، ص 22.

ولقد حاول" توماس وزنانيكي" بناء نظرية اجتماعية فهما يريان أن علم النفس الاجتماعي يهتم بالاتجاهات وعلم الاجتماع يجب أن يدور حول القيم وبالتالي فالاثنين معا يشكلان النظرية الاجتماعية.

2-1-6- اتجاه الفكر الإسلامي لمعالجة للقيم

يعتبر القرءان الكريم والسنة النبوية الشريفة مصدر كل قيم الفرد المسلم، والقيم في المنظور الإسلامي هي مجموعة من المثل العليا والغايات والمعتقدات والوسائل والتشريعات والضوابط لسلوك الإنسان مصدرها الله عز وجل وتحدد علاقة الإنسان مع نفسه ومع الآخرين ومع الكون، وهي التي توجهه إجمالا وتفصيلا للالتزام بمنهج الله، ويؤكد الإسلام على أهمية الجانب القيمي والأخلاقي في بناء الشخصية المسلمة بما منحها الله سبحانه وتعالى من إمكانيات ومقومات خلقية فالطبيعة الإنسانية تمتلك في ذاتها مقومات نموها الأخلاقي[1]، وعلى هذا الأساس حاول العلماء المسلمين دراسة القيم من ثلاثة اتجاهات فرعية وهي:

أ- الاتجاه الميتافيزيقي

وهنا قدموا نسقا قيميا إلهيا إنسانيا على اعتبار أن الله هو قيمة الإنسان العليا وأساس كل الأنساق القيمية الأخرى، إذا فالأساس الميتافيزيقي للقيم هو صفات الله وهذه الصفات هي القيم المثالية للإنسان لذلك فالقيم الخاصة بالعالمين الاجتماعي والمادي لا تعتبر غايات وإنما وسائل لتحقيق القيمة وهي صفات الله.

ب- الاتجاه السوسيوأخلاقي:

أسس المسلمون نظاما سموه"نظام الحسبة" وهو لا يقتصر على الوظيفة الدينية فحسب بل يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويقف ضد الاتفاقيات المشبوهة والمحرمة وكذا الأفعال والتصرفات غير المشروعة كما ينظم جوانب الحياة الدينية والدنيوية لإقامة مجتمع ذا قيم سامية ويتمتع أفراده بمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ونشر التقوى في كل أرجاء الدولة الإسلامية.[2]

---

[1] ماجد الزيود، **الشباب والقيم في عالم متغير**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010، ص ص 30- 31.

[2] سهام صوكو، **مرجع سابق**، ص 58.

ج- الاتجاه الفعلي:

وهنا ركز علماء الإسلام على موجهات القيمة وتم التمييز بين المصدر، الموضوع، والفعل من أجل دراسة القيم، كما عرّف الفعل القيمي أو حدد في علاقته في اتجاهات معينة كالمرغوب، الملزم، المقبول، المحرّم، وغير المقبول ومنه صنف الفعل إلى،فعل ايجابي وهو حسن وواجب، وفعل سلبي وهو شر وقبيح، فعل حيادي وهو مسموح أو مباح.[1]

2-2- النظريات المعاصرة

تتمثل في كبرى المدارس المعاصرة التي تناولت التوجهات النظرية في تفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد، وهي البوابة الأولى لمثل هذه الدراسات وسنتطرق لهذه المدارس ونبين مدى إسهامها في موضوع القيم.

2-2-1- نظرية الإدارة العلمية:

تتمحور هذه النظرية حول الحركة والزمن وتجزئة العمل أي أن العمل الإنتاجي عبارة عن الحركة المنطقية المرتبة والمحسوبة للشخص العامل معنى ذلك سن الحركات اللازمة لأداء الأنشطة الصناعية وتسجيل مدة الزمن الذي تستغرقه هذه الحركات ثم تقدير المدة الكافية وتبنت هذه النظرية مجموعة من المبادئ وهي:

- ✓ تحديد مهمة العامل بدقة والقيام بها بطريقة صحيحة.
- ✓ الاختيار المستمر للرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ التدريب المستمر للعامل على المهنة التي حددت له.
- ✓ قياس كمية المردود من وراء كل عملية.
- ✓ تقديم الحوافز والعلاوات على المنتوج الزائد عن العمل المطلوب.

2-2-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

إن الاهتمام الحقيقي والفعلي بالعلاقات الإنسانية كنظرية علمية كان في النصف الأخير من القرن التاسع عشر حينما أولى الباحثون اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العمل، ورأو أنه من

---

[1] فواز بن فتح الله الراميني، **أشجار الجلّنار الزّاهر في تعليم الاتجاهات والقيم في المجتمع المدرسي العامر المنهج الخفي في التدريس**، دار الكتاب الجامعي العين، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص ص 35- 39.

الواجب تحقيق توازن عادل بين آليات الإنتاج والعوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية[1]، أيضا يرى أنصار هذه النظرية أن المشكلة الحقيقة في الصناعة ليست في التنظيم المادي بل تتعداه للتنظيم الإنساني ما دامت تعتمد عليه في أداء الوظائف، وبالتالي من الضروري البحث على أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة وتمكنها من فهم الظواهر الكامنة في تنظيمات العمل.

وأولى الباحثون في هذا المجال اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني في العمل، كما أعطت دراسات "هاوثورن" أدلة كافية على كون المصنع يؤلف نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا حيويا يفرض علينا النظر إلى الفرد العامل ككائن إنساني واجتماعي له رغباته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله، ولقد تناولت العديد من الدراسات العلاقات الإنسانية والتي سنوجزها كما يلي[2]:

2-2-2-1 مدرسة "التون مايو"

اهتمت بالمتغيرات السلوكية في التنظيم ويرى أنصارها أن هناك حدودا تصويرية حول التنظيم لكي نتناول ضروب السلوك الواقعة التي تظهر داخله كظواهر نلاحظها لأول مرة ونصفها ونفسرها في الوقت ذاته، فالقيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تنبثق من التفاعل التلقائي بين الأفراد أثناء العمل تشكل نسقا اجتماعيا ينطوي على أجزاء هي دائما في تساند واعتماد متبادل، بالإضافة إلى ذلك تستند هذه المدرسة على أداة تصويرية أخرى تتمثل في التمييز التحليلي بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي هذا الأخير يشير إلى القيم والأنماط السلوكية التي لا تتسق مع القواعد والسياسات الرسمية وإنما تنشأ تلقائيا من تفاعل الأفراد في موقف العمل أما التنظيم الرسمي فهو القواعد العقلية والأنماط السلوكية التي تتسق معها وتنبعث عنها.[3]

2-2-2-2 مدرسة شيكاغو لـ" لويد وارنر"

لقد كان لأعمال وارنر ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو نقطة حاسمة في مجال الدراسات الإنسانية خاصة مع اهتمام " وارنر" بالدراسات الانثروبولوجية ومنح مشكلات

---

[1] رمضان عمومن، **علاقة قيم العمل بالاتجاهات نحو بعض المتغيرات المهنية مشرفين-منفذين، دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة بالجزائر العاصمة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 20.

[2] شيماء ناظم حمدون، " الإدارة بين الماضي والحاضر دراسة نظرية"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 35، العدد 112، 2013، ص ص 68- 69.

[3] ماجد الزيود، **مرجع سابق**، ص 90-91.

المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، هذا الأمر الذي جعل من الممكن استخدام المفاهيم السوسيولوجية مثل: المكانة، الثقافة في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع وتحقيق الصلة بين المتغيرات الداخلية والخارجية.

بالإضافة إلى ذلك فالتنظيم الصناعي لا يوجد في معزل أو فراغ، وبالتالي فهو يتوقف على قدر كبير من فهمنا لديناميات البناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه وعلى إدراك الإطار المجتمعي الذي يحيط به والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع، إذا فمن الضروري أن تتجه البحوث في تفسيرها للظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي نحو وضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولا.[1]

2-2-2-3 المدرسة التفاعلية:

في هذا الإطار قدم " شابل" أول نموذج لقياس التفاعل الذي كان يمثل أداة بحث للعلاقات الشخصية المتبادلة إلى أن ظهر علماء العلاقات الإنسانية الذين استخدموا المفاهيم التفاعلية وهم "ويليام فوت وايت" و" جورج هومانز" و" ليونارد سابلز" ورغم وجود اختلافات داخلية بين ممثلي هذا الاتجاه غير أنهم يتوافقون على أنه يتعين في دراسة التنظيم أن يوجه اهتمام أكثر إلى ما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه وإلى التفاعل بين العواطف والأنشطة.

كما يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة الاعتماد على أسلوب ملاحظة السلوك الواقعي الذي يمكن قياسه باستخدام مفاهيم جزئية وهي التي تشير إلى الظواهر وفقا لمقاييس معينة، إذا فالمهمة الرئيسية التي يتعين على الباحث القيام بها في إطار نظرية التفاعل هي أن يلاحظ البناء التفاعلي للنسق وذلك عن طريق معرفة الأشخاص الذين تنشأ بينهم علاقات التفاعل وتسجيل اتجاه التفاعل بينهم في ضوء المبادأة والاستجابة وقياس فترة التفاعل وتكراره.

3- النظرية السلوكية

لقد حققت الدراسات السلوكية تقدما ملحوظا ويعود الفضل في ذلك إلى كتاب" قواعد العلم" لمؤلفه " بيرسون" وظهر ذلك في أعمال العالم الأمريكي " جون واطسون" وهذا الأخير قام بالتوسع في أفكار العالم الروسي " بافلوف" وتطويرها وهذه الأفكار هي الأفعال الشرطية المنعكسة وتوصل " واطسون" إلى أن الشعور غير معروف موضوعيا ولا يمكن اعتباره مصدرا للمعرفة العلمية.

---

[1] نور الدين تاوريريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 48.

إذا فحسب هذا الطرح فإن علم النفس وعلم الاجتماع يدرسان السلوك القابل للملاحظة فقط، ويرى السلوكيون أن قيم الفرد وأحكامه تأتي وفق ما يترتب عليه من إحساس وقد يكون هذا إحساسا بالمتعة وهو ناتج ما يحصل عليه من مكافآت، أو إحساس بالألم وهو ناتج ما يقع عليه من عقاب، والسلوك القيمي للفرد إذا تم تعزيزه ايجابيا فحتما سيكرره وذلك انطلاقا من مبدأ تعلم تغيير القيم استنادا لعمليات الارتباط والتعزيز، وعلى العكس من ذلك فالسلوك القيمي إذا ما تم تعزيزه سلبيا فسيؤدي إلى تقوية القيم غير المرغوب فيها وبالتالي تتغير نظرة الفرد نحو العالم وأنه غير آمن ولا يشبع حاجاته وفق ما آمن به من قيم.[1]

المطلب الثالث: نسق القيم

تخضع القيم لعملية الاختيار والاختيار يقوم على الإيثار، والإيثار يتوقف على الترجيح والتفضيل، والتفضيل ينتج عنه ترتيب القيم في شكل هرمي وبالتالي فهي تتجمع وتتدرج وتترتب حسب أولوياتها في نظام متكامل،[2] إذا فالأفراد لا يختلفون في عدد القيم ولكن الاختلاف يكمن في ترتيبهم لهذه القيم حسب الأولوية وهذا ما يعرف بالنسق القيمي الذي يعطي للقيم ترتيبها من الأهم إلى المهم ثم الأقل أهمية، وما يميز النسق القيمي هو تلك الديناميكية المستمرة فمادامت القيم غير ثابتة في ترتيبها فالنسق حتما سيتغير وتعاد فيه توزيع الأولويات.[3]

1- تعريف نسق القيم

أ- لغة:

يعرف "**النسق**" بأنه تلك الوحدات المرتبة ترتيبا مخصوصا وتكون متصلة مع بعضها البعض في شكل متناسق من أجل تحقيق غرض معين أو لكي تؤدي وظيفة معينة.[4]

---

[1] جهاد نعيم عيد الرحمان بن قمحية، **البناء القيمي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 43.

[2] داود بلقاسم، **النسق القيمي للعامل ودوره في التنظيم الصناعي دراسة ميدانية بمركب الغزل والنسيج باتنة**، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص ص 106-107.

[3] نفيدسة فاطمة، **الملمح السيكولوجي وعلاقته بالدور الاجتماعي والنسق القيمي لدى المرأة الطارقية دراسة ميدانية بمدينة تمنراست**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 121.

[4] خديجة عبادو، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بكل من ولايات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2013، ص 23.

ب- اصطلاحا:

يعبر النسق القيمي عن الترابط بين أجزاء البناء الاجتماعي وأيضا البيئة المحيطة به وتتضمن هذه البيئة مستويات قصوى من التداخل والتفاعل بين مختلف مكوناتها وعناصرها، وهو ذلك النموذج للمفاهيم المنتظمة والتصورات المتكاملة ويتميز بالدينامية سواء كانت ضمنية أو صريحة ويؤثر في الأساليب والطرق والوسائل المتعلقة بالفعل، كما يؤثر في تحديد الأهداف وتتجلى مظاهره في الأنماط السلوكية للأفراد واتجاهات ومعتقداتهم الاجتماعية ويؤثر ويتأثر بمكونات البناء الاجتماعي.[1]

2- نسق القيم في المنظمات

يقصد به ذلك التنظيم الذي يجمع بين القيم الفردية وقيم المنظمة في شكل منظم، وعليه فأي حركة تحدث داخل النسق القيمي للتنظيم حتما ستحدث تغييرات على نسق القيم الفردية للعاملين، إذا فالمنظمة الناجحة تسعى دوما إلى تكييف قيمها مع قيم الأفراد المنتمين إليها، وبالتالي يجب على أي منظمة تتبنى نسقا قيميا يكون نتاجا للأفكار التي تتبناها ويؤمن بها أفرادها العاملين، وهذا لا يتأتى إلا باتباع استراتيجية محكمة تسعى إلى توحيد الرؤى والأهداف بين جميع الأطراف.[2]

3- محددات اكتساب نسق القيم

هناك مجموعة من العوامل والمحددات التي يتم من خلالها اكتساب الأنساق القيمية وهي:

4-1 المحددات البيولوجية

وهي كل ما تعلق بالفروق الفردية بين الأشخاص سواء جسمانية أو نفسية وعلى أساسها تفسر الخصائص الشخصية بين الأفراد، وتشير بعض الدراسات إلى أن زيادة حجم الجسم تتناقض مع التوجهات القيمية المتعلقة بالاستقلالية والمنافسة، وعلى عكسها تزداد خصائص المشاركة والطاعة.[3]

---

[1] شخاب عبد القادر، **دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 40.

[2] نويصر بلقاسم، **التنمية والتغيير في نسق القيم الاجتماعية ، دراسة سوسيولوجية ميدانية بإحدى المجتمعات المحلية بمدينة سطيف**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 31.

[3] عادل خوجة، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي في جامعة ورقلة**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص ص 43-44.

4-2 المحددات السيكولوجية

تتشكل من خلال النمو النفسي والجنسي للفرد، فنوعية القيم التي يستقبلها الفرد من المجتمع الذي ينتمي إليه تتوقف على مدى نموه النفسي، كما أنها تتحدد بتغير الأبنية المعرفية، فالقيم تتجه نحو التجريد والعمومية نتيجة ارتقاء الوظائف والعمليات المعرفية.[1]

4-3 المحددات الاجتماعية

إن النسق القيمي حسب المحددات الاجتماعية هو نتاج ثلاثة مستويات اجتماعية وهي على التوالي:[2]

- المستوى الأول يتعلق بالدور الذي يلعبه الإطار الحضري للطفل منذ ولادته فيجد مجتمعا له قيم ومعايير ويتم على إثرها اكتساب تلك القيم في إطار اجتماعي واحد.
- المستوى الثاني يتمثل في الدور الذي تحتله الأسرة وهي الوحدة الأولى التي يحتك بها الفرد احتكاكا مباشرا ومستمرا وتمارس فيها كل أشكال التنشئة الاجتماعية.

المستوى الثالث تبرز فيه أدوار بعض المتغيرات النوعية كالمستوى الاقتصادي، وتظهر الاختلافات في القيم بين طبقات المجتمع وترتيبها للقيم كذلك مستوى ونوع التعليم يلعب دورا حاسما في تحديد القيم، فهناك فرق في القيم بين ذوي المستوى المرتفع والأكاديمي وبين ذوي المستوى المنخفض.

4- اكتساب نسق القيم وخصائصه

تتم عملية اكتساب النسق القيمي وفق مستويات هرمية متسلسلة تبدأ من خلال النشاطات السلوكية الدالة على مدى التزام الفرد بالقيم الموجهة لهذه النشاطات وتدعم أحكامه القيمية وتتمثل هذه المستويات في

- **أولا:** مستوى استقبال القيم وفي هذا المستوى يوجه الانتباه نحو مثيرات معينة دون غيرها وذلك للأهمية التي تكتسيها.
- **ثانيا:** مستوى استجابة القيم وهذا المستوى تتم فيه عملية الاندماج في الموضوع أو الظاهرة وذلك لقبولها والارتياح لها.

---

[1] وافية صحراوي، **مرجع سابق**، ص 24.

[2] حورية شرفي، **النسق القيمي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة المراحل المتوسطة والثانوية دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مستغانم**، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر، 2017، ص 57.

- **ثالثا:** مستوى تفضيل القيم وهو المستوى الذي يتم فيه إعطاء قيمة أو تقدير للشيء أو الظاهرة أو الفكرة ويكون فيه السلوك منسقا وثابتا اتجاه بعض الموضوعات أو الظواهر ومن ثم نستنتج أنها ذات قيمة.
- **رابعا:** مستوى تنظيم القيم وهو المستوى الذي تترتب فيه القيم في منظومة واحدة وتبين مدى سيادة كل قيمة على القيم الأخرى
- **خامسا:** مستوى الوسم بالقيم وهو المستوى الذي يتضح فيه الاتفاق والانسجام بين سلوك الفرد والقيم التي تقبّلها.[1]

خصائص نسق القيم

- النسق عبارة عن مجموعة أجزاء أو عناصر الكل؛
- للنسق علاقات وتفاعلات بين هذه العناصر؛
- العناصر المكونة للنسق تعمل معا لكي تؤدي وظيفة معينة؛
- النسق يختلف من حيث درجة مستوى تعقيده ودرجة شموليته.[2]

5- اتساق نسق القيم

الاتساق يفيد الانتظام والقيم فيه تترتب مع بعضها وتشكل علاقات فيما بينها، وتسهم كل قيمة بحسب الأهمية ودرجة الفاعلية، ويدل اتساق نسق القيم عند الباحثين في العلوم الاجتماعية على درجة التشابه بين قيم الفرد وطرف ثان قد يكون هذا الطرف جماعة أو منظمة، ويكون هذا خلال فترة زمنية محددة ويتضمن هذا الاتساق محتوى القيمة والدرجة التي تحتلها في مستوى سلم القيم

5-1- اتساق نسق القيم عند الفرد العامل

يعبر الاتساق عن درجة التوافق من أجل إعطاء نفس الأهمية للقيم من قبل الفرد العامل والجماعة التي ينتمي إليها أو المنظمة التي يعمل بها، فالاتساق يقضي على الاختلاف والتناقض ويوحد الآراء والتصورات وهو أمر ايجابي وأثبتت الدراسات أن جماعات العمل عالية الأداء هي التي يشترك أعضائها في قيم واحدة متقاربة ومنسقة داخل نسق قيمي عام.[3]

---

[1] عبد القادر شخاب ، **مرجع سابق**، ص 62.

[2] رمضان عمومن ، **مرجع سابق**، ص 21.

[3] محمد الجزار، **القيم في تشكيل السلوك الإنساني**، مركز الكتاب للنشر، ط 01، مصر، 2008، ص ص 100-101.

5-2- اتساق نسق القيم للمنظمة

إن تحليل الواقع التنظيمي يبين وجود ثلاثة أنواع من اتساق الأنساق القيمية داخل المنظمات وهي كما يلي:[1]

- الأحادي: ويتعلق باتساق نسق القيم الفردية وقيم المنظمة؛
- الثنائي: ويتشكل من اتساق نسق القيم الفردية مع كل القيم الجماعية؛
- المتعدد: ويتمثل في اتساق كل من القيم الفردية مع قيم المنظمة وقيم الجماعة.

وعلى كل تبقى الحالة المثالية هي أن تتسق قيم الفرد مع قيم جميع الأطراف من أجل خدمة أهداف المنظمة، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

مما سبق يتضح أن مفهوم القيم أثار جدلا كبيرا عند المفكرين والباحثين وهذا ما أبرزته فيما بعد مجموعة النظريات التي تعددت واختلفت بتعدد وجهات نظر أصحابها لهذا المصطلح، غير أن ما تم الاتفاق حوله هو أن القيم هي المحرك الأساسي لسلوك الفرد، وهي المسؤلة عن تصرفاته وتحركاته، كما أن تعمل كموجه ومرشدا له في جميع المواقف التي تعترضه، وتكون القيم في شكل نسق متكامل تترتب وتتنوع بحسب ثقافة الفرد وتنشئته وكذا ميولاته وتوجهاته مما يجعل كل فرد يتميز بنوع محدد من القيم التي تسيطر على شخصيته.

وحسب رأيينا فالقيم بذاتية لدى الفرد وهي تتكون لديه عن طريق الاكتساب من مصادر مختلفة تبدأ بالأسرة ثم المجتمع وهكذا، وبالتالي فالقيم تمييز لدى كل فرد بحسب الدرجة التي يعطيها للقيمة في نسقه الداخلي، وهذا ما يسمى بالقيم الفردية والتي سنتناولها في المبحث الثاني.

---

[1] مراد نعموني، **القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج شمال**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص ص 34-37.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للقيم الفردية

المطلب الأول: تعريف القيم الفردية

يرجع الفضل في دراسة القيم الفردية إلى عالمين اثنين وهما " ثيرستون" و" سبرانجر"، فالأول استند إلى المبادئ السيكولوجية المعاصرة وقدم مجموعة من التصورات لمعالجة القيم تقوم على أسس منهجية علمية، أما الثاني قدم نظرية تتعلق بالأنماط الشخصية للأفراد وتوصل من خلالها إلى أن الأفراد ينقسمون ويتوزعون على ستة أنواع من القيم وذلك بغلبة واحدة من تلك القيم على الفرد، وهذه الأنواع من الفيم هي: القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الجمالية والقيم الدينية.

واحتلت القيم الفردية في الآونة الأخيرة مكانة هامة في العديد من الدراسات، وتوصلوا إلى وإلزامية دراستها والتعمق فيها، فالفرد في مختلف تعاملاته مع المواقف والأشياء والأشخاص يحتاج إلى نسق قيمي يوجه سلوكه، فغرس القيم لدى الفرد الناشئ أمر مهم وهدف أساسي فالفرد الفاقد لقيمه حتما سيفقد مكانته وذاته.[1]

1- مفهوم القيم الفردية

لقد اختلفت المفاهيم حول القيم الفردية وذلك باختلاف المنطلقات النظرية والفكرية للعلماء والمفكرين المهتمين بهذا المجال، فالاقتصاديون يركزون على كل شيء ذو منفعة مادية ويقوم بإشباع وتلبية المطالب الأساسية للفرد، أما الاجتماعيون فيرون أن القيم ترتكز أساسا على ما هو مرغوب ومقبول اجتماعيا، ونظرتهم للعالم الجليل بأنه رجل ذا قيمة وعلى العكس من ذلك فهم ينظرون للرجل أو الفرد الجاهل بأنه أقل قيمة.

تعددت تعاريف القيم الفردية بتعدد وجهات نظر الباحثين، فهناك من يرى أنها مجموعة أفكار لدى الفرد ترتبط بما هو مرغوب فيه، وما هو مرغوب عنه، أما العلماء النفس فيرون أن القيم والاتجاهات هما وجهان لعملة واحدة، بالإضافة إلى ذلك فالقيم الفردية هي الفعل الاجتماعي الذي يطمح الفرد إليه من خلال تحقيق الصفات والمثاليات المرغوبة.[2]

---

[1] نجلاء عدلان القرالة، **القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري، لدى مديري المدارس الثانوية في محافضة الكرك من وجهة نضرهم**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص ص 07-10.

[2] مراد بومنقار، فايزة بوعطيط، "دور القيم الشخصية في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد دراسة نظرية تشخيصية"، **مجلة دراسات وأبحاث**، الجزائر، المجلد07، العدد21، 2015، ص ص 495-496.

إن لكل فرد إطارا قيميا يميزه عن غيره ويتكون لديه نتيجة التفاعل الدائم والمستمر بين الفرد والبيئة المحيطة به وهو ما يطلق عليه إسم القيم الفردية، وتتمثل في المقاييس التي نحكم بها على المواقف الفردية وعلى الموضوعات والأشياء من حيث أنها مقبولة وذات قيمة أو من حيث أنها مرفوضة وليس لها قيمة، فالأفراد إذا يتفرقون ويختلفون ويكتسب كل واحد منهم قيما بمفرده نتيجة خبراته الخاصة، وهي تشمل كل الاعتبارات المادية، المعنوية، الدينية، الجمالية، الاجتماعية التي تستحوذ على اهتمام الفرد، وتستخدم كمعيار للفصل بين عدة بدائل في مواقف تتطلب سلوكا معينا أو قرارا محددا

فالقيم الفردية هي ما يتبناه الفرد من مفاهيم لمعرفة ما هو مرغوب فيه ويسهم ذلك في اختيار وانتقاء المثيرات الخارجية، أوهي تلك الدافعية الشخصية التي تتوقف على مجموع معايير الثقافة الفردية التي تشكل توجها اختياريا نحو التجربة وقد تحمل التزاما كبيرا أو رفضا عميقا وهو ما يؤثر على العملية الاختيارية للبدائل المتاحة، كما تعبر القيم الفردية عن ما يكتسبه الفرد من مبادئ وأفكار في بيئته الاجتماعية ويتكون من خلالها النسق القيمي الذي يتبناه ويؤمن به ويحدد ممارساته وسلوكياته.[1]

أصبحت القيم الفردية تحتل مكانة هامة في فلسفة ورسالة الإدارة كونها تدخل في حركة الأعمال التجارية، سواء في الخارج من خلال المعاملات مع الموردين والزبائن، أو في الداخل من خلال المعاملات بين الأفراد العاملين، وبالتالي صارت إحدى الركائز الأساسية التي تحدد تصرفات الفرد في مواقف مختلفة وتحفز سلوكه من أجل تحقيق الاحتياجات والأهداف العامة، وهي تمثل جملة من التصورات النابعة من التجربة الاجتماعية للفرد والديناميات التوجيهية في حياته اليومية والمسيطرة على الأحكام الصادرة حول الأحداث المادية والمعنوية والمواقف.[2]

2- تعريف القيم الفردية

إن تعريف القيم الفردية من المفاهيم التي شهدت تفاوت بين التخصيص والشمولية، فبعض الباحثين نظروا إليها على أنها قيم الفرد بشتى أنواعها وبكل تصنيفاتها الاجتماعية والاقتصادية

---

[1] رائدة عبد العزيز موافي، **أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2007. ص ص 19-21.

[2] محمد حسين خليف عليمات، **القيم الفردية والتنظيمية وأثرهما على أداء العاملين في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص ص 20-21.

والدينية وحتى قيم العمل، أما البعض الآخر فرأى أنها معزولة عن القيم الاجتماعية أو قيم العمل أي أنها ذاتية، وسنستعرض بعض التعريفات:

القيم الفردية هي الترتيبات الهرمية لخصائص الأشياء داخل النفس البشرية وتعمل كمحرك لها وتختلف باختلاف الأفراد لأنها تتأثر بالتنشئة الاجتماعية وهي ثابتة نسبيا وقابلة للتغيير وهذا يتوقف على قوة العامل المؤثر فيها[1]، ويبرز لنا هذا التعريف المرتبة أو الدرجة التي تحتلها القيمة في الأشياء أو الموضوعات أو المظاهر بالاستناد إلى الضوابط التي تحكم سلوك الفرد وهي مرجعا له في جميع تصرفاته وعلاقاته.[2]

وتعرّف أيضا بأنها مجموعة الاتجاهات العميقة والمستقرة في شخصية الفرد وتعبر عن صفاته وسلوكياته من خلال التقديرات والتقييمات التي يصدرها على الموضوعات والأشياء في واقعه المعاش وتعتبر كدلائل يستخدمها الفرد لتقييم الخبرات ومدى اتفاقها مع الأهداف الأساسية وتشكل إطارا مرجعيا عاما في حياته [3].

كما عرفت القيم الفردية على أنها هي حالات إدراكية موجهة لسلوك الفرد في جميع المواقف التي تصادفه، وترتبط ارتباطا وثيقا بثقافة المجتمع الذي تدخل ضمن إطاره الكلي، ويمكن ملاحظتها من سلوك الفرد خلال المواقف التي تعترضه وهي تعبر عن الصورة الخارجية للأحكام القيمية الكامنة.[4]

وكتعريف إجرائي للقيم الفردية فهي تعبر عن مجموعة القيم المرتبة بشكل هرمي داخل النسق القيمي للفرد والتي يعبر عنها من خلال السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها اتجاه موقف معين، وهذه القيم هي القيم الفكرية، القيم السياسية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم الدينية، القيم الجمالية.

---

[1] وفاء بنت ذياب محمد علي الأحمدي، **إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ص 80-81

[2] زينب عبد الرزاق عبودة، " تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي"، **مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، جامعة بابل العراق، العدد 18، 2016، ص ص 96-97.

[3] الهواري محمودي، "القيم الشخصية كمؤشر لفعالية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية دراسة ميدانية في ثلاث منظمات عمومية بولاية وهران"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، العدد10، مارس 2013، ص 262.

[4] سفيان بوعطيط ، "القيم الشخصية وتأثيراتها على السلوك الفردي والجماعي"، **مجلة دراسات وأبحاث**، المجلد7، العدد 21، 2015، ص 325.

المطلب الثاني: أنواع القيم الفردية

ترتكز أنواع القيم الفردية على مجموعة من الأسس التي وضعها المهتمين والدارسين لها، وهكذا تنوعت القيم الفردية بتنوع وجهات نظر الباحثين فيها من خلال مؤلفاتهم، فهناك من قسم أنواع القيم على أنها أنساق مختلفة في وظائفها وبنياتها وتتفق في كونها تحمل أبعادا ذاتية واجتماعية وتعبر عن الإرادة الفردية في المواقف الاجتماعية.

إن تحديد أنواع القيم الفردية يتطلب منا التحليل الشامل الذي يأخذ في الاعتبار القيم التي تستند للرغبة والكراهية، والقيم الانفعالية التي تستند إلى اللذة والألم، وقيم القدرة والإنجاز التي تسعى للوصول إلى الوضع المرغوب فيه، وهكذا فتحليل أنواع القيم يفرض علينا تبني القاعدة التي تقوم على فكرة أساسها أن القيم تدخل في الأنظمة الأربعة للفعل البشري: الجسم، الشخصية، المجتمع، الثقافة.[1]

ويقول "**كلايد كلاكهون***" إن جانبا كبيرا من الخلط الذي يحيط بمناقشة القيم راجع بغير شك إلى حقيقة مفادها أن باحثا يتحدث عن القيم وفي ذهنه مقولة عامة، بينما يناقشها باحث آخر في ضوء نمط خاص للقيمة، في حين يتبنى باحث ثالث نمطا خصوصيا آخر ويقول نحن لم نكتشف بعد أي تصنيف شامل للقيم، ويقول مادمنا في مجال البحث العلمي فإن أي تصنيف كان هو خير من عدم التصنيف إذ يتعذر القيام بدراسة إمبريقية دون الاعتماد على نوع من أنواع التصنيف.[2]

ويعد التصنيف الذي وضعه "**كلايد كلاكهون**" من أشهر التصنيفات لأنواع القيم وأنسبها لدراستنا هذه، وبعد الإطلاع على العديد من الأبحاث في هذا المجال تبين أن هذا التصنيف الأكثر شمولا لأنواع القيم وفقا لأبعادها والتي سنستعرضها كما يلي:

1- أنواع القيم وفقا لبعد المحتوى

حددت فيه ستة أنواع من القيم والتي جاءت في كتاب" أنماط الشخصية للمفكر "سبرانجر" حيث قسم الأفراد إلى ستة أنماط بناء على ما يعتقدونه من قيم وهذه الأنواع هي:

---

[1] عبد الحفيظ مقدم،"علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلهما مع الاتجاهات والسلوك دراسة امبريقية"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 1994، ص ص 148-149.

* **كلايد كلاكهون**: عالم أنثروبولوجيا أمريكي ومنظر اجتماعي في مجال تطوير نظريات الثقافة.

[2] بهتون نصر الدين، **منظومة القيم في المجتمع وأثرها على الأسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا دراسة تحليلية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص ص 103-105.

1-1- النوع الأول: القيم الفكرية

تدل على العملية البحثية التي يتخذها الفرد للكشف عن الحقيقة وتعبر عن ميولاته العقلية أو الفلسفية وتظهر قدراته للحصول على المعلومات وتحليلها بالأساليب المنطقية المنظمة، كما تساعد الفرد على معرفة القوانين واستكشاف الحقائق المتعلقة بالأشياء، فيكوّن بذلك توجهه المعرفي لما يحيط به في هذا العالم، ويخضع الأشياء لعملية الموازنة ليقف على حقيقتها بغض النظر عن القيمة العلمية أو الصورة الجمالية التي تتصف بها.[1]

إن هذا النوع من القيم يعتمد على المنهج العلمي الناقد، ويتصف الأفراد الذين يحملونه بالنظرة الموضوعية ويقتنعون بالتفكير ، وغايتهم الوصول إلى المعرفة وتنظيمها ، وفي ديننا الإسلامي العديد من الآيات التي تتضمن هذه القيم إذ يقول الله عز وجل (... قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون...)،[2] ويحث رسول الله صلى الله عليه وسلم الفرد المؤمن على التحري والبحث عن الحقيقة في قوله صلى الله عليه وسلم " الكلمة الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها"[3] ومن خلال الشرح لهذا النوع من القيم فإنه يمكننا إدراج مجموعة من القيم تحته وهي: قيم التفكير، قيم النقد، قيم الطموح، قيم التنمية.

1-2- النوع الثاني: القيم الاقتصادية

تعبر هذه القيم عن الميولات والأهداف الاقتصادية للأفراد وكل ما يحقق لهم منفعة مادية، كما ترتكز على النظرة الشخصية القائمة على أسس مادية، إذا فجميع العلاقات هدفها تحقيق فوائد مادية، فكلما ازدادت المنفعة ازدادت قوة العلاقات بين تلك القيم، وعليه فالأفراد الذين يحملون هذا النوع من القيم يسعون إلى تحقيق ثروات وينظرون للأشياء وفقا لما لها من منفعة، ومن هؤلاء نجد رجال الأعمال، والمنظمات الربحية نجدها تدعم هذه القيم لتحقيق عوائد ربحية ذات منفعة اقتصادية والرفع من مداخليها[4].

---

[1] صونية حداد، **علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2011، ص123.

[2] قرءان كريم، "**سورة الزمر**"، الآية رقم 09.

[3] أنس محمد التويجر، **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص 15.

[4] محمد حسين خليف عليمات، **مرجع سابق**، ص ص 36-37.

أما من وجهة نظر إسلامية فنجد أن الدين الإسلامي يحث ويحرص على مثل هذه القيم ويشجع الأفراد على تطبيقها في حياتهم وواقعهم المعاش، إذ يقول سبحانه عز وجل (... هو الذي خلق لكم الأرض فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور...)[1]، وهكذا فالقيم الاقتصادية تشتمل على القيم التالية: قيم الجد والالتزام، قيم العمل، قيم الإتقان، قيم الإنتاج.

1-3- النوع الثالث:القيم الاجتماعية

يتجسد هذا النوع من القيم في العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع، ويكون ميول الفرد واهتمامه قائم على مشاركة الآخرين لاهتماماتهم ومناسباتهم ومشاعرهم ومشاكلهم، وتظهر هذه القيم في المواضيع لتصبح ذات قيمة معينة لدى جماعة من الأفراد، وهكذا تنتج عنها وحدة المجتمع وشكله المميز الذي ينفرد به ويجعله مختلفا عن غيره من المجتمعات، كما تساهم القيم الاجتماعية في تماسك وانتظام أفراد المجتمع الواحد أو الجماعة الواحدة، وهي بذلك تحافظ وتبقي على البناء الاجتماعي ككل.

فالأفراد الذين يحملون قيم اجتماعية هم الأكثر حرصا على خدمة الناس ومساعدتهم في كل مناحي الحياة، فهم يرون فيهم غايات وليس وسائل لتحقيق أهداف أو إشباع حاجات، إذا فحسب هذا النوع من القيم فالأفراد يتميزون بالإيثار والمحبة والحنان والعطف، ويركزون على الجانب الإنساني أكثر من أي جانب آخ،[2] ويدخل تحت هذا النوع من القيم: قيم المساعدة، قيم المساواة، قيم التطوع، قيم الانتماء، قيم المواطنة، قيم الاحترام.

1-4- النوع الرابع: القيم السياسية

تعكس القيم السياسية ذلك النوع من الأفراد الذين يحبون ويرغبون في السيطرة، ويميلون إلى الزعامة وفرض التحكم في الأشياء والحصول على القوة بهدف التأثير على الآخرين وقيادتهم، فالقيم السياسية هي أخلاقيات يتضمنها الفكر الإنساني تعبر عن الفرد الذي يحب السلطة ويسعى إلى تحقيقها بشتى الطرق والوسائل، والفرد الحامل لمثل هذه القيم تزداد سيطرته للعلاقات التي ينشئها مع الأفراد الآخرين كلما زاد فهمه لسلوكه واستيعاب آثاره عليهم. [3]

---

[1] قرءان كريم، **سورة الملك**، الآية رقم 15.

[2] عبد الكريم علي اليماني، **فلسفة القيم التربوية**، ط 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 95.

[3] أنس محمد التويجر، **مرجع سابق**، ص 42.

وحسب هذا النوع فالأفراد يولون عناية كبيرة لمفاهيم السلطة، القوة، السيطرة، والتحكم في الآخرين، وللإشارة فإن هذه القيم ليست حكرا على رجال السياسة أو قادة الحرب فقد تتواجد لدى أفراد في مجالات عديدة يملكون قدرات عالية للتأثير والتحكم في الآخرين، وعليه فالسلطة والنفوذ هي مفاهيم أساسية في حياتهم، وتندرج ضمن هذه القيم: قيم التأثير، قيم التوجيه،قيم القيادة.

1-5- النوع الخامس: القيم الجمالية

تشير القيم الجمالية إلى ذلك الجانب الروحي للفرد والناتج من خلال التفاعلات الداخلية والخارجية لذاته مع البيئة ومع الآخرين، وتختلف هذه القيم باختلاف التنشئة التي يحصل عليها الفرد وهي تعبر عن أحاسيسه اتجاه الأشياء ذات القيمة الجمالية.

إذا فالقيم الجمالية تعبر عن ما يلاحظه الفرد في الأشياء من جمال يجذبه ويبعث في نفسه السرور ويستمتع به، وما يميل إليه من تناسق وتوافق في الشكل وينظر إليه نظرة تقدير واحترام، فالأفراد الذين يحملون قيما جمالية هم الأكثر اهتماما بالأشكال والأشياء وتناسقها، وهم يقدرون العالم الذي ينتمون إليه لما فيه من توافق وتناسق، ويتسمون بالاهتمامات الفنية والجمالية، وقد لا يكون هؤلاء الأفراد فنانين ومبتكرين فبعض الأفراد يتذوقون جمال الأشياء على الرغم من عدم قدرتهم على الإبداع، وتأتي ضمن هذه القيم: قيم الإبداع، قيم الذوق، قيم الجمال، قيم الفن، قيم الاتزان.[1]

1-6- النوع السادس: القيم الدينية

يعتبر الدين من أول الظواهر التي رافقت حياة الإنسان، وهو ضروري لسيرورتها ويعكس مدى التزام الفرد بالقيم التي جاء بها، سواء بالإتباع أو بالاجتناب، والقيم الدينية تمثل نطاقا من المعتقدات يتصل عادة بعالم ما بعد الطبيعة، ويمارس الأفراد من خلالها شعائرهم وطقوسهم التي يؤمنون بها وتسيطر عليها قوة روحية عالية.[2]

يستند هذا النوع من القيم إلى فكرة وجود خالق لهذا الكون يستحق التوحيد والعبادة، ويهتم الأفراد الحاملين لمثل هذه القيم بالقضايا الروحية والغيبية وبالمعتقدات الدينية وتقصي أسرار الكون

---

[1] ثريا التيجاني، **القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص 68.

[2] محمود السيد أبو النيل، **القيم والإنتاج دراسات عربية وعالمية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1986، ص 18.

وحقائق الوجود، ويتميزون بإتباعهم للتعاليم الدينية في حياتهم، وبالتالي فالقيم الدينية هي الرائدة لديهم وهي التي تصبغ القيم الأخرى بلونها الديني المميز.

وفي ديننا الإسلامي فمصدر القيم هو الوحي الإلهي وما جاء فيه من تعاليم تحكم الأعمال والأشياء وتربطها بأمرين هما الثواب والعقاب في الحياة الدنيا والآخرة، وتوفر للفرد احترامه لنفسه واحترامه للآخرين، وهي تمثل وازعا نفسيا يقيه ويحميه من الانحراف ويرشده إلى الصلاح، وتكون إطارا يحدد تصرفاته وسلوكياته ويجعلها تتفق وتنسجم مع المبادئ والقواعد الاجتماعية وتأتي ضمن هذه القيم: قيم الصدق، قيم التسامح، قيم الشرف، قيم الوفاء، قيم التواضع، قيم الاستقامة، قيم الصفح، قيم التضحية، قيم الشجاعة، وهي قيم ترفع من شأن الفرد المسلم وتقوي شخصيته وتمسكه بعقيدته ودينه.[1]

2- أنواع القيم وفقا لبعد المقصد

إن القيم حسب هذا البعد تتنوع بحسب الغرض الذي تؤديه، وهي تتشكل لدى الأفراد على أنها غائية أي تمثل غاية في حد ذاتها أو وسائلية أي وسيلة لتحقيق غاية معينة، فالعلم مثلا يمثل قيمة وهذه القيمة الغاية منها هي اكتشاف الحقيقة، وفي هذا الصدد يقول "**روكيتش**" القيم ضرب من ضروب السلوك، أو غاية من غايات الوجود المفضلة، وقولنا أن لدى الفرد قيمة معينة فهذا يعني أن معتقداته ترتكز على شكل من الأشكال المرغوبة والمفضلة أو يسعى لتحقيق غاية من الغايات وتسمى القيم أيضا حسب هذا النوع بالقيم الأصلية والقيم الأدائية.

2-1- النوع الأول: القيم الغائية

هي تلك الأهداف التي يتم وضعها من قبل الفرد لنفسه كالقيم الشخصية والاجتماعية.

2-2- النوع الثاني: القيم الوسائلية

هي التي تستخدم كوسيلة من طرف الفرد لتحقيق غاياته، وهي تمثل شكلا من أشكال السلوك الوسيط الذي يوصل الفرد إلى الغاية النهائية.[2]

حسب هذا الطرح فالقيم الغائية هي أصل وجوهر القيم الوسائلية وهذه الأخيرة هي وسيلة تتحقق من خلالها القيم الغائية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويعتقد البعض أن الأشياء التي تحمل قيما غائية هي الجديرة بالاهتمام كونها تمثل هدفا نهائيا وهي نظرة قاصرة، فتشكل السلوك

---

[1] علي عبد الحميد أحمد، **مرجع سابق**، ص ص 170-171.

[2] عبد الكريم علي اليماني، **مرجع سابق**، ص 102.

الذي يمثل قيم وسيلية هو أيضا جدير بالاهتمام والاحترام، فالجندي الذي يدافع عن وطنه ويذود عنه يحمل قيم الشجاعة التي تعبر عن قيم وسيلية لتحقيق غايات أكبر وهي الحرية والاستقلال وتسمى أيضا قيم مباشرة وغير مباشرة، فالقيم المباشرة هي التي تحمل غاية نهائية وهي بذلك تحقق هدفا نهائيا، أما القيم غير المباشرة فهي تمثل الوسيلة التي تلعب الدور الوسيط لتحقيق القيم المباشرة والغاية النهائية

من خلال ما سبق فإن عملية التمييز بين هاذين النوعين من القيم عند تطبيقه على الحياة العملية ليس أمرا سهلا، فعلى سبيل المثال قد تكون أشياء ذات قيم غائية نهائية وفي نفس الوقت قيم وسيلية لغايات أكثر، فالعلم يمثل قيمة غائية نهائية في حد ذاته ويمكن أن يكون قيمة وسيلية تحقق قيما غائية نهائية أبعد وهي التطور التكنولوجي والمعرفي، وفي هذا الصدد يقول " **كلاكهون**" أن العلاقة بين القيم الغائية والوسائلية هي علاقة مترابطة ومتداخلة ومتشابكة بشكل تام، وهي ليست مجرد علاقة تتابع وتسلسل"إذا فعملية التمييز بين هاذين النوعين من القيم هي عملية نسبية تتوقف على وجهة نظر الفرد، فالفرد الذي يقوم بالفعل تختلف وجهة نظره على الفرد الذي يقوم بملاحظة الفعل، فما يراه القائم بالفعل قيمة نهائية وغائية قد يراه الملاحظ للفعل قيمة وسيلية أو العكس.[1]

3- أنواع القيم وفقا لبعد الشدة

يقصد بالقيم وفقا لهذا النوع درجة التفاوت بين شدة القيم من حيث إلزاميتها للفرد، ومن حيث تفضيلها أو مثاليتها، ويحدد على إثرها نوع الجزاء أو العقاب الذي يوقع على من يخالفها، وبالتالي فهي تتنوع بين قيم ملزمة وقيم تفضيلية وقيم مثالية.

3-1- القيم الملزمة (الإلزامية)

هي مجموعة القيم الآمرة والناهية وبالتالي هي ما ينبغي أن يكون، وهي قيم يشرف المجتمع على تنفيذها ويلزم الأفراد على التقيد بها بقوة وحزم وصرامة، وتتصف هذه القيم بالقداسة وتطبق عن طريق التشريعات والقوانين أو عن طريق العرف أو الاثنين معا،[2]وبهذه الصفة فهي تمثل المصلحة العامة ذات العلاقة الوثيقة بالمبادئ المساعدة على تحقيق السلوكيات المرغوب فيها من

---

[1] ليلى زروال، **أثر تكنولوجيا الانترنت على القيم دراسة ميدانية في مقاهي الأنترنت بباتنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2010، ص ص 147-148.

[2] ثريا التيجاني، **مرجع سابق**، ص 83.

طرف الأفراد من الناحية الاجتماعية، وهكذا تحقق الجماعة تجانسها الذي يؤدي بدوره إلى تكاملها وتكافلها الاجتماعي.

3-2- القيم التفضيلية

هي القيم التي يفضل أن تكون لدى الفرد والسير والإقتداء بها، إلا أنها ليست ملزمة له ولا يحاسب إذا قام بمخالفتها، غير أنه يشجع على التحلي بها والعمل وفق ما تمليه، وغياب صفة الإلزام لمثل هذه القيم لا يعني أن درجة تأثيرها ضعيفة لدى الفرد بل على العكس فهناك قيم تفضيلية بالغة الأثر في حياة الفرد وسلوكه، فتحقيق النجاح على سبيل المثال يحقق للفرد ثوابا ماديا من جهة ويحضى بالتقدير من البيئة الاجتماعية من جهة أخرى[1].

3-3- القيم المثالية

هذا النوع يتضح من خلال عنوانه، وهو يتعلق بكل ما هو مثالي يعني استحالة تحقيقه بصورة كاملة وتامة مع أنه مؤثر في سلوك الفرد وموجه له، فالقيم المثالية تدعو إلى مقابلة الإساءة بالإحسان وتدعوا أيضا إلى المساواة، وهي قيم يعجز الفرد على تحقيقها وفي حالة تبنيها من قبله فهنا يدخل في خانة الإنسان العادل في سلوكه، وعليه فكل مستوى من المستويات السابقة ليس منفصل أو مستقل عن مستوى آخر، ومستويات تتداخل بشكل كبير ولا يظهر الاختلاف إلا من خلال المواضيع أو الأشياء التي تؤثر بقوة كبيرة على سلوك الفرد.[2]

4- أنواع القيم وفقا لبعد العمومية

يعني ذلك مدى انتشار القيم وشيوعها وعلى هذا الأساس تصنف القيم إلى نوعين هما:

4-1- القيم العامة

تمثل الإطار القيمي العام وتكون منتشرة وشائعة في المجتمع بمختلف طبقاته والفئات المنتمية إليه والبيئات التابعة له، وهي المرجع الذي يحتكم إليه الأفراد في أحكامهم وسلوكياتهم، ومن بين هذه القيم: قيم الزواج، قيم رعاية الأطفال، قيم التنشئة الاجتماعية، قيم صلة الرحم، قيم الاحترام بين الجيران، وتتوقف عملية انتشار وشيوع هذه القيم على درجة الوحدة والتكامل داخل المجتمع، فذلك التجانس الحاصل في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والظروف الاقتصادية وأحوال

---

[1] محمود السيد أبو النيل، **مرجع سابق**، ص 33.

[2] سفيان بوعطيط، **القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 82-83.

الناس يزيد من انتشار هذه القيم والعكس صحيح، كلما كان هناك تباين وتفاوت في القيم أي عدم التجانس أدى ذلك إلى الصراعات القيمية التي تؤدي إلى تفكك وحدة وتكامل المجتمع.

وعموما فإن هذا النوع من القيم نجده بدرجة كبيرة في المجتمعات التي تحرص على إزالة الفوارق بين الفئات والطبقات الاجتماعية المكونة لها.[1]

4-2- القيم الخاصة

هي تلك القيم التي تتعلق بمجموعة أو فئة محددة ومعينة وفق إطار مكاني وزماني معين، وهي تختص بمواقف معينة أو بمناطق ذات مناسبات اجتماعية خاصة أو بجماعة أو طبقة أو فئة في حد ذاتها، وحسب هذا النوع من القيم الخاصة هناك قيم تتعلق بثقافات معينة على سبيل المثال قيم الرجولة فالرجل ليس من قيمه أن يقوم بترتيب المنزل أو تحضير الطعام، كذلك بالنسبة للمرأة أيضا، كما أن هناك القيم الخاصة بالمراحل العمرية للفرد وفقا لمراحل نموه فهناك قيم خاصة بالأطفال وقيم خاصة بالمراهقين وقيم خاصة بالمسنين، إذا فكل مرحلة يمرون عليها يتبنون قيمها ويرتبطون بها ارتباطا وثيقا ومباشرا[2].

5- أنواع القيم وفقا لبعد الدوام

هنا يمكننا أن نميز بين نوعين من القيم وهي القيم ثابتة ودائمة، والقيم متغيرة وعابرة وسنقوم بشرح كل واحدة منها على النحو التالي:

5-1- القيم الثابتة (الدائمة)

هي تلك القيم الثابتة والصالحة في كل زمان ومكان وتتلائم مع طبيعة الإنسان، وبالتالي فهي مستقرة في نفس الفرد لمدة زمنية معينة أو حتى طيلة حياته، وتنتقل من فرد إلى فرد ومن جيل إل جيل، مثل الأعراف والعادات والتقاليد، وميزة الثبات دليل على إلزامية وقدسية تلك القيم وهي السمة التي تميز القيم الروحية التي تكون دائما في خدمة الصالح العام وتحقق للفرد رفاهيته وسعادته، وعليه نجد الكثير من الباحثين والمفكرين يفرقون بينها وبين القيم الأخرى وفقا لهذه السمة وهي تدخل في مرتبة القيم العليا في حين تأتي القيم الأخرى المادية في المرتبة الدنيا.

---

[1] دحمان زيرق، **دور المدرسة القرآنية في تنمية القيم الاجتماعية للتلميذ دراسة ميدانية بمدينة الجلفة**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص ص 115-116.

[2] وردة قلمين، **القيم الاجتماعية المكتسبة من مقررات المحو الأمية وعلاقتها بالدور التربوي للأمهات الريفيات**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص ص 99-100..

إن هذه القيم ترقى بالفرد إلى أعلى درجات المستوى الإنساني وهي من أهم العوامل التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق التماسك والترابط والوحدة داخل الجماعات والمجتمعات، ويتجلى هذا التماسك في عدة أشكال ونماذج مثال على ذلك قيم التوحيد في الإسلام الذي يبرز هذا الترابط والتماسك بين الفرد وربه هذا من جهة، وبين الفرد وغيره من جهة أخرى، وهي علاقات تبين فعلا مدى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية، كما تنتج عنها قيمة أخرى وهي قيمة العدل التي ترقى بالمجتمع وأفراده إلى أعلى درجات الاتحاد والارتباط داخله وتمنحه التقدم والوصول إلى الغايات والأهداف المقصودة والنهائية.[1]

5-2- القيم المتغيرة

هي القيم النسبية والعابرة فمصدرها بشري قائم على المنفعة والتجربة، وبالتالي فهي مرتبطة بمدة زمنية محددة وسريعة الزوال أي أنها قيم وقتية تتغير بتغير الأفراد والمكان والزمان.[2]

6- أنواع القيم وفقا لبعد الوضوح

تتنوع القيم وفق لهذا البعد إلى نوعين وهما: القيم الضمنية، والقيم الصريحة.

6-1- القيم الضمنية

وهي القيم لا يمكن ملاحظتها إلا أنها ذات قيمة ولها القدرة على إثارة الاهتمام، إذا فالسلوك هنا هو الميزان الصحيح للقيم، ومن خلال هذا الطرح فهناك من يرى أن القيم تقيس الاتجاهات السلوكية في العمل، كما أنها تظهر بوضوح من خلال تفاعل الفرد مع بيئته، فالعبرة ليست في الكلام بل في الأفعال السلوكية، والفرد عندما يقوم بعملية تفضيل أو اختيار فهي تعكس اتجاهاته ورغباته، ومن ثم فهي تترجم قيمه الضمنية غير المعبر عنها بالكلام، وبالتالي فهي اختيارات ذاتية، وما يميز هذا النوع من القيم أنها تكون دائما حقيقية.[3]

---

[1] حسين بن أحمد هزاع الزهراتي، **القيم التربوية المتضمنة في مقرر التربية الإسلامية المطور للصف الرابع الإبتدائي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 84.

[2] مليكة بن سعدية، **القيم الدينية الإسلامية المبلغة في البرامج التلفزيونية لقنوات الأطفال العربية تحليل مضمون برنامج " نون" قناة تلفزيون" ج" نموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016، ص38.

[3] كمال عابد، **تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتأثيراتها على قيم المجتمع الجزائري الشباب الجامعي تلمسان أنموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص ص 136-137.

2-6- القيم الصريحة

هي ما يعلن عليه الفرد من قيم بطريقة صريحة وقد لا تكون حقيقية دائما بل غاليا ما تكون مزيفة، فكثيرا ما نجد فردا يصرّح وينطق بقيم معينة إلا أن أسلوبه وطريقة تصرفاته وسلوكه يبدو مخالفا لذلك تماما ويتنافى مع تلك القيم المصرح بها، وما يميز هذا النوع من القيم الصريحة والمنطوقة أنها تعلن خدمتها واهتمامها بالصالح العام، أما في حقيقتها فهي تحمل قيما ذاتية وتخدم مصالح خاصة[1].

المطلب الثالث: مصادر القيم الفردية وطرق اكتسابها

هناك عدة مصادر يستمد منها الفرد قيمه وهي عبارة عن محطات يمر بها خلال مراحل حياته و تأتي على التوالي كما يلي:

1- مصادر القيم الفردية

1-1- ذات الفرد

تعد الشخصية بخصائصها ومكوناتها وأهدافها هي إحدى مصادر القيم لدى الفرد، كما أن الذكاء يعد من العوامل الذاتية التي تعمل كموجه للسلوك، فالفرد الذكي يستفيد من الخبرات في مواجهة الظروف والمواقف الجديدة، وبالتالي يستطيع التعامل معها وإيجاد حلول لها، وهكذا فالمرحلة العمرية تؤثر في القيم إذ أن سلوك الفرد يتفق مع المرحلة التي يمر بها، ويشير روكتش "**ROKISH**" في دراسته إلى أن ارتقاء القيم يكون عبر المراحل العمرية المختلفة وأن هناك تغييرات في القيم تحدث خلال تلك المراحل، كما وجد أن الجنس له علاقة بالقيم إذ أشارت إحدى الدراسات إلى تباين درجات البنين والبنات على مقياس سلم القيم[2].

1-2- الديـــــن

يمثل الدين أحد أهم الركائز الأساسية التي يستمد منه الفرد قيمه لكونه مصدرا رئيسيا ومكونا أساسيا للثقافة الإنسانية المنتشرة في المجتمع، والمقصود بالدين هو ذلك النظام الأخلاقي الذي ترسم من خلاله حدود المعاملات الفردية والجماعية ويقول " **سبرانجر**" أن القيم الاجتماعية في أنقى صورها تتجرد عن الذات وتقترب من القيم الدينية.

---

[1] وردة قلمين، **مرجع سابق**، ص ص 110-111.

[2] منتهى مطشر عبد الصاحب، **أنماط الشخصية على وفق نظرية الأنيكرام والقيم والذكاء الاجتماعي**، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 164- 165.

وفي ديننا الإسلامي فالقيم ربانية ومصدرها إلهي، فالله عز وجل خالق كل شيء وهو أعلم بالصالح لعباده وبلاده ويهديهم إلى الطريق المستقيم، معنى ذلك أنه هو الموجه والمرشد لسلوك الفرد استنادا للقيم المنصوص عليها في الكتاب المنزل، بالإضافة إلى هذا المصدر الأساسي هناك مصادر أخرى وهي السنة النبوية الشريفة، وكذلك الاجتهاد والإجماع، وعليه فجميع القيم المستنبطة من هذه المصادر الإسلامية تمثل الخير كله والسعادة الدائمة للفرد في الدنيا والآخرة في حالة تمسكه بها حق التمسك.[1]

1-3- الثقافـــة

إن القيم السائدة في أي مجتمع تستمد من ثقافته وتراثه الحضاري والتاريخي وكل ما يتكون منه من عادات وتقاليد وأعراف متوارثة من جيل إلى جيل، والفرد جزء من المجتمع يتأثر بثقافته ويكتسب منها الوسائل والأساليب التي تساعده على التكيف مع البيئة المحيطة، وتحدد له السلوك الاجتماعي الذي يتبعه لضمان الحياة الجيدة والسوية وفقا ما يفرضه ذلك المجتمع.[2]

وعليه فالعلاقة بين القيم وثقافة المجتمع هي علاقة وثيقة تفاعلية وتبادلية، ويقول " إدوارد برنت تايلر" في كتابه الحضارة البدائية " أن الثقافة هي كلّ مركب من المعرفة والقانون والأخلاق وكذا العادات والقدرات التي يكتسبها الإنسان كونه عضوا في المجتمع"، ويتبين لنا من خلال التعريف أن الثقافة هي الأداء المادي والروحي الذي يحمل المعرفة بكل صفاتها ويشتمل عليها في كل مجالاتها وعليه فالثقافة مصدر مهم للقيم.

1-4-الخبـــرة

تعد الخبرة على أنها المعرفة أو المهارة التي يكتسبها الفرد من خلال القيام بمهمة ما، أو رؤية شيء معين، أو الإحساس به، وبالتالي فهي الشيء الذي يؤثر على إحساس وشعور الفرد، يكتسب الفرد خلال مراحل حياته عدة خبرات نتيجة ما يواجهه من مواقف أو ما يقوم به من معاملات، وبالتالي فهي تعتبر مصدرا مهما للقيم التي توجه سلوكه وتشكل نسقه الذي يتبناه من خلال تنظيم واختيار تلك الخبرات التي تساهم في تنمية قيمه.[3]

---

[1] حسين بن أحمد هزاع الزهراني، **مرجع سابق**، ص ص 93-94.

[2] مليكة بن سعدية ، **مرجع سابق**، ص ص 66-67.

[3] فايزة الراعي ، **الجمعيات النسوية والقيم التربوية والدينية دراسة ميدانية بولاية غرداية**، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر، 2013، ص ص 112-113.

1-5-الظروف الاقتصادية والاجتماعية

هي تلك الوضعيات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع خلال المراحل التاريخية والحضارية، وهكذا تتفاعل مخلفات الماضي التي سادت المجتمع في فترة سابقة مع مقتضيات الحاضر من أوضاع اجتماعية واقتصادية جديدة مشكلة قيما جديدة تتناسب مع الحياة الجديدة للفرد، فحب العمل وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس والصبر أصبحت قيما راسخة في سلوك الفرد وموجهة له.

أيضا تتجلى لنا قيما أخرى تتعلق بعصر التحرير والنهضة والديمقراطية وما تحمله في طياتها من قيم تتعلق بالواجب الوطني وإزالة الفوارق الطبقية ومواجهة الاحتكار والتسلط ومحاربة الاستغلال وتقليل الفوارق الحضارية بين المدينة والريف.[1]

1-6- التراث الإنساني العالمي

إن التطورات الحاصلة في الجوانب العلمية والتكنولوجية حولت العالم إلى قرية صغيرة وسهلت التواصل بين أجزائه المتباعدة، وهذه العوامل ساعدت على انتقال القيم من مكان إلى آخر، وقد تكون تلك القيم مفيدة وذات منفعة كقيم التنظيم والانضباط والتخطيط، كما قد تكون مهلكة وضارة كالتفكك وانقطاع الروابط الاجتماعية، وتتدرج القيم قبل تشكلها كاملة لدى الفرد عبر ثلاثة مستويات أساسية متسلسلة لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان وهي كالتالي:

أ- المكون المعرفي

يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات كان قد كونها حول موضوع ما، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف، وفي هذا المستوى يقوم الفرد بعملية الاختيار للقيم بكل حرية وإرادة ويتم اختياره على أساس ما يتوقعه من نتائج اختيار أي بديل، وبالتالي فهو يتحمل المسؤولية الكاملة وهذا يعني أن الانعكاس اللاإرادي لا يشكل اختيارا يرتبط بالقيم، وهكذا تكون عملية الاختيار هي الأولى في السلم الترتيبي المؤدي للقيم، ويتم فيها معرفة البدائل الممكنة والنتيجة المتوقعة من كل بديل وبعده يختار البديل المناسب بكل حرية[2].

---

[1] مومن بكوش الجموعي، **مرجع سابق**، ص ص 38-39.

[2] عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

ب- المكون الوجداني

وهو يعكس مدى تعلق الفرد بالقيم والاعتزاز، ويكون عمله هنا عقلي وروحي، فالفرد يشعر بالسعادة عند اختيار تلك القيم وتكون لديه رغبة في إعلانها، وهكذا تكون عملية التقدير في المرتبة الثانية في السلم الترتيبي المؤدي للقيم، ويكون فيها الشعور بالسعادة وإعلان القيمة والتمسك بها.

ج- المكون السلوكي

يكون ذلك من خلال تطابق السلوك مع القيم المختارة وممارستها فعليا وبصورة دائمة ومستمرة ومتى سنحت الفرصة لذلك ومهما تغيرت الظروف والأوضاع مثل المساعدة وخدمة الغير التواضع والتسامح وبر الوالدين، وهكذا تكون عملية الممارسة أو الفعل في المرتبة الثالثة في السلم الترتيبي المؤدي للقيم وتكون فيها ترجمة القيم إلى أفعال وبناء نسق قيمي.[1]

2- طرق اكتساب القيم الفردية

إن عملية اكتساب القيم ونقلها عملية مشتركة بين العديد من المؤسسات الاجتماعية، وتتم على طريقتين: الأولى هي تلك القيم التي تفرضها الأسرة ومختلف المؤسسات المكونة لمجتمعه مثل القيم الاجتماعية والقيم الأخلاقية والقيم الوطنية، أما الثانية تتم عن طريق الاستكشاف والاحتكاك داخل المجتمع الذي ينتمي إليه، إذا فعملية الاكتساب تكون مباشرة أو غير مباشرة،[2] فالأولى تكون من خلال تأثير طرق التعليم وأساليب التربية وبرامج التكوين والتدريب، أما الثانية فتظهر في الممارسات الناتجة عن تقليد الأفراد الآخرين لمعتقداتهم وهي كما يلي:

2-1- الأسرة:

هي النواة الأولى في تكوين الطفل بحيث تترك بصمتها على شخصيته في المستقبل فهي تكسبه أساليب السلوك وأنواع القيم المرغوبة في مجتمعه، وترجع تأثيرات الأسرة لعدة أسباب فهي تعمل على تحويل الطفل من الحالة البيولوجية إلى الحالة الاجتماعية عن طريق تكييفه مع البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، وتشكيل قيمه وفقا لثقافة وتراث ذلك المجتمع.

---

[1] إيمان عز الدين إبراهيم عبد اللطيف، **القيم المرتبطة بمفهوم المواطنة في منهاج المواد الاجتماعية للصف التاسع الأساسي ومدى اكتساب الطلبة لها**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص ص 13-14.

[2] سفيان بوعطيط، **مرجع سابق**، ص ص 105-106.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن المدة التي يقضيها الفرد في مرحلة الطفولة مع الأسرة وعادة ما تكون في السنوات الستة الأولى له، كما يستمر في التواصل مع الأسرة حتى بعد التحاقه وتأثره بمؤسسات اجتماعية أخرى، وتمتاز الأسرة بالأسلوب العاطفي في إكساب الطفل للقيم على عكس المؤسسات الأخرى التي تفتقد ولا تهتم بدرجة كبيرة بهذا الجانب العاطفي، ويقوم الوالدين بتصفية وانتقاء القيم قبل إكسابها للفرد.

وما دامت الأسرة هي الحضن الأول للفرد ويعيش فيها أطول فترات حياته ويتشبع منها بالأفكار والعادات والتقاليد والقيم، فهي تساعده على النمو المتكامل من كل النواحي الجسمية، العقلية، الوجدانية، الاجتماعية، وتقوم الأسرة أيضا بتهذيب الفرد وتزويده بالخبرات التي تساعده في فهم كل ما يدور حوله ويتشرب عقله بما يسلكه وفق ما يقوم عليه من قيم، إذا فالأسرة هي عامل أساسي في بناء وصقل شخصية الفرد من خلال عملية غرس القيم.[1]

2-2- المدرسة

تمارس المدرسة عملية إكساب القيم بأسلوب أكثر تخصص وهو التعليم وذلك نتيجة تراكم المعرفة وتنوعها وتعقد الحياة الاجتماعية وتشعبها، إذا فالمدرسة تهتم بتنشئة الفرد بأسلوب منظم ووفقا للأطر والمبادئ المحددة لتأهيله للحياة الاجتماعية.

ويتضح أن الوظيفة الأساسية للمدرسة هي الوظيفة التعليمية والتربوية، وهنا يبرز دورها في إكساب القيم للفرد من خلال تشبع سلوكه بأنماط التفكير المناسبة للتفضيل والتقدير، وبهذا فالمدرسة تحتل المرتبة الثانية فهي المكان الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته يكتسب المعارف والعلوم بطرق علمية ومنهجية منظمة، وهي توفر بيئة تهدف إلى تنمية الفرد وقدراته العقلية والانفعالية والاجتماعية التي تساعده على التكيف والاندماج مع المجتمع الكبير.[2]

يتجلى مما سبق دور المدرسة وما تقدمه من معلومات متنوعة وخبرات ومعارف في جوانب الحياة الإنسانية وفق أطر واضحة المعالم مشتقة من حياة المجتمع ومتطلبات العصر.[3]

---

[1] عريب أبو عميرة، موسى أحمد السعودي، "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة دراسات العلوم التربوية** ، المجلد 38، العدد 01، 2011، ص 47.

[2] نصر الدين بهتون ، **مرجع سابق**، ص ص 70-71.

[3] نجلاء عدلان القرالة، **مرجع سابق**، ص ص 45-46.

2-3- جماعة الأقران

تُعبر جماعة الأقران عن الرفقة والزمالة التي تحدث بين الأفراد، وهي تلعب دورا هاما في تزويد الفرد بالقيم التي تساهم في خلق التفاعل بينه وبينهم وبصورة متساوية ويمارسون عملا مشتركا، ومع مرور الوقت تتحول اتجاهات الفرد وفق ما تمليه عليه هذه الجماعة ويندمج معها ويكتسب قيمها، إن هذا التفاعل والاندماج والتأثير المتبادل يسمح لجماعة الأقران بإثبات أنفسهم ويشعرهم بالحرية ويرفع من معنوياتهم، كما تكسب جماعة الأقران أصحابها العديد من الخبرات التي لا تقدمها المؤسسات الأخرى، ومن هنا تبرز لنا أهمية جماعة الأقران في اكتساب القيم الفردية.[1]

2-4- وسائل الإعلام والتكنولوجيا الحديثة

تنوعت وسائل الإعلام وأصبحت تمارس أثرا كبيرا في نقل القيم، وهي تعتمد على أساليب الإثارة والتشويق ما يجعل الإقبال عليها برغبة وشغف دون إجبار أو إكراه، إذا فوسائل الإعلام تساهم في بلورة القيم الخاصة بالفرد من خلال جلب اهتمامه واختيار الأساليب الفعالة والمؤثرة على نفسيته، واحتلت وسائل الإعلام مكانة هامة لدى الفرد بل وصارت بديلا لمؤسسات التعليم وكتب التثقيف فمن خلالها يستطيع الفرد أن يتطلع على مختلف المعلومات التي تهمه وتزيد من توعيته وفهمه لأمور حياته.[2]

يتضح مما سبق أن مفهوم القيم الفردية التي لم يستقر حول تعريف موحد بل تعدد بحسب الزوايا التي ينظر بها إليه، كما أن أنواع القيم الفردية ارتبطت بحسب الهدف المراد منها، إن هذا التعدد والتنوع يرجع إلى المصادر وطرق الكتساب المتبعة التي يعتمد عليها الفرد في تحديد نسقه القيمي.

وفي رأي الباحث فإن القيم الفردية هي متأصلة في شخصية الفرد تتماشى معه وتسايره عبر مختلف مراحل حياته وصولا إلى الحياة الوظيفية، وبالتالي فهي تلعب دورا كبير في تحديد المنظومة القيمية للفرد العامل وعلاقتها ببيئة وثقافة المنظمة، والتي سنتناوله في المبحث الموالي.

---

[1] محمد خليل محمد المدهون، **القيم التربوية المتضمنة في الآيات الكونية ودور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيزها لدى طلبتهم**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص35- 36.

[2] رضا حيرش، **مرجع سابق** ، ص ص 68-69.

المبحث الثالث: القيم الفردية في الفكر الإداري

المطلب الأول: مراحل تطور القيم في الفكر الإداري

1- المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية

إن القيم التي كانت سائدة في الفكر الإداري هي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية التقليدية والتي نظرت للإنسان على أنه آلة، فالتعامل مع الفرد العامل وتحفيزه يكون بالمكاسب المادية وهذا ما أوضحته وجهة نظر هذه المدرسة، فنجد مثلا نظرية الإدارة العلمية قامت على الأسس التالية[1]:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؛
- تنمية وتطوير مهارات الأفراد العاملين والاهتمام الدائم والمستمر بتصميم الوظائف وأنظمة الأجور وطرق التوظيف والتعيين؛
- معرفة العمال للأعمال الموكلة إليهم، وأن يكون هناك تعاونا حقيقيا بين العامل والإدارة؛
- تقسيم الوظيفة الواحدة إلى أجزاء صغيرة وهذا ما يساعد على أدائها بطريقة صحيحة وسليمة.

ويليه " هنري فايول" صاحب المبادئ الإدارية والتي حددها في أربعة عشر مبدءا وهي:

تقسيم العمل، وحدة الأمر، النظام، المركزية، مبدأ العدالة في الأجور، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، استقرار العمل، وحدة الاتجاه، الانضباط، المبادأة، مبدأ روح الفريق، تدرج السلطة، السلطة والمسؤولية، المساواة[2].

أما " ماكس فيبر" صاحب نظرية البيروقراطية القائمة على السلطة والتدرج في أداء المهام والأعمال، كما يعطي أهمية كبيرة للإجراءات الرسمية ومسألة السلطة وأساليب التدرج الهرمي والاتصالات والمعاملات الرسمية عند تأدية الأعمال اليومية، فالإدارة البيروقراطية هي نموذج للهيمنة الشرعية وهي الطريقة المثالية للتنظيم، حيث يفترض هذا النموذج أن الأفراد مصادر مثلهم مثل أي مصدر آخر[3].

---

[1] منيرة عبد حسن، " تاريخ تطور الفكر الإداري"، **مجلة الآداب**، العدد 112، 2010، ص 389.

[2] عمر بولهواش، **دراسة قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع المدرسي المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية سكيكدة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص 49-50.

[3] رحاب حسين علي، وفاء حسن عيسى الفريداوي، "العولمة الثقافية في القيم التربوية لطالبات قسم رياض الأطفال"، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، جامعة بغداد، العدد38، 2012، ص 307.

إذا فالفلسفة الكلاسيكية التقليدية ترى أنه ليس هناك أي تعارض بين مصالح العمال ومصالح المنظمة، وتقر أن هناك توافق وتشارك للمصالح، ويظهر ذلك من خلال دفع الأجور المرتفعة للعمال من جهة، وتحقيق الأرباح العالية للمنظمة من جهة أخرى، وبطبيعة الحال فالأجور المرتفعة ستدفع بالفرد العامل لبذل جهود أكبر للحصول على أجور وعلاوات أكثر، وهكذا تزيد الإنتاجية الإجمالية.

وتم تلخيص الفلسفة التي تستند إليها هذه القيمة الإدارية في مؤلفات تايلور فهو يؤكد على أن أي مظهر من مظاهر الحياة يجب أن يستند إلى العقلانية، وهذا ما ساهم في الاهتمام بالأسلوب العلمي في عمليات الأداء، كما سعت الإدارات والمنظمات إلى بذل جهود كبيرة لتأسيس تلك القيم الإدارية المتعلقة باحترام السلطة الرسمية والقيم المادية والعقلانية عند اتخاذ القرارات الإدارية.[1]

2- **المرحلة الثانية: مرحلة القيم الإنسانية (العاطفية)**

اهتمت هذه المرحلة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمات الإدارية، وأفرزت قيما جديدة تهتم بالجانب الإنساني للفرد العامل، فالفرد العامل هنا هو كائن اجتماعي له ورغباته واتجاهاته تؤثر على أدائه، وأكدت هذه المرحلة على تلك الجماعات والتنظيمات التي تنشأ داخل المنظمة بطريقة غير رسمية وأهميتها في تماسك الأفراد والجماعات وتفاعلهم في أداء أعمالهم، وتعتبر دراسات " هاوثورن" التي اهتمت بدراسة القيم الإنسانية أول من عالج هذا الاتجاه الإنساني، فالفرد العامل لا يمكن اعتباره مجرد آلة ويحفز بالماديات فقط، بل هو كائن له دوافع معنوية وأحاسيس ومشاعر تؤثر بدرجة كبيرة على أدائه وإنتاجه، ومن أهم القيم التي جاءت في هذه المرحلة هي:[2]

- توفير الاحترام لكل فرد من الأفراد العاملين دون النظر إلى العمل الذي يقوم به أو يشغله؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية والعاطفية أكثر من التركيز على الجوانب المادية، وذلك لما لها من أهمية كبيرة داخل التنظيم؛
- إثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين من أجل إثبات أنهم مهمين، وبالتالي تحفيزهم ماديا ومعنويا.

---

[1] محمد بن عزوزي، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط**، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2012، ص 62.

[2] غنية بريش، **القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص ص 37-38.

مما سبق يتضح أن هذه المرحلة أكدت على الاهتمام بالسلوك والفعل الإنساني وهذا ينعكس على القيم من خلال:

- زيادة الروح المعنوية وارتفاعها لدى الفرد العامل من خلال إقحامه ومشاركته في إتخاذ القرار وإبداء الرأي في كل ما يخدم مصالح المنظمة.
- أنواع الحوافز التي تقدمها المنظمة ومدى إسهامها إعطاء دفع قوي للفرد العامل إتجاه العمل ما يساعد على تحقيق أداء جيد ومناسب.
- التعرف على مشاكل العمال ومحاولة إيجاد حلول لها كي لا تؤثر على أفعالهم وأدائهم لأعمالهم وفي حالة إهمالها أو تجاهلها فالأمر سينعكس سلبا على أدائهم في العمل، وعليه فالقيم التي تضمنتها هذه المرحلة هي قيم جديدة مقارنة بالمرحلة السابقة.[1]

3- المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

في فترة الخمسينات من القرن العشرين ظهرت الاتحادات المهنية والنقابات العمالية، وشهدت نفس الفترة نقصا كبيرا في المنتجات وفي الأيادي العاملة، وكان أي شيء يصنع إلا و يباع بكل سهولة وهذا ما انعكس سلبا على الكفاءة لدى الأفراد العاملين، وانخفضت مستويات الإبداع لديهم، ساعدت هذه الظروف الاتحادات المهنية على اكتساب القوة الكافية للحد والتقليل من الخسارة التي كانت تتعرض لها المنظمات، كما استثمرت العديد من المنظمات قدرا من الجهود بهدف احتواء الاضطرابات والسيطرة عليها خاصة مع التحول من المواجهة إلى التوفيق حسب وجهة نظر الإدارة والانتقال من قيم الحياة الزراعية إلى قيم الحياة الصناعية.[2]

في هذه المرحلة دافع الإداريون عن القيم المتعلقة بالمثابرة والاجتهاد في العمل، والحرص على استغلال الفرص المتاحة، أما الاتحادات العمالية انصبت اهتماماتها بالعدالة والإنصاف في الرواتب والأجور، والتقليل من ساعات العمل في اليوم والعمل على توفير البيئة اللازمة، وتحسين الظروف داخل المنظمات الإدارية، والقيم في هذه المرحلة هي قيم مواجهة، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك توافق، وبالتالي ساد الشك حول معرفة من المسئول عن تلك القيم هل هم الإداريون أم الاتحادات المهنية والنقابات العمالية.

---

[1] مسعودة فلوس، **القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 68.

[2] عمر بولهواش، **مرجع سابق**، ص 62.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع على الرأي

تمسكت المنظمات بقيم الحرية داخل في مختلف بيئات العمل، كما شاعت قيم السلام والمحبة بدلا من قيم السلطة إلى أن ظهر كتاب " **الجانب الإنساني في المؤسسة**" لصاحبه "**دوغلاس ماكريغور**"[1] الذي أحدث تغييرا في الفكر الإداري ما أثر بدرجة كبيرة على القيم الإدارية التي قسمت حسب نظريته إلى مجموعتين هما "**X**" و"**Y**".[2]

المجموعة الأولى وهي المعروفة باسم " **نظرية X** " ترى أن الفرد العامل سلبي ويكره العمل، كما أنه يميل إلى الخمول والابتعاد عن تحمل أي مسؤولية في العمل، وبالتالي فتسليط العقوبات والتهديدات هي التي تدفعه نحو العمل بالإضافة إلى فرض رقابة صارمة ودقيقة عليه، وترى هذه النظرية أن الحوافز المادية هي الأهم لديه وعلى هذا الأساس نجدها تقوم على الافتراضات التالية:

- الفرد يتجنب العمل ويتهرب منه بأي طريقة وهو كسول بطبعه ويحاول الابتعاد عنه أوعدم القيام به قدر المستطاع؛
- تسليط الرقابة الدائمة على الفرد وتهديده بالعقاب وإجباره على العمل وتوجيهه، وهذه هي المداخل الرئيسية للقيام بالأعمال وتحقيق الأهداف بطريقة سليمة؛
- يفضل الفرد التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان قبل كل شيء[3].

أما المجموعة الثانية والمعروفة باسم " **نظرية Y** " لها نظرة معاكسة تماما، وترى أن الفرد العامل إيجابي وهو جدير بالثقة، وبحب العمل ويتفانى في إنجاز أعماله، ويتحمل جميع مسؤولياته ولديه رغبة في القيام بالمهام المطلوبة، وهي تقوم على الافتراضات التالية:

- بذل الجهد سواء كان عضلي أو ذهني فهو أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة؛
- إن أساليب الرقابة المستمرة ووسائل العقاب والتهديد هي ليست وحدها المناسبة لتوجيه الفرد نحو تحقيق الهدف، بل على العكس هناك وأساليب أخرى توجه الفرد وتحفزه بدرجة أكبر؛

---

[1] دوغلاس ماكريغور: هو عالم نفس وأستاذ جامعي وكاتب اقتصادي أمريكي، ولد سنة 1906 في مدينة ديترويت

[2] منيرة عبد حسن، **مرجع سابق**، ص 396.

[3] مصعب عدالي، **القيم التنظيمية للقادة وعلاقتها بفعاليتهم التنظيمية من وجهة نظر العمال دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط مديرية توزيع البليدة**، أطروحة دكتوراه ، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019. ص 50.

- بإمكان الفرد العادي تحمل المسؤولية وفي حال توفر ظروف مناسبة يسعى إليها بإرادته؛
- يمكن للفرد أن يمارس نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية بكفاءة وفعالية في سبيل إنجاز الأعمال والقيام بها بطريقة صحيحة وملائمة وتحقيق الأهداف التي التزم بها؛
- يتطلع الفرد أن يكون التزامه بالأهداف المحققة من خلال الأعمال المنجزة من طرفه يقابله مستوى الثواب المرتبط به؛
- إن الفرد له قدرات إبداعية وتطويرية، وهي تعتبر عادية ومنتشرة بين الأفراد، كما أن القدرات المستخدمة من طرفه في ظل الظروف الحالية هي قدرات جزئية.[1]

5- المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة ساد أسلوب إداري حديث، ظهرت على إثره قيم إدارية جديدة، وهي" الإدارة بالأهداف"، ويعتبر" **بيتر داركر**" رئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة نيويورك أول من نادى بها من خلال الكتاب الذي ألّفه والمعنون بـ "**الإدارة في التطبيق**"، ويرى داركر في هذا الأسلوب أن الأهداف هي المنهج الأساسي للإدارة أثناء القيام بالعمل الإداري[2].

إذا فالإدارة بالأهداف هي ذلك الأسلوب المشترك بين الرئيس والمرؤوس في تسيير العملية الإدارية وتحديد نسبة التقدم لبلوغ الهدف، وتستند في فلسفتها على مجموعة افتراضات وهي أن الفرد العامل يميل إلى معرفة المتوقع منه أثناء القيام بأعماله، ويرغب في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله ومصلحته، ويسعى للوقوف على مستوى أدائه داخل منظمته.

إن هذه الافتراضات تبرز لنا أهمية العنصر البشري في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي والمحرك الأساسي لإدارة الأعمال ووضع الخطط وتنفيذها، كما تضع الإدارة بالأهداف كامل الثقة في الفرد العامل الذي يتحمل مسؤولياته، ويوجه نفسه ذاتيا، ويمارس الرقابة الشخصية، وتشكل الأهداف ذلك الرابط النفسي بين الفرد والمنظمة، والموجه لجهودهما نحو الإنجاز، كما يزيد من إسهامات كل منهما في حالة توحيد القرارات والنتائج.

وعليه فنجاح هذا الأسلوب يتوقف على مدى الإخلاص والتفاني في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا الأمر الذي يفرض على الرؤساء والمرؤوسين التعاون في تحديدها بدقة.

---

[1] عبد الوهاب بلعباس، **القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 50- 51.

[2] غنية بريش، **مرجع سابق**، ص 45.

حسب هذا الطرح فإن دخول الفرد للعمل في أي منظمة مهما كان نوع العمل الذي تقدمه أو النشاط الذي تقوم به، فإنه ينشأ بينهما عقد نفسي يتضمن عدة توقعات، وهذا ما تجسد من قبل في نظرية التوقع التي توضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة المتوقعة منه لدى الفرد.[1]

6- المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة مثل: تحليل المعلومات الإدارية، والأفكار المساعدة على التطوير التنظيمي داخل المنظمات، ومن أبرز المفكرين في هذه المرحلة " **فريديريك هرزبرغ** " الذي أوضح أن عوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج وذلك لأنها دوافع ذاتية توفر الشعور الإيجابي لدى الفرد وتعطيه الفرص للتطوير التنظيمي، وقام "**هرزبرغ**" بتشكيل نظرية في مجال الدافعية وهي المعروفة اليوم باسم " **نظرية العاملين**".[2]

تبرز عملية التحليل لنظرية "**فريديريك هرزبرغ**" أنه يجب التفكير والاهتمام بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد، كما أن المهام يجب أن تحدد بطريقة جيدة وعلى أساسها تحدد مستويات الرضا ضمن الأعمال الموكلة للفرد، وهكذا فالمهمة التي يكلّف بها أي فرد عامل يجب أن تكون كاملة وتتكون من عوامل الإعداد، التنفيذ، الرقابة، أيضا يجب تجميع المعلومات الجزئية التي يمكن أن تدخل مع بعضها البعض في نشاط واحد يؤديه الفرد العامل[3].

لقد عرفت " نظرية العاملين "نجاحا كبيرا، وهذا ما أثبتته نتائج تطبيقها في مختلف المنظمات، وعلى جميع المستويات الإدارية، وساهمت في عمليات التطوير التنظيمي واستعمال مناهج البحث العلمية في العمليات الإدارية.[4]

---

[1] محمد مبارك محمد الرشيدي، **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص ص 14-18.

[2] زهير بغول، **محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 136-137.

[3] وافية صحراوي، **قيم العمل والدافعية للإنجاز لدى إطارات المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الدسمة، مستشفى القبة، المعهد العالي للأساتذة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص ص 23.

[4] صبرينة سيدي صالح، **دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد إنتاجي- خدماتي دراسة ميدانية بمؤسسات الشرق الجزائري برج بوعريريج نموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2016، ص 109.

7- المرحلة السابعة: مرحلة القيم الواقعية

تعتبر هذه المرحلة نتاج المراحل السابقة في تطور القيم الإدارية داخل المنظمات، وظهر فيها نموذج " **إدارة الجودة الكلية** " وهو نموذج يركز على الأداء المتخصص والتدريب والعمل بروح الفريق، وهكذا ظهرت قيم جديدة من بينها الجدية في العمل، المسؤولية الذاتية، واستغلال الفرص الفردية، وهي تقود للنجاح. ومع تزايد المنافسة بين المنظمات العالمية ظهرت قيمة البقاء للأجدر.[1]

إن مفهوم إدارة الجودة الكلية " الشاملة " جرّبت أفكاره في البيئة اليابانية التي منحته المناخ التنظيمي المناسب، وهي عملية ترتكز على مجموعة من القيم التي تمكنها من توظيف مواهب الأفراد العاملين، واستثمار القدرات الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة.[2]

تركز إدارة الجودة الشاملة على قيم العمل الجماعي وتشجيع العاملين واندماجهم ومشاركة العملاء والموردين، وتستهدف التحسين المستمر للأداء وللوظائف والعمليات والخدمات والأفراد بالمنظمة، وهذا باستغلال الموارد البشرية والمالية المتاحة عن طريق الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية.[3]

وهكذا فتطور الفكر الإداري وفق نموذج إدارة الجودة الشاملة يستند على قيم جديدة تركز على المستفيد بدرجة كبيرة وهو بمثابة الحكم النهائي على مقياس نجاح المنظمة، وعليه يجب أن توجه جميع قرارات المنظمة لخدمة المستفيد، كذلك المساهمة الجماعية والعمل بروح فريق العمل، وهنا تظهر قيم الولاء التنظيمي للأفراد، حيث يتم ترسيخ فكرة المشاركة بين كافة الأقسام والمستويات الإدارية، والتأكيد على المنافسة الشريفة، أيضا تعتمد المنظمة على خطط للتحسين الدائم للأداء وتقليل الأخطاء قدر الإمكان، وسميت هذه المرحلة باسم المدخل المعرفي في تطوير القيم الإدارية، فالمنظمات هنا أكدت على أن الفرد هو مصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها

---

[1] دزاير هريو، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 46.

[2] أحمد بن عبد العزيز بن مفلح الدندني، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية " تصور مفتوح"**، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 10.

[3] عبد الرزاق حميدي، "**أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر**"، أطروحة دكتوراه ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 14.

واستمرارها في البيئات المعاصرة والمتغيرة وشديدة التنافس، وأصبحت المعرفة هي المورد الأساسي للمنظمات الإدارية الحديثة.[1]

المطلب الثاني: المنظومة القيمية للمنظمات الإدارية

يعتبر العمل من أهم الممارسات التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية، ومع التطور الحاصل في الحياة العملية للفرد بدءا بالعمل الزراعي ثم العمل الحرفي والصناعي وصولا إلى العمل بالمنظمة، هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي وجدت من أجلها، وعليه فحياة الفرد داخل المنظمة هي إلا امتداد لحياته الاجتماعية يحمل إليها قيمه الفردية والتي تمثل الإطار المرجعي الذي يحدد له كل ما هو مقبول أو مرفوض من سلوك أو فعل.

إن القول بأن الحياة العملية للفرد ما هي إلا امتداد للحياة الاجتماعية هذا لا يعني عدم وجود قيم خاصة بالمنظمة، فالمنظمة لها قيم مستقلة تحافظ عليها وتميزها عن غيرها، إلا أن عملية المزج بين المنظومة القيمية للفرد العامل والمنظومة القيمية للمنظمة من شأنه أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات من خلال عملية ديناميكية تفاعلية تسعى إلى تحقيق الأهداف النهائية لكلا الطرفين.[2]

1- منظومة قيم الفرد العامل

يقصد بها تلك القيم الفردية التي يتبناها الفرد العامل ويحرص عليها في معاملاته وسلوكياته، سواء اتفقت أو اختلفت مع الأنساق القيمية الموجودة داخل المنظمة كقيم الإدارة أو قيم الجماعة، وهذا يقودنا إلى ما أشار إليه " **سبرنجر**" في تحديده وترتيبه للأولويات من القيم لدى الفرد وهي ترتبط باختيار الفرد لا بتوجيه النظام وهي نابعة من داخله.

إن منظومة قيم الفرد داخل المنظمات الإدارية حضيت بالعديد من الدراسات في الفكر الإداري المعاصر، وهذا من أجل فهم تلك التغيرات القيمية لدى الفرد العامل، وأخذت تلك الدراسات تحلل القيم الفردية من أجل الوصول إلى درجة توافق وتواصل بينها وبين القيم السائدة داخل التنظيم، ويتفق معظم مفكري علم الإدارة أن نسق القيم الفردية لدى العامل يعد من أهم العوامل

---

[1] عبد المالك بن محمد عيسى سكتاوي، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 60.

[2] محمد عبيد هاشم الصعب، **قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من المرشدين المدرسيين بتعليم الليث والقنفذة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 28.

التي تؤثر على حياته العملية فهي تضبط سلوكه داخل التنظيم، ويساعد التباين في قيم كل فرد عامل في فهم طبيعة الصراعات والنزاعات داخل المنظمة، كما يساعد التماثل والتشابه في تلك القيم في تفسير التفاهم والتناسق القائم بينهم، وعليه فالقيم الفردية للعامل هي التي تدفع سلوكه وتصرفاته في اتجاه معين، وبالتالي تؤثر في الأحكام التي يصدرها على اعتبار أنها محصلة للعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية المحددة للإطار العام لحياة الفرد.[1]

وتلعب القيم الفردية دورا فعالا في ترتيب أولويات الفرد العامل، فهي تهتم بترسيخ الأفكار التي تتماشى مع المعتقدات التي يؤمن بها، وعلى هذا الأساس تتشكل استعداداته وتتحدد معاملاته مع الآخرين حسب ما تمليه عليه قيمه، ووفقا لذلك تبرز طبيعة النشاطات التي يقوم بها سواء كانت حركية أو نشاطات فكرية والتي تكونت لدى الفرد من خلال التنشئة التي تلقاها خلال المراحل القاعدية التي مر بها في حياته، وعادة ما تكون واضحة المعالم كي تعطي الفرد ذلك المستوى من التقدير للمواقف والظواهر التي تعترضه في حياته العملية.[2]

إن العملية الإدراكية لدى العامل تسهل له عملية الاختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها وهي تتم بواسطة الحواس لفهم العالم المحيط، ففهم الفرد لما حوله ومعرفة ماذا يفعل الآخرون سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء سيعود عليه بالنفع من عدة جوانب، بالإضافة إلى ذلك يكسبه معلومات تساهم في معرفة الفرد لكل ما يجري داخل المنظمة من عمليات إدارية، ويشكل له ذلك وعيا دقيقا يزيد من سيطرته وتحكمه في عمله، فالعملية الإدراكية هي التي تنظم الانطباعات الحسية للفرد والتي من خلالها يضيف معنى للبيئة التي يتواجد بها.[3]

وتمر العملية الإدراكية بثلاث خطوات وهي الوعي والانتباه ثم التعرف على الأشياء، بعدها تتم عملية التفسير لتلك الأشياء، أما التعلم وهو يمثل نوع من التغير في قيم الفرد العامل نتيجة ما اكتسبه من خبرات وتجارب أثناء مسيرته العملية، إذا فالعملية التعليمية تجعل الفرد يقوم بالربط

---

[1] صبرينة سيدي صالح، **مرجع سابق**، ص 131.

[2] عويشة مسيلتي، **واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة مولاي أحمد مدغري**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018، ص ص 74- 75.

[3] زهير بغول، **مرجع سابق**، ص 152.

ذهنيا بين الأفعال التي قام بها والنتائج التي توصل إليها، فما كان إيجابيا يحافظ عليه ويكتسبه، وما كان سلبيا يتخلص منه، وهذا كله يؤثر على المنظومة القيمية للفرد العامل.

أيضا هناك شكلا آخر من أشكال التعلم والذي يمارسه الفرد من خلال الملاحظة، وعادة ما يكون عن طريق المحاكاة والتقليد للآخرين، وهي عملية تكسب الفرد سلوكا جديدا عن طريق ما يلاحظه بانتظام للأعمال التي يقوم بها عامل آخر وما يترتب على تلك الأفعال من نتائج وعوائد إيجابية، وبهذا التصرف يصبح ذلك العامل نموذجا للفرد المتعلم، ولكي يستفيد من هذا النموذج يجب أن يتميز بالانتباه الجيد والدقيق لكل التفاصيل لكي يتعلم جيدا، وهكذا تتأثر منظومته القيمية ويعاد فيها ترتيب الأولويات حسب ما يراه الفرد العامل مناسبا.

كذلك نجد الشخصية وهي تلعب دورا هاما في حياة الفرد العملية، وهي من أهم العناصر المتحكمة في قيم الفرد العامل والمؤثرة في أدائه، فالشخصية تضم كل العمليات النفسية وتهتم بالسمات الذاتية، وأجمعت العلوم الإدارية على أن هناك خمسة أبعاد لشخصية الفرد العامل وهي:[1]

البعد الأول: وعي الفرد للتصرفات ويقصد به مدى الوعي الذي يتميز به الفرد عند القيام بأي تصرف أو سلوك، ويبرز لنا هذا البعد الاهتمام والحرص والمسؤولية والانضباط والتنظيم.

البعد الثاني: انفتاح الفرد اجتماعيا وهو يبين الانفتاح الذي يتميز به الفرد في الوسط الاجتماعي الذي يحيط به، ويبرز من خلال النشاطات والتفاعلات التي يمارسها داخله.

البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية وتبرز من خلال علاقة الفرد مع الآخرين وطريقة التعامل معهم بأسلوب مهذب وحسن التصرف والتعاون والتسامح وزرع التفاؤل، وهذا ما يخلق التناسق والانسجام.

البعد الرابع: الاستقرار العاطفي يتمثل في تلك الحالة العاطفية للفرد، فقد يكون ذا طبيعة هادئة ويشعر بالأمان والاطمئنان وعدم التوتر، أو العكس من ذلك يكون قلقا وعدم الشعور بالارتياح.[2]

البعد الخامس: التجربة والخبرة لدى الفرد أي قدرة الفرد على القيام بالتجربة التي تمكنه من اكتساب الخبرات وهذا لا يتأتى إلا من خلال الخيال الواسع والإحساس القوي، وأن يكون ذا نظرة بعيدة الأفق.

---

[1] وافية صحراوي، **مرجع سابق**، ص 39-40.

[2] سليم واجي، **السلوك التنظيمي للشباب العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل دراسة ميدانية حول خريجي الجامعة والمعاهد العاملين ضمن عقود ما قبل التشغيل بولاية أدرار**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص ص 76.

أيضا هناك الدوافع وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بقيم الفرد وهي من العوامل التي تشجعه على القيام بالعمل بأكبر جهد ممكن، إذا فالدوافع نابعة من تلك القيم الكامنة في ذات الفرد، وهي تلك القوى التي تدفعه للإنجاز بأكثر كفاءة وفعالية لأنها تتعلق بتحقيق رغبة وهدف يتوافق والنسق القيمي الكلي للفرد، والدافعية لدى الفرد تتأثر بعدة اعتبارات فدرجة الحماس لديه تتوقف على مجموعة المثيرات الداخلية والخارجية، والتي تعود بدورها إلى نسقه القيمي ومدى توافقها وتعارضها معه، أيضا السلوك الدافعي للفرد يكون في اتجاه محدد وموجه، ويكون إما هدفا أو اختيار بديل أنسب ينسجم مع القيمة التي يحملها الفرد أو يسعى إلى تحقيقها.[1]

كذلك الاتجاهات وهي تعبر عن ما يحمله الفرد من أحاسيس ومشاعر اتجاه الأشخاص أو الأشياء أو الأنشطة إلا أنها قد تأخذ شكلا ايجابيا أو سلبيا وهذا راجع لتجارب الفرد وخبراته المتراكمة والمشكلة لقيمه، وعليه فالاتجاهات هي تلك الأفكار الذاتية للفرد التي تتشكل من ثلاثة أجزاء الأول منها عاطفي، وهو يشير إلى ما نريد وما لا نريد أو ما نحب وما نكره، أما الجزء الثاني وهو فهو إدراكي ويتشكل من المعتقدات التي يتبناها الفرد اتجاه الأشياء أو المواضيع، وهي مجموعة الأفكار والمعارف والعلاقات، أما الجزء الثالث وهو السلوكي ويتمثل في سلوك الفرد إزاء الأشخاص والمواقف ويمكن التنبؤ به من خلال ما يمارسه الفرد بناء على ما يحمله من قيم،[2]

يتضح مما سبق أن الدور المنوط بالمنظمات الإدارية هو الحرص على متابعة المنظومة القيمية للفرد العامل، فهو لا يثبت وفق ترتيب قيمي معين طيلة حياته العملية في المنظمة، بل هناك عدة عوامل تؤثر في نسقه القيمي نتيجة خبرة اكتسبها أو تجربة خاضها، وهذا يؤثر بدوره على نجاح أو فشل أدائه داخل المنظمات الإدارية.

2- منظومة قيم للإدارة

لكل إدارة أو منظمة قيمها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك لأنها تبنى على الفلسفة التي تتبناها، وهي بذلك تلعب دورا هاما كونها توجه تمثلات العمال وتسهل عملية الاندماج وفق منظومتها القيمية من أجل تحقيق التكامل والانسجام، و يحقق أعلى درجات الالتزام الوظيفي وتقليل أخطاء العمل سواء في التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية.

---

[1] مسعودة فلوس، **مرجع سابق**، ص 92-93.

[2] مريم زغدودي، **تأثير القيم الإجتماعية على السلوك التنظيمي للعمال دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر2**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص ص 80- 81.

إذا فقيم الإدارة تختلف في وظائفها وطبيعتها عن باقي القيم الأخرى سواء كانت اقتصادية، سياسية، دينية، اجتماعية، وهي ترتبط بالأداء والسلوك داخل المنظمة، وعليه فهي تهتم بتحديد نوع العلاقات بين الأفراد العاملين فيما بينهم من جهة، وعلاقاتهم بالنشاط أو العمل أو الوظيفة من جهة أخرى، كما تشتمل قيم الإدارة على القيم المهنية السائدة بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، ومنه فقيم الإدارة هي ذلك الاعتقاد الذي تبنى عليه الأنشطة والأعمال داخل التنظيم، وتحدد على أساسه جميع الاختيارات والبدائل المهمة التي تحدد المسار الكلي للمنظمة.[1]

إن قيم الإدارة تعكس مجموعة من الخصائص والتي تعتبر الخطوط العريضة المتعلقة بالأعمال والغايات النهائية، وهي تسعى من خلالها إلى زيادة درجات التوافق بين الفرد العامل والإدارة، وخلق نوع من الوحدة والتناسق، وهو ما يساعد المنظمة على تحقيق العديد من الإيجابيات كسهولة العملية الاتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، والوصول إلى نسب أداء عالية وتحقيق الخطط والأهداف اليومية، والقدرة على تشكيل نظرة مستقبلية تساهم في استمرارية المنظمة، وهي عوامل تزيد من الرغبة في التطوير وتحقيق الأهداف النهائية.

إن سيطرة نسق القيم الإدارية يتوقف على طبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة، وهو يؤثر على المناخ والجو السائد فيها، فشعور العامل بالولاء والانتماء للمنظمة أو حتى لجماعة داخلها والدفاع عنها هي قيم نابعة من رسالة المنظمة، أيضا مجموعة المبادئ التي تتبناها المنظمة وامتثال الفرد العامل لها هي قيم تستخدمها الإدارة للدفاع عن نفسها وبقاء كيانها، وترى أن أي تهجم عليها هو بمثابة تهجم على المنظمة ككل.[2]

وتعبر المنظومة القيمية للإدارة على مجموعة القناعات المؤثرة في توجهات وسلوكيات كلا من الإدارة والأفراد العاملين، وهي الحوصلة والخلاصة النهائية التي تبرز في تصرفات العاملين، وتتميز بطبيعتها الثابتة والجامدة، أي أنه لا يمكن تغييرها بسهولة خاصة إذا تشكلت منذ فترات زمنية طويلة، وهي تعمل كموجه ومرشد لتنفيذ الخطط الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، كما تفرض على الجميع الالتزام بها وعدم مخالفتها، وهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للقادة والعاملين داخل المنظمات.

---

[1] مسعودة عجال، **القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص 61-62.

[2] عويشة مسيلتي، **مرجع سابق**، ص 107.

وترتكز قيم الإدارة على العديد من المبادئ العامة وهي لا تخضع لإطار قانوني محدد معنى ذلك أن المنظمة تختار القيم التي تتلائم وطبيعة نشاطها وتتوافق مع الأساليب التسييرية التي تعتمدها أو تلك التي تسعى إلى تشكيلها وتعزيزها بين أفرادها.

وتختلف القيم داخل الإدارة على حسب الهيكل التنظيمي، فنجد القيم في الهيكل التنظيمي العضوي تتصف بموقعها الأفقي، وتكون مرنة قابلة للتوجيه والمشاورة، وبهذا تحقق الولاء لها، أما في الهيكل التنظيمي البيروقراطي فهي تتموقع في زاوية النظام واللوائح والقرارات، وهي غير قابلة للتوجيه والمشاورة والتعديل، وبالتالي فهي تفرض نفسها والالتزام بها، كما أنها تضبط الإطار العام للممارسات المتعلقة بالزبائن وذلك بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.[1]

وتتنوع قيم الإدارة بحسب طبيعة النشاط الذي تمارسه والفلسفة التي تؤمن بها أو الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها، إلا أننا سنستعرض مجموعة من قيم الإدارة وهي الأكثر شمولا وإلماما بكل جوانبها، وهي مجموعة القيم التي صاغها كل من" ديف فرانسيس و مايك وودكوك" في كتابهما القيم التنظيمية، حيث قسما قيم الإدارة إلى أربعة مجموعات رئيسية وتحتوي كل مجموعة على ثلاثة قيم فرعية، ويرى الباحثان أن هذه القيم يجب أن تتوفر في أي منظمة لكي تتمكن من قياس مدى فعاليتها ومستوى أدائها وهده القيم هي[2]:

أ- **قيم إدارة الإدارة**

تمتلك كل منظمة نظام إداري يحتوي على مجموعة من الوظائف المتكاملة والتي تمكنها من أداء مهامها واستمراريتها، والمعروف أن الإدارة لا يمكنها القيام بجميع العمليات المعقدة وتنسيقها وتوجيهها لوحدها، بل تحتاج للموارد البشرية المختارة والمحددة بدقة وعناية، والمدربة تدريبا صحيحا ومتقنا، ولديها كل الحوافز المادية والمعنوية لكي تحقق النجاح والتميز والوصل إلى الغايات النهائية، وتنبثق عن هذه القيمة الرئيسية ثلاثة قيم فرعية وهي:

قيم القوة والنفوذ: فالإدارة الناجحة هي التي تتحمل على عاتقها مسؤولية مستقبل المنظمة، وعليه فهي تدرك السلطة والنفوذ لمركزها الإداري وعلى أساسه تقرر مهمة المنظمة، وهذا لا يتأتى

---

[1] عبد الوهاب بلعباس، **مرجع سابق** ، ص 59.

[2] سهام شيخاوي، **إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص ص 33- 34.

إلا من خلال امتلاكها لنظم المعلومات الصحيحة والدقيقة التي تساعدها في فرض سيطرتها وتحكمها في كل ما يجري في محيطها، وهي بهذا تتبنى فكرة أن المديرين يجب أن يديروا.

قيم النخبة والصفوة: وتدخل هذه القيم لدى الإدارة التي تسعى إلى تحقيق التميز في العمل الإداري، ويكون من خلال اختيار الأفراد ذو الخبرات الجيدة، والعمل على كسب أفضل وأحسن المرشحين المحتملين للقيام بالأعمال الإدارية، والعمل على التطوير الدائم والمستمر لكفاءاتهم، وهنا تبرز فكرة النخبة دائما في القمة[1].

قيم المكافأة: نجد المنظمة تسعى دوما وبجدية كبيرة لتحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها، ويظهر ذلك من خلال مستويات الأداء للأفراد العاملين، وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة أن تكلل هذا الأداء والنجاح بالمكافأة والثناء والدعم والتحفيز، وهنا تبرز فكرة الأداء ملك.

ب-قيم إدارة المهمة

هنا يكون اهتمام المنظمة بالموضوعات والقضايا ذات العلاقة بطبيعة عملها وحرصها على الكيفية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتتفرع عن هذه القيمة ثلاثة قيم فرعية وهي:

قيم الفعالية: وهي تظهر من خلال الاهتمام بالأنشطة والمصادر التي تمكنها من الحصول على أفضل النتائج، و يجب أن تركز على الموضوعات والقضايا الصحيحة التي تتماشى مع طبيعة عملها بطريقة طردية، وبالتالي تساهم في تحقيق أهدافها وهي تتبني قيمة عمل الأشياء الصحيحة.

قيم الكفاية: وهنا تبحث المنظمة باستمرار على أفضل الطرق وأنسبها من أجل إتقان العمل، فإتقان العمل يضفي حافزا معنويا، والإدارة الجيدة هي التي تسعى دوما للحصول على الأساليب والطرق الجيدة والمناسبة والموصلة للهدف النهائي، وهنا تبرز قيمة عمل الأشياء بطرق صحيحة.

قيم الاقتصاد: وهي تتعلق بالرقابة على الأموال التي تنفقها المنظمة من أجل التكاليف التي تحتاجها في العمليات التي تنجزها، وللإشارة فإن عملية الهدر أسهل بكثير من عملية الجمع، فهدر الأموال يعد سببا في فشل المنظمات التي تعتمد على الربح والخسارة، وهكذا فالمنظمة الناجحة هي التي تدرك أهمية المواجهة الحقيقة وهي بهذا تتبنى قيمة لاشيء يكون مجانا.[2]

---

[1] مريم زغدودي، **مرجع سابق**، ص 103.

[2] عادل لحميدي، " القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج فرنسيس و ودكوك دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، **مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، المجلد 09، العدد 04، ص 149.

أ- قيم إدارة العلاقات

يقصد بها التعاملات والعلاقات التي تكون بين الإدارة وعمالها، والتي يجب على المنظمة استثمارها للحصول على أعلى إسهامات من أفرادها العاملين، وأن أداء الأعمال يكون من خلال التزامهم وقيامهم بوظائفهم على أكمل وجه، ويدخل تحتها القيم الفرعية التالية[1]:

قيم العدل: وتظهر في التصرفات التي تقوم بها الإدارة اتجاه أفرادها، سواء داخل التنظيم أو خارجه ولها تأثير كبير على الحياة العملية للفرد، فالتعامل بلطف وإحلال العدل بين العاملين يخلق الثقة ويحقق الولاء والانتماء وهذا أساس نجاح المنظمة، كما أن اهتمام الإدارة بوجهات نظر الأفراد العاملين يساهم في تحقيق أهدافها، وهي بهذا تتبنى قيمة من يهتم يكسب.

قيم العمل الجماعي" روح فريق العمل": فالعمل الجماعي يكون من خلال تلك الجماعات التي تتشكل داخل الإدارة والتي تنسجم وتتناسق مع بعضها، وبالتالي يكون أدائها وإنجازها عاليا ومتقنا، فالأفراد الذين ينتمون لفريق عمل تسود لديهم روح التعاون ويشعرون بالانتماء إلى بعضهم البعض، كما أن النقص الذي يكون في فرد ما من الجماعة تغطيه موهبة ومهارة شخص آخر ينتمي لنفس الجماعة، وهكذا تتكامل الجماعة وتنسجم، فالمنظمة الناجحة هي التي تؤمن بالفوائد التي تجنيها من خلال جماعات وفرق العمل المنسجمة داخل كيانها، وعليه فهي تتبنى فكرة العمل معا بانسجام.

قيم القانون والنظام: تشكل كل جماعة عمل إطارا قانونيا ينظم تصرفات الأفراد المنتمين إليها، وهذا الإطار يحدد القواعد الأساسية للسلوك المقبول، وعلى هذا الأساس تمارس المنظمة نوع من السيطرة على حياة أفرادها، فنجاح المنظمة يتوقف على قدرتها في تطبيق قواعد وإجراءات بأسلوب مناسب يحقق العدالة بين الجميع، ووفقا لهذه القيم فهي تتبني قيمة العدل لا بد أن يسود.

ب-قيم إدارة البيئة

هي المكان الذي تتواجد فيه المنظمة، ويشكل الإطار الذي تتعامل معه، وهذا ما يستوجب على المنظمة التعرف عليه والبحث على الأساليب التي تمكنها من التأثير فيه لكي تحقق مصالحها وأهدافها،[1] وتندرج تحتها القيم الفرعية التالية:

---

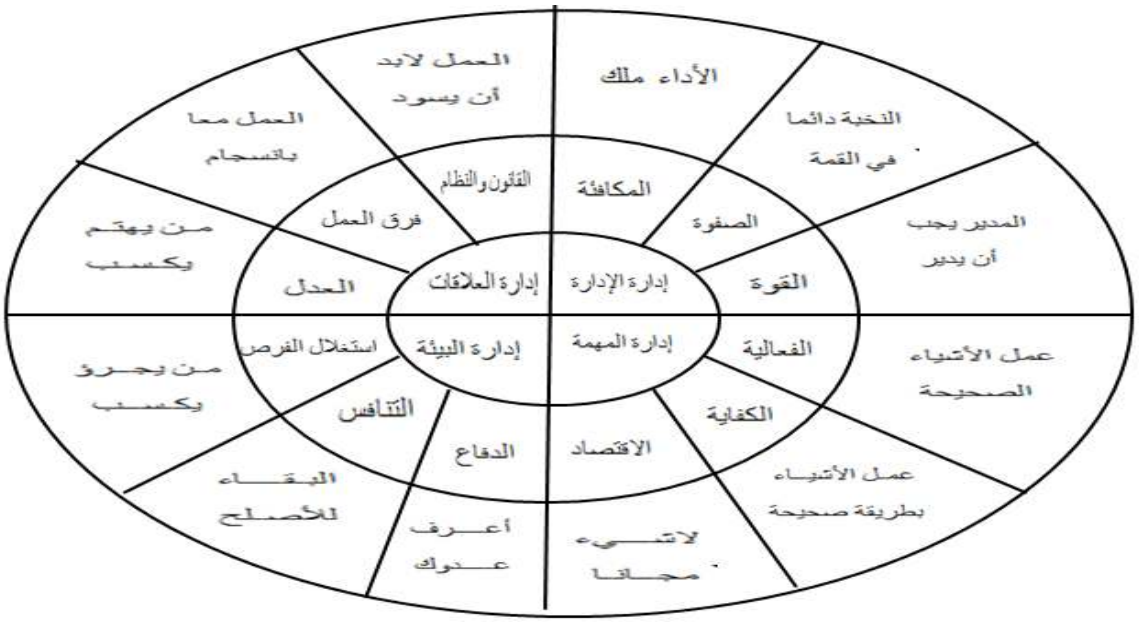
[1] فيصل فراحي، عادل بودهري، "دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية ل ديف فرانسيس ومايك ودكوك (1990) على عينة من عمال مؤسسة هيبروك بولاية وهران"، **مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017، ص ص 164- 165.

قيم الدفاع: وهي تلك القيم التي تتبناها المنظمة لحماية نفسها من التهديدات التي تواجهها خاصة في مجال التنافس مع المنظمات الأخرى، وعليه فنجاح المنظمة مرتبط بمدى دراستها للتهديدات والعمل على بناء خطة دفاعية لضمان البقاء، وهكذا فهي تتبني قيمة إعرف عدوك.

قيم التنافس: وهي قدرة المنظمة على التنافس خاصة في ظل التنوع والتعدد الكبير للمنظمات، فالتنافس هو السبيل الوحيد للبقاء، وفي بيئة الأعمال البقاء يكون للأفضل والزوال يكون للأضعف وبالتالي فهي تتبنى قيمة البقاء للأصلح.

قيم استغلال الفرص: قد تضع المنظمة خطط إستراتيجية محكمة من أجل الوصول إلى هدفها، لكن تواجدها في بيئة متغيرة قد ينتج عنه أمور فجائية لا ينبغي إغفالها، وهي ما يعرف في بيئة الأعمال بالفرص والتهديدات، وعلى هذا الأساس فهي تتبنى قيمة من يجرؤ يكسب،[2] ويوضح المخطط التالي القيم السابقة:

الشكل رقم (01) يوضح أنواع قيم الإدارة



المصدر: فرنسيس ديف، وودكوك مايك، **القيم التنظيمية**، تر: عبد الحمان أحمد الهيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 46.

---

[1] محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو، "القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من الأستاذة بجامعات (ورقلة، غرداية، بسكرة، الوادي)"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 26، سبتمبر 2016، ص 77.

[2] دزاير هريو، **مرجع سابق** ، ص ص 54-55.

المطلب الثالث: الإدارة بالقيم في المنظمات الإدارية

أنتجت عملية استثمار القيم في الفكر الإداري مدخلا جديدا جدير بالاهتمام والدراسة وهو " الإدارة بالقيم"، وهي تمثل منهجا حديثا يساعد المنظمات الإدارية في الاستفادة بأقصى درجة ممكنة من القيم الفردية والتنظيمية، وهكذا فمفهوم الإدارة بالقيم يعد ابتكارا يبين أهمية القيم المتعلقة بالسلوك الإنساني، وكذا القيم المتعلقة بسلوك الإدارة داخل المنظمات الإدارية الحديثة.

1- مفهوم الإدارة بالقيم

ورد مصطلح الإدارة بالقيم بعدة مسميات تعبر كلها عن نفس المعني، فنجد المفكر سوننبرغ استعمل مصطلح الإدارة بالضمير وهدف من خلاله إلى طرح خيار جديد يرتبط بنجاحات طويلة الأمد، بعدها ظهرت نظرية "الإدارة المعتمدة على القيم"، كما استخدم تسمية جديدة وهي الإدارة باستخدام القيم.[1]

إن الأساليب الحديثة في الإدارة هي تلك الأساليب المرتبطة بالجوانب السلوكية للفرد العامل، لذا حاولت النظريات الإدارية المختلفة وضع نموذج الإدارة بالقيم يمكن من خلاله تحقيق التميز الإداري للمنظمة وتفوقها وبهذا تضمن استمرارها واستقرارها وتزداد قدرتها التنافسية.

إذا فأسلوب الإدارة بالقيم يعزز العلاقات الإنسانية من خلال عملية اتصالية فعّالة تبرز الدور الحاسم للعنصر البشري، ويتجلى ذلك في الارتباط الوثيق بين الإدارة والأفراد العاملين من جهة، وعلاقاتهم بالمجتمع والبيئة المنتمين إليها من جهة أخرى، وهذا ما يحقق لنا ما يعرف بالشراكة القيمية المعالجة لمختلف الصراعات داخل المنظمات الإدارية، وهي تساهم في خلق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية، وتعزز الشعور بالعدالة والاستقرار، فالإدارة بالقيم تحقق تجانسا فكريا وسلوكيا يقوم على الصدق والصراحة، كما يشجع الأفراد العاملين على تحمل المخاطر التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم، وسنقدم مجموعة من التعاريف للإدارة بالقيم وهي:

الإدارة بالقيم هي ذلك الأسلوب الذي يتم من خلاله تحويل القيم الفردية للعاملين إلى واقع عملي معاش يزيل التناقض الحاصل بين قناعة الفرد وبين سلوكه العملي، وهو مؤشر حقيقي

---

[1] مشاعل بنت ذياب العتيبي، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص 24-25.

لالتزامه القيمي، ومنه فالإدارة بالقيم هي وسيلة فعالة لمعالجة الانحرافات السلوكية السلبية، والتي تعزز قيم المسؤولية والكفاءة والإبداع و تدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها النهائية.[1]

تعتبر الإدارة بالقيم إصلاحا إداريا يسعى لتطوير المنظمات الإدارية، وهي تمثل نموذجا إداريا يقرب المنظمة من أفرادها العاملين ومن عملائها ومن المجتمع ككل، وهذا راجع إلى تعاملاتها مع الجوانب الإنسانية التي تمكنها من فهم تأثير كلا من قيم الفرد وقيم الإدارة على المنظمة، ومحاولة استغلال الجانب الإيجابي منها وتحقيق الأهداف المرجوة.[2]

2- أهمية الإدارة بالقيم

تكتسي الإدارة بالقيم أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة كونها تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في جميع جوانب المنظمات الإدارية التنظيمية والعملية وتبرز أهمية الإدارة بالقيم فيما يلي:

- تبني المنظمات لأسلوب الإدارة بالقيم وإبراز موقعه الأساسي داخل إدارتها يوحد قيم الأفراد المختلفين ويجعلها قيم مشتركة وهذا ما يحقق مفهوم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة؛

- تحديدها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتبين الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها بصورة واضحة ودقيقة؛

- تهتم بالسلوك التنظيمي للفرد العامل والجماعات الرسمية وغير الرسمية، فهي تحدد التصرفات والمعاملات العامة وفقا للمبادئ والقواعد التي تقوم عليها، وبهذه الطريقة يكون جميع الأفراد العاملين مدركين لها ويطبقونها برغبة وقناعة وتصبح هي الميثاق الأساسي لاتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والنظم المحققة لأهداف المنظمة؛

- إزالة التباين والاختلاف بين قيم العاملين الذين يعيشون في مجتمعات ذات ثقافات متنوعة، فهناك أفراد يحملون قيم فكرية ويرون أنها ترفع من شأنهم وشأن منظماتهم، فحين يهتم أفراد آخرين بالقيم المادية المحققة للربح المادي، ويميل آخرون للقيم الجمالية فهم يهتمون بالفن والجمال، كما نجد مجموعة أفراد يحملون قيم اجتماعية وبهذا فهم يميلون إلى مساعدة الآخرين فهم يرون في ذلك

---

[1] ناجي رجب سكر، "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية"، **مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية**، المجلد 26، العدد 07، 2018، ص ص 529- 530.

[2] محمد بن فوزي الغامدي، **الإدارة بالقيم**، ط 01، مكتبة الملك فهد للنشر، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 19.

إشباعا لذاتهم، وبهذا سيكون هناك تضارب بين تلك القيم داخل المنظمات الإدارية لهذا تسعى الإدارة بالقيم إلى تشكيل وحدة متكاملة.[1]

نستنتج مما سبق أن أسلوب الإدارة بالقيم يهتم بشكل كبير بالعلاقة بين العمل والقيم الإنسانية، بغية الوصول بالعاملين لأحسن النتائج في ظل استغلال ما يمكن أن يؤثر على الفرد العامل من عوامل نفسية معنوية على اعتبار أنه إنسان وجداني وانفعالي، وعلى هذا الأساس تعتبر الإدارة بالقيم ذات طبيعة دينامية تؤثر في اختيارات الأفراد لأنماط سلوك معينة وتتأثر بالبيئة المحيطة.

3- خصائص الإدارة بالقيم

تتميز الإدارة بالقيم بمجموعة من الخصائص يمكن اختصارها في النقاط التالية:[2]

3-1- خاصية المرونة

يقصد بها أن أسلوب الإدارة بالقيم لا يركز على قيم معينة يتم تطبيقها داخل المنظمة، بل يقوم بوضع الإطار المرن الذي يتناسب مع جميع الثقافات والعقائد، وهو أسلوب يؤيد دور القيم ولا يحددها.

3-2- خاصية الاتصال والعلاقات الإنسانية

هنا يبرز دور العنصر البشري الذي يعززه هذا الأسلوب، ويبين علاقة الترابط بين الإدارة والأفراد العاملين من جهة، وبين الإدارة والمجتمع الذي تنتمي إليه من جهة أخرى، وهكذا تتوحد القيم وتكون مشتركة وفي الموقع الأمامي للمنظمة ما يحقق الشعور بالعدالة والاستقرار.

3-3- خاصية الشراكة القيمية

هذه الخاصية توحد القيم بين جميع الأفراد وفي مختلف المستويات، وهي بذلك تخلق التوافق القائم على الترابط والتناسق والانسجام، كما تعتبر حلا لجميع التناقضات والصراعات التي تكون داخل التنظيم كونها ترتكز على الصراحة والشفافية.

---

[1] شيماء خالد أبو العمرين، **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضى الوظيفي لمعلميهم**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص ص 23-24.

[2] هبة قدندل، **مرجع سابق**، ص 140.

3-4- خاصية العالمية

هو ذلك الاتجاه العالمي الذي يسعى لمعالجة المظاهر السلبية ويدعم المرجعية الأخلاقية ويصون المصدر القيمي للذات البشرية داخل المنظمات، فعلى سبيل المثال المرصد العالمي لأخلاقيات العلوم يؤكد على أن القيم هي الأساس للإصلاح الحقيقي، فهذه النظرة العالمية تعطي لأسلوب الإدارة بالقيم الموقع الحيوي ضمن النظريات والمقترحات التي طرحت في الآونة الأخيرة.[1]

4- مراحل الإدارة بالقيم

4-1- مرحلة تحدي قيم وأهداف المنظمة

تقوم هذه المرحلة على عملية جمع القيم الأساسية وتحديدها بالأساليب والطرق المنطقية، وهي تعتمد على تقديم التصورات وإشراك الأفراد العاملين في تقديم آرائهم واقتراحاتهم، وتعد مرحلة أساسية لنجاح المنظمات، ففيها تحدد القيم الجوهرية التي يتفق حولها المسئولين والأفراد العاملين شريطة أن تكون هناك شراكة وإجماع تامين، وعادة ما تستعمل عمليات العصف الذهني للعاملين ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن لا يكون هناك تناقض بين الأقوال والمقترحات والتصورات مع الأفعال والسلوكيات من قبل الإدارة العليا.

4-2- مرحلة إيصال قيم وأهداف المنظمة

هي الطريقة التي يتم بها إيصال القيم والأهداف ونشرها في شكل قائمة قيمية كان قد ساهم جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم في توحيدها، وتعتبر تلك القائمة القيمية مرجعا لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية الحالية والمستقبلية، وبهذا فهي تمثل ميثاقا قويا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الأهداف، وهذا ما يفرض عليهم التعايش معه بشكل يومي.[2]

4-3- مرحلة توجيه الإدارة وفقا للقيم والأهداف

تتم في هذه المرحلة عملية التنفيذ الفعلي للميثاق أو القائمة القيمية، ويكون ذلك من خلال المتابعة والتحقق من مدى الانسجام والتطابق بين أساليب وسياسات العمل من جهة، وبين مبادئ الإدارة بالقيم من جهة أخرى، وتكون عملية المتابعة من طرف القائد بصفة فردية وشخصية، وهذا

---

[1] عدنان عزيز جياد، **الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراق**، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 131.

[2] ناجي رجب سكر، **مرجع سابق**، ص 33.

الأسلوب يراقب الأنساق القيمية الفردية والتعامل معها، أيضا هناك مجموعات العمل والفرق العمالية التي تؤدي مهامها وفق ما اتفق عليه من قيم مشتركة وموحدة تدفع تلك الجماعات والفرق إلى الأداء المتميز، تليها عملية قياس فعالية المنظمة وهذا يظهر من خلال مدى تطبيقها للقائمة القيمية كإستراتيجية تقوم على العمليات والأنشطة والأنظمة.[1]

5- الأدوار الأساسية للإدارة بالقيم

تنقسم الأدوار الأساسية لأسلوب الإدارة بالقيم داخل المنظمات الإدارية إلى مستويين، الأول يكون على مستوى الإدارة، أما الثاني يكون على مستوى المورد البشري والتي سنستعرضها كما يلي:

5-1- دور الإدارة بالقيم على المستوى الإستراتيجي للمنظمة

تستهدف الإدارة بالقيم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة من خلال توجيه رؤيتها إلى ما يتناسب وأهدافها، وما يساعدها على خلق ثقافة تنظيمية تساهم في التطوير الدائم والمستمر لها، كما تساهم الإدارة بالقيم في التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية، وهذا ما يزيد من مكانتها واستقرارها،[2] ويندرج تحت هذا المستوى مجموعة من الأدوار الفرعية وهي:

5-1-1- دور الإدارة بالقيم في توجيه الأهداف العامة للمنظمة

من البديهي أن كل منظمة تحدد الأهداف المرغوب الوصول إليها مستقبلا، وهذا يكون من خلال رؤيتها والرسالة التي جاءت من أجلها، وعلى هذا الأساس تقوم المنظمة بتوصيف قيمها الحالية والمستقبلية، وتقارن مدى اتساقها وقبولها من طرف الأفراد العاملين هذا من جهة، وكذلك اتساقها وقبولها من المجتمع الذي تنتمي إليه من جهة أخرى، الأمر الذي يساعد على إبراز الشخصية الحقيقية للمنظمة، وتتم عملية توصيف قيم المنظمة على مستويين وهما:

- المستوى غير الظاهر ويكون من جانب المعتقدات والقيم الأساسية المحددة لطريقة التفكير داخل المنظمة، وهذا ما يجبرها على تكوين قيم إيجابية يتم دمجها مع قيم الأفراد العاملين محققة بذلك التكامل بينهما.

---

[1] علاء محمد عمران مرار، **الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص ص 39-40.

[2] حداد صونية، **مرجع سابق**، ص 202.

- المستوى الظاهر وهو يلاحظ في المستويات التشغيلية ويتم فيه تحويل المستوى السابق" غير الظاهر" إلى مناهج عمل ونظم إدارية كالإجراءات المتبعة والسلوك وطرق اتخاذ القرارات وهي أمور تؤثر كلها في سمعة المنظمة ودورها في المجتمع.[1]

إن اعتماد المنظمة على أسلوب الإدارة بالقيم يوضح لها الرؤية المستقبلية، فهي تقوم بعملية الانتقاء للقيم المطلوبة، وتصفية القيم غير المرغوبة، كل هذا يتم من خلال معرفة درجة التوافق والتصادم بين القيم المطلوبة والقيم الحالية وبين السلوك المعياري والسلوك الفعلي لقيم الفرد وقيم المنظمة، ومن هنا تحدد المنظمة خياراتها الإستراتيجية والكيفية التي تحقق لها أهدافها، فالأهداف تحول القيم إلى سلوك أدائي.

5-1-2- دور الإدارة بالقيم في عملية التطوير التنظيمي بالمنظمة

تظهر علاقة التطوير التنظيمي بالقيم في حرص المنظمة على تطوير قيم واتجاهات الأفراد العاملين والحصول على دعمهم لمواجهة مختلف الصراعات التي قد تعترضها أثناء عملية التغيير والتطوير، فهذا الأخير يشمل كل الخطط الحالية والمستقبلية التي وضعتها المنظمة على المدى البعيد، وهو يتضمن قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال إحداث تعديلات مخططة لبعض جوانب العمل التي تقف عائقا في سيرورة العمل، وهو ما يضمن فعالية المنظمة وتحقيق ما يعرف بالمواءمة المرغوبة مع البيئة والمجتمع المتواجدة فيهما، وعليه فالإدارة بالقيم تعمل على تقليل الفجوات بين الواقع والمرغوب، وكذا الإستراتيجيات اللازمة لذلك والإجراءات التي تتبع للوصول إلى الأداء المطلوب والمحقق للأهداف النهائية.[2]

5-1-3- دور الإدارة بالقيم في دعم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

إن من خصائص الإدارة بالقيم هي عملية التكيف مع خصوصيات ومميزات كل منظمة، فهي لا تعتمد على مجموعة مبادئ ثابتة تسير وفق نظام معين، أو أنها لا تتغير بتغير الزمان والمكان، بل على العكس من ذلك تعتمد على منهج قائم على التغيير والتطوير للقيم التنظيمية، ويهدف إلى تحقيق الاتساق والانسجام بين قيم الأفراد العاملين ومواكبة التطورات المتسارعة في

---

[1] عدنان عزيز جياد، **مرجع سابق**، ص 154.

[2] عبد اللطيف مصيطفى، وسام أرحاب، "دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية الجزائر"، **مجلة رؤى الاقتصادية**، جامعة الوادي، الجزائر، العدد، 10، جوان، 2016، ص 21-22.

البيئة الخارجية، فتصرفات القيادة الإدارية للمنظمة هي التي تحدد القيم التي تنتهجها المنظمة في معاملاتها مع البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

وبهذا تساهم الإدارة بالقيم في خلق أنماط وتصرفات سلوكية إيجابية أثناء الممارسات الإدارية مع العملاء والمساهمون والموردون، وهي قيم تزيد من مصداقية المنظمة.

5-2- دور الإدارة بالقيم على مستوى المورد البشري بالمنظمة

تسعى المنظمة إلى تشكيل قيم تساهم في الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية واستثمارها بأفضل الطرق المناسبة، ويكون من خلال تفادي مختلف الصراعات القيمية بين أفرادها العاملين، والتنبؤ باحتياجاتهم وتوقعاتهم وتوجيه سلوكياتهم من خلال خلق مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع والابتكار وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة، ويندرج تحت هذا الدور مجموعة من الأدوار وهي[1]:

5-2-1- دور الإدارة بالقيم في استغلال الرأس المال البشري

تطمح المنظمة من خلال الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالقيم إلى تطوير الكفاءات المتواجدة بها، و البحث عن المواهب البشرية ذات الخبرات العالية والتي تمكنها من زيادة أدائها، ويكون ذلك من خلال مجموعة القيم التنظيمية التي تدعم روح الإبداع والابتكار مع احترام أخلاقيات العمل التي تمكنها من تجسيد القيم الاجتماعية والاقتصادية، هذه العوامل تساعدها في تحقيق الرضا والقبول لكل الأطراف وتزيد من حظوظها في البقاء والاستمرارية[2].

5-2-2- دور الإدارة بالقيم في إبراز القيم الإبداعية للمورد البشري

تتوقف هذه العملية على المستوى القيادي للمنظمة باعتباره المسئول عن عمليات البحث في الأساليب المشجعة على الإبداع ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، ويكون ذلك من خلال طرح الأفكار التي تمكن المنظمة من زيادة قدرتها على التنافس ورفع مستويات الأداء وتحقيق ميزة تنظيمية، ويتم ذلك عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لدعم القدرات وتفجير المواهب، كما تعتمد المنظمة على التوجيه الإيجابي لأفرادها ودعم قيم الرقابة الذاتية باستخدام آليات فعّالة مشجعة.[3]

---

[1] إبراهيم بن محمد الحجي، **مرجع سابق**، ص 30.

[2] رحاب حسين علي، وفاء حسن عيسى الفريداوي، **مرجع سابق**، ص 330.

[3] عبد اللطيف مصيطفى، وسام أرحاب، **مرجع سابق**، ص 23-24.

5-2-3- دور الإدارة بالقيم في ولاء وانتماء المورد البشري للمنظمة

تتنبأ المنظمة بقيم الأفراد العاملين بها وذلك من خلال معرفة اتجاهاتهم وأهدافهم، وهذا ما يساعدها على بناء نظام تحفيزي فعّال يتوافق ومستوى الأداء المبذول، فإذا كان مستوى أداء الفرد عال جدا فإنه يتوقع الحصول نفس المقابل المادي أو المعنوي، وهنا يبرز الدور الأساسي للإدارة بالقيم في توجيه المسئولين على التنبؤ والتوقع لسلوك الفرد العامل عن طريق تحليل القيم الفردية ومدى تداخلها مع قيم المنظمة[1]، حيث تعمل المنظمة على التنسيق بين قيمها وأهدافها مع قيم وأهداف العاملين بالشكل الذي يشعر من خلاله الأفراد بالولاء والانتماء.

أيضا بإمكان المنظمة تحقيق الولاء من خلال ترتيب وتصنيف حاجات أفرادها وتشكيل نظام حوافز يتوافق وتلك الحاجات مادية كانت أو معنوية، وبالتالي فعلاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها تكون إما علاقة احتياجيه وهنا يرتبط الفرد بالمنظمة لعدم وجود خيار وفرصة أخرى، أو علاقة إلزامية وتكون عن طريق قواعد وإجراءات محددة تضعها المنظمة، أو علاقة تبادلية وهي أن يكون ولاء الفرد للمنظمة مقابل خدمة المنظمة للفرد واهتمامها بمصالحه وأهدافه.

من خلال ما تم عرضه من تطور لمفهوم القيم الفردية عبر مراحل الفكر الإداري، نجدها شكلت منظومة قيمية قوية تجمع بين أطراف المنظمة البشرية والتنظيمية مهدت إلى حدوث قفزة نوعية في علم الإدارة والتي تعرف اليوم باسم "الإدارة بالقيم" وهي من الأساليب الإدارية الحديثة كونها ترتبط بسلوك العمال وعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي في تنعكس على مستويات الأداء.

وحسب رأينا فإن أخذ القيم الفردية بعين الاعتبار داخل المنظمات الإدارية يبرز مدى الاهتمام بالعنصر البشري وكل ما يتعلق به باعتباره هو الفاعل الأول والأساسي في زيادة مستوى الأداء ونجاح المنظمة وبقائها.

---

[1] شيماء خالد أبو العمرين، **مرجع سابق**، ص 63.

استنتاج الفصل

يتضح مما تم عرضه أن مفهوم القيم أثار جدلا كبيرا بين المفكرين والباحثين، وهذا ما أبرزته فيما بعد مجموعة النظريات التي تعددت واختلفت بتعدد وجهات نظر أصحابها لهذا المصطلح، غير أن ما تم الاتفاق حوله هو أن القيم تعتبر المحرك الأساسي لسلوك الفرد، وهي المسؤولة عن تصرفاته، كما أنها تعمل كموجه ومرشدا له في جميع المواقف التي تعترضه.

وتتشكل القيم في نسق متكامل تترتب وتتنوع فيه بحسب ثقافة الفرد وتنشئته، وكذا ميولاته وتوجهاته مما يجعله مميزا عن الآخرين بنوع محدد من القيم التي تسيطر على شخصيته وهذا ما يسمى بالقيم الفردية، هذه الأخيرة تتنوع بتنوع مصادرها وطرق اكتسابها وهي مكون أساسي في شخصية الفرد، وتسايره عبر مختلف المراحل العمرية وصولا إلى حياته الوظيفية، وعلى هذا الأساس احتلت القيم الفردية مكانة هامة في الفكر الإداري، كما عرفت تطورا كبيرا خلال مراحله توجت بظهور ما يعرف اليوم باسم " الإدارة بالقيم" وهو من أهم الأساليب المعتمدة في منظمات الأعمال الحديثة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: المنطلقات الفكرية والنظرية لأداء العاملين

يتضمن هذا الفصل المنطلقات الفكرية والنظرية لأداء العاملين، وخصص المبحث الأول للإطار الفكري والنظري لأداء العاملين من خلال تحديد مفهومه وضبط محدداته والعوامل المؤثرة فيه، ليليه المبحث الثاني والذي تطرقنا فيه لإدارة الأداء باعتبارها إدارة حديثة متخصصة تعتمد على مجموعة من الأنظمة والخطوات العلمية والمنطقية وتوكل إليها مهمة تحديد المؤشرات الحقيقية لقياس أداء العاملين.

أما المبحث الثالث خصص لعملية تقييم أداء العاملين، وشرح المراحل المتبعة في ذلك، ليتم بعدها عرض الطرق المتبعة في عملية التقييم سواء كانت كلاسيكية أو حديثة، ليتم في الأخير تقديم مجموعة من الأساليب التي تعمل على تطوير وتحسين أداء العاملين.

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية في دراسة الفرد العامل من جهة، ودراسة المنظمة من جهة أخرى، وموضوع الأداء يتعلق بالمخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق هؤلاء الأفراد، وهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وبهذا فالأداء يقوم يربط أوجه النشاط والأهداف المراد تحقيقها من خلال المهام والأعمال التي يؤديها الأفراد داخل المنظمة.

تتنوع وتختلف وجهات النظر إلى الأداء باختلاف وتنوع المجتمعات والثقافات المشكّلة لها والحضارات الإنسانية التابعة لها، فنجد مجتمعات تنظر إلى الأداء بنوع من الحرص والصرامة، في حين تتميز نظرة مجتمعات أخرى باللامبالاة والتهاون والاستخفاف، وعلى هذا الأساس اختلفت وتنوعت نظرة المورد البشري للأداء على حسب الثقافة التي ينتمي إليها، فهناك أفراد يهتمون بالأداء ويتميزون بالدقة والصرامة، في المقابل هناك آخرين ينظرون للأداء بسطحية واللامبالاة، وسنحاول في هذا الفصل شرح أداء العاملين وعلاقته بالسلوك الإنساني ومعرفة طرق إدارته وأساليب تحسينه وتطويره لتحقيق أهداف المنظمات.

المبحث الأول: الإطار الفكري لدراسة أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

شغل موضوع الأداء انتباه العديد من الباحثين في علم الإدارة، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء تعريفات للأداء من أجل تكوين فكرة شاملة حول هذا المفهوم

1- مفهوم الأداء (من النظرة الكلاسيكية إلى النظرة الحديثة)

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية شمولا لارتباطه بالعديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل المنظمة، وهو من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة بغية استغلال مواردها المادية والبشرية أحسن استغلال، ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وتقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية والتي تمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة وجدارة.[1]

والأداء من المفاهيم التي لم تلقى تعريفا محددا ومتفقا عليه في علم الإدارة، وهناك عدة تعريفات للأداء نوجزها كما يلي:

يعرّف الأداء حسب **قاموس أكسفورد*** بأنه تنفيذ الشيء المطلوب، وهو بذلك الطريقة التي يسلكها الفرد لأداء عمله بصورة أفضل، ويعبر عنها من خلال حرصه على أن أدائها بالطريقة التي الجيدة والمحققة إلى الأهداف المطلوبة الداعمة للنوعية والجودة.

أما **قاموس الموسوعة العربية العالمية*** فيعرف الأداء بأنه إنجاز الأعمال بالشكل الذي يجب أن تنجز به، أي تنفيذ العامل لما يطلب منه وبذل مجهوداته لتحقيق النتائج المطلوبة

في حين عرفت **المنظمة العالمية للتقييس الايزو*** الأداء بأنه العملية التي تشمل الكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي العلاقة بين الموارد المستعملة والنتائج المتحصل عليها، أما الفعالية فتتمثل في مدى بلوغ النتائج[2].

---

[1] عبد الله هوان، عبد القادر شاعة، **"**تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم**"**، **مجلة الإستراتيجية والتنمية**، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020، ص 133.

* **أكسفورد:** قاموس انجليزي نشر من قبل مطبعة جامعة أكسفورد، وهو شامل للغة الانجليزية صدر سسن1989.

* **قاموس الموسوعة العربية العالمية:** هي موسوعة تعليمية وثقافية ، صادرة عن مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع بالرياض، 1996.

* **المنظمة العالمية للتقييس الايزو:** منظمة عالمية تعمل في وضع معايير تجارية وصناعية، سويسرا، 1947.

[2] عادل عزالي، **"**إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المنظمة المعاصرة قياس الأداء المعرفي الأهمية والصعوبات**"**، **مجلة تنمية الموارد البشرية**، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2016، ص ص 242-243.

1- تعريف الأداء حسب الاتجاهات

تعددت تعريفات الأداء حسب ثلاثة اتجاهات وهي كالآتي:[1]

الاتجاه الأول يعتمد في تعريفه للأداء على أنه فعل أو نشاط أو سلوك، أي أن الأداء هو إنجاز عمل أو تأدية نشاط أو تنفيذ مهمة، ويقصد به الفعل المساعد للوصول للأهداف المنشودة، وعليه فحسب هذا الاتجاه فيمكن تعريف الأداء بأنه القيام بنشاط يؤدي إلى الهدف المحدد والنهائي عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووفقا للمعايير الموضوعية.

أما الاتجاه الثاني فيعرف الأداء بأنه تلك الجهود الصافية للفرد العامل أثناء القيام بأعماله وهي تبدأ بالقدرات وإدراك الأدوار والمهام، وهو ما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة للفرد والمكونة لعمله، وعليه فحسب هذا الاتجاه فالأداء هو الناتج المحقق من قبل الفرد العامل عند إنجازه لأعماله، والتي يتم التعبير عنها باستخدام وحدات قياس معينة تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لعمله خلال فترة زمنية معينة.

وحسب الإتجاه الثالث فالأداء هو تلك العملية التفاعلية لعدة عوامل، وهو نتيجة تفاعل عامل القدرة وعامل الدافعية، فهناك علاقة قوية بين هاذين العاملين وأداء الفرد، ويتمثل أيضا في العملية التفاعلية بين السلوك والإنجاز والنتائج وهذا تعريف شامل فهو لم يقتصر الأداء على النتائج فقط أو على السلوك والنشاط فقط بل جمع بينهما.[2]

2- مفهوم الأداء في المنظمات الاقتصادية

هناك مجموعة من التعريفات للأداء في المنظمات الاقتصادية، وهي تعبر عن وجهات نظر أصحابها، ومن أهم التعريفات للأداء ما يلي:

الأداء هو الدرجة التي يتحصل عليها الفرد العامل في مقياس مستوى الأداء أثناء قيامه بالأعمال التي تدخل ضمن المهام الموكلة إليه[3]، وهو يرتبط منطقيا بالنتائج والأهداف المسطرة

---

[1] مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية"، **مجلة التغير الاجتماعي**، العدد 06، 2019، ص ص 479-480.

[2] ليليا بن منصور، دلال عجالي، "دراسة تحليلية لتقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية والتأمينية والصحية"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، العدد 37، افريل 2019، ص ص 31-32.

[3] حجاب خيرة، مزياني فتيحة، "اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم"، **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية**، العدد 08، مارس 2018، ص 270.

مسبقا، ما يفرض على العامل المعرفة الكاملة بجميع جوانب العمل، وأن يمتلك المهارات المطلوبة لإنجازه، الأمر الذي سيزيد من مستوى الدافعية لأدائه بأعلى قدر من الجهد والإرادة[1].

أيضا يعرّف الأداء على أنه الجهود المبذولة من طرف الأفراد العاملين بالمنظمة، وهو يعكس المهارات الفردية للعامل في مجال عمله، والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة والنهائية ما سيضمن بقاء واستمرار المنظمة عن طريق التميز والمنافسة. [2]

كذلك يعرف الأداء على أنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العاملين، والتي تدخل ضمن إطار عملهم ووفق نمط معين، الأمر الذي سيسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات محددة، ويكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة في ظل بيئة عمل محفزة ومشجعة، تساعد على إنجاز الأعمال.[3]

ويعرف أداء العاملين إجرائيا بأنه تلك الجهود المبذولة من طرف العاملين والمعبرة عن قدراتهم وكفاءتهم وأدوارهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وفق ما هو مطلوب، وفي الوقت المحدد لها للوصول إلى النتائج المحققة لأهداف المنظمة.

يتبين مما سبق أن أداء العاملين يتوقف على مجموعة من المحددات التي يجب أن تكون لدى الفرد شاغل الوظيفة، والتي سنستعرضها في المطلب الموالي.

---

[1] ريم عمام، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة ولاية الأغواط"، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، مجلد 05، العدد 01، جوان 2019، ص14.

[2] بواب رضوان، "الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام "LMD""، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 21، ديسمبر 2015، ص ص 73-74.

[3] سمية عيسى مزغيش، "الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مقاربة نظرية"، **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 186.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

يرتبط الأداء بالسلوكيات والتصرفات الصادرة عن الفرد العامل داخل المنظمة، وهي انعكاس للثقافة التنظيمية وأسلوب العمل اللذان اكتسبهما خلال فترة تواجده بها، وهذه الفكرة تقودنا إلى نموذج " لولر و بورتر" "**LOWLER & PORTER**"* اللذان يريا أن أداء الفرد داخل المنظمات تحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره في العمل، وسنقوم بشرح كل واحدة على حدا حتى نتمكن من تشخيص درجة التأثير لكل منها على العملية الأدائية[1].

1- جهد الفرد العامل

يعرف الجهد بأنه تلك العملية التي يتم فيها تحريك قوى الفرد العامل حتى يتمكن من مواجهة الصعوبات التي تعترضه أثناء أداء عمله، ويتحدد مستوى الجهد الفردي للعامل من خلال المتطلبات التي يحتاجها أداء عمله، ومن القوى الجسمانية والعقلية ومن الدافعية الفردية.

فالجهد قد يكون ذهني وقد يكون عضلي وهكذا فهو يتشكل من الطاقة العقلية والجسمية للفرد ويزداد وينقص وفقا للدافعية الفردية الكامنة، وعلى هذا الأساس يقاس جهد الفرد العامل من خلال مقارنة متطلبات العمل مع الطاقة الذهنية والعضلية التي يبذلها في أدائه، وهذا ما سنوضحه من خلال ما يلي:[2]

1-1- حجم وكمية الطاقة التي يبذلها الفرد أثناء القيام بعمله

وهي تتوقف على السرعة في القيام بالعمل، وما توفره التقنيات الحديثة والمعاصرة في مجال المعلومات والاتصالات، وهذا ما نادت به من قبل مدرسة الإدارة العلمية أي إنجاز العمل في أسرع وقت ممكن وبكمية أكبر وبأقل تكلفة.

---

* **لولر وبورتر**: لولر عالم في الموارد البشرية والفاعلية المنظماتية، وهو أمريكي الأصل، بورتر عميد كلية بول ميراج للأعمال في كاليفورنيا ومسؤول أكاديمي، أمريكي الأصل، له العديد من المؤلفات في الإدارة، قدم لولر وبورتر نموذجهما للدوافع والذي يفسر العلاقة القائمة بين مواقف العمل والأداء.

[1] عيسى روابحية، فريد كورتل، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين"، **مجلة الباحث الاقتصادي**، العدد 05، جوان 2016، ص 41.

[2] أسماء بوخروبة، **دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة حالة ولاية الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص ص 72-73.

1-2- طبيعة ونوعية الجهد

تترجمه تصرفات وخصائص معينة والمتمثلة في: السلوك ويعني نوع التصرف الذي يصدره الفرد من مجموع تصرفاته، درجة الإتقان والدقة وهو مستوى الدقة في القيام بالعمل ومدى إتقانه، ويتضح أن جهد الفرد العامل يساعد في معرفة مستوى التطابق بينه وبين معايير المطلوبة في العمل، كما يبرز لنا نقاط الضعف والقوة، وهل يرقى لمعايير الجودة المعتمدة من طرف المنظمة.[1]

2- القدرات والخصائص الفردية

يقصد بها قدرة الفرد على أداء أعماله سواء كانت جسمية أو عقلية أو من خلال حركات متناسقة ومعقدة أو بأي نوع من السلوكيات الصادرة عنه، وهذا تظهر العلاقة الوثيقة التي تربط القدرة بالسلوك الإنساني ومدى استطاعة الفرد على القيام بمهامه سواء كانت فكرية أو عضلية وهذا حسب طبيعة العمل،[2] وعليه فتفاعل قدرات الفرد ودوافعه هو العامل الحاسم والمحدد الأساسي للأداء، فقد تنطوي الخصائص الفردية للعامل على قدرات عالية لإنجاز العمل، ولكن يكون مستوى الدافع منخفض ما يؤثر على العلاقة بين القدرة والأداء، أيضا قد يكون لدى الفرد دافعية قوية للقيام بعمله ولكنه لا يمتلك القدرة اللازمة والكافية لذلك وهنا ستتأثر العلاقة بين الدافع والأداء.[3]

3- إدراك الفرد لمكانته ودوره في العمل

إن إدراك الفرد لدوره يعني الكيفية التي يؤدى بها عمله، ودرايته بكل الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات الوظيفية لذلك، ومادام الإدراك داخلي في نفس الفرد ويختلف من فرد لآخر، وبالتالي لا يمكن تفسيره إلا في حالة ترجمته إلى سلوك، وعلى هذا الأساس فالأداء الذي يبذله الفرد العامل راجع إلى انطباعاته ومدركاته عن عمله والتي على ضوئها يحدد الاتجاه الذي يوجه إليه سلوكه[4].

---

[1] بلال كرامش، نسيم حمودة، "أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة ميناء جن جن جيجل"، **مجلة الآفاق الاقتصادية**، العدد 02، ص 57.

[2] عبد الغني بوشمال، العياشي زرزار، "أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة"، **مجلة التنظيم والعمل**، المجلد 06، العدد 04، 2017، ص 11.

[3] وسيلة حمداوي، بلال مشعلي، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 08 ماي 1945 بقالمة"، **مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد 18، ديسمبر 2016، ص ص312- 313.

[4] سليمة علي بن يحي، **التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبليدة**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016، ص 123.

إن المتتبع لمحددات الأداء السابقة يجدها تنحصر في العامل وتخضع لسيطرته، إلا أن هناك محددات أخرى لا تتعلق بالفرد وسيطرته، بل تتعلق بالبيئة المحيطة وهي:

1- أنشطة العمل الثابتة والمتغيرة

إن قيام المنظمة بتحديد أنشطتها وأهدافها هو بمثابة نقطة البداية في تحليل مكونات العمل، فعملية تحديد الجوانب الثابتة نسبيا في أداء العمل والمتغيرة بتغير الظروف المحيطة هو عامل حاسم في تحقيق إنجاز عالي والتي نستعرضها كالآتي:[1]

1-1- الأعمال المتغيرة بفعل الزمن

هي الأنشطة التي تتأثر بفعل الوقت الذي يؤدي فيه العمل، فالمهام الموكلة للفرد العامل خلال أيام السنة نجدها تتغير وذلك نتيجة اكتسابه للخبرة اللازمة.

1-2- الأعمال المتغيرة بتفاوت وتغير الأفراد

تكون نتيجة التفاوت في الخبرات والخصائص بين العاملين، فالأعمال يمكن أن تؤدى بأكثر من طريقة، وهناك أعمال تعطي للفرد الحرية في تكييف أدائها بما يتناسب مع الخبرات والمهارات.

1-3- الأعمال المتغيرة حسب المواقف المحيطة بالأداء

تتمثل في الأعمال التي تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل كتغير آلات العمل، تغيرات تتعلق بالعاملين كالرؤساء، والزملاء، تغيرات تاريخية وهي متعلقة بمصادر التغيرات التي تعرض لها العامل من قبل كالنجاح والفشل في الأداء.

2- العلاقة بين الأعمال والمهام والتصميم المناسب لها

يتم التأكيد في هذه العلاقة على معرفة الأنشطة عن طريق تجميعها في شكل مهام ووظائف، وتحدد العلاقة من ناحية التكامل والقدرات، الأمر الذي يترتب عليه إعادة تصميم العمل وبدرجة أكبر إعادة تصميم النظام.

3- الخصائص والمميزات المطلوبة في الفرد العامل

تمثل نقطة الوصل بين نشاطات تحليل الأداء وعناصره ونشاطات الاختيار، ففي ضوء أنشطة الأداء المتغيرة والثابتة يمكن تحديد الخصائص المطلوبة في الفرد الذي يقوم بأدائها.[1]

---

[1] سارة بن غيدة، سعيدة حركات، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي"، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد 05، العدد 01، جوان 2018، ص 264.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

من خلال ما تم عرضه يتضح أن عملية الأداء تتأثر بعدة عوامل سواء من الناحية الايجابية أو من الناحية السلبية، ولقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أن العوامل المؤثرة في الأداء تنقسم إلى: عوامل داخلية وعوامل خارجية.

1- العوامل الداخلية

هي مجموعة العوامل التي تكون داخل المنظمة والتي تتحكم فيها، وهي التركيبة المتكاملة بين أجزاء المنظمة وهذه العوامل هي:[2]

1-1- الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المنظمة سواء كان مديرا، مشرفا، أو منفذا، ويؤثر بدرجة كبيرة في مستويا أدائها وذلك من خلال عدة عوامل ترتبط بالتصرفات والسلوكيات، فكلما ضمت المنظمة تركيبة عمالية تتصف بصغر السن فهي تتمتع بالطاقة والقوة في أداء العمل ، أما إذا كنت تمتلك تركيبة عمالية تتكون من أفراد كبار في السن فهي تمتلك المهارة والخبرة في الإنجاز، بالإضافة إلى تلك العوامل هناك المستوى التعليمي والتكويني للعامل والذي يمكنه من امتلاك القدرة اللازمة لإنجاز العمل، خاصة إذا كانت تلك المؤهلات تتوافق والمناصب المشغولة مع التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.

فالمورد البشري هو العمود الفقري للمنظمة باعتباره المحرك الوحيد لعناصر الإنتاج والمحقق لمختلف الأهداف وضمان البقاء والاستمرار، بالإضافة إلى ذلك فالمنظمات المعاصرة تواجه تنافس شديد وهو مرهون بمدى قدرتها على جلب واستقطاب الكفاءات البشرية الموهوبة وذات المعارف والمهارات العالية والمتميزة، وبهذا فالموارد البشرية هي العامل الديناميكي المؤثر في مختلف العمليات الإدارية المؤثرة بدورها في جميع مستويات الأداء[3].

---

[1] زهيدة رباحي، **التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر3**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018، ص 89.

[2] إيمان بن محمد، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة**، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2018، ص 106.

[3] توفيق درويش، **فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية على مؤسستين اقتصاديتين إنتاجيتين بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018، ص ص 172-173.

1-2- الإدارة والتسيير

يعمل الفرد في إطار جماعي ينتمي إلى تنظيم أكبر وهو المنظمة وما يندرج تحتها من إدارة وتسيير، وهي من العوامل المؤثرة على أداء العاملين، غير أن درجة وشدة التأثير تختلف على حسب كل عنصر والتي نبينها كالآتي:

1-2-1- الأنظمة والإجراءات

إن تنمية روح الأداء لدى الفرد العامل يتوقف وبدرجة كبيرة على طبيعة أنظمة الإدارة والأساليب والإجراءات المعتمدة في عملية التسيير، فوضوح أنظمة العمل يبعث الرغبة لدى الفرد العامل، بالإضافة إلى ذلك بساطة الأساليب والإجراءات في العمليات التسييرية يساهم في أداء العمل بشكل جيد ومتقن، وعلى العكس من ذلك فإن اعتماد المنظمة على التسيير المركزي في اتخاذ القرارات وكذا الإجراءات الصارمة والأساليب المعقدة كلها عوامل تفقد الفرد العامل الجدية في أداء الأعمال وتقتل روح الإبداع لديه.[1]

تعتبر الأنظمة والإجراءات من الوسائل التي تستخدم للزيادة والرفع من مستويات الأداء، والذي يؤدي بدوره إلى التقدم وتحقيق الهدف المنشود، فالأنظمة الإدارية الحديثة والمعاصرة جاءت نتيجة لعدة أبحاث ودراسات معمقة في الحقل الإداري، وهي تركز على حسن إنجاز العمل ومدى جودته، و تعتمد على الأساليب والإجراءات التي تتماشى والتطورات المتسارعة في شتى الميادين ومن خلال ما سبق نجد أن الإدارة تؤثر على الأداء من خلال الإجراءات والأنظمة والأساليب التي تسير بها والقواعد التي تضعها، فالإدارة هي جهد من خلال الأنشطة التي تمارسها وهي فن من خلال الإبداعات والابتكارات المتجددة لإعطاء أنماط تسييرية جديدة تحقق مستويات عالية من الأداء.[2]

1-2-2- العملية الاتصالية

تلعب العملية الاتصالية دورا كبيرا في نجاح أي منظمة، وهي تربط بين مختلف الأجهزة والمستويات الإدارية، كما تدخل في جميع العمليات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية،

---

[1] فايزة فاضل، سمية سعدون، "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية"، **مجلة روافد**، العدد 01، جوان 2017، ص 228.

[2] حسين كاظم حسين العجيلي، "قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 02، العدد 42، 2018، ص 137.

فجميع العمليات تتوقف بشكل مطلق على نظم المعلومات المتحصل عليها من العملية الاتصالية، وتساعد هذه الأخيرة في عملية التحكم والسيطرة أثناء عملية اتخاذ القرار من قبل المسؤول أو المسير[1].

إن نجاح المدير في أداء مهامه يكون من خلال الاتصال والتفاعل المباشر مع العاملين، أو عن طريق عقد الاجتماعات الدورية والمتكررة، وبهذا فالعملية الاتصالية هي نشاط توجيهي يتم فيه الاتصال بين المدير والعمال لإدارة وتسيير نشاطاتهم وأعمالهم وبلورة أفكارهم، وهي عوامل مؤثرة على أدائهم وتحفزهم وتحرك روح الإبداع لديهم ومن ثم تحقيق الهدف المطلوب.

والعملية الاتصالية هي عملية ديناميكية تتفاعل فيها جميع الأجزاء داخل المنظمة من أجل تصحيح أو تعديل أو معالجة الانحرافات المؤثرة على مستويات الأداء، وتكون الاتصالات من أعلى إلى أسفل وتسمى اتصالات نازلة وهي تتضمن توضيحات لطبيعة العمل وكيفية أدائه، كما قد تكون الاتصالات من أسفل إلى أعلى وتسمى اتصالات صاعدة وعادة ما تشتمل على النتائج المحققة، كما تضم تقارير حول الصعوبات المتعلقة بأداء الأعمال وتقديم الاقتراحات والبدائل المساعدة على تحقيق أداء فعال ومتميز.[2]

1-2-3- نمط القيادة والإشراف

يؤثر نمط القيادة والإشراف على أداء العاملين ويظهر من خلال الأنماط الإشرافية المعتمدة ومدى قدرتها على توجيه العاملين لأداء أعمالهم بطريقة جيدة، وعليه فنمط القيادة والإشراف يلعب دورا هاما في إثارة الدافعية لدى العاملين من أجل تحسين وزيادة أدائهم، والقائد الناجح هو الذي يعتمد على السبل الكفيلة ببعث روح العمل في نفوس العاملين وتجديد ثقتهم في قدراتهم وكفاءتهم خاصة إذا كان يتطلع لمواكبة التطورات المتسارعة والمؤثرة على أداء الفرد والمنظمة.[3]

1-2-4- المشاركة في التسيير واتخاذ القرار

تحقق عملية إشراك العاملين في التسيير واتخاذ القرار من التزامهم الوظيفي، خاصة وأن العامل هو الأقرب للميدان وعلى دراية كاملة بالصعوبات والمشاكل التي تقف أمام أداء المهام والأدوار المتعلقة بكل وظيفة، لكن في حالة إهمال المنظمة لهذه العملية وتركيزها في المستويات

---

[1] إيمان بن محمد، **مرجع سابق**، ص ص 124.

[2] فايزة فاضل، سمية سعدون، **مرجع سابق**، ص ص220- 224.

[3] مريم أرفيس، **مرجع سابق**، ص 483.

العليا فحتما ستزيد الفجوة بين الرئيس والمرؤوسين، ويؤدي إلى تغييب الأدوار الفعالة للعاملين في المستويات التنفيذية والتشغيلية، وينتج عنها عدم الشعور بالمسؤولية، وغياب الدافعية كونهم لم يشاركوا في وضع الأهداف، أو تقديم اقتراحات، أو وضع بدائل وحلول للمشكلات التي تعيق العملية التنفيذية، وهذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء[1].

1-3- بيئة ومناخ العمل

إن بيئة العمل والمناخ السائد داخل المنظمة لها تأثيرها على أداء الأفراد العاملين كما ونوعا، فالبيئة الملائمة للعمل والتي تتوفر على كل الشروط المطلوبة تساعد على الزيادة والرفع من مستويات الأداء، أما إذا كانت تتصف بالرداءة واللامبالاة فسينعكس ذلك بالسلب وتكون مستويات الأداء منخفضة أو أقل من المعدلات الطبيعية المحددة،[2] وأصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور والمتطلبات الأساسية داخل أي منظمة ويمكن حصر بيئة ومناخ العمل في النقاط التالية:

1-3-1- البناء التنظيمي

هنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية السائدة فهي المحددة لمكانة الفرد العامل داخل البناء التنظيمي، كما تقوم بتحليل وتوصيف الوظائف الموكلة إليه وكذا الأدوار والمهام التي يقوم بها بما يتناسب مع إمكانياته وقدراته، فالبناء التنظيمي يحدد لنا العلاقة بين مختلف الوظائف والعوامل المحيطة بكل وظيفة، ويوضح لنا المسؤوليات والصلاحيات التي يتطلبها العمل ويبرز درجة الحرية الممنوحة لشاغل المنصب، والضغوطات التي يتعرض لها من خلال عمليات الإشراف والمتابعة من قبل المسؤولين.

1-3-2- الحوافز والدوافع

هي من الأنشطة الأساسية داخل المنظمة، فالحوافز والدوافع هي أدوات لتوليد الرغبة والحماس لدى الفرد العامل وجعله يستغل ويستثمر كل إمكانياته وقدراته لزيادة أدائه، وبالتالي

---

[1] بولرباح زرقط، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين جماعة عمار ثليجي بالأغواط أنموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019، ص 229.

[2] أثير عبد الله محمد، "مدى ملائمة خصائص العمل البيئية لتخطيط وتصميم مساحات المصنع دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية (مصنع الأنابيب البلاستيكية) والجلدية (مصنع الدباغة) في الزعفرانية"، **مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية**، المجلد 16، العدد 57، 2010، ص 89.

تحقيق أهداف المنظمة[1]، الأمر الذي يفرض على المنظمات توفير بيئة محفزة تدفع العامل لبذل كل مجهوداته لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

إن أنظمة التحفيز متعددة ومختلفة بحسب طبيعة ونشاط المنظمة وقد تختلف في نفس المنظمة من وقت لآخر وذلك يعود إلى طبيعة العمل المراد إنجازه وإلى الأدوار التي يقوم بها العامل حسب المواقف التي تعترضه أثناء تأدية مهامه، ويجب التأكيد على عملية التنويع في الحوافز مادية كانت أو معنوية.

1-3-3- العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية تعني مجموعة الأساليب المتبعة من قبل المنظمة في تعاملاتها مع مواردها البشرية والقائمة على المساواة وإعطاء كل ذي حق حقه، وتعد العدالة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء العامل كونها تتعلق بالجوانب المعنوية لديه ولما لها من فعالية في إثارة دافعيته نحو العمل، وعلى هذا الأساس يجب على القادة والمدراء تركيز اهتماماتهم على الأمور المحققة للعدالة بين العاملين.[2]

إن شعور العامل بالعدالة يزيد من طمأنينته ورضاه عن العمل، ويميل إلى الاستقرار في مكان عمله، وتتضاعف مردوديته ويتحسن أدائه، فالوظائف الحديثة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في قدرتها على تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة، والتفاني والتضحية من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها، غير أن ذلك لا يمكن الوصول إليه إلا بتطبيق سياسة عادلة تؤثر في سلوك العاملين بالإيجاب وتزيد من انضباطهم وبذل جهودهم من أجل تحسين أدائهم.[3]

1-4- العوامل الفنية والتكنولوجية

إن ما تشهده البيئة الإدارية العالمية من تطورات وتغييرات حديثة ومتسارعة في استخدام الأنظمة والآلات والمعدات المتطورة أصبح يفرض نفسه على المنظمات خاصة تلك التي تسعى إلى المنافسة وضمان البقاء والاستمرار، فاهتمام المنظمة بهذا الجانب يساعدها في مواكبة

---

[1] رحاب حسين علي، "الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى مديرات رياض الأطفال"، **مجلة الأستاذ**، المجلد 02، العدد 212، 2015، ص 357.

[2] نماء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 08، العدد 24، 2012، ص 80.

[3] خليل جعفر حجاج، "دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 34، العدد 110، 2012، ص 108.

التطورات الحاصلة والتأقلم معها، كما يمكنها مواردها البشرية الحصول على أحدث التكنولوجيات التي تسهل عليها أداء أعمالها والسير مع الركب الدولي وعدم التخلف، وهذا سينعكس بدوره على الفرد العامل والمنظمة في آن واحد ويندرج ضمن هذا العنصر

1-4-1- طرق وأدوات العمل الحديثة

لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على إشباع حاجات المواطنين وتحقيق رغباتهم في عالم اليوم وذلك نتيجة التقدم التكنولوجي والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنتاج، هذه العوامل فرضت على المنظمات إعادة النظر في الطرق التي تستخدمها وتحولت وجهتها إلى الأساليب الحديثة لما توفره من تقليل تكاليف الإنتاج، وربح الوقت، مع ضمان جودة الخدمة، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:[1]

1-4-2 الوسائط التكنولوجية

يساعد الاستغلال الأمثل للوسائط التكنولوجية على تحقيق مستويات مرتفعة جدا من الأداء، فمعظم العمليات الإدارية تتم عن طريق برامج متطورة كالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نظم المعلومات...ألخ، وهي عبارة عن قواعد بيانات ضخمة تسرّع من العمليات الإدارية وتضمن الدقة في إنجازها، كما توفر الوسائط التكنولوجية مجموعة نظم خبيرة تساهم في هندسة أنظمة العمل وقواعده، كما سهلت من عمليات عقد اجتماعات واتخاذ قرارات حاسمة في وقت وجيز دون الحاجة إلى الحضور الشخصي وهدر الوقت وتكاليف النقل.[2]

2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

هي مجموعة العوامل التي تتكون منها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي لا يمكن السيطرة عليها وتتمثل هذه العوامل في:

2-1- العوامل الاقتصادية

هي من أكثر العوامل تأثيرا على المنظمات فهي ترتبط بالفلسفة الاقتصادية للدولة كالتوجه الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد موجه، اقتصاد حر)، ومعدلات النمو والاستقرار الاقتصادي أي مدى قدرة الاقتصاد الوطني على الصمود والتحمل لجميع المتغيرات الاقتصادية كاستقرار الأسعار،

---

[1] نبيل دريس، "الجريمة السيبرانية بين المفاهيم والنصوص التشريعية، الجزائر أنموذجا"، **مجلة القانون والمجتمع**، العدد 02، 2017، ص ص 23-24.

[2] نبيل دريس ،" دور الوسائط الالكترونية في الحراك الشعبي في الدول العربية"، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية**، المجلد54، العدد03، 2017، ص ص 735-736.

التضخم، أيضا نجد طبيعة النصوص القانونية المسيرة للمؤسسات الاقتصادية والبنكية وكذا الرقابة المفروضة عليها، أما في الجانب الصناعي فهناك عوامل أخرى كشدة المنافسة ومدى توفر المادة الأولية، هيكلة السوق ودورة حياته.[1]

2-2- العوامل الاجتماعية

هي البيئة الاجتماعية التي تتكون من تركيبة طبقات المجتمع وطبيعة التنظيم الاجتماعي والأدوار الاجتماعية، وهناك من يشير إلى المحيط الاجتماعي بمعدل النمو وعدد العائلات ومجموعة الأعمار والطبقات الاجتماعية، وهكذا فتأثير العوامل الاجتماعية يبرز من خلال العادات والتقاليد التي يكتسبها الفرد العامل خلال مراحل حياته بدءا من الأسرة وهي أول خلية ثم المجتمع والمؤسسات التعليمية، فالفرد العامل عندما يكون في مكان عمله فهو يحمل معه ما اكتسبه من قيم وعادات، وبالتالي قد يكون ذا شخصية متزنة ومستقرة، أو العكس قد يكون مضطربا وقلقا وهذا راجع إلى بيئته وتنشئته الاجتماعية.[2]

2-3- العوامل الثقافية

تتمثل في المحيط الثقافي الذي تشكلت منه الخلفية الثقافية للفرد العامل، وهي مجموعة المواقف والرغبات والاتجاهات والتربية والقناعات لدى الفرد والتي يبني على أساسها وجهات نظره المختلفة، فمعظم التصرفات والسلوكيات وردود الأفعال التي يصدرها ما هي إلا ترجمة لثقافته التي اكتسبها من بيئته ومجتمعه ومن العلاقات المختلفة مع غيره، وعليه فكلما كانت بيئة العمل تتوافق وثقافة الفرد واتجاهاته كلما زادت مستويات أدائه، والعكس فالمساس بثقافة الفرد ومحاولة زعزعتها سيؤدى إلى تدني مستويات أدائه.[3]

2-4- العوامل السياسية

تعني السلطة السياسية السائدة والنظام السياسي القائم، كلها عوامل تؤثر بصورة مباشرة على نشاط المنظمات وأدائها، فعلى سبيل المثال الأنظمة السياسية في الدول المتقدمة تتميز بالجدية والصرامة وقيام دولة المؤسسات، الأمر الذي جعل من منظماتها تحتل الريادة وتتخطى حدود

---

[1] بولرباح زرقط، **مرجع سابق**، ص 243.

[2] ليث شعبان هشام الغراوي، علي عوده محمد الحلفي، "الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية"، **مجلة مركز البحوث النفسية**، المجلد 31، العدد03، 2020، ص 307.

[3] سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، 165.

الدول، على عكس الأنظمة السياسية في الدول النامية أو السائرة في طريق النمو وما تتميز به من كثرة القوانين وتعقدها وبيروقراطية في التسيير، وهو ما جعل من منظماتها هشة وغير قادرة على المنافسة والاستمرار ومواكبة التطورات والمتسارعة.[1]

2-5- العوامل القانونية

يقصد بها القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات، والضرائب المترتبة عليها ومدى الرقابة المفروضة، أيضا هناك التشريعات المتعلقة بالقانون التجاري والأوامر المتضمنة منح أو منع إنتاج بعض السلع والخدمات، كذلك القوانين المتعلقة بتنظيم العمالة في القطاعين العام والخاص، فالمشرع من خلال الترسانة القانونية التي يضعها يسعى لتنظيم شؤون الدولة والتي من بينها قوانين العمل والاستثمار وهي عوامل تؤثر على أداء الأفراد والمنظمات، فقد تكون لصالحها وتخدمها وتزيد من أدائها، و قد تعيقها وتحد من صلاحيتها وتتسبب في انخفاض مستويات الأداء.[2]

يتبين مما سبق عرضه أن مفهوم أداء العاملين يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، كما أن محدداته والعوامل المؤثرة فيه تتوقف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من هذا المنطلق نرى أن أداء العاملين هو عامل أساسي ومهم في استمرارية المنظمة وبقائها وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة فعالة ومتخصصة تعمل على توجهيه في المسار الصحيح، وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، 409.

[2] فطيمة زعزع، سامية لحول، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة"، **مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي**، المجلد 12، العدد 01، ص 30-31.

المبحث الثاني: إدارة أداء العاملين

تعتبر إدارة الأداء فرعا من فروع إدارة الموارد البشرية، وقد احتلت مكانة واسعة في حقل العلوم الإدارية لارتباطها المباشر بأداء العاملين المحقق لأهداف المنظمة، وعليه فإدارة الأداء تسعى إلى تحديد خصائص وصفات الأفراد ذوي الكفاءة والقادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ هذا من جهة، وتحدد المؤشرات المطلوبة لقياس أدائهم، وتضع البرامج التي تعمل على تحسينه وتطويره.

المطلب الأول: تعريف إدارة أداء العاملين وأهم مداخلها

إدارة الأداء هي من المفاهيم الإدارية الحديثة والممزوجة بمفاهيم إدارية قديمة، فهي تضم عمليات تنفيذ، انجاز الأعمال، وقياس الأداء وتقييمه سواء على مستوى العاملين، أو على المستوى الكلي للمنظمة، وسنقدم ثلاث تعريفات لإدارة الأداء وهي كما يلي:

1- **تعريف إدارة الأداء**

يعرفها **روبرت باكال*** هي مجموعة العمليات التي يتم تنفيذها بطريقة تشاركية بين المشرف والعامل، وتكون بصورة مستمرة ومتسلسلة من أجل الوصول إلى توقعات دقيقة وفهم جيد للمهام والأعمال المطلوبة، والتي تساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتحقق الأهداف التنظيمية المحددة مسبقا وبجودة عالية[1].

يرى **قاري ديسلر*** أن إدارة الأداء هي العملية التي يستطيع الرئيس أو المشرف من خلالها التأكد من توجه العاملين نحو الأهداف التنظيمية، ففي حالة التوجه الصحيح يقدم الدعم المناسب لهم، وفي حالة انحرافهم يقوم بمعالجة الخلل وتصحيحه في الوقت المناسب، وبهذا فديسلر يربط بين عملية إدارة الأداء وتحليل الوظائف بهدف الوصول إلى الأهداف النهائية[2].

---

* **روبرت باكال:** ولد ونشأ في بروكلين، متخصص في التعليم والتدريب في مجال إدارة الأعمال، مؤلف كتب في إدارة الأداء.

[1] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة، الأردن، ط01، 2015، ص ص 118-119.

* **قاري ديسلر**: ولد سنة 1942 في نيويورك بأمريكا، أستاذ إدارة الأعمال على مستوى جامعات الأمريكية، إداري، ومستشار.

[2] محمد منير قاسمي، عبد اللطيف مصيطفى، "أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية"، **مجلة آفاق علمية**، المجلد 11، العدد 03، 2019، ص ص 788- 789.

يقول **مايك بورن*** إدارة الأداء مفهوم انتشر بسرعة وعلى نطاق واسع في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم مرتبط أساسا بمراجعة وإدارة الأفراد، كما يعد أكثر شمولا من مفهوم قياس الأداء، ومنه فإدارة الأداء هي مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المطلوب وتحديد ونتائجه، وإعداد الفرد المناسب مع ضمان الإشراف والتوجيه المناسبين له بما يتوافق مع قدراته ومهاراته ومتطلبات الأداء[1].

2- مداخل إدارة الأداء

تستند إدارة الأداء في المنظمات على عدة مداخل حديثة تهدف من خلالها إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، وتساهم في تحقيق ميز تنافسية وتتمثل هذه المداخل في:

2-1- مدخل تمكين العاملين

يعتبر من أهم المداخل التي تحرص المنظمات المعاصرة على تطبيقه، وترجع فكرة تمكين العاملين إلى الأفكار التي برزت في نظرية العلاقات الإنسانية، وبهذا فمدخل تمكين العاملين يكون من خلال منح بعض الصلاحيات، وتفويض بعض السلطات للعاملين أثناء تأدية مهامهم ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بأعمالهم.

يساهم هذا المدخل في دعم الكفاءة والفعالية وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية في مختلف المنظمات سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص وله علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي، فعملية التمكين تبني الثقة في نفسية العامل، وتسهل من أساليب الرقابة، وتزيد من العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية، وتؤكد الأبحاث في هذا الميدان على العلاقة الوطيدة بين بناء الثقة والعمليات الاتصالية في جميع المستويات التنظيمية، كما أشارت إلى أن تدني الأداء له علاقة بضعف التمكين الذي ينتج عنه فقدان الثقة بين العاملين والمنظمة.[2]

2-2- مدخل الهندرة

إن مدخل إعادة الهندسة الإدارية هو نموذج جديد يضم مجموعة آليات تساعد المنظمة على أداء أعمالها، ويعزز قدرة المديرين والمشرفين على المنافسة عن طريق تكوين وبناء رؤى جديدة

---

* **مايك بورن:** أستاذ أداء الأعمال بجامعة كومبريدج، ومتخصص في التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار .

[1] ريمة قرارية، ناريمان دريس، " تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية "، **مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة**، العدد 06، سبتمبر 2018، ص 93.

[2] عمر وصفي عقيلي، **مرجع سابق**، ص 420.

للمنظمة تزيد من مستوى أدائها، إن تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية لابد أن يكون نابعا من إرادة الإدارة العليا، أي أن تكون لديها المبادرة في ذلك لكي تترجم عمليات إعادة الهندسة في شكل برامج وخطط يتم تنفيذها في وقت قياسي نتيجة توفر المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات، كما يجب أن يكون هناك نظام معلومات فعّال يساعد على اتخاذ القرارات الحاسمة والمصيرية.[1]

2-3- مدخل الهندسة القيمية

ظهر هذا المدخل في القطاع الخاص الأمريكي في الميدان الصناعي، وجاء نتيجة الحاجة لمتطلبات الحرب من الأسلحة والذخائر والمنتجات الأخرى، وكانت تقنية الهندسة القيمية تسمى بتحليل القيمة، إلا أنه وفي عام **1954** استعمل سلاح البحرية الأمريكية اسم الهندسة القيمية، ومنذ ذلك الوقت أصبحت هي التسمية الشائعة.

يقوم هذا المدخل على تطوير الأداء والإنتاجية اعتمادا على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة سواء من خلال إقامة المشروعات أو تقديم سلع وخدمات، وبين تحقيق وفرة في التكاليف شريطة عدم المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون.

2-4- مدخل إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام التام والكامل من جميع الأفراد العاملين في المنظمة العمل على إيجاد بيئة ومناخ مناسبين لتطوير وتحسين الجودة باستمرار، من أجل الوصول بالمنظمة إلى ثقافة تنظيمية مشجعة على رفع الكفاءة وزيادة مستويات الأداء بصورة دائمة ومستمرة،[2] ويعمل هذا المدخل على خلق ثقة متميزة في الأداء، فنجد الرئيس والمرؤوس يعملان جنبا لجنب ويكافحان دائما وباستمرار لأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، ويركزون على تقييم المستفيد أو المستهلك للخدمة في عمليات تطوير وتحسين وزيادة الأداء.[3]

ويقوم مدخل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات الأساسية وهي:

---

[1] كلثوم وهابي، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018، ص ص 55- 56.

[2] عائشة بن علي، منير نوري، "واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان"، **مجلة الإستراتيجية والتنمية**، المجلد 07، العدد 12، جانفي 2017، ص ص 276-277.

[3] ظاهر لفا عافت النويران، "أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد 17، 2017، ص 118.

- البدء من قمة الإدارة؛
- معرفة جميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية بمتطلبات العملاء الخارجيين؛
- أداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة أي منع حدوث الخطأ؛
- استخدام فرق العمل من كل المستويات الإدارية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.[1]

2-5- مدخل التفوق المقارن

يقوم هذا المدخل على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في مجلات معينة من أجل التعلم والاستفادة والعمل على التفوق عليها مستقبلا، وعليه فإن هذا المدخل إذا استعمل بطريقة صحيحة فسيزود المنظمة بالحقائق التي تحتاجها عند تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخدم متطلبات العملاء وهو مبني على بالدورة التفوق المقارن والتي نوضحها في الشكل الآتي:[2]

الشكل رقم (02): يوضح دورة التفوق المقارن



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق من معلومات

يبين الشكل رقم (02) أن نجاح دورة التفوق المقارن يتوقف على قدرة المنظمة في تحديد وبلورة العوامل المؤثرة في النجاح، وأن تكون لها دراية بأفضل المنافسين، بعدها تقوم برسم خطة للتفوق والنجاح، وتليها عملية المراقبة والقياس للتقدم المحقق، والتأكد من استمرارية الدورة.

---

[1] صبرينة خام الله، أمينة مساك، "تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، المجلد 03، العدد 05، جانفي 2015، ص 237.

[2] صونية عزوز، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بقطاع المحروقات دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2020، ص ص 160-162.

3- تفعيل إدارة الأداء

تتطلب عملية تفعيل إدارة الأداء الجهد والمهارة اللازمين لكل الفاعلين والقائمين عليها، ويمكن تلخيص عمليات تفعيل إدارة الأداء في النقاط التالية:

3-1- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات

تتوقف هذه العملية على اعتراف الإدارة العليا سواء كانت (قائد، رئيس، مشرف) بأن هناك مشكلة تعترض أداء المنظمة، وهذا الاعتراف سيجعلها تسير بأسلوب أكثر منطقية وثبات، ويكسبها القدرة على المواجهة وإيجاد الحلول، إن المعالجة السليمة للمشكلات يجب أن تقوم على أسس منطقية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، ليتم بعدها ترتيب تلك القرارات حسب الأولويات، وهذا ما يساعد المنظمة على التوجه في المسار الصحيح، لكن في حالة عدم الاعتراف بالمشكلات ومعالجتها بالطرق الصحيحة والمدروسة هذا من جهة، والاكتفاء بالحلول الترقيعية والقرارات العشوائية والارتجالية فالمنظمة تهدد نفسها بالزوال[1].

3-2- مشاركة العاملين

إن سر نجاح المنظمات يرجع إلى تفعيل مبدء المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد الجيد هو الذي يشارك العاملين بأفكاره واقتراحاته، ويزودهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بقراراته وأهدافه، ولتحقيق ذلك لا بد أن يتمتع بقدرة عالية في التحاور والتشاور والتأثير واستعمال أسلوب واضح ولغة سليمة، فمشاركة العاملين بفعالية يحتاج إلى ذكاء بغية الوصول إلى التفاهم والإقناع.

ومن أهم أساليب نجاح المشاركة هو عقد الاجتماعات الدورية والمستمرة واستدعاء جميع الأطراف المعنية وإشراكهم في الأفكار ومساهمتهم في تقديم اقتراحات واتخاذ القرارات[2]، فعقد الاجتماعات يساعد في معالجة المواضيع بشكل عميق وبكل موضوعية والإحاطة بكل ايجابياتها وسلبياتها، كما تزيد هذه الاجتماعات من ثقة العاملين وتعاونهم ورضاهم عن العمل وذلك من خلال إتاحة الفرصة لإبداء الآراء وإعطاء انتقادات والتنفيس من الضغوطات وتحمل المسؤوليات وبعث نفس جديد لدى كل الأعضاء، وهكذا تحصل المنظمة على جماعة متعاونة ومتناسقة ومتشاركة في الآراء والأفكار والأهداف.

---

[1] فريدة زنيني، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب**، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، الجزائر، 2013، ص ص 82-83.

[2] توفيق سامعي، "الأداء التربوي والوظيفي: مفهومه وأسسه الثقافية"، **مجلة دراسات وأبحاث**، العدد 30، مارس 2018، ص 285.

3-3- إعداد التقارير

التقارير هي بنك منظم للمعلومات والأفكار والتجارب عن الأوضاع الإدارية وتتجلى من خلالها نقاط القوة والضعف، وهذا ما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة،[1] وتعبر التقارير عن معلومات موثوقة يعدها الفرد أو الجماعة خلال فترات دورية، وهي خلاصة للتجارب العملية ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وتفيد التقارير الجيدة في أداء الأعمال خاصة تلك الأعمال البعيدة عن مركز القرار، والتقارير الجيدة هي التي تتضمن عبارات واضحة ومفهومة ومؤدية للمعنى دون تأويلات فهذا يزيد من فعاليتها واستخلاص الدروس والعبر منها.[2]

3-4- القيادة والتأثير

من المعروف أن الإدارة داخل المنظمة لا تقتصر على فرد واحد وهو القائد أو المدير بل تشمل جميع العاملين معه، غير أن أداء الأعمال والأنشطة والوظائف يتطلب وجود شخص على رأس الهرم يقوم بدور القائد وذلك من أجل ضمان تعاون الآخرين معه في تحقيق الأهداف، فكلما كان القائد أكثر واقعية وموضوعية كان أقدر على جمع الأفراد العاملين معه والتأثير فيهم وضم دوره إلى أدوارهم ما يزيد من دافعيتهم وتحسين أدائهم.

ويلعب القائد دورا مهما في خلق التوازن وتوزيع الأعمال سواء الواقعة على عاتقه أو الأعمال الواجب على المرؤوسين القيام بها، ومن هنا يتضح الدور الأساسي له وهو تقسيم الأعمال والأنشطة على حسب المؤهلات والقدرات، إذا فالقيادة هي نشاط تكاملي يعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف وجعل الأعمال تصب في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.[3]

---

[1] بشرى نجم عبد الله المشهداني، جوان جاسم خضير العبيدي، "دور التقارير المالية المرحلية في تعزيز كفاءة السوق المالية دراسة ميدانية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 26، 2011، ص 294.

[2] منيرة أحمد رحيم الجاف، عبد الرزاق عبد الله زيدان، "أثر استخدام التقارير مع القصيرة مع الأحداث الجارية في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الثالث معهد إعداد المعلمات في مادة التاريخ"، **مجلة الفتح**، العدد 22، 2005، ص 183.

[3] فاضل حمد سلمان، طارق كاظم الناصري، "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط شركة المشاريع النفطية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 194.

3-5- الحث والتشجيع

تتوقف عملية الحث والتشجيع على السلوك القيادي المنفتح الذي يمنح العاملين مزيدا من الحرية ويحثهم على التجربة وإيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء، كما يبعث روح الحماس والتشجيع في نفوسهم ويزيد من الدافعية نحو أداء أعمالهم.

إن طريقة الحث والتشجيع التي يمارسها القائد أو المدير لها وقع كبير في نفوس العاملين وزيادة أدائهم بجد ومثابرة، وفي أغلب الأحيان يصعب على العامل الجيد ضمان معيشته بالشكل الذي يفضله ويرغب فيه، وهنا يأتي دور القيادة في ضرورة توفير الحاجات التي تضمن له تلك المعيشة وهذا ما يشجعه ويحثه على أداء أعماله بكل رغبة وحماس، ويجب أن يكون للقائد قدرة في خلق التماسك الروحي والعملي بين أفراد منظمته وهذا لا يتأتى إلا بإتباع الخطوات التالية:[1]

- توزيع الأدوار على العاملين مع تحمل كل واحد منهم مسؤولية الدور الملقى على عاتقه؛
- فسح المجال وإعطاء الحريات للعاملين في أداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة حتى يجتهدوا في تنفيذها بكل حزم وإرادة؛
- الثناء والتقدير والإشادة بالخصال الحميدة والصفات الإيجابية للعاملين، والعمل على نشرها بين الآخرين وتقدير النجاحات وذكرها، وهذا ما يزيد من التقدير والتشجيع.

3-6- التفويض

تعني عملية تفويض المهام والصلاحيات للتقليل من مركزيتها لدى القائد أو المدير، وهي عملية تساهم في تنفيذ الكثير من الأعمال بنجاح، فتفويض الأدوار الإدارية يقلل من المسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤول، وبالتالي يتفرغ إلى الأمور الأساسية والمهمة في عمله كالتخطيط والتوجيه والمتابعة والإرشاد بطريقة تزيد من حسن الأداء، كما توفر عملية التفويض المزيد من المساعدين والمرشدين الذين يدخلون تحت إشرافه، وهو أمر يعينه على أداء مهامه في وقت قياسي.[2]

---

[1] ضياء فالح بناي، محمد جبار هادي الظالمي، "دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الإبداع في مكان العمل دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء"، **مجلة الريادة للمال والأعمال**، المجلد 01، العدد01، 2020، ص 25.

[2] أمينة بوقروز، **آليات المعارضة في البرلمان الجزائري وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمؤسسة البرلمانية عهدة 2012- 2017**، أطروحة دكتوراه، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص ص 106- 108.

المطلب الثاني: خطوات وأنظمة قياس أداء العاملين

تمارس المنظمة عملية قياس الأداء من أجل الحكم على مدى نجاعة السياسات والبرامج القائمة، سواء ما تعلق بالاستقطاب أو التدريب والمتابعة ...ألخ،، وتساهم عملية القياس في إعطاء حقائق وبيانات فعلية عن الأداء، وتفيد في تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة ومقارنته بما هو مطلوب،[1]وسنقدم مجموعة من التعاريف لقياس الأداء وهي:

قياس الأداء هو عملية جمع المعلومات المتعلقة بالأداء، ويكون إما عن طريق الملاحظة المباشرة للأفراد العاملين وتتبعهم خلال أدائهم لأعمالهم، أو عن طريق التقارير المكتوبة كالتقييمات الدورية والتقارير الشفوية المتمثلة في المعلومات المتحصل عليها من الزملاء في العمل[2].

كما يعرّف الأداء بأنه تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وهذا بالاعتماد على الفكرة السائدة أن كل شيء يوجد بمقدار يمكن قياسه، ويمكن للمنظمة قياس مستوى الأداء من خلال مجموعة من المقاييس وهي:

قياس المدخلات: وهي تتضمن كافة الموارد التي تستخدمها المنظمة للقيام بعملياتها الإنتاجية وخلق خدمات ومنتجات أخرى سواء ما تعلق بالموارد البشرية، أو الموارد المالية، أو موارد تكنولوجية وذلك للوصول إلى النتيجة المرغوبة.

قياس العمليات وتقوم المنظمة بقياس العمليات لمعرفة وفهم الخطوات المطلوبة منها مباشرة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

قياس المخرجات وتشتمل هذه الخطوة على قياس المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتوفرها للزبون أو المتعامل.

قياس النتائج وهنا يتم قياس النتائج المتوقعة والمرغوبة من العملاء[3].

---

[1] فضيلة فني، "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية"، **مجلة العلوم الإنسانية بسكرة**، العدد 48، سبتمبر 2017، ص 16.

[2] الحارث النبهان، **قياس الأداء**، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط 01، 2015، ص 40.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 75.

1- خطوات قياس الأداء في المنظمة

تتبع المنظمات مجموعة من الخطوات المنطقية والموضوعية المتسلسلة في عملية قياس الأداء وهي:

1-1- اختيار الوقت المناسب للقياس

يعتبر تحديد الوقت المناسب لقياس الأداء أمر مهم فهو يساعد المنظمة على تدارك الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعيدا عن الحلول والارتجالية.

1-2- أدوات قياس الأداء

هي مجموعة الأدوات التي يتم بواسطتها تحديد الأداء الفعلي وتقيس درجة تحقيقه للأهداف المحددة، وهناك نوعين من أدوات القياس، الأولى تسمى مقاييس المتابعة وهي تهتم بالنجاحات الحالية المنسوبة إلى القياسات التي تمت سابقا، والثانية تسمى مقاييس الفعالية وهي تهتم بما أنجزته المنظمة بالمقارنة مع ما سطرته سابقا، وتشير أيضا إلى مقدار الأداء بالنسبة للهدف المحدد مسبقا.

1-3- عمليات المراجعة

هي عمليات تقوم أساسا بدراسة مختلف أنشطة المنظمة، والهدف منها هو التأكد من استغلال واستخدام الموارد (المادية، البشرية) أفضل استغلال ممكن، ويقوم المكلف بهذه العملية بتقديم مراجعته وتوصياته للإدارة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب، والتي من شأنها أن ترفع من مستوى الكفاءة والفعالية، إن عملية المراجعة هي من أكثر الوسائل المستخدمة في قياس أداء المنظمات، وترتكز على النظم والأساليب والإجراءات وليس على النتائج.[1]

1-4- مراكز المسؤولية

هي كل وحدة تنظيمية مكلفة بأداء عمل معين وتمتلك سلطة اتخاذ القرار، حيث يتم تبيان العملية للفرد العامل والتي تدخل ضمن مسؤوليته المباشرة وإعطائه كل الصلاحيات وتزويده بأدوات القياس، ليتم فيما بعد جمعها وتفريغها وتحليلها لاستخلاص النتائج، ثم يقوم كل مسؤول أو مشرف بإعداد تقارير تفصيلية واضحة تقدم إلى مصلحة الموارد البشرية.[2]

---

[1] بن علي مهملي، **صناعة القرار ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة مجمع كوندور 2010- 2015**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص ص 87-88.

[2] سليمة علي بن يحي، **مرجع سابق**، ص ص 130-131.

2- أنظمة قياس الأداء

إن أنظمة قياس الأداء الحديثة تعد عامة وقابلة للتطبيق على جميع المنظمات مهما اختلفت وتنوعت، وذلك لما لها من قدرة على خلق قيمة مضافة للعملاء الحاليين والمحتملين، وكذا قدرتها على تحسين نظم وأساليب العمل المؤدية إلى تحسين الأداء وخلق التوازن والتوفيق بين الأهداف العملية والأهداف الإستراتيجية، وبين مدخلات المنظمة ومخرجاتها، كما تسهل على المشرف أو المدير تتبع كل هدف استراتيجي ضمن الأهداف الكلية للمنظمة،[1] ومن أهم الأنظمة الحديثة لقياس الأداء ما يلي:

2-1- نظام الأداء المصفوفي

قام "**KEGEN**"* بعرض نظام الأداء المصفوفي لأول مرة سنة 1989، وتكمن مصفوفة القياس في الطريقة التي تسعى لدمج مختلف فئات الأداء(المالية، وغير المالية)، (الداخلية، والخارجية)، ثم قاموا بعد ذلك بتطويرها وسميت بـ "مصفوفة النتائج والمحددات"، وحسب هذه المصفوفة تتم عملية قياس الأداء على افتراض أن أي منظمة بها نوعين أساسيين من قياس الأداء، الأول متعلق بالنتائج (الأداء المالي، القدرة التنافسية)، والثاني متعلق بمحددات النتائج (الموارد المستخدمة، الجودة، الابتكار).[2]

2-2- نظام الأداء الاستبياني

هو من الأنظمة المتكاملة في عملية قياس الأداء كونه يعتمد على منهجية مهيكلة وهو يستخدم كأسلوب للتأكد من أن المنظمة تتجه في مسار التحسين أم لا، ومعرفة النقاط المعنية بعملية التحسين، ويمر نظام الأداء الاستبياني بثلاثة مراحل، الأولى يتم فيها جمع المعطيات عن المنظمة، أما الثانية يتم فيها طرح أسئلة على العينة المتلقية للاستبيان من أجل تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين في المنظمة، ومعرفة ما إذا كان نظام قياس الأداء الحالي يشجع على التحسين أم أنه يقف عائقا أمامه، ثم تأتي المرحلة الثالثة وهنا يطلب من المتلقين للاستبيان اقتراح أو تقديم

---

[1] فضيلة فني، "أثر تكنولوجيا المعلومالت والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك جزائرية"، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 293.

* **KEGEN:** دكتور في الهندسة الكهربائية، وهو أستاذ في كلية علوم البيئة والمعلوماتية المكانية، جامعة الصين للتعدين والتكنولوجيا

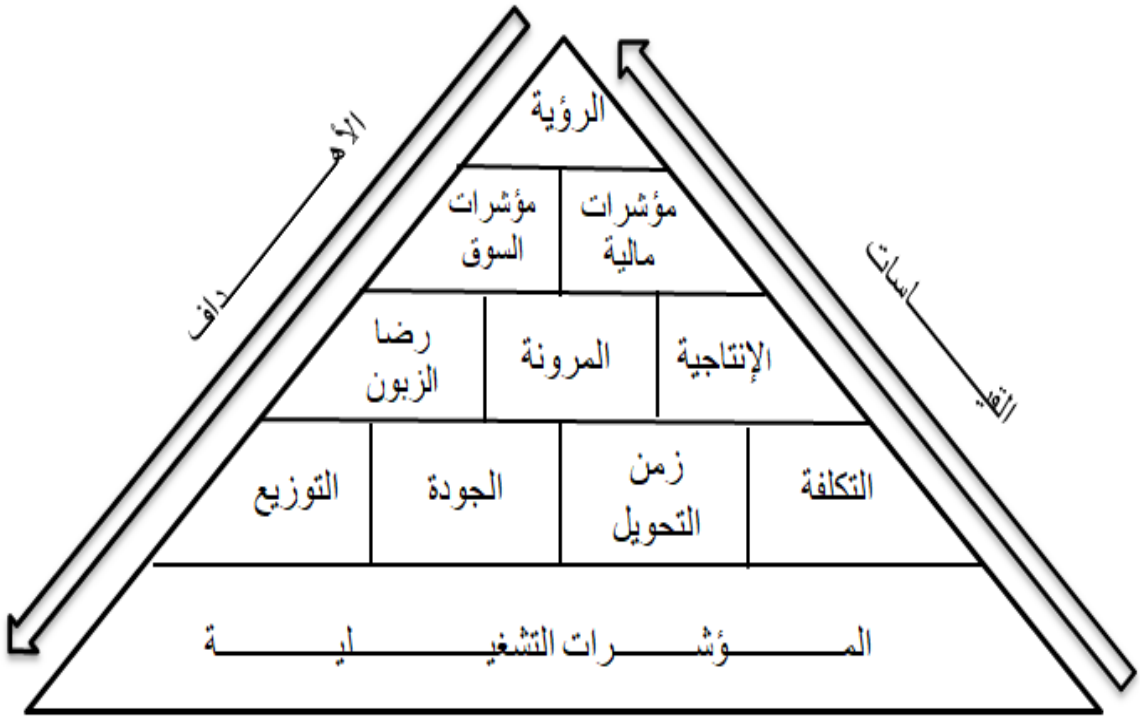
[2] Michaela Striteska, Marketa Spickova, Review and comparison of performance measurement systems, IBMS, publishing**, "journal of organizational management studies"**,vol 2012, 2012, p 06.

طريقة لقياس جوانب الأداء المراد تحسينه، ويتم التركيز على طرح أسئلة تتعلق بكفاءة العمل، الآلات المستخدمة، المهارات، القدرات.

2-3- نظام الأداء الهرمي

يقوم نظام الأداء الهرمي على فكرة دمج كل من المؤشرات الإستراتيجية (الرؤية، مؤشرات السوق، المؤشرات المالية)، والمؤشرات المتعلقة برضا الزبون (المرونة، الإنتاجية)، والمؤشرات التشغيلية (التوزيع، الجودة، زمن التحويل، التكلفة)،[1] وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (03) يوضح نظام الأداء الهرمي



Source:David Bell, and Al, Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity**, International Journal of Lean Thinking**, Vol 4, Issue 1, June 2013, P 54.

يوضح الشكل رقم (03) الارتباط التراتبي بين كل المؤشرات، بحيث تتأثر مؤشرات كل مستوى بمؤشرات المستوى الأدنى منه، فتحسين المؤشرات التشغيلية يؤدي إلى تحسين مؤشرات المستوى الأعلى منها مباشرة، وهكذا وصولا إلى أعلى الهرم.

[1] سهام شوشان، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، ص ص 117-118.

2-4- نظام الأداء الموشوري

تم تصميم هذا النظام من قبل "**Nelly**"* وزملائه وكان ذلك سنة 2001 ويستند إلى ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

- يجب أن تكون جميع الاستراتيجيات والقدرات والعمليات متكاملة وموائمة وهذا لكي تستطيع المنظمة تقديم قيمة حقيقية لأصحاب المصالح؛
- اهتمام المنظمة بطلبات ورغبات أصحاب المصالح، وأن تحرص على تقديم قيمة لهم؛
- أن تكون هناك علاقة تبادلية بين المنظمة وأصحاب المصالح.

يتضمن الأداء الموشوري خمسة وجهات نظر حول الأداء، وهي تطرح أسئلة حيوية محددة ومترابطة، وحسب "**Nelly**" وزملائه فهذه الوجهات للنظر هي المحاور التي شملها الأداء الموشوري، وكل محور يشتمل سؤالا أو انشغالا جوهريا يجب الإجابة عليه، وهذه الأسئلة هي[1].

- من هم أصحاب المصلحة لدى المنظمة وماذا يريدون ويحتاجون؟ وهو يحقق رضا أصحاب المصلحة؛
- ماذا تريد المنظمة من أصحاب المصلحة على أساس المعاملة بالمثل؟ ويبرز مساهمة أصحاب المصلحة.
- ما هي الاستراتيجيات التي تحتاج المنظمة لوضعها لتلبية واحتياجات أصحاب المصالح وتلبية احتياجاتها؟ ويبين الاستراتيجيات المسطرة.
- ما هي العمليات التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها؟ ويظهر نوع العمليات.
- ما هي القدرات التي تسمح للمنظمة القيام بأعمالها؟ ويحدد القدرات.

---

* **NELLY:** نيلي أندي هو مدير مركز أداء الأعمال، وأستاذ إستراتيجية العمليات والأداء في مدرسة كرانفليد للإدارة بالمملكة المتحدة.

[1] نصر الدين بوريش، **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل بسكرة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 73.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين

تسعى مؤشرات قياس الأداء إلى وصف حالة الظاهرة أو رصد وضعية نشاط أو جزء من النظام الإنتاجي، ويكون من خلال قياس حالة تطور العمليات لتدعيم عملية التحليل واتخاذ القرار المناسب للتصحيح والتحسين،[1]ومن أهم التصنيفات ما يلي:

1- التصنيفات القديمة لمؤشرات قياس الأداء

توجد العديد من التصنيفات لمؤشرات قياس الأداء، وسنقوم باستعراض أهمها وهي:[2]

1-1- المؤشرات الإستراتيجية والمؤشرات العملياتية

المؤشرات الإستراتيجية يعني المؤشرات بعيدة المدى والمتعلقة بالأهداف النهائية لنظام الإنتاج، وتكون ذات أثر استراتيجي على النظام ككل، وتتميز بأنها صعبة من ناحية قياسها لارتباطها بالطاقة الإجمالية لنظام الإنتاج والقيام بعملية المفاضلة بين المهام والربط بالاحتياجات الخارجية للنظام وبالبيئة المحيطة وهي المؤشرات تصف الهدف الاستراتيجي للنظام الإنتاجي.

أما المؤشرات العملياتية فهي التي ترتبط بالعمليات الإنتاجية، ومن أبرزها المؤشرات المادية والمؤشرات البشرية ومؤشرات الآلات المسخّرة للقيام بالعمليات التنفيذية، بالإضافة إلى ذلك هناك مؤشرات الوحدات والمصالح والأقسام والورشات المتعلقة بالجانب الإنتاجي.

1-2- المؤشرات الكلية والمؤشرات الجزئية

المؤشرات الكلية غالبا ما تكون مبهمة خاصة في أنظمة الإنتاج المعقدة، وذلك لأنها تتعلق بأداء النظام الإنتاجي ككل، وهي تحتاج عند تفسيرها وتحليلها إلى عملية تقسيم وبالتالي فهي في حقيقة الأمر تجميعا لها، أما المؤشرات الجزئية فهي تتعلق بجزء واحد من الأجزاء المكونة للنظام الكلي، ويتمثل دورها في قياس أداء ذلك الجزء فقط.[3]

1-3- المؤشرات الذاتية والمؤشرات الموضوعية

المؤشرات الذاتية لا تقتصر على القياس الرقمي للظاهرة المدروسة، بل تستند أيضا للحدس وتحليل القائم بعملية القياس عن طريق ملاحظته وخبرته للظاهرة محل الدراسة،أما الموضوعية فهي

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف**، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 75.

[2] فضيلة فني، **مرجع سابق**، ص 297.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص 114.

التي تقيس الأداء باستخدام لغة الأرقام، وتكون في شكل منحنيات وإشارات، وعليه فالمؤشرات الموضوعية هي كل وسيلة حسية وملموسة تكون عبارة عن قيمة عددية أو إشار وتقدم نتائج مباشرة.

2- التصنيفات الجديدة لمؤشرات قياس الأداء

لقد أحدثت المؤشرات الحديثة لقياس الأداء ثورة في أدبياته كونها تتعلق بمؤشرات غير مالية، وقد واجهت نقاشات واسعة بين أهل الاختصاص، ونشرت على إثرها العديد من البحوث والدراسات، إن ما يميز هذه المؤشرات بالإضافة إلى أنها غير مالية فهي[1]:

- هي مؤشرات تتعلق بالعمليات والإنتاج، أي بالموارد المادية، والموارد البشرية المكلفة بعملية الإنتاج أي كل ما يتعلق بنظام الإنتاج والتصنيع بصفة عامة؛
- تهدف هذه المؤشرات إلى التطوير والتحسين، فهي تمتاز بالتغير المستمر حسب تغيرات حركية نظام الإنتاج وتحولات المحيط؛
- يختلف عدد المؤشرات باختلاف الظاهرة المراد قياسها وبالتالي فهو متغيرة وغير محددة، ولكي تحقق هذه المؤشرات مبدء الكفاءة والفعالية يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص وهي:
- الوضوح والبساطة، فالمؤشر يجب أن يخلو من التعقيد والتأويل لكي يفهم من الجهات المعنية؛
- المؤشر يجب أن يكون شمالا لكل جانب من جوانب النظام الإنتاجي، وهذا يتوقف على خبرة وكفاءة القائم والمكلف بتصميم المؤشر؛
- الربط بين المؤشر والأطراف ذات العلاقة، أي أن تتم صياغة وتصميم المؤشر برغبة جميع الأطراف مع ضرورة التقيد بالمؤشرات القليلة والمفيدة لتحسين وتطوير أداء النظام الإنتاجي، فكثرة المؤشرات يؤدي إلى التشتت والتعقد أثناء عملية التحليل واتخاذ وصناعة القرارات الحاسمة.[2]

3- أنواع مؤشرات الأداء

يرى أغلب الباحثين في مجال إدارة الأداء أن مؤشرات الأداء تنقسم إلى نوعين مؤشرات مالية، ومؤشرات غير مالية والتي نستعرضها كما يلي:

---

[1] نصر الدين بوريش، **مرجع سابق**، ص 102-103.

[2] نورة بن وهيبة، "استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر"، **مجلة التراث**، المجلد 01، العدد 30، أبريل 2019، ص 160.

3-1- المؤشرات المالية للأداء

يؤكد أغلب الباحثين في الحقل الإداري على أهمية المؤشرات المالية، بل ويذهبون إلى أبعد من ذلك من خلال تعبيرهم بأن " الأداء المالي يمثل الهدف الأساسي للمنظمات وأن كل الأهداف الفرعية والثانوية ستتحقق ضمنيا إذا تم تحقيقه"، وهي تمثل نواتج الأداء، وتبين ما إذا كانت المنظمة تسير في التوجه الصحيح والمحقق للأهداف،[1]ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

3-1-1- معدل العائد على الاستثمار

هو من أكثر المؤشرات واستعمالا، ويقوم بعملية الدمج بين الأموال المستثمرة ومؤشر الأداء، ويحسب بالعلاقة التالية: معدل العائد على الاستثمار= النتيجة/ الأموال المستثمرة، وهذا المعدل هو عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما يعكس مردودية أرقام الأعمال والأموال المستثمرة.

3-1-2- معدل هامش الربح

يتم حساب هذا المؤشر بالمعادلة التالية (معدل هامش الربح = نتيجة استغلال على رقم الأعمال)، وهو من أهم المؤشرات التي تستند إليها المنظمات في عملية التحليل الداخلي كونها ذات بعد استراتيجي، كما أنها مهمة في تحليل عوامل البيئة الخارجية فمثلا: المنظمات التي تحقق مستويات مرتفعة في أدائها المالي تكون قادرة على الاستجابة والتعامل مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، كما أن ضغوطات أصحاب المصالح تكون بدرجة أقل وضعيفة على عكس المنظمات التي يكون أدائها المالي منخفض.

3-1-3- القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة من أفضل المؤشرات المحددة للنجاحات المالية للمنظمة[2]، ويقصد بها النتيجة المحققة بعد القيام بعملية دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة، وهي من الطرق الحديثة لقياس القيمة، وجاءت لمعالجة القصور المرتبط بالطرق التي كانت قبلها، وتحسب

---

[1] عبد الكريم وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 78.

[2] عماد عبد الحسين دلول، محمد فوزي مهدي، "تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة دراسة تحليلية لعينة مختارة من المصارف العراقية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 23، العدد 99، 2017، ص 470- 471.

عن طريق مقارنة كل من العائد على رأس المال المستثمر بتكلفته، وهذا المؤشر يفيد في قياس مستوى تحسين الأداء وتطويره أو مقارنته بمستوى العمليات في نفس المنظمة.

3-2- المؤشرات غير المالية للأداء

جاء هذا النوع من المؤشرات كضرورة فرضتها حاجة المنظمة للتكيف مع المستجدات والتغيرات التي عجزت المؤشرات المالية على تفسيرها، بالإضافة إلى ذلك فالعلاقات الجديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف التي تتعامل معها جعلت من المؤشرات المالية غير كافية في عملية قياس الأداء،[1] ومن أهم المؤشرات غير المالية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة ما يلي:

3-2-1- الأداء العملياتي

تعتمد المنظمات الحديثة على مجموعة من المؤشرات التشغيلية لقياس مستوى أدائها، ومن أبرز هذه المؤشرات الحصة في السوق، نوعية الخدمة المقدمة، عرض وتقديم منتوجات جديدة، الإنتاجية، فاعلية العملية التسويقية، وهي مقاييس ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة ويتضمن الأداء العملياتي ما يلي:

3-2-1-1- الإنتاجية

الإنتاجية هي عملية دمج الموارد المادية والبشرية للمنظمة واستغلالها أحسن استغلال، وهي تمثل مدخلات المنظمة والتي ينتج عنها فيما بعد مخرجاتها (منتوجات، سلع، خدمات) طبقا للمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، وهي تتوقف على كفاءة وأداء العاملين، وعلى حسن استخدامهم لإمكانياتهم وخبراتهم هذا من جهة، كما تتوقف على ما توفره المنظمة من أساليب وتقنيات التكنولوجيا الحديثة.[2]

3-2-1-2- رضا الزبون

يمثل الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي زاد من اهتمام المنظمات به والتركيز على تحقيق حاجياته ومتطلباته، وتتفق المنظمات الاقتصادية الحديثة على أن تعزيز

---

[1] عبد الرؤوف قمبور، نذيرة رقي، "دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسساتي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية"، **المجلة الجزائرية للموارد البشرية**، المجلد 02، العدد 02، 2017، ص 11.

[2] أحمد محمد المصري، **الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية (التكلفة، الوقت، الأداء)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 11.

الموقف التنافسي يتوقف على مدى قدرة المنظمة الحفاظ على زبائنها من خلال ما تقدمه من خدمات.

فالتوجه نحو تحقيق رضا الزبون يستوجب استغلال كل الإمكانيات المتعددة والمتنوعة بهدف تحسين القيمة التي يراها الزبون للخدمات والمنتجات التي تقدمها، وهو ما يعزز القدرة التنافسية، ومنه فمؤشر رضا الزبون يحدد القيمة الاقتصادية للمنظمة، وهذا ما سيضمن لها مكانتها التنافسية[1].

3-2-2- الفعالية التنظيمية

تتضمن الفعالية التنظيمية المفهوم الشامل والواسع للأداء، والذي يندرج تحته كل من الأداء المالي والأداء العملياتي، وتبرز الفعالية التنظيمية في شقين داخلي وخارجي، فالداخلي يقيّم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بالحصة السوقية والأرباح، أما الخارجي يقاس بمدى قوة المنظمة التنافسية والتي تتوقف على درجة القبول للخدمات والمنتجات المقدمة.

3-2-3- أصحاب المصالح

يعتبر هذا المدخل بديل للمداخل السابقة فهو يسعى إلى تحقيق حالة الرضا مع جميع الأطراف الذين لهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمة، سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، ومهما كانت صفاتهم ملاّك، مساهمين، مدراء، موظفين، موردين، زبائن، وهكذا فمدخل أصحاب المصالح يقدم نظرة حول اتساع الفعالية التنظيمية ويتم بواسطته تدعيم الأداء الكلي للمنظمة.

مما سبق عرضه حول إدارة أداء العاملين اتضح بأنها إدارة حديثة نسبيا، وهي تعتمد في عملها على مجموعة من الأنظمة والخطوات الفعالة، والتي تسعى بدورها في تحديد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مستوى أداء العاملين.

وحسب رأينا فإن إدارة الأداء تساهم بدرجة كبيرة في تحديد جميع تحركات المنظمة، كما تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية والحاسمة لارتباطها المباشر بأهداف المنظمة، ولضمان نجاح إدارة الأداء يجب أن تخضع لعملية التقييم القائم على أسس علمية ومنطقية، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

---

[1] عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 152-153.

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

ظهرت عملية تقييم الأداء في المؤسسة العسكرية الأمريكية، وكان ذلك خلال الحرب العالمية الأولى، وأخذت بها المنظمات الصناعية منها في وبداية الثلاثينات، ولم تتبلور كوظيفة متخصصة إلا في العهود القريبة الماضية، وأصبحت تستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل، ومن ثم تحولت إلى وظيفة متخصصة تعتمد على قواعد محددة وتستند إلى أشخاص أكفاء ومدربون، وتستخدم فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.[1]

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين وأهم مراحلها

إن تعريف تقييم الأداء ينقسم إلى جزئين وهما: تقييم أداء المنظمة، تقييم أداء المورد البشري.[2] وسنقدم تعريفا لكل منهما:

،يعرّف تقييم أداء المنظمة بأنه عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة، وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، والتي يتم على أساسها تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف وتوفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحسين واتخاذ القرارات المصيرية حول استمرار أو توقف نشاط المنظمة[3].

أما تعريف تقييم أداء المورد البشري فهو عبارة عن تقارير دورية تبين مستوى الأداء ونوع السلوك المتبع بالمقارنة مع الواجبات والمهام المسندة إليه، ومن خلاله يحدد المشرف نقاط القوة والضعف في نشاط العامل، وعليه فعملية تقييم أداء المورد البشري تعطي معلومات حقيقية وتساعد في فهم السلوك وتقدير الكفاءة من أجل النهوض بالأعباء والواجبات المتعلقة بالعمل.[4]

---

[1] منصف شرفي، "محاولة تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة الأشغال العمومية بقسنطينة"، **مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي**، العدد 13، 2019، ص 39.

[2] زهرة زياني، فاطمة بودية، "تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة جامعة الشلف نموذجا"، **مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد**، المجلد 01، العدد 02، جوان 2019، ص ص 76- 77.

[3] عامر حاج دحو، نرجس حميميش، "دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة مؤسسة فيلامب"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، العدد 04، ص ص 449- 450.

[4] سبرينة مانع، حميد بن حجوبة، "الحيود الست تقنية حديثة للتقييم الفعّال لأداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم"، **مجلة معارف**، العدد 24، جوان 2018، ص 315.

مما سبق من التعريفات يتبين أن تقييم الأداء بالطريقة الصحيحة والفعالة يفرض على المنظمة التميز بين كل من تقييم أداء المنظمة، وتقييم المورد البشري، فالتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتنوع أشكال المنظمات وتعقد البيئتين الداخلية والخارجية، هي عوامل أثرت في نوعية المورد البشري داخل المنظمة،[1] وصار لزاما عليها التعمق والتغلغل لفهم الأداء بجميع مستوياته، ومواجهة كل التحديات الموجودة في البيئة الداخلية، والمتطلبات المفروضة عليها من البيئة الخارجية.[2]

1- متطلبات عملية تقييم أداء العاملين

إن نجاح عملية تقيم أداء العاملين يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة إلى المستويات المرغوبة ومن بين هذه المتطلبات ما يلي:

- وجود هيكل تنظيمي واضحا ومحددا المسؤوليات لكل مشرف دون أي تداخل أو تعارض؛
- يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ، وهي خطوة مهمة تتم بالدراسة والمناقشة مع كافة المستويات بغية خلق التوازن بين الإمكانيات المتوفرة والطموح المطلوب؛
- أن تتوفر المنظمة على مدير أو قائد متمرسا في عملية تقييم الأداء ويمتلك القدرة على تطبيق المؤشرات والنسب التقويمية بطريقة صحيحة؛
- وجود نظام معلومات فعّال يساعد المنظمة في توفير المعلومات اللازمة أثناء عملية التقييم، كما يساعد متخذي القرار على تدارك الأخطاء وتصحيحها في العملية الإنتاجية؛
- ضرورة وجود تناسق بين الإجراءات والآليات الموضوعة لمسار عملية التقييم، و يجب أن تعمل بطريقة متسلسلة من أعلى إلى أسفل أو العكس، وغياب التناسق والتسلسل يعرقل العملية التقييمية، وهكذا تغيب الجدية المطلوبة في القرارات المتخذة من أجل التصحيح والتحسين في الأداء؛

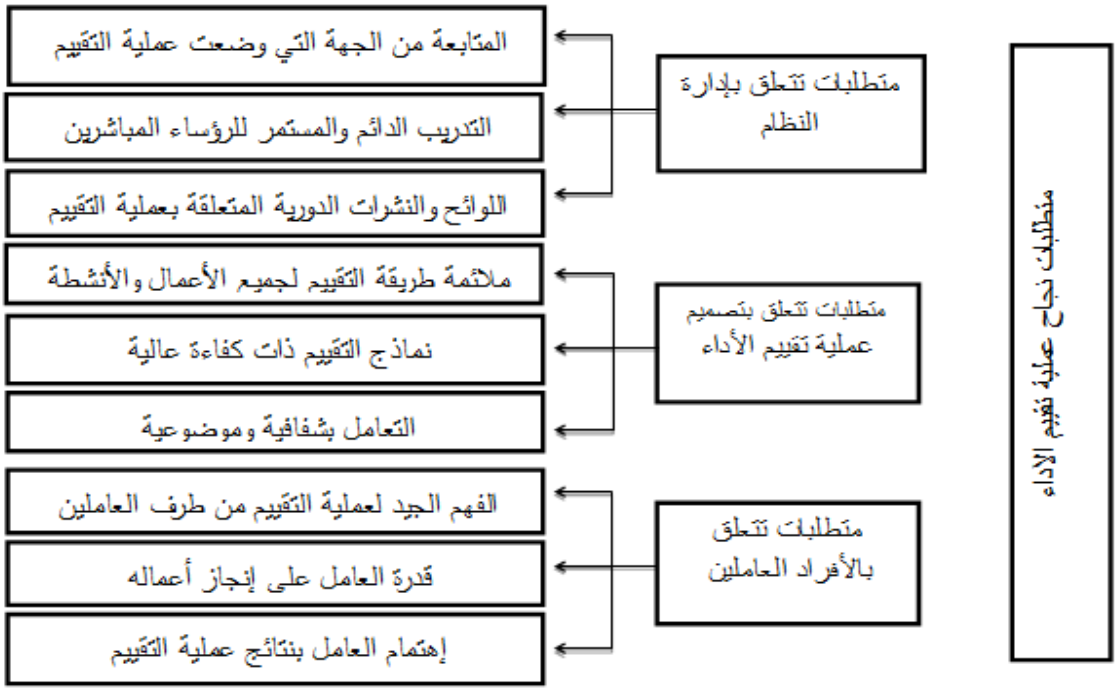
---

[1] أحلام قراوي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين كبيرة سطيف"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، المجلد 08، العدد 01، مارس 2020، ص ص 283 - 284.

[2] رحمة بن يزة، بحري طروب، "إنعكاسات التنوع الثقافي في داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري دراسات وأبحاث"، **المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد رقم 12، عدد 01، جانفي 2020، ص 520.

- أن تكون أنظمة الحوافز فعالة ومرتبطة بالأهداف سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، فعدم وجود أنظمة تحفيزية يقلل من أثر القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية[1]، ويوضح الشكل التالي متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

الشكل رقم (04) متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى علي سماي، ليلى أولاد ابراهيم، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية، **مجلة دراسات العدد الاقتصادي**، المجل 07،، العدد 03، سبتمبر 2016.

2- أهداف عملية تقييم الأداء

تسعى المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف على جميع المستويات وهي كما يلي:

2-1- الأهداف على مستوى المنظمة

- إيجاد بيئة عمل ملائمة ومساعدة على بناء الثقة بين المنظمة والعاملين من خلال إحلال العدالة؛
- استثمار الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمالية بما يحقق التقدم والتطور؛
- المحافظة على الموارد البشرية المتميزة وذات المواهب والقدرات العالية وحسن استغلالها.[1]

---

[1] علي سماي، ليلى أولاد ابراهيم، "تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية"، **مجلة دراسات العدد الاقتصادي**، المجلد 07، العدد 03، سبتمبر 2016، ص 148.

4-1- الأهداف على مستوى المدراء

- توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، والتي تساعد في التعرف على الصعاب والعراقيل التي تواجه الفرد أثناء تأدية مهامه وأعماله اليومية؛
- حرص المسؤولين على تنمية إمكانياتهم ومهاراتهم الفكرية، التي تساعدهم في التقييم الموضوعي والجيد.[2]

4-1- الأهداف على مستوى الفرد العامل

- تساعد عملية تقييم الأداء في تحقيق مبدء " الرجل المناسب في المكان المناسب "؛
- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والعمل على معالجتها وتحسينها؛
- معرفة الأفراد الذين يمكنهم تحمل مسؤولية أكثر، والوصول إلى مراتب قيادية؛
- تحقيق العدالة والإنصاف بين العمال وإعطاء كل ذي حق حقه (ترقية، مكافأة، علاوة،...ألخ)؛
- رفع معنويات المورد البشري، فالشعور بوجود برنامج تقييمي حتما سيدفعه إلى بذل جهد أكبر والعمل بجد واجتهاد، ويعطيه فرصة للإبداع والابتكار وهو ما يساعد على تقديم أداء أعلى.[3]

3- مراحل تقييم الأداء

تستوجب هذه العملية قيام إدارة الأداء بمجموعة من المراحل للوصول إلى الأهداف المرغوبة من عملية التقييم ونجاحها، وتنوعت مراحل تقييم الأداء والتي نوجزها كما يلي:

3-1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

يتم فيها جمع كافة المعلومات والتقارير المتعلقة بالأداء، وذلك من أجل حساب النسب المرتبطة بنشاط المنظمة، فالمعلومات والتقارير تسهل من عملية تقييم أداء المنظمة وإجراء المقارنات بينها وبين المنظمات المشابهة سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

---

[1] كمال بوالشرش، "إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي"، **مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، العدد 10، جوان 2017، ص 304- 305.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات العربية، 2014، ص 126-127.

[3] فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، زهية قرامطية، "أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة"، **مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي** ، العدد 14، 2020، ص ص 269-270.

3-2- مرحلة دراسة وتحليل المعلومات الإحصائية

تساعد في معرفة مدى صدق النسب والمؤشرات وإعطائها نوع من الثقة أثناء عملية التقييم، ويتم الاستعانة بالبرامج المتطورة للتأكد من مدى دقة وسلامة تلك المعلومات والنسب.[1]

3-3- مرحلة إجراء التقييم

يجب أن يشمل إجراء التقييم كافة الأنشطة والمستويات بهدف الوصول إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه عند اتخاذ القرارات المصيرية.

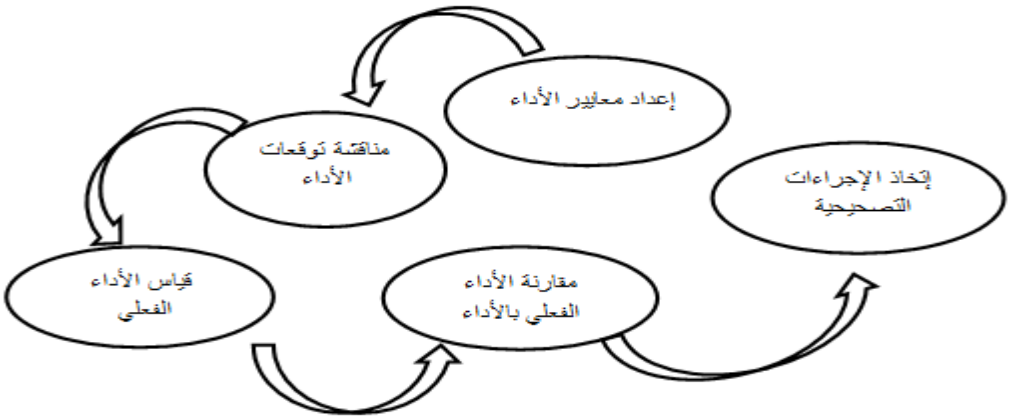
3-4- مرحلة اتخاذ القرار

يتم اتخاذ القرارات بعد الحصول على نتائج التقييم، ويكون بعد حصر الانحرافات وتحديد أسبابها ووضع الحلول والخطط اللازمة للسير بالمنظمة نحو الأفضل في المستقبل.

3-5- مرحلة تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات

في هذه المرحلة يتم تزويد وحدات وإدارات المنظمة وكل الجهات المسئولة بالنتائج المتمخضة عن عملية التقييم، للاستفادة منها وتصحيح الانحرافات، ورسم خطط مستقبلية تزيد من فعالية المتابعة والرقابة،[2] ويوضح الشكل الموالي المراحل الأساسية لتقييم الأداء.

الشكل رقم (05): المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء



المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 46.

---

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط01، عمان، الأردن، 2008، ص 39.

[2] الحسين قرساس، **أنماط الإشراف التربوي وفق مجال العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2016، ص 136.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تعددت طرق تقييم أداء العاملين، فهناك من صنفها وفق معيار الأقدمية والحداثة، والبعض الآخر صنفها وفق معيار البساطة والتعقيد، وعموما فإن علماء الإدارة يتفقون على وجود نوعين من طرق التقييم وهي الطرق التقليدية والطرق الحديثة والتي سنتناولها بالتفصيل كما يلي :

1- الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

هناك مجموعة من الطرق التقليدية التي استخدمت في عملية التقييم وهي:

1-1- التقييم بالدرجات " البحث في الصفات والخصائص"

ترتكز هذه طريقة على تحديد مجموعة من الصفات، بعدها يتم استخدام مقياس الدرجات لكل صفة من صفات التقييم، ويضع المقيّم علامة الدرجة المناسبة لتقدير العامل بحسب الصفة المقاسة، وتليها عملية جمع درجات التقييم، ويوضح الجدول التالي هذه طريقة.

جدول رقم (01): يوضح طريقة التقييم بالدرجات

المعايير	الدرجة	ممتاز	جيد	متوسط	دون الوسط
كمية العمل	35	35	25	15	5
جودة العمل	25	25	20	15	10
المعرفة بالعمل	15	15	12	9	6
التعاون	15	15	12	9	6
المبادرة	10	10	07	04	01
المجمـــــــــوع					

المصدر: خالد علي، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر – الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي تونس – المكتب الوطني الشريف للفوسفات المغرب**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة01، الجزائر 2017، ص 119.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة، إلا أنها تفتقد للمعالجة الموضوعية، فالمعايير المستخدمة قد لا تكون دقيقة، كما أن الصفات قد لا ترتبط بالعمل المراد تقييمه، بالإضافة إلى التحيز من طرف القائم بعملية التقييم.[1]

[1] خالد علي، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر – الشركة التونسية للإستغلال الفوسفاتي تونس – المكتب الوطني الشريف للفوسفات المغرب**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة01، الجزائر 2017، ص 119.

1-2- التقييم عن طريق الترتيب العام

تركز هذه الطريقة على المقارنة بين الأفراد العاملين، حيث يقوم المكلف بعملية التقييم بترتيب الأفراد العاملين ترتيبا تنازليا طبقا للمستوى العام للأداء، ويتم إعداد قائمة تحتوي على أسماء العاملين وعناصر التقييم، بعدها تتم المفاضلة بين العمال ويعطى رقم (01) لأفضل عامل، ويعطى الرقم الموالي للعامل الذي يليه، وهكذا تتم العملية إلى أن يتم إعطاء الرقم الأخير للعامل الأضعف أو الأقل أداء، ويرتب كل العمال الخاضعين لعملية التقييم في القائمة، وتتضمن هذه الطريقة ثلاث أساليب وهي:

1-2-1- أسلوب الترتيب التبادلي البسيط

يعتمد هذا الأسلوب على عملية الترتيب التي يقوم بها المسؤول المباشر للعاملين بحيث يحدد العامل الأكثر كفاءة والعامل أدنى كفاءة في العينة المراد تقييمها، فمثلا إذا كانت العينة تتكون من "12 عاملا" فيسجل العامل أكثر كفاءة في الرقم (01) ويسجل العامل أقل كفاءة في الرقم (12)، وتتكرر العملية لأفراد العينة المتبقين من أجل تحديد الأكثر كفاءة والأقل كفاءة، إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب هو تركيزه على التقييم الإجمالي وليس التقييم التفصيلي لأداء الفرد العامل[1].

1-2-2- أسلوب الترتيب المزدوج

يقوم هذا الأسلوب على الترتيب وفق المقارنة الثنائية، أي أنه يقوم على مبدأ المقارنة الزوجية بين الأفراد، وهنا يفاضل المقيّم بين فردين عاملين ويضع كل واحد منهما في الترتيب الذي حصل عليه والمناسب لأدائه، بعدها يقوم بجمع عدد المرات التي حصل فيها على كل واحد على أفضل ترتيب نتيجة أدائه المتميز بالمقارنة مع العمال الآخرين،[2]إلا أن ما يؤخذ على هذا الأسلوب من عيوب هو أنه في حالة كبر عدد العينة الخاضعة للتقييم فالمقارنات ستكون غير متناهية وتستنزف جهدا ووقتا كبيرين في إنجازها، كما تغيب فيه المصداقية والموضوعية لاعتماده على الأحكام الشخصية والتي قد ينجر عنها التحيز في عملية الترتيب.

---

[1] الزهرة سعد قرمش، **فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RAIK)**، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2016، ص 244.

[2] محمد نوري، **أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2014، ص ص 121-122.

1-2-3- أسلوب الترتيب الإجباري"الإلزامي"

وفقا لهذا الأسلوب يقوم المكلف بعملية التقييم بتوزيع تقديرات على الأفراد العاملين بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، وهكذا ترتكز تقديرات الأداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية على النحو التالي[1]:

10% من مجموع الأفراد العاملين أدائهم عال جدا.

20 % من مجموع الأفراد أدائهم عالي.

40 % من مجموع الأفراد أدائهم متوسط.

20 % من مجموع الأفراد أدائهم منخفض.

10% من مجموع الأفراد أدائهم منخفض جدا.

ويهدف هذا الأسلوب أن يكون الترتيب طبيعيا وبشكل واضح في النهاية حيث يتوزع أداء العاملين توزيعا طبيعيا، ووفقا للافتراض المعمول به وهو أن نسبة قليلة من العاملين يكون أدائهم عالي جدا، وبالتالي يحتلون أفضل مرتبة، كما أن نسبة قليلة منهم يكون أدائهم منخفض جدا، وبالتالي أدنى ترتيب، أما النسب المتبقية فتمثل الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم (عالي، متوسط، منخفض)، وبالتالي يحصلون على الترتيب الوسطي

إن ما يميز هذا الأسلوب هو الترتيب المنطقي لأداء العاملين، فالمكلف بالتقييم لا يمكنه التساهل أو التشدد أو التعميم أثناء تأدية مهامه، كما أنه يبعث روح التنافس بين العاملين من أجل احتلال مراتب عليا في قوائم الترتيب، إلا أن ما يعاب عليه هو أن نتائجه تكون عامة وغير تفصيلية أي لا تبين مستوى الأداء بشكل مفصل بدقة كما أنها لا توضح نقاط القوة والضعف في الأداء.[2]

1-3- التقييم عن طريق إعداد مقال

يحرر المقيّم مقالا حول أداء العاملين المعنيين، ويجب أن يتضمن المقال تقارير لمستويات الأداء، ويتطلب هذا النوع من التقييم اعتماد المشرف على نموذج معين لهذا الغرض، ويكون شكل المقال، إما معلومات رقمية وإحصائية، أو أشكال ورسومات بيانية.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص ص 170-171.

[2] زهرة زياني، **مرجع سابق**، ص 81.

إن هذا النوع من التقييم يمكن الاستفادة منه بدرجة كبيرة إذا تم دمجه مع طرق أخرى من التقييم، فهو يساهم في إضافة معلومات جديدة ومختلفة عن تلك المعلومات المصممة في الطرق الأخرى، إلا أن نجاح هذا النوع من التقييم يتوقف على المهارات الكتابة والتحرير لدى المقيّم. [1]

1-4- التقييم باستخدام قوائم المراجعة

تستند هذه الطريقة من التقييم على قائمة مراجعة بأسئلة محددة حول الأداء، ويقوم المشرف المباشر بالإجابة على تلك الأسئلة والتي يجب أن تكون مختلفة، بعدها يضع المقيّم علامة حول العبارة التي تتوافق مع أداء العامل المطلوب، بعد ذلك تتولى إدارة الموارد البشرية بتحديد قيمة لكل إجابة وفقا لدليل خاص وغير معروف للمكلف بالتقييم من أجل ضمان الشفافية والموضوعية والابتعاد عن الذاتية والتحيز في إصدار الأحكام.

2- الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

إن المتتبع لطرق التقييم التقليدية يلاحظ أنها ركزت على الصفات والسمات الشخصية للعاملين، وهو ما جعلها عرضة للتحيز الشخصي وفقدانها للموضوعية، ونتيجة للنقائص التي لازمتها اتجه العديد من الباحثين والمفكرين في علم الإدارة لإيجاد طرق تكون أكثر موضوعية، وتتماشى مع طبيعة المنظمات الحديثة ومن أبرز الطرق الحديثة ما يلي[2]:

2-1- التقييم عن طريق الاختيار الإجباري

يقوم هذا النوع من التقييم على مجموعة من العبارات تتضمن وصفا لأداء العمل، وتوزع في مجموعات بحيث تكون عبارات ثنائية تعبر عن جوانب ايجابية وجوانب سلبية في الأداء، ومن الأمثلة على ذلك:

العبارة الأولى: العامل سريع الملاحظة والفهم، وهي صفة من الصفات ايجابية.

العبارة الثانية: يتردد العامل في أوقات الأزمات، وهي صفة من الصفات السلبية.

العبارة الثالثة: العامل حاضر البديهة، وهي صفة من الصفات الايجابية

---

[1] وداد بلكرمي، **أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسات الجرارات الفلاحية ETRAG مؤسسة المحركات EMO شركة الجرارات ATC** ، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2015، ص 131. ص 165.

[2] عبد الحق جبايلي، **المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف أم البواقي أنموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة بليدة 02، الجزائر، 2018، ص ص 182- 183.

العبارة الرابعة: العامل يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات المهمة، وهي صفة من الصفات السلبية[1].

بعد ذلك يتم وضع رقم سري في شكل شفرة وهو خاص بالعبارة المهمة في كل مجموعة، وتكون تلك العبارة غير معروفة من قبل المكلف بعملية التقييم، ثم يتم إعداد وطباعة كل العبارات في قوائم خاصة ويطلب من المكلف بعملية التقييم بصفة إجبارية وضع علامة على العبارة التي تتوافق مع العامل المراد تقييمه.

بعدها تأتي عملية المراجعة لتلك العبارات المختارة ومطابقتها بالشفرات أو الأرقام السرية للعبارات المهمة فقط والمحددة مسبقا، وهكذا يمكن تقييم أداء العامل وكفاءته بحساب العبارات المختارة والمنطبقة مع العبارات المشفرة، إن هذا النوع من التقييم يهدف إلى تحقيق العدالة الموضوعية، فالمكلف بعملية التقييم لا يميل إلى التحيز والمفاضلة الشخصية ويختار العبارات التي تتفق فعلا مع أداء العامل، إلا أن ما يعاب عليه هو أنه صعب التطبيق وتعقد محتواه، بالإضافة إلى عدم توجيه العاملين لمعالجة نقاط القصور في مستوى أدائهم[2].

2-2- التقييم عن طريق الأحداث الجوهرية الحرجة

يركز هذا النوع من التقييم على مجموعة من التقارير القصيرة عن الأحداث التي تعترض سلوك العاملين أثناء أداء أعمالهم، ويجب أن تكون تلك الأحداث مهمة ومؤثرة بحيث تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، يقوم المكلف بعملية التقييم بتدوين الأحداث الحرجة التي تواجه العامل المراد تقييمه ويركز على السلوك العامل لمواجهة الحدث، بعدها تأتي عملية ترتيب الأحداث على حسب التكرار والأهمية ويعطى وزنا لكل حدث شرط أن يكون أساسا لعملية التقدير.[3]

2-3- التقييم المشترك

يعني قيام الفرد العامل بتقييم أعضاء جماعة العمل الخاضعة للتقييم، وتتم هذه العملية بطريقة الاقتراع السري ودون مراعاة للمستويات والمراكز الإدارية، وما يميز هذه الطريقة هو:

- مشاركة كل الأفراد العاملين في عملية التقييم سواء كانوا زملاء، رؤساء أو مرؤوسين؛
- مساهمة المعنيين بعملية التقييم في تحديد واختيار الصفات موضوع التقييم؛

---

[1] منصف شرفي، **مرجع سابق**، ص 43.

[2] سبرينة مانع، حميد بن حجوبة، **مرجع سابق**، ص 321.

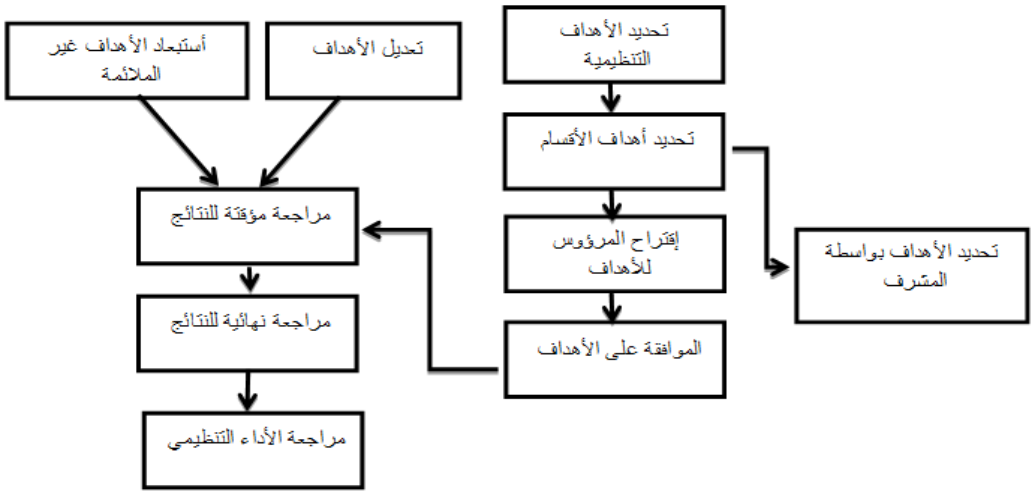
[3] محمد بوناب، **أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للمنظمة دراسة مقارنة بين شركة تكرير السكر وشركة ETER ALGERIE لصناعة الخزف بولاية قالمة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2018، ص ص 79- 80.

- معرفة وإعلام كل مشترك بنتائج عملية التقييم والاستفادة منها؛
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.[1]

2-4- التقييم عن طريق الإدارة بالأهداف

وهي من أكثر الطرق استخداما في عملية تقييم الأداء، وهي لا تعتمد على النتائج المتوصل إليه فحسب، بل يتعداه إلى ما تطمح إليه المنظمة مستقبلا، وتركز عملية التقييم هنا على مقارنة الأهداف الموضوعة مع ما تم إنجازه فعلا، وهكذا يتم وضع الأهداف من أجل تحقيقها خلال مدة زمنية، وهي دائماعلى الاستمرارية وتقديم التوجيه والإرشاد والنصح والمشاركة في التقييم بهدف التعليم والتنمية والتطوير والتحسين[2]، يتميز هذا النوع من التقييم بمتابعة الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل من خلال مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف.

الشكل رقم (06) طريقة تقييم الأداء عن طريق أسلوب الإدارة بالأهداف



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة **الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر،2006، ص 435.

يتبين من الشكل رقم (06) أن تقييم الأداء وفق أسلوب الإدارة بالأهداف، هو عملية تشاركية بين جميع الأطرف وفي مختلف المستويات الإدارية.

---

[1] هند معمري، **مصادر الضغط المهني لدى أعوان الحماية المدنية بولاية أم البواقي وعلاقتها بالأداء الوظيفي والوقوع في حوادث العمل**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 88.

[2] مسعود شوشة، **جودة شبكة الاتصال الإداري وتأثيراتها على الأداء الوظيفي للأطباء دراسة ميدانية مسحية تشمل أطباء المنظومة الصحية ببلدية قصر الحيران**، أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019، ص 254.

المطلب الثالث: أساليب تحسين وتطوير أداء العاملين

تتطلب عملية تطوير وتحسين الأداء دراسة شاملة لكافة عناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن أساليب فعّالة لتحقيق ذلك، والتحديد الدقيق للأدوار الأساسية المتعلقة بالتحسين والتطوير.[1]

1- مفهوم تحسين وتطوير أداء العاملين

بداية نشير إلى أن هناك فرق بين مصطلحي "تحسين الأداء" و " تطوير الأداء"، فالتحسين في الأداء هو فكرة تقوم أساسا على معالجة الانحرافات في الأداء المحقق عن الأداء المطلوب، أما التطوير في الأداء فيقوم على ابتكار وإدخال مستويات جديدة، وذلك بهدف إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومسايرة التطورات التكنولوجية والتقنية الحاصلة،[2] ومن أهم تعريفاته:

يعرّف بتحسين وتطوير الأداء استخدام المنظمة لكافة الموارد المتاحة واستغلالها بطريقة ممنهجة بهدف تحسين مخرجاتها، ويكون ذلك باستخدام طرق مثلى تسعى من خلالها الوصول إلى أداء أفضل مما كان عليه كما ونوعا، مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير المكونة لبرنامج تحسين الأداء المعتمد.[3]

كما يعرف بأنه العملية التحسينية التي تشمل جميع المستويات التنظيمية، وتسعى المنظمة إلى تحقيقها بغية رفع مستوى أداء الأفراد ومعالجة مخرجاتها هذا من جهة، والعمل على مواجهة العراقيل التي تحول دون تحقيق أداء سليم، وتوفير مناخ جيد وذلك بإتباع الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الفنية والتقنية الحاصلة في البيئة الخارجية.[4]

2- عناصر تحسين وتطوير أداء العاملين

يتوقف تحسين وتطوير أداء العاملين في أي منظمة على تكامل وتوازن مجموعة من العناصر وهي:[5]

---

[1] جيم فيولر، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، **إدارة المشروعات تحسين الأداء (الإعداد، التخطيط، التطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 01، القاهرة، 2001، ص 83- 84.

[2] عبد الحق جبايلي، **مرجع سابق**، ص 201.

[3] مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 64.

[4] عبد الكريم وصفي الكساسبة، **مرجع سابق**، ص 34.

[5] الياسين بوجردة، **الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2019، ص 121.

2-1- الإنتاجية

تشير الإنتاجية عموما إلى نسبة المخرجات بالمقارنة مع المدخلات، وتشير دائما إلى قيمة الموارد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، وهناك علاقة ارتباطية وثيقة بين الأداء والإنتاجية، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الأداء الذهني أو العضلي أو الاثنين معا، فعندما يكون الأداء مرتفعا فسيحقق إنتاجية عالية ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على الصعيد الخارجي، ومن هذا المنطلق تعتبر استراتيجية تحسين وتطوير أداء المورد البشري من الأولويات في برنامج تحسين الأداء الكلي للمنظمة كونه يساهم في تقديم أداء عالي.

2-2- الجودة

تتعلق الجودة بأعمال وأنشطة المنظمة وتحمل في طياتها معنين، المعنى الأول واقعي يقصد به التزام المنظمة بالمؤشرات الحقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الهدر وبالتالي الإعتماد على معايير بمواصفات ومقاييس متعارف عليها، أما المعنى الثاني وهو المعنى الحسي للجودة ويتوقف على ما يشعر به المستفيد من المنتوج أو الخدمة، وعليه فالجودة تحمل معنى الأداء الجيد المتميز الذي يهدف إلى تلبية الخدمة من جهة، وكسب رضا العميل من جهة أخرى، وهذا ما يحسن من سمعة المنظمة خاصة في بيئتها الخارجية.[1]

2-3- التكنولوجيا

هي من أهم العوامل المؤثرة على العمل الإداري داخل المنظمات، وهي تتميز بصفة التنوع والتجدد، وتعد سلاح ذو حدين يمكن استغلاله لأغراض إيجابية مفيدة، وقد يستغل لأغراض سلبية، ويتأثر الأداء كغيره من المفاهيم الإدارية بمستوى التكنولوجيا، فتصميم الأعمال يتوقف على نوع وطبيعة التكنولوجيا المتوفرة في المنظمة، كما أن تطبيق تقنية ما يفرض التوافق بين متطلباتها وبين مهارات وكفاءات الفرد العامل.

2-4- التكلفة

تحمل التكلفة معاني متعددة ومتخصصة، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على إنجاز مشاريعها بالمقارنة مع ما تملكه من موارد (مادية، بشرية، مالية) ومدى استغلالها لها بغرض تحقيق ذلك، وما يقابل التكلفة هو الكمية والتي تعني حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة.[2]

---

[1] أسماء بوخروبة، **مرجع سابق** ، ص ص 99- 100.

[2] محمد بوناب، **مرجع سابق**، ص ص 90- 91.

3- خطوات تحسين وتطوير الأداء

تمر عملية تحسين وتطوير الأداء بمجموعة من الخطوات الأساسية، تبدأ من النقطة التي تنتهي فيها عملية التقييم، أي عند تحديد ورصد فجوة الأداء وتحليلها، وتحديد أسبابها وتتمثل هذه الخطوات في:

3-1- إعداد خطة لمعالجة فجوة الأداء

يقصد بها تبني إدارة الأداء لخطة أو برنامج بهدف تحسين الأداء ومعالجة انحرافاته وفجواته، ويجب أن تكون الخطة مفصلة وواضحة، وتتضمن ما يجب فعله، ومن يقوم به، وما هو الوقت المناسب لذلك، إن خطة أو برنامج تحسين الأداء يتوقف على نتائج عملية التقييم السابقة والتي تساعد في التحديد الدقيق والصحيح للأنشطة التي سيتم التركيز عليها أثناء عملية التحسين وإعطاء الأولويات للجوانب التي يجب العمل عليها وتحسينها أول بأول.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التحسين لا يجب أن تمس كل الأنشطة وفي آن واحد لأنها تشتت قدرات العامل في إدراك واستيعاب الكم الهائل من التغييرات التي مست عمله، بل يجب أن تتم بصفة تدريجية وهذا ما سيساعد على إيجاد الحلول الحاسمة والمقنعة والكفيلة بتقليل فجوات الأداء وتحسينه للأفضل[1].

3-2- تنفيذ الخطة

إن أهم نقطة في عملية تنفيذ الخطة هي حرص العاملين ذاتهم على تطبيق الخطوات اللازمة لتحسين أدائهم هذا من جهة، وقيام والمشرفين بتقديم المساعدات المطلوبة عن طريق التوجيه وإعطاء خبرات إضافية هذا من جهة أخرى، وعلى الرغم من حرص الكثير من المشرفين على توفير التغذية العكسية بصفة دائمة ومستمرة لضمان نجاح الإجراءات المنفذة، إلا أنه يجب تشجيع العامل على مراقبة أدائه بنفسه وإعطائه الضوء الأخضر لاتخاذ بعض الإجراءات الإضافية، والتي حسب وجهة نظره ضرورية لنجاح عملية تنفيذ الخطة[2].

3-3- تقييم نجاح الخطة

وتأتي بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ، وتتم من خلال مراقبة المشرف لفجوة الأداء هل هي في تناقص تدريجي ومستمر أي أن عملية التنفيذ تمت بنجاح، أو العكس أي أن الانحرافات

---

[1] الزهرة سعد قرمش، **مرجع سابق**، ص 268.

[2] مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 88.

بقيت على حالها، وهنا يجب مراجعة الطريقة التي نفّذت بها الخطة، وهذا ما يفرض إعادة فحص وتشخيص المشكل من جديد، ويجب على المشرف أن يتعامل مع الحلول والاستنتاجات المتوصل إليها كبدائل محتملة قد تصلح وقد لا تصلح، وبالتالي يجب ترك المجال مفتوح إلى غاية الوصول للهدف المنشود وهو التطوير والتحسين في الأداء.

4- مداخل تحسين وتطوير أداء العاملين

توجد مجموعة من المداخل التي تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء، وهي عبارة عن العمليات الإدارية المنتظمة، والتي تستخدم مجموعة من الوسائل بهدف رفع مستوى الأداء والوصول إلى أفضل النتائج وهذه المداخل هي[1]:

4-1- مدخل تحسين العامل

يعتبر تحسين العامل من أكثر المداخل تعقيدا وذلك لصعوبة تغييره، وفي حالة تأكُد إدارة الأداء بعد التحليل والتشخيص أن العامل بحاجة إلى تحسين وتغيير فهناك مجموعة من الوسائل المعتمدة في ذلك وهي:

- الوسيلة الأولى: يتم التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله أولا، واتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل وتشخيص المشاكل التي يعاني منها، وتركز جهودها في تحسين الأداء على ما لدى العامل من مواهب وكفاءات وقدرات، والعمل على تنميتها وتطويرها.

- الوسيلة الثانية: وهي أن تركز المنظمة على خلق التوازن بين العمل الذي يرغب فيه العامل، وبين العمل الذي يؤديه بامتياز، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تزيد من احتمال الأداء الممتاز، والسماح للعامل بأداء العمل أو النشاط الذي يرغب فيه حتما سيؤديه بأفضل وأحسن طريقة وذلك للانسجام بين اهتماماته وبين عمله داخل المنظمة.

- الوسيلة الثالثة: وهي ربط عملية التحسين بأهداف العامل الشخصية، فإذا كانت مجهودات تحسين الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف العامل فسيحقق فعلا تحسين أفضل في أداء العامل.

4-2- مدخل تحسين العمل "الوظيفة"

إن إحداث تغيير في المهام المتعلقة بإنجاز عمل ما يوفر فرصا لتحسين الأداء، ويتضح من خلال هذا أن مكونات العمل تؤثر في انخفاض وتدني مستوى الأداء خاصة إذا كانت مملة ومثبطة

---

[1] عثمان قدور، **أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل الجزائريدراسة ميدانية على عمال شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2018، ص 105.

لقدرات وإمكانيات العامل هذا من ناحية، أو تفوق مهاراته وخبراته أو أنها تحتوي على أنشطة وأعمال غير مناسبة وغير ضرورية هذا من ناحية أخرى، وبالتالي فعملية تحسين الأداء يتطلب معرفة أهمية وقيمة كل مهمة من المهام التي يتشكل منها ذلك العمل، خاصة مع استمرار بعض المهام حتى وإن زالت منفعتها، وهنا يجب تقليص العمل إلى عناصره الأساسية فقط.[1]

4-3- مدخل تحسين الموقف

يعني تحسين الموقف البيئة أو المناخ الذي يؤدى فيه العمل، وهو يساهم في تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة المستويات التنظيمية، وتشكيل الفرق والجماعات العمالية، ونوعية الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، ودرجة التنسيق والتفاعل بين الوحدات والمصالح الإدارية، أيضا مدى ملائمة أسلوب القيادة والإشراف مع ثقافة العمال فإتباع أسلوب لا يتلاءم وثقافة العاملين سيؤدي إلى التقليل من مستويات الأداء.[2]

يتضح مما تم عرضه أن عملية تقييم الأداء تتم وفق مراحل متتالية ومتكاملة، وتعتمد على مجموعة من الطرق العلمية السليمة، والتي يمكن من خلالها تحديد الانحرافات والعمل على معالجتها في الوقت المناسب، ومراقبة نقاط القوة والعمل على تحسينها وتطويرها والمحافظة عليها

وحسب رأيينا فإن عملية تقييم أداء العاملين يجب أن تسند إلى أفراد ذوي كفاءة وقدرة عالية في اختيار الطرق الجيدة في عملية التقييم، كما يجب أن تتم عملية التقييم بكل موضوعية وشفافية لارتباطها المباشر بأهداف المنظمة الإستراتيجية.

---

[1] بن العايب بلقاسم، بجقينة مصطفى، "أثر العوامل التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي"، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، العدد 04، ص 266.

[2] فاضل فايزة، سعدون سمية، "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميداني بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية"، **مجلة روافد**، العدد 01، جوان 2017، ص 229.

استنتاج الفصل

وخلاصة لما سبق يتبين أن مفهوم أداء العاملين يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، كما أن محدداته والعوامل المؤثرة فيه تتوقف على البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها، من هذا المنطلق تبرز أهمية أداء العاملين كعامل أساسي في استمرارية المنظمة وبقائها، غير أن هذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة فعالة ومتخصصة تعمل على توجهيه في المسار الصحيح.

وتعتبر إدارة أداء العاملين إدارة حديثة نسبيا تعتمد في عملها على مجموعة من الأنظمة والخطوات الفعالة، والتي تسعى بدورها في تحديد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مستوى أداء العاملين، وهي تساهم بدرجة كبيرة في تحديد جميع تحركات المنظمة، كما تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية والحاسمة لارتباطها المباشر بأهداف المنظمة.

ولضمان نجاح إدارة الأداء يجب أن تخضع لعملية التقييم القائم على أسس علمية ومنطقية، وعملية تقييم الأداء تتم وفق مراحل متتالية ومتكاملة، معتمدة في ذلك على مجموعة من الطرق العلمية السليمة التي تمكنها من تحديد الانحرافات والعمل على معالجتها في الوقت المناسب، ومراقبة نقاط القوة والعمل على تحسينها وتطويرها والمحافظة عليها لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: العلاقة بين تنوع القيم الفردية وأداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات

يتناول هذا الفصل العلاقة بين تنوع القيم الفردية وأداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وتطرقنا في المبحث الأول لتقديم عام حول الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها بيئة الدراسة الميدانية، وتم فيه التعريف بهذه الشركات وأسباب نشأتها والأهداف التي جاءت من أجلها، ليتم بعدها التطرق إلى سمات وخصائص هذه الشركات بالإضافة إلى آليات عملها.

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه إدارة التنوع في الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، وتطرقنا فيه للتعريف بإدارة التنوع في الموارد البشرية، وشرح أهم مقارباتها وتوجهاتها والتي تساعدنا في فهم الأساليب والممارسات المعتمدة من قبلها، ويليه المبحث الثالث والذي خصص لدراسة العلاقة بين تنوع القيم الفردية ومستويات الأداء، والتي تبرز في ثلاثة مستويات وهي الأداء الفردي، الأداء الجماعي، والأداء الكلي للمنظمة.

المبحث الأول: تقديم عام للشركات متعددة الجنسيات

يرجع العديد من الكتاب إلى أن ظهور الشركات متعددة الجنسيات هو بمثابة الخطوة المنطقية لتطور الرأسمالية الدولية، ويرون أن الرأسمالية الدولية مرت بثلاثة مراحل متتالية وهي: دائرة رأس مال السلع من خلال التجارة، لتأتي بعدها دائرة رأس المال النقدي من خلال استثمارات المحفظة، وصولا إلى دائرة رأس المال الإنتاجي على شكل شركات متعددة الجنسيات والتي سنتناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة الشركات متعددة الجنسيات وأهدافها

1- نشأة وتطور الشركات متعددة الجنسيات

تعود نشأة الشركات متعددة الجنسيات إلى الشركات الاستعمارية التي أنشئت من قبل الدول الاستعمارية بغية استغلال تلك المستعمرات واحتكارها بالقوة العسكرية والسياسية، وكان الهدف من وراء ذلك هو تحويل ثرواتها المتمثلة في الأغذية والمواد الأولية إلى الدولة الأم، وتصنيعها وإعادة تصديرها في شكل منتجات جديدة.[1]

إن أول استخدام لمصطلح الشركات متعدد الجنسيات كان سنة 1963، في مقال بعنوان " الشركات متعددة القوميات"، كما تعددت الآراء حول ظهور الشركات متعددة الجنسيات، ويرى جانب من العلماء والكتاب أن الأصول التاريخية لهذه الشركات تعود إلى عصر التجار في بلاد ما بين النهرين والتي كانت موطنا للفينيقيين والإغريق وبرزت من تلك العلاقات التجارية التبادلية فكرة الشركات متعددة الجنسية.

ويرى بعض المختصون أن الشركات متعددة الجنسيات نشأة خلال الحقب الاستعمارية التي قامت على خلفية الاكتشافات الجغرافية، كما ويضيف هؤلاء الخبراء بأن الحركية والديناميكية التي تتميز بها الشركات متعددة الجنسيات تعود إلى الثورة الزراعية، وتدويل رؤوس الأموال عن طريق توظيفها في الصناعة واستثمار المواد الأولية والعمالة من المستعمرات[2].

أما من الناحية الاقتصادية فيرى أصحاب هذا التيار أن الشركات متعددة الجنسيات ظهرت في سنوات السبعينيات خلال الحرب الباردة، وهي نتيجة التكتلات الاقتصادية وتعاظم النفوذ

---

[1] Tony Edwards, Chris Rees, **International Human Ressource Management Globalization- National Systems and Multinational Companies**, British library publishing, England, 2006, P 48.

[2] زوينة ريال، **الشركات متعددة الجنسيات وآثارها الاقتصادية على البلدان النامية دراسة حالة الجزائر من الفترة : 2000إلى 2010**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص ص 26-27.

الأوروبي الاقتصادي، وبهذا فالتاريخ الاقتصادي يؤكد أن الشركات متعددة الجنسيات تمثل ذراع من أذرع الرأسمالية، وهي العصب المركزي للعولمة.

لكن حسب اغلب الباحثين والمحللين الاقتصاديين، فالشركات متعددة الجنسيات ظهرت بصورتها الحقيقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك مع ظهور المجتمعات الاستهلاكية خاصة في الفترة ما بين 1945 إلى غاية 1960، كما استفادت الولايات المتحدة الأمريكية من الحروب بين القوى الأوروبية واستغلت فرصة تطوير شركاتها.

ففي الوقت الذي كانت فيه الشركات الأوروبية تقوم بإعادة بناء نفسها والخروج من ويلات الحروب، كانت الشركات الأمريكية تمول السوق الأوروبية بمنتجات حديثة الصنع نتيجة التكنولوجيا المتقدمة التي وصلت إليها الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استطاعت الشركات العملاقة الأمريكية أن تغزو السوق الأوروبية بقوة وتستقر فيها كون أوروبا كانت تمثل سوقا واحدة وبدون قيود جمركية.

2- مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

شهد مصطلح الشركات متعددة الجنسية عدة تغيرات وتطورات عبر الزمن، ففي بداية ظهورها كانت تسمى" الشركات متعددة الجنسيات" وذلك لأن ملكيتها كانت خاضعة لجنسيات عديدة، كما تولى إدارتها لأفراد من جنسيات متعددة، وتمارس أعمالها في بلدان متعددة بالرغم من أن خطط عملها وإستراتيجياتها كانت تصمم في الدولة الأم، غير أن نشاطاتها كانت تتجاوز تلك الحدود الوطنية وتعبر إلى دول أخرى خارجية تسمى بالدولة المضيفة.

بعد فترة من الزمن قامت لجنة العشرين التي أنشأتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة بإصدار تقاريرها حول نشاط هذه الشركات، وأشارت إلى استخدام مصطلح" **Transnational** " بدلا من " **Multinational** " ومصطلح "**corporation**" بدلا من " **Entreprise**"، وتبين أن الشركات متعددة الجنسيات تستند في أداء أنشطتها وأعمالها على السوق متعدد الدول،[1] بالإضافة إلى أن قراراتها واستراتيجياتها ذات صيغة دولية وعالمية هذا ما أعطاها صفة الشركات متعددة الجنسيات.

---

[1] محسن حسن علوان، "أثر الشركات متعددة الجنسية على اقتصاد البلد المضيف"، **مجلة الفتح**، العدد 36، تشرين الأول 2008، ص ص 228- 229. .

حاول علماء الاقتصاد والمتخصصون في علم الإدارة والأعمال تحديد مفهوم الشركات متعددة الجنسيات وإعطاء تعريف موحد لها، إلا أننا نجد نوع من التباين والاختلاف في التعاريف المقدمة، وهو راجع للاعتبارات المتعلقة بوصف وتحليل ظاهرة الشركات متعددة الجنسية[1]، وسنتناول مجموعة من التعاريف للشركات متعددة الجنسيات وهي:

يعرّف **كولد*** الشركات متعددة الجنسيات مفهوم واسع ولا يقتصر على تدفق المعارف والوسائل الإدارية بل يتعداه إلى الأشكال القانونية، وأشكال التملك من قبل فروعها، بالإضافة إلى توطين المنشآت ووضع تصاميم خاصة بها ومجمل الأعمال الملقاة على عاتقها بدءا بالأبحاث الأساسية، وانتهاء بتصريف المنتجات الجاهزة والعلاقات المتبادلة بينها وبين حكومة وسكان البلد المضيف.[2]

أما **ريمون فرنون*** فبعرفها بأنها هي شركة أم تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات في قوميات عديدة، وهي الشركة التي تجعل كل تجمع يبدو كما لو أنه مدخلا لمنصب مشترك من الموارد المالية والبشرية ويبدو حساسا لعناصر إستراتيجية مشتركة، ويتضح من خلال تعريف " فرنون" أن الشركات متعددة الجنسيات يجب أن تخضع لإستراتيجية مشتركة تسطرها وترسمها الشركة الأم، ويزيد رقم مبيعاتها السنوية عن مائة مليون دولار، ويجب أن تكون لها فروع في أكثر من دولتين أجنبيتين.[3]

ويرى **بهرمان*** يمكن تعريف الشركات متعددة الجنسيات هي تلك الشركات ذات المحتوى الأجنبي المقدر ب 25% أو يفوق، ويقصد بالمحتوى الأجنبي (المبيعات أو الإنتاج أو الاستثمار أو التشغيل في الخارج)، وهي تدار كمشروع واحد مضبوط بصرامة، ويتوطن في أسواق يفصل

---

[1] نورهان شريف، هبة خليل، حاتم زايد، **الشركات متعددة الجنسيات في مصر**، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، ط 01، مصر، 2015، ص ص 13 -14.

* **كولد:** خبير اقتصادي تنموي، ورائدا وأستاذ للاقتصاد الدولي فران التشول في جامعة ييل.

[2] Djebbari chaouki, "internationalization of multinational corporations between gains and risks for developing countries", **journal etudes economies**, vol 01, 2014, p 65.

* **ريمون فرنون:** اقتصادي أمريكي ولد عام 1913، طور صندوق النقد الدولي،والاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة.

[3] طابوش مولود، **اثر الشركات متعددة الجنسيات على التشغيل في الدول النامية دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص ص 05.

* **بهرمان:** مدرس اقتصادي وباحث ومسؤول حكومي، كان يشتغل مساعد وزير التجارة للشؤون الدولية (196- 1962).

بينها الحدود الوطنية، وتعمل في ضل حكومات وطنية متعددة، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن بهرمان أضاف عنصرا جديدا والمتمثل في الأساس التنظيمي المركزي للشركات متعددة الجنسيات، وهو النمط التنظيمي المعتمد من طرف الأغلبية العظمى من الشركات التي تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات في الخارج.[1]

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها لم تستقر حول تعريف موحد للشركات متعددة الجنسية، فبعض التعريفات رأت أن الشركات متعددة الجنسية يكفي أن تمارس أعمالها وأنشطتها في أكثر من دولة حتى تكتسب هذه الصفة، أما التعريف الآخر فركز على أن يكون الاستثمار في أكثر من دولة لكي نطلق على الشركة اسم شركة متعددة الجنسية، وعموما فالشركات متعددة الجنسية تتكون من شركة البلد الأم وتكون لها فروع متواجدة في الخارج تسمى الفروع الأجنبية، وتنشأ هذه الفروع إما عن طريق إنشاء مشاريع جديدة في الدول أو عن طريق الشراكة والاندماج مع شركات من دول أخرى،

3- أهداف الشركات متعددة الجنسيات

تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى تحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها، وهي تستعين في ذلك بكافة الوسائل وشتى الطرق بغية الوصول إلى ما تصبو إليه حتى ولو كان ذلك على حساب السيادة الوطنية للدول المضيفة، فأي شركة من هذا النوع لها أهداف ربحية والحصول على أعلى النسب من الفائدة، وتعظيم رأس المال ونموه ومن أهم أهداف الشركات متعددة الجنسيات ما يلي[2]:

3-1- هدف الربحية

تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى خفض التكاليف من جهة وزيادة وتعظيم الأرباح من جهة أخرى، وتستند في ذلك إلى قوى التنافس التي تحقق لها الثراء والحصول على أعلى معدلات الربح الممكنة، وتأسيسا لذلك تدخل الشركات متعددة الجنسيات للسوق حين ترى أن ما ستقوم به

---

[1] قندز بن توتة، "التدابير المعتمدة للحد من فرص التحايل الضريبي المستخدم في سياسة أسعار تحويل الأرباح المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في الجزائر"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 406.

[2] زوينة ريال، **مرجع سابق** ، ص 24.

من أعمال وأنشطة سيعود عليها بالفائدة والربح، أما إذا أحست بأن أرباحها وفوائدها ستكون مهددة من جراء تلك الأنشطة فبطبيعة الحال ستنسحب وتخرج من تلك السوق.

تعتمد الشركات متعددة الجنسيات عند دخولها للسوق وخروجها المبكر منه على سياسة إعادة موازنة عوائدها وضمان الاستثمار في أماكن أخرى تحقق لها أعلى الأرباح. وبالتالي فهي تعتمد على توجهات واضحة ومحددة بهدف تحقيق نسب عالية من الأرباح، كما أنها تتجنب الاستثمار في الدول التي تكون معدلات الضرائب مرتفعة، أو البلدان التي تكون فيها نسبة الإنفاق على الدعاية الاجتماعية عالية، وغالبا ما تلجأ إلى البلدان التي تنخفض فيها معدلات الضرائب والإنفاق الاجتماعي كدول شرق آسيا.

ويشير الواقع إلى أن الشركات متعددة الجنسيات باستطاعتها أن تختار الدول التي يكون فيها سوق العمل والضرائب والقوانين الموجهة هي الأكثر ملائمة وذلك لضمان تنقل رؤوس الأموال، والإنتاج بحرية عبر مختلف الأسواق العالمية، ويرجع ذلك إلى اختلاف السياسات والبنى الأساسية عبر دول العالم، وفي ظل هذه الظروف المتباينة تحاول الشركات متعددة الجنسيات تحقيق أرباح من خلال الاستثمار وإنشاء المصانع في أماكن متعددة من العالم[1].

3-2- هدف النمو والبقاء والاستمرارية

يتجلى هنا أن الشركات متعددة الجنسية بالإضافة إلى ما تسعى إلى تحقيقه من ربحية، فهي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها ونموها على الصعيد الدولي والعالمي، خاصة في ضل التنافسية الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية بها، وعلى سبيل المثال نجد الشركات متعددة الجنسية الأمريكية عملت على تطوير وتكثيف جهودها خلال سنوات الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، وكان هدفها هو إنشاء فروع لها في السوق الأوروبية.

وللإشارة فالشركات الأمريكية كان باستطاعتها الاستثمار في الدول النامية التي تتوفر على اليد العاملة الرخيصة ويكثر فيها الطلب على السلع الاستهلاكية، غير أن إصرارها على البقاء في السوق الأوروبية دليل على رغبتها في منافسة الشركات الأوروبية الكبيرة، الأمر الذي حتم عليها تطوير أساليب التسيير والإنتاج للحصول على مكانة في تلك الأسواق، وضمان البقاء والنمو والاستمرارية.

---

[1] عبد الرزاق حمد حسين الجبوري، "الشركات متعددة الجنسية وعلاقتها بالاستثمار الأجنبي المباشر الإمارات حالة دراسية"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 11، العدد 33، 2015، ص 245.

3-3- هدف حماية السوق الأساسية

تعمل الشركات متعددة الجنسيات على مراقبة البيئة المحيطة بها، وهدفها من ذلك هو حماية أسواقها الداخلية من غزو السلع المماثلة والمتدفقة من الأسواق الخارجية، خاصة مع ظهور العديد من الشركات متعددة الجنسية مثل الشركات الكورية والصينية والماليزية، وهي شركات تمتلك القدرة على منافسة شركات الدول المتقدمة، وهناك أمثال عديدة من هذه الشركات التي وضعت حيزا معتبرا لها في الأسواق العالمية، حيث قامت بشراء أصول بأسعار أقل من أسعارها الحقيقية، فمثلا قامت شركة هاير الصينية المتخصصة في صناعة الحواسيب الآلية بشراء قسم الكمبيوتر التابع لشركة "**إ بي أم**"، وبهذا فالتطور والنمو المستمرين لأنشطة وأعمال الشركة يجعلها أكثر دراية ومعرفة بالمنافسين على الصعيدين الوطني والدولي.[1]

المطلب الثاني: خصائص وسمات الشركات متعددة الجنسيات

تشتمل الشركات متعددة الجنسيات على مجموعة من الخصائص والسمات، والتي تميزها وتحدد دورها ومدى تأثيرها على اقتصاديات وأنظمة الدول في شتى أنحاء العالم، ومن هذه السمات والخصائص ما يلي:[2]

1- الكبر وضخامة الحجم: تمتاز الشركات متعددة الجنسيات بحجمها وضخامتها، وهي من أهم الخصائص المميزة لها، فأغلب الشركات المسيطرة تكون ضخمة وكبيرة، إلا أن هذه الخاصية ليست شرطا أساسيا لحالة تعدد الجنسية، فقد تكون الشركة عملاقة ولكنها ليست متعددة الجنسيات ولا تمتلك فروع وشراكات خارج الدولة الأم، وهناك شركات كبيرة وعملاقة حاولت أن تمارس نشاطاتها في الخارج إلا أنها فشلت في ذلك أو لم تهيئ لها الفرصة.

وبالتالي فالضخامة وكبر الحجم ليس شرطا كافيا ووحيدا للشركات متعددة الجنسيات، وتكمن أهمية هذه الخاصية في تأكيدها على ما تمتلكه الشركة متعددة الجنسية من جميع الجوانب التمويلية، التكنولوجية، الفنية، الإدارية والتسويقية، كما تُبرز هذه الخاصية مدى تفوق هذه الشركات

---

[1] محسن حسن علوان، **مرجع سابق**، ص 233.

[2] عبد الرزاق حمد حسين، خلدون خليل منديل، "دور الشركات متعددة الجنسية في جذب الاستثمار الأجنبي الوارد إلى الإمارات العربية المتحدة للمدة 2003 – 2016"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 02، العدد 42، 2018، ص 246.

اقتصاديا بحسن استغلال مواردها والتأثير على الأسواق الأجنبية، وسياسيا لتحكمها في مجرى الأحداث في بعض الدول المضيفة.

إن ضخامة وكبر حجم الشركات متعددة الجنسيات لا يقاس بنسب رأس المال ، ولا بعدد العمالة، ولا بحجم الإنتاج، إلا أنه يمكن الاعتماد على مجموعة من المعايير والمؤشرات لمعرفة مدى ضخامة وكبر الشركات متعددة الجنسيات وهي:[1]

- **مقدار ونسبة الدخل الإجمالي للشركة**

إن الدخل الإجمالي يدل على ضخامة الشركة متعددة الجنسيات، وقد يفوق دخلها الإجمالي دخل العديد من الدول مجتمعة، وبهذا فنمو الإنتاج الدولي صار في منحنى متزايد نتيجة تعاظم الأدوار التي تمارسها الشركات متعددة الجنسيات، وتبين النسب أن الشركات متعددة الجنسيات أغنى من معظم الدول النامية، فهي ليست غنية فحسب بل تمتلك قوة تأثير في سياسات الدول المضيفة، فمثلا إذا قررت حكومات الدول المضيفة أن تفرض ضرائب، أو أن تنظم عملها بالشكل الذي لا يخدم مصلحة هذه الشركات، فهذه الأخيرة ستهدد بالانتقال إلى دول أخرى.

- **القيمة المضافة المقدمة**

تعتبر القيمة المضافة الكبيرة مؤشرا لكبر حجم الشركة، ولكن هذا في حال مقارنتها مع القيمة المضافة لكثير من الدول النامية عبر العالم.[2]

- **أرقام الأعمال ونسب المبيعات**

إن تعاظم أدوار الشركات متعددة الجنسيات جعلها تحقق نسب وأرقام لمبيعاتها تفوق الناتج القومي لبعض الدول، وهذا مؤشر هام على كبر وضخامة حجم هذه الشركات، وحسب التقارير الصادرة عن مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية فإن نصف صادرات المنتجات الصناعية تم تحقيقها من طرف الشركات متعددة الجنسية، وبهذا فقد وصلت إلى أرقام ونسب خيالية مما يضفي عليها قوة اقتصادية وسياسية تصغر أمامها قوة معظم الدول منفردة، وعلى هذا الأساس فحجم الشركات متعددة الجنسيات يعكس مكانتها في الاقتصاد الدولي والعالمي.

---

[1] خالد عبد الحفيظ محمد حمد، "الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على خلق الأزمات الاقتصادية في الدول النامية"، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، المجلد 04، العدد 03، سبتمبر 2020، ص 86.

[2] عبد الرزاق حمد حسين الجبوري، **مرجع سابق**، ص 248.

1- التوسع والانتشار عبر الأسواق

تمتلك الشركات متعددة الجنسيات التقدم التكنولوجي والتقنية الحديثة، وهي خاصية زادت من توجهاتها نحو توزيع وحدات إنتاجها عبر العديد من الأسواق العالمية، ومن خلال دراسة قامت بها جامعة هارفارد على مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات توصلت إلى أن هناك شركات لها فروع ووحدات في إحدى عشر(11) دولة، وهناك شركات تنتشر في نحو مائة دولة،[1] ويفسر هذا والانتشار لما لهذه الشركات إمكانيات فنية وتكنولوجية متطورة، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التسويقية التي تتمتع بها وما لها من شراكات تنتشر عبر جميع البلدان.

2- وحدة ومركزية الإدارة العليا في الدولة الأم

تعد مركزية ووحدة الإدارة العليا من السمات المميزة للشركات متعددة الجنسية، ويجب أن تكون إستراتيجيتها نابعة من إستراتيجية الشركة الأم، وهي تشتمل على وحدة اتخاذ القرارات،إذا فالشركة الأم هي التي تتولى كل ما تراه ضروري وما على الفروع سوى الالتزام به، كما أنها مكلفة بتحديد الأهداف والسهر على إنجازها وتقييم نتائجها،[2]

إن الهدف من سيطرة الشركة الأم يرجع إلى فكرة مفادها تحديد إستراتيجية متكاملة يتم التحكم فيها بواسطة جهاز موحد وهو القيادة العليا، فالشركة الأم تخلق صلة وثيقة بينها وبين فروعها، وهذه الأخيرة ملزمة بتطبيق كل ما تمليه عليها من أوامر وتعليمات، بغية التنسيق بين السياسات الفرعية مع السياسة العامة للشركة الأم، وضمان مسايرتها للإستراتيجية الكلية.

3- الإدارة والتسيير الإستراتيجيين

تقوم الشركات متعددة الجنسيات بأداء أعمالها وأنشطتها ضمن بيئة خارجية، أوفي سياق دولي متغير، وبالتالي في تعتمد على الإدارة والتسيير الإستراتيجيين، وهما من أهم الخصائص المميزة لإدارة الشركات متعددة الجنسيات، إذ لا يمكننا تسيير إدارة ضخمة وذات عمليات معقدة ومتشابكة بدون أسلوب استراتيجي، وعلى هذا الأساس فالشركات متعددة الجنسيات تعتمد على عنصرين مهمين جدا وهما: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي.[3]

---

[1] عبد الحفيظ بوقندورة، "المسؤولية القانونية للشركات متعددة الجنسيات عن خرق حقوق الإنسان"، **مجلة أبحاث قانونية وسياسية**، المجلد 06، العدد 01، جوان 2020، ص 331.

[2] Philip G. Benson, **Emerging Themes in international management of Human ressources**, information Publishing, New mexico, 2011, P16.

[3] Monir H. Tayeb, **International Human Ressource Management a Multinational Company Perspective**, Library Of Congress Publishing, Great Britain, 2005, P 09.

4-1- التخطيط الاستراتيجي

تسعى من خلاله اغتنام الفرص، وتعظيم الأرباح والفوائد، وزيادة معدلات الأرباح والمبيعات ورفع العائد على رأس المال المباشر، وبالتالي يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي من الأولويات التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية، ويترتب على ذلك أن قواعد التخصيص ووضع الأهداف الخاصة بكل فرع تابع للشركة الأم يرتبط ارتباط وثيق بالأهداف الإستراتيجية ويخدم استراتيجياتها العالمية.

4-2- القرارات الإستراتيجية

وهي سمة أساسية في إدارة الشركات متعددة الجنسيات، وهي قرارات تصدرها وتتبناها الشركة الأم، وتلتزم بها لمدة طويلة، ومن بين أهم القرارات الإستراتيجية دعم الشركة الأم لتواجد فروعها وشراكاتها في بعض الأسواق، توسيع المنتجات ويكون بإنتاج تشكيلات جديدة وتقديم خدمات متنوعة، العمل على الدخول في أسواق خارجية، وإعادة التمركز الجيد والتنظيم من جديد،

4- التنوع في الأعمال والأنشطة والمنتجات

تهدف الشركات متعددة الجنسيات من وراء تنوع أعمالها وأنشطتها هو حرصها على التقليل من نسبة الخسارة المحتملة،[1]ففي حال خسرت الشركة في القيام بنشاط ما ، فهي حتما ستربح في نشاط آخر، والملاحظ هنا أن الشركات متعددة الجنسية قامت بتفكيك الإنتاج الصناعي وفرضت التخصص في إنتاج مكونات السلع، الأمر الذي من اهتماماتها بأعمال البحث والتطوير وقضايا التمويل والتسويق.

5- سياسة الاحتكار

وفرت الشركات متعددة الجنسيات الموارد اللازمة للاستمرار في عمليات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، وهو ما هيأ لها الطريق لاستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في الإنتاج، كل هذه العوامل ساهمت في إضفاء سياسة احتكارية لهذه الشركات على ما تقدمه من خدمات وما تعرضه من سلع ومنتجات.

إن أغلب الشركات متعددة الجنسيات أصبحت تعمل في إطار سوق احتكار القلة، أي خضوع السوق لسيطرة عدد قليل من الشركات الكبرى، وهذا نتيجة لما حققته من منتجات هائلة

---

[1] وردة سالمي، مفيدة لمزري، "الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية"، **مجلة إيليزا للبحوث والدراسات**، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 140.

ساهمت في توفير الموارد المالية والخبرة اللازمة للبحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، وعليه فمعظم براءات الاختراع والعلامات التجارية هي حكرا على هذه الشركات متعددة الجنسية، ومن أبرز الاحتكارات نجاحا في العالم هو احتكار شركة ميكروسوفت لأنظمة تشغيل الكمبيوتر الشخصي ونجحت بذلك في كسب السوق العالمي.[1]

6- القوة التكنولوجية

أصبحت التكنولوجيا الحديثة سلعة رائجة لها سوق عالمية تتحكم فيها الشركات الدولية العملاقة، وتعد الشركات متعددة الجنسيات مصدرا أساسيا لنقل المعرفة الفنية التكنولوجية، كما تشير الأبحاث إلى أن هذه الشركات هي بمثابة محركات البحث والتطوير على المستوى الدولي والعالمي.

وتقوم الشركات متعددة الجنسيات بإبرام عقود مع مراكز البحث والجامعات المختلفة للحصول على كل ما هو جديد في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي، وتكمن قوتها في إحكام طوق هيمنتها على العلم والتكنولوجيا واستغلالها في تحقيق أرباحها، كما تشير الإحصائيات إلى أن ما تنفقه هذه الشركات في مجال البحث العلمي والتطوير يمثل نصف الإنفاق العالمي.[2]

المطلب الثالث: أنواع الشركات متعددة الجنسيات وآليات عملها

تصنف الشركات متعددة الجنسيات إلى عدة أنواع، وذلك راجع لعدة اعتبارات التي قام أهل الاختصاص بوضعها، وكذا آليات عمل كل نوع من هذه الأنواع والتي نوجزها كما يلي:

1- أنواع الشركات متعددة الجنسيات

هناك أنواع متعددة من الشركات متعددة الجنسية والتي نستعرضها كما يلي[3]:

1-1- الشركات المركزية وحيدة الجنسية

في هذا النوع تكون الشركة وحيدة الجنسية، أي تتبع جنسية الشركة الأم، إلا أنها تمتلك عدة فروع ووحدات إنتاجية في البلدان المضيفة، والأسواق الأجنبية، ويتم إصدار واتخاذ القرارات الحاسمة على المستوى المركزي للشركة الأم، أي تخضع لنمط التسيير المركزي، وللإشارة فهذا

---

[1] عبد الحفيظ بوقندورة، **مرجع سابق**، ص ص 340-341.

[2] بولعيد بعلوج، "الشركات متعددة الجنسيات ودورها في نقل التكنولوجيا في الدول النامية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 35، جوان 2011، ص ص 239.

[3] نورهان شريف، هبة خليل، حاتم زايد، **مرجع سابق**، ص ص 60-61.

النوع من الشركات لا يمتلك القدرة على التكيف مع ما تتطلبه بيئة البلد المضيف، فهي تحاول فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية المعمول بها في بلدها الأصلي، دون أخذ أي اعتبار للتباين في المتغيرات البيئية للدولة المضيفة.

1-2- الشركات اللامركزية متعددة الجنسية

في هذا النوع تتعدد الجنسيات المالكة للشركة، وهي تتمتع بدرجة كبيرة من التسيير اللامركزي، أي أن اتخاذ القرارات، وحرية التصرف تكون كبيرة لدى الوحدات والفروع المتواجدة بالدول المضيفة، كما تقل درجة الرقابة والتحكم من قبل الشركة الأم، إلا أن ما يؤخذ على هذا النوع هو صعوبة عمليات الرقابة الشاملة سواء تعلقت بالإنجاز أو بالممارسات الإدارية.

1-3- الشركات متعددة الجنسية المنتشرة جغرافيا

يتضح من خلال العنوان أن هذا النوع من الشركات يتميز بكبر وضخامة حجمه وبوفرة موارده المادية والبشرية والفنية، وهي منتشرة جغرافيا عبر جميع أنحاء العالم، ويرجع هذا الانتشار إلى كبر مساحة السوق التي تغطيها والفروع التابعة لها، كما ساعدها في ذلك التقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال المعلومات والاتصالات، وتتميز بالتكامل والتناسق في ممارسة الأنشطة والعمليات، ويتأثر هذا النوع من الشركات بخصائص البيئة الثقافية للدولة المضيفة وهي تعتبر من نقاط الضعف لهذا النوع من الشركات.[1]

1-4- الشركات الصناعية متعددة الجنسية

هي شركات ذات أهمية بالغة كونها تسعى دائما إلى تحقيق درجة عالية من التناسق والتكامل في الأعمال والأنشطة، ويكون ذلك من خلال التكامل الرأسي والأمامي، أي باتجاه السوق أو المستهلك أو العملاء هذا من جهة، والتكامل الرأسي الخلفي باتجاه المواد الأولية ومتطلبات الإنتاج والتسويق وغيرهما، بالإضافة إلى ذلك فهي تسعى إلى تحقيق التكامل الأفقي، وهنا تقوم الشركات الصناعية بتقديم خدمة معينة، أو ممارسة نشاط مميز، أو إنتاج سلع محددة، في مختلف وحداتها وفروعها حول العالم فمثلا تقوم شركة إي بي أم IBM للكمبيوتر بأداء نفس العملية الإنتاجية عبر مختلف فروعها ووحداتها المتواجدة في العديد من الدول عبر العالم.[2]

---

[1] وردة سالمي، مفيدة لمزري، **مرجع سابق**، ص 143.

[2] مفيدة لمزري، "الشركات متعددة الجنسيات والاستعمار الاقتصادي الحديث"، **المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد**، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص ص 161- 162

1-5- الشركات التجارية متعددة الجنسية

يقصد بها أن الشركة الأصلية (الأم) يكون لها مركز إنتاجي واحد، وهي تعتمد عليه اعتمادا كليا في عملية التصدير للأسواق الأجنبية، وفي هذا الصدد يقول ليفنجستون " إن هذا النوع من الشركات إذا لم يكن لديه وحدات وفروع في الدول الأجنبية والأسواق العالمية، فلا يمكن تصنيفها كشركات متعددة الجنسية".

1-6- الشركات متعددة الملكية

هي الشركات تتعدد جنسية ملاكها على المستوى الدولي، أو اندماج شركة وطنية من خلال إقامتها لشراكات مع شركات أجنبية، وبالتالي فهذا النوع من الشركات يشترط أن تكون الملكية متعددة[1].

1-7- الشركات متعددة الجنسية الناقلة للتكنولوجيا المتقادمة

هي الشركات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقادمة عن طريق الاستثمار المباشر في الدول المضيفة، بحيث تنشأ فروعا ووحدات لإنتاج السلع وتقديم خدمات قل الطلب عليها في الدولة الأم، وهناك عوامل أخرى تجبر هذه الشركات على نقل أعمالها وأنشطتها للدول المضيفة وهي: ارتفاع نفقات الإنتاج والمواد الأولية، ومن ثم فهي تلجأ للدولة المضيفة التي تكون فيها التكاليف منخفضة، وهكذا تستطيع الشركة أن تغزو العديد من الأسواق على أساس المنافسة.

2- آليات عمل الشركات متعددة الجنسيات

إن آليات عمل الشركات متعددة الجنسية جاءت موجهة ضمن أهداف ومبادئ معينة، وهي كسب البقاء، وتحقيق المصالح، والاستمرارية والنمو المتواصل، وبالتالي فهي تبسط نفوذها على البحث والإنتاج والتوزيع والتسويق هذا من جهة، وعلى الإدارة والتسيير والتحكم من جهة أخرى.

تختلف آليات عمل الشركات متعددة الجنسية عن باقي الشركات في بلد واحد من عدة أوجه، ويرجع ذلك لخضوعها وجوبا للتشريعات والأنظمة والقوانين السارية المفعول في تلك الدول المضيفة، ونظرا لتشكل هذه الهيئات الوطنية المختلفة من مجموعة واسعة ومتباينة من الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، فالتحديات التي واجهت الشركات متعددة الجنسية في مجال الإدارة

[1] خالد عبد الحفيظ محمد حمد، **مرجع سابق**، ص ص 87- 89.

والتسيير كانت معقدة ومتشابكة، الأمر الذي حتم عليها العمل وفق آليات إستراتيجية مكنتها من التكيف والتأقلم بسرعة فائقة[1].

إن من أهم الآليات تأثيرا هي درجة التعقيد الإداري في مجال إنجاز العمليات الخارجية، ومقدار التسهيلات الممنوحة في تعريفات الاستيراد، وأنظمة الإعفاء الجمركية للسلع التجارية المستوردة، وبالنظر لهذه التعقيدات فالشركات متعددة الجنسية، واستخدمت الشركات متعددة الجنسية مجموعة من الآليات من أجل السيطرة وبسط النفوذ والتحكم وضمان البقاء والاستمرارية والريادة، ومن أهم هذه الآليات ما يلي:[2]

2-1- الآليات الاقتصادية

هي مجموعة من الإجراءات والخطط الإستراتيجية التي تتبعها هذه الشركات بهدف السيطرة والتحكم في الاقتصاد العالمي من جهة، واقتصاديات الدول النامية بوجه الخصوص من جهة أخرى، ومن أبرز هذه الآليات الاقتصادية نجد:

2-1-1- التحكم وبسط النفوذ على التجارة العالمية

تقوم الشركات متعددة الجنسية بالتخطيط على المدى الطويل، ودراسة المناخ الاستثماري في الدول المضيفة التي ترغب الاستثمار فيها، وهذا من أجل الحصول على أحسن المدخلات وأفضل المخرجات، كما تشترط حصولها على نفس المعاملة التي تحضى بها الشركات الوطنية التابعة للدولة المضيفة.

2-1-2- التحكم في عمليات التصنيع والتكنولوجيا

تعمل الشركات متعددة الجنسية على تعطيل عمليات التصنيع في الدول المضيفة، فنمو الصناعة في تلك الدول حتما سينعكس على مبيعاتها في الأسواق الداخلية، وعليه فهي تمارس السيطرة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة والتقنية المتطورة، بالإضافة إلى عدم ربط أنشطتها بالصناعات الوطنية للدول المضيفة، بل بالإستراتيجية العامة المسطرة من قبل الشركة الأم.[3]

---

[1] بدر الدين مرغني حيزوم، كمال فتحي دريس، "الشركات متعددة الجنسيات في ضوء عناصر الشخصية القانونية الدولية"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، العدد 03، أكتوبر 2020، ص 203 .

[2] nouria Kadri, abdelkader derbal, "Internationalization and multinational entreprises new entry contribution of the uppsala model", **maghreb review of economic and management,** vol 03, march 2016, p p 104 – 105.

[3] مفيدة لمزري، **مرجع سابق**، ص 264.

2- 2- الآليات السياسية

هناك مجموعة من الآليات التي تتبعها الشركات متعددة الجنسية داخل وحداتها وفروعها في الدول المضيفة، وهي متعلقة بالبيئة الاجتماعية والسياسية المتواجدة فيها وتتمثل في[1]:

2-2-1- إنشاء علاقة مع المجتمع المدني

تقوم هذه الشركات بإقامة علاقات وطيدة مع هيئات محلية وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب كتقديم الدعم المالي للجمعيات والأحزاب السياسية الناشطة في تلك الدول، وتساعدها في الحصول على المنح والتبرعات والهبات بناء على تجربة وخبرة هذه الشركات.

2-2-2- الضغط وفرض السياسة

تعمل الشركات متعددة الجنسيات بتواطؤ مع حكومة دولتها الأم على رفض سياسة الدولة المضيفة من جهة، وفرض نفوذها وسياستها في هذا المجال وهذا من خلال:[2]

- قيام الشركة باتخاذ الإجراءات التي تخدم دولتها الأم وتشكل ضغطا على الدولة المضيفة؛
- رفض الشركات تطبيق القوانين الداخلية المتعلقة بالتعويض في حالة التأميم؛
- عرقلة الدول المضيفة في استغلال مواردها وإبقاء سيطرتها عليها.

مما سبق عرضه حول الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها بيئة الدراسة الميدانية، اتضح أنها ذات خصائص وسمات استثنائية تميزها عن غيرها من الشركات، كما أنها تتعدد وتتنوع على حسب النشاط الذي تمارسه، والشركات متعددة الجنسيات تعمل وفق آليات مدروسة ومحددة بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وحسب رأيينا فالتميز والاستثناء الذي تتسم به الشركات متعددة الجنسيات يرجع في حقيقته إلى قدرتها على تحويل الفكرة السائدة حول التنوع البشري من سلبية إلى ايجابية، بل وجعلها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الدولية، وهي تعتمد في ذلك على مجموعة من التوجهات والأساليب والممارسات القائمة على مبدء التنوع والتعدد في الموارد البشرية، وهذا ماسيتم توضيحه في المبحث الموالي.

---

[1] بولعيد بعلوج، **مرجع سابق**، ص 241.

[2] بدر الدين مرغني حيزو ، كمال فتحي دريس، **مرجع سابق** ، ص 204.

المبحث الثاني: إدارة تنوع الموارد البشرية متعددة الجنسيات

برز مفهوم إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات بفعل التطورات الحاصلة في بنية وشكل الشركات العالمية الحديثة، وتعد إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية هي حجر الأساس داخل الشركات متعددة الجنسيات، وتعمل على خلق التلاؤم والتناسق بين الأنشطة السابقة، وتحقيق التوافق بين الخلفيات المتباينة للعاملين.[1]

المطلب الأول: تعريف إدارة التنوع في الموارد البشرية وأهم أبعادها ومراحلها

1- مفهوم التنوع

لغة:

التنوع إسم مصدر تنوع، ونقول تنوع الصور أي اختلاف احجامها وألوانها وأشكالها، تنوع الملابس: تصنفها، تنوع، وبهذا فالتنوع يشير إلى كل الخصائص التي تجعل الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض كالشخصية،أسلوب العمل، الدين، العرق.[2]

اصطلاحا

يعتبر مصطلح " التنوع " من المفاهيم الحديثة والذي يعني تعدد هويات الأفراد المقيمين في مكان واحد[3]، والحقيقة يصعب حصر وتعداد السمات المميزة للهوية إلا أنها تصنف إلى سمات أساسية، وأخرى اجتماعية، وتشتمل السمات الأساسية على الجنس، العرق، الانتماء الديني، اللغة، البلد، أما النوع الثاني وهو سمات الهوية الاجتماعية وهي تتشكل من خلال السمات الأساسية وتستند إلى الخيارات الهادفة والمصالح المشتركة ومن أمثلتها الجمعيات المهنية، الانتماء السياسي، مؤسسات الأعمال، الجمعيات الأكاديمية ومختلف جماعات المجتمع المدني.[4]

---

[1] عبد الحليم الحمزة، "إدارة التنوع في الموارد البشرية تجارب عالمية"، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، العدد 08، 2017، ص ص 144- 145.

[2] محمد بوزيداوي، جلول لعطوي، "إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية"، **مجلة البحوث والدراسات التجارية**، العدد 03، مارس 2018، ص ص 259- 260.

[3] أحمد عزام عبد النبي، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا واستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، **مجلة الإدارة التربوية**، العدد 16، ديسمبر 2017، ص ص 300- 301.

[4] صالح مهدي العامري، أمل عيسى عبد الله، "تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء الملاك التدريسي النسوي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات"، **مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية**، العدد 35، 2020، ص 106.

يعرّف **ميشال ومور باراك*** هي مجموعة الإجراءات التنظيمية الطوعية والمصممة بطريقة علمية وموضوعية، تسعى المنظمة من خلالها إلى توظيف عمال متنوعي الخلفيات داخل الهياكل الرسمية وغير الرسمية للمنظمة، وذلك بالاعتماد على برامج وسياسات مدروسة من خلال آليات تساعد على المزج والتوافق والانسجام بين العاملين.[1]

أما توماس روزفلت* فيرى بأنها تلك العملية الإدارية التي تدعم الخصائص والفروقات الفردية لكل عامل داخل المنظمة، وتستخدم خصائصه كقوة هادفة إلى تطوير بيئة عمل مناسبة لكل العمال، والمشجعة على مشاركة الجميع في أنشطة العمل، وبالتالي فإدارة التنوع هي مقاربة لإدارة كل فرد عامل وفقا لخصائصه الفردية، ومساهمته المحددة لتثمين أعضاء التنظيم ومساعدتهم على العمل معا بكفاءة وزيادة العلاقات والتواصل بينهم.[2]

وتعرّف من قبل أوزبيلجين و هوك* على أنها تعهد والتزام قانوني واجتماعي وأخلاقي من المنظمة نحو العاملين، من أجل إحلال العدالة وفرص التوظيف والابتعاد عن التحي، وهي تعتمد في التنفيذ الصارم لجملة من السياسات والإجراءات والمبادرات الإدارية،[3].

من خلال التعاريف يتضح أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في بذل كافة الجهود واتخاذ كافة الإجراءات التي تستطيع من خلالها إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق التوافق والانسجام من جهة، والحد من التعارض والصراع من جهة أخرى، كما تعمل على تطبيق العدالة والمرونة في الممارسات الإدارية أثناء التعامل مع هذه الفئات المتعددة والمتنوعة.[4]

---

* ميشال إي مور باراك: عاللمة اجتماع امريكية في مجالات العمل الاجتماعي، وإدارة الأعمال ، باحثة أكاديمية، وأستاذة.

[1] Chris Brewster, Elizabeth Houldsworth, Paul Sparrow, Guy Vernon, **International Human Ressource Management**, Chartered Institute Of personnel and Development, 04 Edition, London, 2016, P 398.

* روزفلت: توماس روزفلت دكتور وعضو سابق في مجلس إدارة الموارد البشرية ، رائد في إدارة التنوع.

[2] Kristine Svenden, **International Human Ressource Management**, Magister International Business, Copenhagen Business School, Danimark, 2011, P 21.

* اوزبيلجين،هوك: أوزبيلجين عالم اجتماع بريطاني وتركي المولد، أستاذ إدارة الموارد البشرية في جامعة برونيل للأعمال، أما هوك هو أكاديمي في جامعة شتوتغارت، بمعهد الفلسفة، ومهتم بالفلسفة السياسية والاجتماعية

[3] أثير عبد الله محمد، "تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 410، 2014، ص 213.

[4] Subba Rao, **International Human Resource Management**, Himalaya Publishing House LTD, Bhubaneswar, India, P 196.

2- أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية

إن عملية حصر وتحديد أبعاد التنوع في الموارد البشرية ليس أمرا سهلا، واستنادا لما ورد في الكتابات السابقة نجد هناك اختلاف في تحديدها، فالبعض حصر هذه الأبعاد من منظور ضيق والمتمثل في الأصل، والعرق، بينما قسم البعض الآخر أبعاد التنوع إلى قسمين القسم الأول يتضمن الأبعاد الأساسية وهي تلك المتعلقة بشخصية الفرد مثل: السن، الأصل، النوع، التوجه الجنسي، القدرة الجسمية، أما القسم الثاني فيتضمن الأبعاد الثانوية وهي المعتقدات الدينية، أصل الإقامة، الخبرة العلمية، الحالة العائلة للوالدين، التعليم.[1]

وللإشارة فقد يتفق الكثير من المفكرين في تقسيم الأبعاد مابين أبعاد أساسية وأخرى ثانوية، إلا أنهم يختلفوا في العناصر المكونة لكل بعد، وقدّم كل من " **OFLYNN, BROWN, RIVAS**"[*] مجموعة من الأبعاد اختلفت عن تلك المقدمة سابقا، وقاموا بإعطاء نظرة شاملة لأبعاد التنوع في الموارد البشرية، وقسموها إلى ثلاثة مجموعات وهي: أبعاد داخلية، أبعاد خارجية، أبعاد تنظيمية[2].

2-1- الأبعاد الداخلية

هي أبعاد جوهرية في شخصية الفرد وترافقه في كل مراحل حياته مثل: السن، النوع، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية، العرق، الأصل.

2-2- الأبعاد الخارجية

هي أبعاد فرعية ويمكن حصرها في المعتقد الديني، العادات الشخصية، محل الإقامة، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، المظهر الخارجي للفرد، الحالة الاجتماعية، حالة الوالدين.

2-3- الأبعاد التنظيمية

هي أبعاد تشمل المستوى الوظيفي، جماعة العمل، الأقدمية في العمل، موقف الإدارة من التنوع، ويوضح الشكل التالي التقسيمات الثلاثة السابقة لأبعاد التنوع في الموارد البشرية

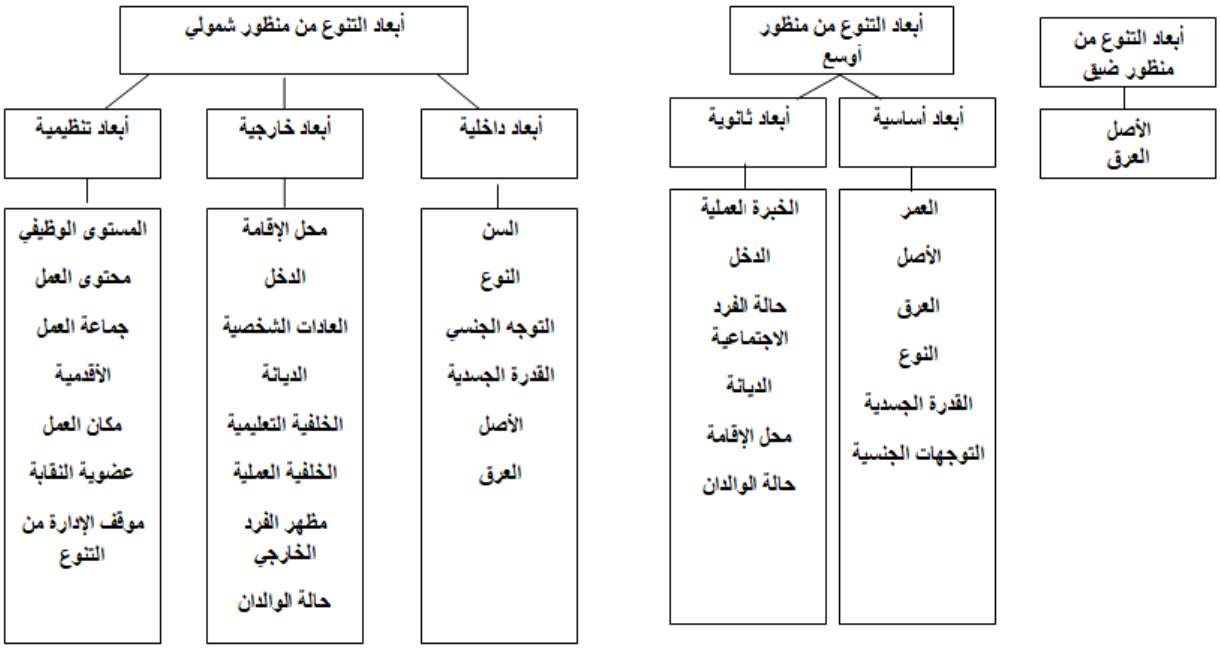
---

[1] Dennis R. Briscoe, Randall S. Schuler, Lisbeth Claus, **International Human Resource Management Policies and Practices for Multinational Enterprises**, Taylor& Francis Publishing, 03 Edition, USA,2009, P 163.

[*] **OFLYNN, BROWN, RIVAS:** أوفلين أستاذة الإدارة العامة ومديرة التعليم متخصصة في أنظمة إدارة الأداء، براون عميد مشارك لبرامج الدراسات العليا والدولية، بجامعة جاتون للأعمل والاقتصاد بجامعة كنتاكي، ريفاس باحثة مشارك بكلية التربية بجامعة إلينوي شامبينر متخصصة في إدارة التنوع في الموارد البشرية

[2] علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية**، دار الصفاء للنضر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 80.

الشكل رقم(07) يوضح أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية



المصدر: عبد الحليم الحمزة، إدارة التنوع في الموارد البشرية تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 08، 2017، ص 146.

يتبين من خلال الشكل رقم: (07) أن أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية تحدد بحسب وجهات نظر ثلاثة، الأولى وجهة نظر ضيقة والمتمثلة في (الأصل والعرق)، والثانية وجهة نظر واسعة والمتمثلة في (أبعاد أساسية وأبعاد ثانوية)، والثالثة وجهة نظر شاملة والمتمثلة في (أبعاد داخلية،أبعاد خارجية، أبعاد تنظيمية).

3- مراحل إدارة التنوع في الموارد البشرية

تمر مراحل الوعي بالتنوع في الموارد البشرية وفق مراحل متسلسلة نستعرضها كالآتي:[1]

3-1- مرحلة الرفض

في البداية يقابل التنوع في الموارد البشرية بالرفض، وذلك بسبب النظرة الضيقة والمحدودة للعالم، وعدم الوعي بتنوع واختلاف الثقافات.

3-2- مرحلة الدفاع

وهي قائمة على افتراض أن تتفوق ثقافة معينة على باقي الثقافات، والشعور بتهديد الرؤى المتنوعة والمختلفة.

---

[1] عبد الحميد غرياني، "إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسية"، **مجلة الحوار الثقافي**، العدد 05، 2016، ص 159.

3-3- مرحلة تقليل الاختلافات

هنا يتم إخفاء الاختلافات الموجودة بين القوى البشرية، ويتم التركيز على أوجه التشابه بين جميع الأفراد.

3-4- مرحلة القبول

في هذه المرحلة يتم تقبل الاختلافات في السلوك، واحترام التنوع القيمي بين الأفراد العاملين.

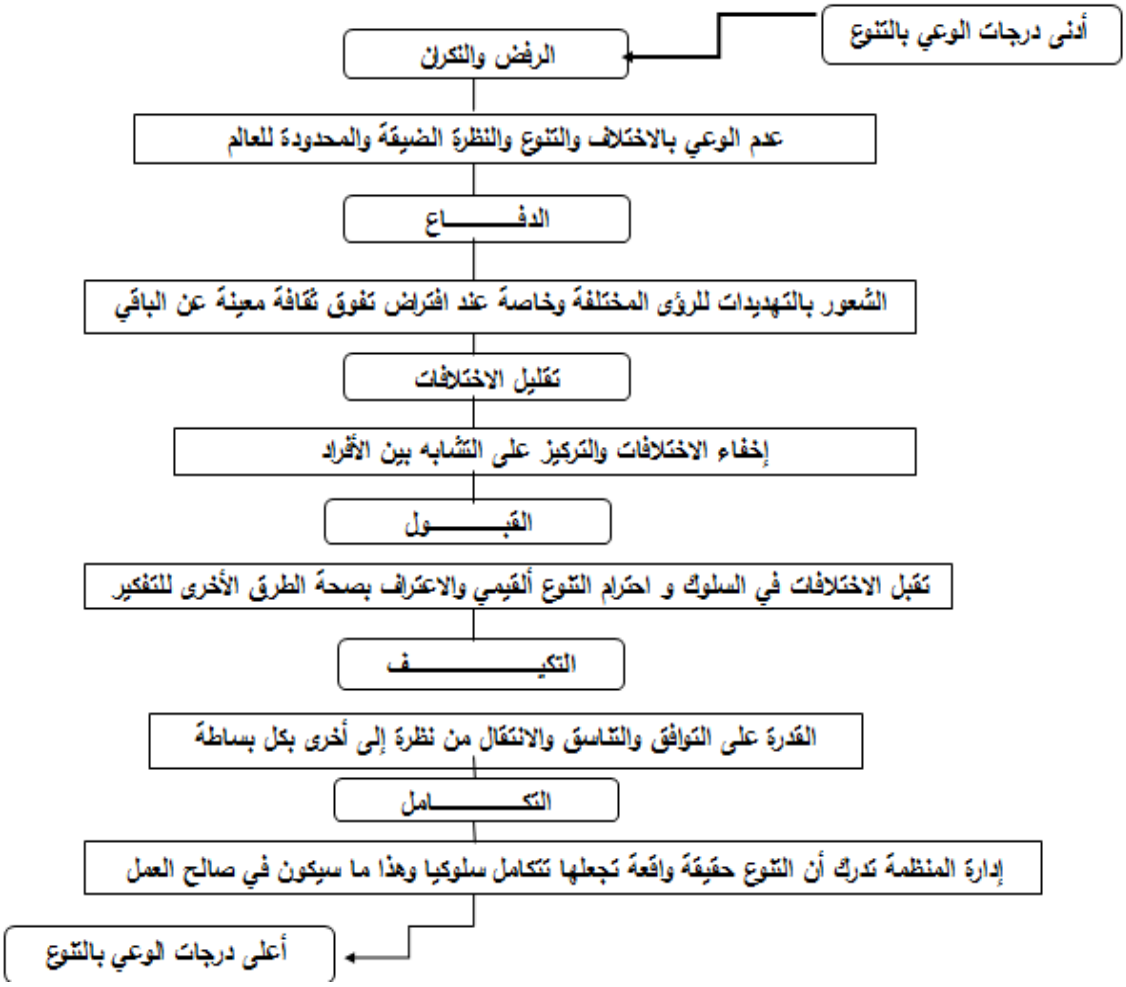
3-5- مرحلة التكيف والتأقلم

تعني القدرة على التكيف مع الآخرين ، وتقبل وجهات النظر بكل سهولة واقتناع.

3-6- مرحلة التكامل

القناعة التامة لدى المنظمة بإدارة تنوع الموارد البشرية وإدراكها بأن هذا التنوع سيجعلها تتكامل سلوكيا وهذا كله في مصلحة العمل، ويوضح الشكل التالي المراحل السابقة.

الشكل رقم (08): مراحل الوعي بالتنوع في الموارد البشرية



المصدر: غرياني عبد الحميد، المرجع السابق، ص 160.

إن نجاح المراحل السابقة يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية والهامة وهي:[1]

- تبني المنظمة لسياسة قوية وصارمة عند إدارة أماكن العمل المتنوعة، ويجب إبلاغ كافة الوحدات والمصالح والفروع والأقسام بها، والعمل على تطبيقها والالتزام بها واحترامها؛
- تعريف العمال على اختلافهم وتنوعهم بالقضايا التي تتعلق بالمنظمة، مثل " السياسات، ثقافة المنظمة، الرسالة، الأهداف والغايات"، وهذا لكي يلتزم الجميع بها ويحرص على تحقيقها؛
- تكوين فرق من العمال للعمل معا، عدم السماح بالتحيز أو التمييز بين الخلفيات العرقية والجنسية والثقافية عند وضع سياسات الموارد البشرية؛ القيام بالتغييرات الهادفة والتي يكون لها تأثير إيجابي على احتياجات ومتطلبات مختلف المجموعات المتنوعة في المنظمة؛
- خلط المجموعات من خلال مشاركة كل عامل من كل مجموعة بما يناسب العمل، وهذا ما سيعطي فرصة لكل فرد عامل للتعرف على الفريق وفهم الأعضاء لبعضهم البعض.

المطلب الثاني: توجهات ومقاربات إدارة التنوع في الموارد البشرية متعددة الجنسيات

إن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات هي تكوين موارد بشرية ذات توجه فكري دولي وعالمي وذلك لفهم الإستراتيجية العالمية وما تفرضه من اختلاف وتنوع داخل بيئة الأعمال الدولية،[2]و تستند في ذلك على مجموعة من التوجهات والمقاربات وهي:

1- توجهات إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات

هناك مجموعة من التوجهات التي تميز إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية كونها تكتسي صفة الدولية والعالمية،[3] ومن أبرزها ما يلي:

1-1- إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية إدارة مرنة

تتسم إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية بالمرونة في العمل والعمالة، وتتضح من خلال أساليب العمل اللامركزية، أي دون الرجوع للإدارة المركزية في كل صغيرة وكبيرة إلا في الحالات

---

[1] ليندة فريحة، منير خروف، "نحو إدارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية التجربة السويسرية نموذجا"، **حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد 11، جوان 2015، ص ص 251 – 252.

[2] فلاح تايه النعيمي، لؤي لطيف بطرس الشكر، "إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 106، 2016، ص ص 296- 297.

[3] أثير عبد الله محمد، "تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 40، 2014، ص 212.

الحاسمة والمصيرية، بالإضافة إلى وجود التنظيمات غير الرسمية والمتمثلة في فرق وجماعات العمل متعددي الثقافات والجنسيات، كما وتظهر مرونة العمل في مشاركة العاملين في وضع الأهداف التنظيمية، وهكذا يتعاظم دور الإدارة في تشغيل العمالة وتنظيم العمل ويتم إنجاز الأعمال بوتيرة سريعة لاعتماده على التكنولوجيا الحديثة والتقنية المتطورة[1].

أما بخصوص مرونة العمالة، فأغلب المنظمات الكبرى والعالمية والتي تضم عمالة متنوعة ومتعددة تعمل على زيادة مرونتها من خلال تحويل أنشطتها وأعمالها إلى أنشطة مؤقتة وظرفية لا تتسم بالاستمرارية والديمومة، وقد أدى هذا النوع من الأعمال إلى ظهور موارد بشرية ظرفية أو عرضية يتم تشغيلها لفترات معينة وتكلف بإنجاز مهام محددة تتطلب مهارات خاصة ويتم الاستغناء عنها بمجرد انتهاء تلك المهام، وقد ساعد هذا النوع من العمالة في خفض التكاليف المالية التي تنفقها المنظمات على الكوادر والكفاءات البشرية التي تعمل بصفة دائمة.

1-2- إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية إدارة قائمة على المعرفة

ترتكز إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على نتاج العقل البشري، وتراكم الإبداع العلمي والتقني، وأصبح سمة مميزة لها في العصر الحديث، وعلى هذا الأساس أصبحت العملية الإدارية ترتكز على رأس المال البشري " الفكري"، وليس رأس المال المادي أو غيره، وترى اغلب المنظمات المتعددة والمتنوعة بشريا أن المعرفة هي المعيار الأساسي في تقييم العاملين، ولقد ساهمت المعرفة في تحول المنظمات القائمة على سلطة الأوامر، إلى منظمات قائمة على العلم والمعرفة، وبسبب الثورة التكنولوجية والعلمية التي شهدها العالم ظهر ما يعرف باقتصاد المعرفة، وأصبحت القيمة المضافة مرتبطة بالمنتجات المعرفية وهي أهم عامل تستند إليه عوامل الإنتاج الحديثة.

2- مقاربات إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات

تتبنى المنظمة مجموعة من المقاربات لإدارة التنوع، وتختلف هذه المقاربات باختلاف إدراك مفهوم إدارة التنوع وأهميته بالنسبة للمنظمة، بالإضافة إلى أهداف المنظمة من خلال تبنيها لهذا المدخل في حد ذاته، وعليه سنستعرض مجموعة من المقاربات وهي:

---

[1] عبد الكامل خالدي، خلف فهد محي الدين، "نحو تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية الدولية"، **المجلة الجزائرية للأمن الإنساني**، العدد 05، جانفي 2018، ص 143.

2-1- مقاربة توسيع التنوع

تستند هذه مقاربة إلى النظرية النفسية للتواصل الاجتماعي، والتي تشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاتصال بين الأفراد مختلفي الهوية فهذا سيؤدي إلى التقليل من التحيز وتنميط المنظمة باستخدام استراتيجيات التنوع، وعليه فمقاربة توسيع التنوع تفترض ضمنيا أن مناخ التنوع سيتم تحسينه من خلال زيادة نسبة الاتصال بين أفراد الجماعات ذوي الفوارق الفردية ومتعددي الهوية الاجتماعية.

2-2- مقاربة حساسية التنوع

تعني هذه المقاربة استعداد السلوك للتأقلم والتكيف واستيعاب الفوارق والاختلافات الموجودة في بيئة العمل المتنوعة، ويكون ذلك من خلال المعاملة الجيدة والمحترمة لجميع الأفراد والجماعات داخل التنظيم بغض للفوارق والعوامل التي تميزهم عن غيرهم.[1]

2-3- مقاربة التدقيق والمراجعة الثقافية

تهتم بالدراسة الشاملة والمعمقة للخصائص الثقافية للمنظمة، وسياساتها وفلسفتها ورسالتها وقيمها، وهذا من أجل معرفة ما إذا كانت تعيق رؤيتها ونضرتها، فالمراجعة والتدقيق يمنحان الفحص الشامل للثقافة الحالية، وفهم الثقافة التي تسعى إليها المنظمة عن طريق دراسة تصورات العمال للممارسات الحالية للمنظمة والقيم المرغوبة فيها، وعلى هذا الأساس فالمراجعة لا تعتبر غاية بل هي نقطة بداية لمعالجة نقاط القوة والضعف داخل ثقافة المنظمة، ومناقشة ما يجب عمله لتسهيل عملية التغيير والتنويع.[2]

2-4- مقاربة تحقيق نتائج تنظيمية

تنطلق هذه المقاربة من فكرة مفادها أن إدارة التنوع هي وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية، وبالتالي فهي تفرض على المسيرين العلاقة بين أهداف إدارة التنوع، وبين النتائج المرغوب الوصول إليها من قبل العمال والمنظمة على حد سواء، فالخيارات الإستراتيجية للمنظمة يتم تصورها بناءا على معطيات المحيط، وعليه فعملية تحليل معطيات المحيط تساعد المنظمة على تحديد الخيارات

---

[1] القائمة القويزي، "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، العدد 19، جوان 2016، ص ص 109 – 110.

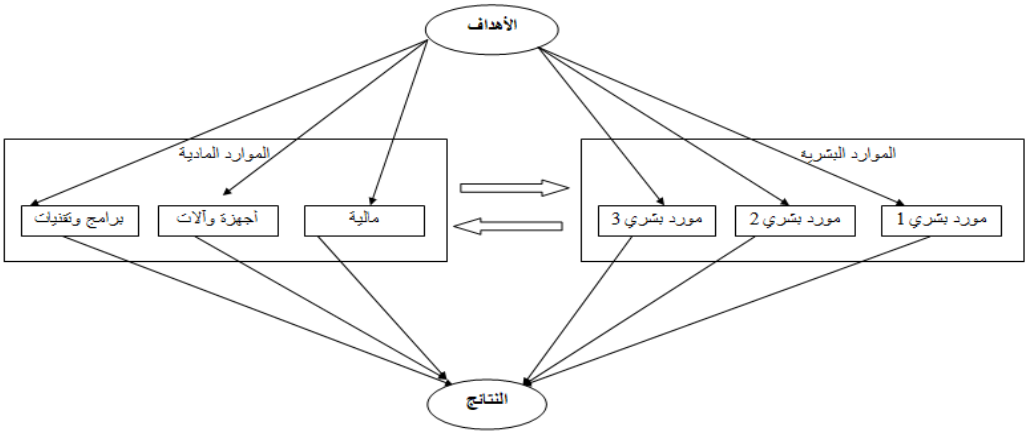
[2] جمال العسالي، نجاة بن يحي، "إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال"، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، العدد 01، ص ص 27- 29.

والفوائد المرجوة من إدارة التنوع، وكيفية الربط بين هذه الخيارات والفوائد من جهة، واستراتيجيات المنظمة من جهة أخرى.[1]

2- أهداف إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية

تهدف إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية إلى خلق بيئة عمل قائمة على التعدد والتنوع، وتتلاءم مع القوى البشرية العاملة بها على اختلافها وتباين ثقافتها، وعليه فتحقيق أهداف المنظمة يتوقف على مدى التلاؤم بين الموارد البشرية المتنوعة والمتعددة من جهة، والموارد المادية (مالية، تقنية) من جهة أخرى في إطار بيئة واحدة تعتمد على الأساليب الاحترافية في إدارة هذا النوع من الموارد، والوصول إلى الفاعلية المطلوبة والمحققة بدورها للأهداف المنشودة.[2]وبالتالي فهي تعمل على:

- إيجاد الأساليب الكفيلة برفع مستوى أداء الموارد البشرية المتعددة والمتنوعة وجعلها ميزة تنافسية للمنظمة، وخاصة منظمة الشراكة المتعددة الجنسية؛
- القدرة على مواجهة تحديات الكفاءة العالمية والمرونة المتواجدة في بيئة الأعمال الدولية؛
- تعزيز قدرة الشركة على إدارة المخاطر، واستغلال الفرص الناجمة عن تقلبات بيئة الأعمال الدولية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:[3]:
- **شكل رقم: (09) يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية**



المصدر: علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2008، ص 33.

---

[1] القائمة القويزي، "الإستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، العدد 03، 2015، ص ص 102-103.

[2] علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2008، ص 35-36.

[3] Anne-wil Harzing, Joris Van Ruyssevelt, **International human Ressource management**, British library publishing, California, 2004, P 36.

المطلب الثالث: أساليب وممارسات إدارة تنوع في الموارد البشرية متعددة الجنسيات

تتبع إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات مجموعة من الأساليب والممارسات من أجل خلق المرونة التي تساعد على التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية المتجددة.

1- أساليب إدارة تنوع الموارد البشرية

يوجد العديد من أساليب إدارة تنوع الموارد البشرية، إلا أننا سنركز على أهم الأساليب المتبعة في أغلب الشركات، والتي تنقسم إلى قسمين أساليب فردية، وأساليب تنظيمية وهي:

1-1- الأساليب الفردية

تتمثل هذه الأساليب في مجموعة من السلوكيات التي يتعامل بها الأفراد داخل المنظمة مع التنوع، وذلك للوصول إلى أعلى درجة من التناسق والتكامل وهي[1]:

1-1-1-أسلوب الفهم

هو سلوك أولي اتجاه تنوع الموارد البشرية، وهو يعبر عن قناعة المسئولين والمدراء بمبدأ التنوع في مكان العمل، ويندرج ضمن ممارستهم لعدم التحيز والتعصب والعمل على فهم الآخرين وتفهمهم وكيفية التعامل معهم واحترامهم والاعتراف بالاختلاف والتباين، ويستند هذا الأسلوب إلى الفهم الشامل والواسع لإدارة التنوع في المورد البشري، من خلال أخذ جميع الاختلافات بين الأفراد بعين الاعتبار فكل فرد هو فريد من نوعه، وهناك العديد من المنظمات تحفز وتقدم مكافآت للأشخاص الذين يظهرون احترامهم وحسن معاملتهم مع الآخرين على الرغم من الاختلاف والتباين الكبير بينهم.

1-1-2- أسلوب التسامح

هو أسلوب يتعزز بالمعرفة والانفتاح وحرية الفكر، وهو يعني الاختيار المتأني والمدروس والمرتبط بعدم التدخل في السلوك بل ويبدي الاحترام والقبول لذلك التنوع الثري بمختلف الثقافات وأشكال التعبير، ويندرج تحت هذا الأسلوب ثلاثة مجالات من التسامح وهي:

التسامح الاجتماعي: ويعني تقارب الأفراد وتفاعلهم ونشر المحبة والألفة بينهم وخلق الانسجام والتكيف والتوازن.

---

[1] أيمن مصطفى العرموطي، مدثر حسن، "تقييم تجربة جامعة أبو ضبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، **مجلة إدارة واقتصاد الكلية للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، العدد 07، 2015، ص ص 72- 73.

التسامح العلمي: فالفرد أو المنظمة لا يمكن أن يحقق التقدم والتطور إلا إذا كان يؤمن بقاعدة البناء العلمي الذي يلزمه التواضع والتسامح العلمي والفكري ويكون ذلك باحترام آراء وجهود الآخرين بغض النظر لمعتقداتهم وانتماءاتهم.

التسامح الفكري والثقافي: ويعني الاحترام والتعايش مع الآخرين حتى وإن اختلفت ثقافاتهم وأفكارهم، فالتنوع الفكري والثقافي ليس سببا للصراع والنزاع مع الآخرين، بل بالعكس يتطلب حسن المعاملة والاحترام واستخدام أسلوب الحوار والتخاطب للوصول إلى أفكارهم.

1-1-3- أسلوب التعاطف

هو قدرة الفرد على الفهم والإحساس بمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم هذا من جهة، والقدرة على الاستماع للقضايا العاطفية للآخرين، ومحاولة تقديم المساعدة إليهم، فالفرد الذي يملك مثل هذه القدرات العاطفية يمكنه فهم الأفراد الآخرين بسهولة والتفاهم معهم على الرغم من تباين واختلاف ثقافاتهم، وبالتالي فهذا الأسلوب يسهل على الفرد التكيف مع الآخرين وفهم سلوكهم.[1]

1-1-4- أسلوب الاتصال

تعد العملية الاتصالية العصب الحساس داخل التنظيم لتركيزها على تبادل والمعلومات ونقلها عبر جميع المستويات الأفقية والعمودية،[2]فأسلوب الاتصال داخل المنظمة يساهم في توصيل ونقل الإرشادات وتقديم الملاحظات بغية الوصول إلى الأهداف المشتركة، ويضمن الحفاظ على العلاقات الجيدة مع مختلف المستويات الإدارية.

1-2- الأساليب التنظيمية لإدارة تنوع الموارد البشرية

تتمثل الأساليب التنظيمية إدارة تنوع موارد البشرية داخل الشركات متعددة الجنسية فيما يلي:[3]

1-2-1- البرامج والسياسات

على المنظمة التي تسعى إلى إدارة تنوع القوى البشرية بها بطريقة احترافية أن تقوم بوضع برامج وسياسات تعتمد على المناهج العلمية المدروسة، وهذا لكي يتسنى لها تأطير مواردها البشرية

---

[1] مصطفى كاظم حيدر الربيعي، سماح مؤيد محمود المولى، "تأثير الإستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 123، أذار 2020، ص ص 215 – 217.

[2] Timothy Dean Keeley, **International Human Ressource Management In Japanese Firms Their Greatest Challange**, Palgrave Publishers LTD, Great Britain, 2001, P 142.

[3] آسيا هيري، "إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 06، العدد 12، 2019، ص ص 139 – 140.

المتنوعة، وإدارة الاختلافات العقائدية والثقافية واللغوية بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة[1].

1-2-2- الإجراءات والممارسات

إن طبيعة الإجراءات والممارسات الموضوعة من قبل المنظمة والتي تأخذ في الحسبان مبدء التنوع في الموارد البشرية ستساعدها في إيجاد المعاملات الصحيحة كفسح المجال للحرية الدينية، احترام المرأة والمساهمة في دعمها والتمثيل الخاص بالنساء والأقليات في جماعات العمل واللجان المهمة مما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية متنوعة تنعكس بالإيجاب على المنظمة[2].

1-2-3- التدريب على تقبل التعدد والتنوع

يساعد هذا النوع من التدريب على جاهزية الأفراد العاملين لتقبل العمل في بيئة متعددة ومتنوعة الأفراد والثقافات، ويكون ذلك من خلال إجراء دورات تدريبية في تعلم لغة البلد للعاملين الأجانب، والسماح للأفراد بالتعرف على أوجه الاختلاف والتشابه فيما بينهم، والهدف منها هو تقبل التنوع ودعم القيم الإنسانية في العمل[3].

1-2-4- ثقافة تنظيمية

تساهم المنظمة في خلق ثقافة تنظيمية تؤمن بالتنوع وترى فيه مفتاح الميزة التنافسية، وبالتالي يجب أن تجمع الثقافة التنظيمية القائمة على التنوع بين العناصر المشتركة والمتعددة الثقافات، والنظر إليها نظرة تكاملية وهذا ما يؤدي بدوره إلى التزام الأفراد واحترامهم للتنوع وتقبل التعامل مع الآخر مهما كان نوع الاختلاف معه، ويمكن تجسيد هذا كله من خلال جملة من البرامج التدريبية الخاصة بالقيم الجماعية للعمل.[4]

2- ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية

إن الممارسات الأساسية لإدارة تنوع الموارد البشرية هي الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، التدريب، التطوير، غير أن هذه الممارسات تختلف وتتباين على حسب طبيعة المنظمة ففي

---

[1] Patrick Wright, Karina Van de Voorde, **HandBook Of International Human Ressource Management**, john Wiley & sons LTD, United Kingdom, 2009, P31.

[2] Carol Brunt, **Human Ressource management in international NGOS Exploring Strategy Practice And Policy**, Published by Springer Nature, London, 2016, P 57.

[3] Michael M. HARRIS, **International Human Ressource Management**, Taylor & Francis Group LLC, New York, 2008,P 190.

[4] سناء مصطفى محمد أبو ليفة، "العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية"، **مجلة البحوث المالية**، المجلد 21، العدد 03، جويلية 2020، ص ص 270 – 271.

المنظمات متعددة الجنسيات والتي تنتهج مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية فهي تعتمد سياسات واستراتيجيات تتفق وهذا التنوع والتعدد في الموارد البشرية من أجل توفير بيئة ومناخ عمل مناسبين وتحقق الهدف الذي جاءت من أجله[1]، وتتمثل هذه الممارسات في ما يلي:

2-2- الاستقطاب والاختيار

ويقصد به البحث عن الموارد البشرية المتنوعة وكيفية اختيارها ومتى يتم اختيارهم من البلد الأم أو البلد المضيف، وبالتالي فعملية استقطاب واختيار أن تتسم بفرص التساوي والتكافؤ بين جميع المتقدمين على اختلافهم دون أي تمييز، وتفرض عملية الاختيار إجراء مقابلات واتخاذ قرارات حاسمة تستند إلى معايير فعالة، وتعتمد المنظمات على نوعان من التوظيف وهما:

- الطريقة الشرعية حيث أن توظيف الموارد البشرية المتنوعة يكفله القانون وتتبعه المنظمات من أجل الامتثال لمبدأ تكافؤ الفرص

- طريقة توجيه العمل وهي فلسفة تعتمد على توظيف الموارد البشرية المتنوعة بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، وأكدت العديد من البحوث على أهمية العلاقة بين مجموعات العمل غير المتجانسة فالتنوع والتعدد يؤدي إلى تحسين الأداء.[2]

2-3- التدريب

عملية التدريب مهمة وفعالة في تطوير تصورات الشركة الدولية ومتعددة الجنسيات كما تساهم في تأقلم العاملين مع الثقافات المتعددة والمتنوعة، وبالتالي يجب أن تكون البرامج التدريبية مصممة وفق مبدء التعدد والتنوع في الموارد البشرية لأنه يزيد من التكامل والتماسك بين العمال المتنوعين، وبالتالي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الفردي والكلي.[3]

وفي دراسة ميدانية قام بها كل من " روزان " و " رنيس" توصلوا إلى أن كل من تلقى تدريب مبني على التعدد والتنوع تكون مواقفه ايجابية في بيئات العمل المختلفة، وعليه فالمنظمات يجب أن توضح الغرض من العملية التدريبية، كما يتعين على القائمين بهذه العملية معرفة ما إذا كان إجراء البرامج التدريبية يسعى لزيادة الوعي بالتعدد والتنوع وتطوير المهارات في هذا المجال[4].

---

[1] Haiying Kang, Jie shen, **International Human Ressource Management In South korean Multinational Entreprises**, Springer Nature Publishing, Singapore, 2017, P 05.

[2] علي عباس، **مرجع سابق**، ص ص 52-53.

[3] القائمة القويزي، "الإستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي"، **مرجع سابق**، ص 105.

[4] سناء مصطفى محمد أبو ليفة، **مرجع سابق**، ص ص 274-275.

2-4- تخطيط وتطوير المسار المهني

تعتبر عملية تطوير وتخطيط المسار المهني للعاملين هي قضية رئيسية في نجاح الشركات والمنظمات، لذا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند تصميم سياسات وبرامج إدارة التنوع، فإذا كانت هذه السياسات لا تعكس قضايا التنوع على نحو فعّال فهذا سيشكل تصورات سلبية لدى الفئة العاملة برمتها، وعليه ينبغي على المنظمة ضمان الفرص العادلة والمتساوية لترقية جميع العاملين، وضرورة دمج وبصورة نظامية للأقليات المتعددة والمتنوعة.

2-5- تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء في إطار إدارة التنوع البشري يجب أن تكون عادلة ومنصفة ولا تنحاز للذاتية، بل يجب أن تستند إلى المعايير الموضوعية التي تركز على الأداء الفردي وليس الصفات الشخصية والانتماء العرقي وغيرها، كما يجب أن تكون مؤشرات التقييم وفقا للبيئة المتنوعة والمتعددة، وعلى الرغم من كثرة التعقيدات التي تتسم بها هذه العملية إلا أن المكلف بعملية التقييم يجب أن يتسم بالحياد وتطبيق السياسات التقييمية العلمية والمدروسة.[1]

2-6- الأجور والتعويضات

إن إدارة الأجور والتعويضات داخل الشركات متعددة الجنسيات لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، وعليه فهيكلة الأجور والتعويضات في إدارة التنوع يجب أن تخضع لمبدء المساواة ووفقا لأداء الفرد وانجازه وذلك بالنظر إلى كفاءته ومعارفه وقدراته ومدى التزامه بتحقيق الأعمال موكلة إليه، والالتزام بالتعليمات والقوانين التنظيمية المعمول بها داخل هذه المنظمات المتعددة والمتنوعة.

يتبين مما سبق عرضه أن إدارة التنوع في المراد البشرية تكتسي طابعا فريدا وذلك راجع لاعتمادها على مجموعة من التوجهات والمقاربات التي تتبنى مبد التنوع والتعدد، وتعمل على إدارته وفق أساليب وممارسات محددة ومدروسة لها علاقة مباشرة بأداء العاملين.

وحسب رأي الباحث أن الشركات متعددة الجنسيات تمتلك قدرة في التحكم واستغلال تنوع مواردها البشرية، سواء كان هذا التنوع قيميا أوثقافيا أو عرقيا وتوجهيه وفق ثقافتها التنظيمية، والاستفادة منه على أكمل وجه هذا من جهة، وجعله ميزة تنافسية تزيد من مستويات أداء الفردي والجماعي والكلي للمنظمة، وهو ما سنشرحه في العنصر الموالي.

---

[1] عبد الحميد غرياني، **التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل دراسة ميدانية بمنظمة أورهود حاسي مسعود**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 85-86.

المبحث الثالث: علاقة تنوع القيم الفردية بأداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات

تظهر العلاقة بين القيم الفردية وأداء العاملين في ثلاث مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى الكلي وسنقوم بشرح كل واحدة كما يلي:

المطلب الأول: تنوع القيم الفردية وعلاقته بأداء الفرد وإنجازه

يعتبر العمل من الممارسات الأساسية والمهمة التي يقوم بها الفرد في حياته بغية إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ولقد تطور العمل مع تطور الحياة الاقتصادية عبر مراحل متتالية ومتدرجة قبل الوصول إلى ما هو عليه الآن، ففي البداية كان العمل في القطاعات الزراعية، ثم انتقل إلى الأعمال الحرفية، لتليها الأعمال الصناعية، وصولا إلى العمل في التنظيم أو ما يعرف اليوم بالمنظمة، هذه الأخيرة موجودة في وقتنا الحالي بصورة واضحة و قائمة على أسس علمية وموضوعية لتحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها.

ويعد الفرد العامل همزة الوصل بين المنظمة التي يعمل بها، وبين البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، وعلى هذا الأساس فالحياة التي يعيشها الفرد العامل داخل المنظمة هي امتداد لحياته الاجتماعية وما تحمله من ثقافة وقيم، هذه الأخيرة هي بمثابة الإطار المرجعي الذي تحدد من خلاله الأفعال وأنماط والسلوك من خلال عمليات التأثير والتفاعل، وبطبيعة الحال فالفرد العامل هو الناقل لهذا التأثير والتفاعل، ويكون عن طريق نقل القيم إلى المنظمة والتي تبرز من خلال سلوكياته وممارساته.[1]

فالفرد العامل أثناء تواجده في أماكن العمل يحمل معه قيمه وكل ما يميز شخصيته، وهنا يظهر التفاعل والتأثير فهو يحاول التأثير في قيم المنظمة ويسعى جاهدا لتعديلها حتى تتوافق مع قيمه الفردية، وتسمى هذه العملية بعملية التلاحم على حد تعبير العالم " **BAKKE**"[*]، وهي عملية نشيطة وقوية تهدف إلى تلحيم قيم الفرد مع قيم المنظمة للحفاظ على السلامة التنظيمية.[2]

ويتضح من خلال هذه العملية أن العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة هي علاقة تبادلية، فهما يشكلان توقعات مشتركة عن بعضهما البعض،بحيث تحكم هذه التوقعات علاقتهما وتوجهاتهما،

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط02، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 96- 97.

[*] **BAKKE:** إدوارد وايت باك أستاذ في علم الاجتماع والاقتصاد بجامعة ييل، ومتخصص في العلاقات الصناعية

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 145-146.

سميت هذه العلاقة بالعقد النفسي وهو يتضمن مجموعة من المطالب يتوقعها كل طرف عن الآخر، فإذا كانت المنظمة تطلب مستوى معين من الإنتاج، وأنواع محددة من الأنشطة، والانضباط في العمل، سيتقبلها الفرد شريطة حصوله على مجموعة مطالبه كالأجر، الترقية، الأمن....ألخ.

إن هذه العلاقة التبادلية والتفاعلية لا تكون ناجحة إلا إذا استطاعت المنظمة التوفيق بين توقعاتها من جهة وقيم أفرادها من جهة أخرى وهذا بدوره سيقلل من النزاعات والصراعات ويوحد أهداف الطرفين ما سينعكس على مستوى الأداء بالإيجاب.

في هذا الإطار قدمت " **MUMFORD** "* نموذجا يتضمن خمسة عقود بين الفرد والمنظمة وهذه العقود هي: عقد المعرفة، العقد النفسي، عقد الكفاية، العقد الأخلاقي، عقد المهمة، وترى أن هذه العقود إذا توافقت والقيم الفردية للعامل فسيكون مستوى أدائه مرتفعا، وعلى العكس من ذلك إذا لم تتوافق مع بعضها فستكون هناك نزاعات واختلافات تؤثر على مستويات الأداء بالسلب.

على الرغم من قابلية هذا النموذج إلا انه يبقى مجرد تصور نظري للعلاقة بين قيم الفرد والتنظيم ما دامت مصداقيته لم تختبر في الحياة العملية الحقيقية، كما أنه ليس من المنطقي حصر العملية التفاعلية بين قيم الفرد والمنظمة في تلك العقود فقط، فهناك مجموعة من القيم الفردية المتعددة والمتنوعة تدخل ضمن العملية التفاعلية، بالإضافة إلى ذلك فالعملية التفاعلية لا يمكن أن تتوقف على مستوى التوقع فحسب بل تشمل عمليات التأثير والتأثر.

غالبا ما يسعى الفرد العامل إلى عملية تكييف أنشطة وأعمال المنظمة وجعلها تتوافق مع قيمه، وهو يهدف من وراء ذلك إلى خلق بيئة تساعده على إنجاز وأداء مهامه على أكمل وجه، وتبرز لنا هذه العملية الصورة الواضحة لعمليتي التوافق أو التنافر بين العامل والمنظمة[1]. فالفرد يسعى دوما لتحقيق أهدافه الشخصية، كالحصول على أجر عال والاستقرار في العمل، التطوير والتحسين، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال العملية التفاعلية بين قيمه وقيم المنظمة وتحقيق التوافق والتكامل بينهما.

---

* **MUMFORD:** إنيد مومفورد عالمة اجتماع وكمبيوتر وأستاذة جامعية بريطانية في جامعة مانشيستر، معروفة بالعمل في الموارد البشرية، والأنظمة التقنية

[1] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (الفرد والجماعة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 333-334.

وعلى سبيل المثال إذا كان الفرد العامل يعطي أهمية كبيرة لقيمة المساواة، وكذلك المنظمة تعطيها نفس الأهمية فهنا حتما سيتحقق التكامل والتوافق بينهما، ويكون له تأثير ايجابي على مستوى الأداء وتحقيق أهداف الطرفين، وفي حالة العكس أي أن الفرد يعطي تلك الأهمية الكبيرة للمساواة في حين لا تعطيها المنظمة تلك الأهمية فهنا سيدرك الفرد أن هناك خلل يهدد نسق القيم وترتيبها لديه، الأمر الذي يفرض عليه إعادة النظر في العلاقة التي تربطه بالمنظمة والعمل المطلوب منه، وبالتالي ستتأثر مجموعة قيمه المساهمة في تطوير المنظمة والمرتبطة بمهاراته ومواهبه الفردية وإتباعه وانضباطه في العمل، وهي عوامل تؤثر بدورها على مستوى الأداء لديه وهذا ما يفسر بوجود تنافر وصراع بين قيم الفرد وقيم المنظمة[1].

إن كل قيمة من القيم الفردية تتفاعل مع قيمة أخرى من قيم المنظمة، وينتج عنهما سلوك خاص ومحدد، وبالنظر إلى علاقة العمل على أنها عقد بين المنظمة والعامل، فالعقد الناجح والمعبر عنه بالقيم الفردية يتحقق عندما يكون هناك توافق وانسجام بين الطرفين، وكلما زادت درجة التكامل والتوافق بينهما ارتفع مستوى الأداء وتحققت أهداف الفرد والمنظمة، أما في حالة التناقض بين قيمه وقيم المنظمة، فحتما سيقوم الفرد باتخاذ إجراءات معينة نتيجة شعوره بإخلال المنظمة للعقد القائم بينهما، وهذا ما سيؤثر مباشرة على مستوى الأداء، ويتبين لنا من هذه العلاقة أن كلا الطرفين يراقب الطرف الآخر من وجهة عدة قيم.

إن إدراك الفرد بحدوث تغيير يمس قيمه سيجعله يتخذ سلوكا يتوافق وتفسيره لذلك التغيير، فإما أن يكون ايجابيا، أي أن التغيير يتماشى مع قيم واهتمامات الفرد، أو العكس قد يكون سلبيا في حالة ما إذا كان التغيير يتعارض وقيم الفرد واهتماماته، ويؤكد العديد من الباحثين في علم الإدارة والأعمال أن النزاع والاختلاف داخل المنظمة سببه التناقض بين القيم الفردية للعامل وثقافة المنظمة والمتمثلة في الإجراءات والسياسات المتبعة، وهو ما ينتج عنه نزاعات وصراعات تظهر غالبا في شكل إضرابات، الامتناع عن بذل الجهود، التغيب، عدم الانضباط، التنقل، بالإضافة إلى العديد من مظاهر التسيب وعدم الاهتمام، وهو ما ينتج عنه تدني مستويات الأداء[2].

---

[1] محمد محمود مكاوي، **دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية**، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009، ص ص 76-77.

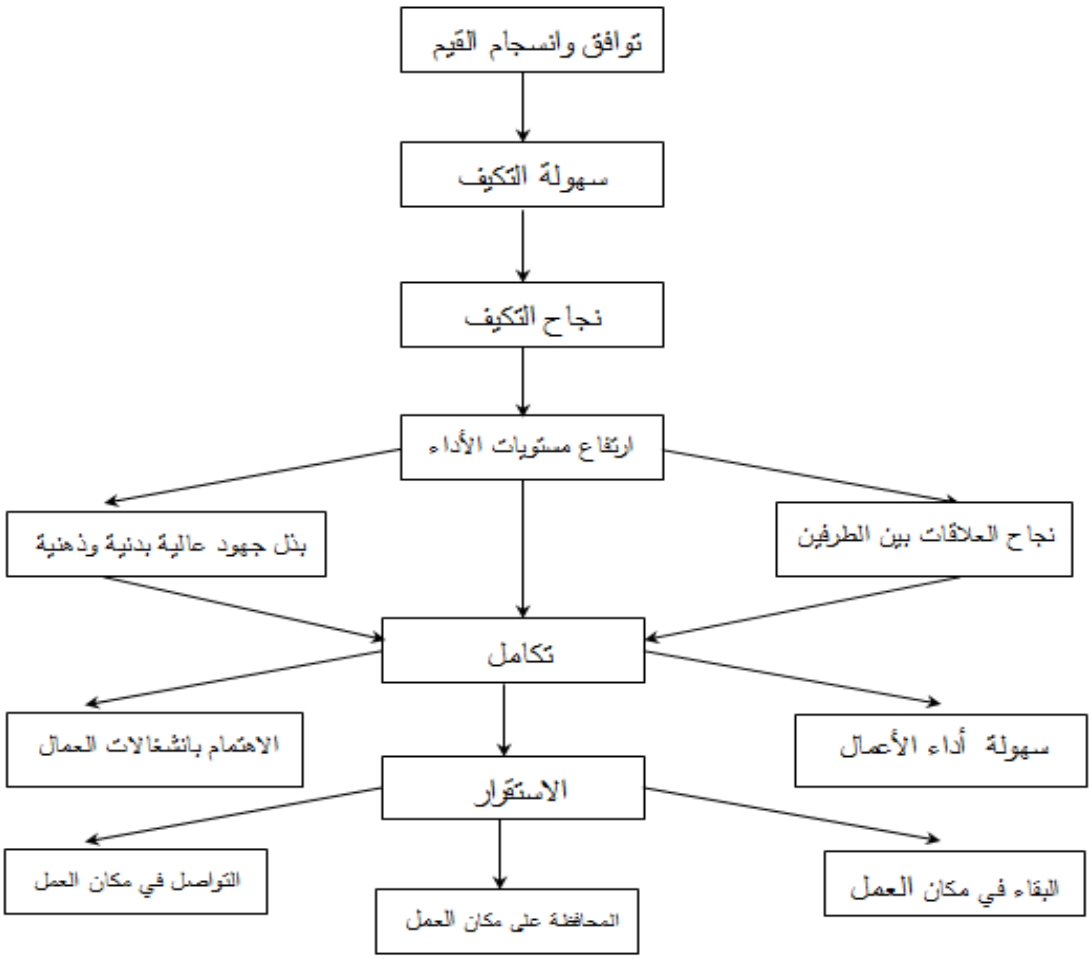
[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص ص 120-121.

ووفقا لما سبق فإن تأثير القيم الفردية على أداء الفرد وانجازه يظهر في شكلين متباينين ومختلفين، الأول ايجابي ويكون نتيجة توافق وانسجام بين قيم الفرد وقيم المنظمة، والثاني سلبي يحدث نتيجة التنافر والتناقض بين قيم الفرد وقيم المنظمة وسيتم شرح كل منهما كالآتي:

1- الانسجام والتوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة

يتم التعبير عن الانسجام والتكامل من خلال العلاقة الايجابية التي تربط الفرد العامل بمنظمته، ومدى توافق إجراءات وسياسات التنظيم مع القيم الفردية، ووفقا لهذا الطرح فسلوك الفرد سيكون أكثر دافعية نحو تحقيق وإنجاز الأعمال المطلوبة منه، فهو يرى الأهداف التي سيحققها بمثابة أهداف شخصية، وبالتالي تزداد دافعيته في الأداء[1]، ويحقق ما هو متوقع منه أو أكثر ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10) الانسجام والتوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق من المعلومات.

[1] محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 175.

يتضح من خلال الشكل السابق أن تحقيق التوافق بين القيم الفردية ومتطلبات الأداء داخل المنظمة ينبغي مراعاة ما يلي:

- الاهتمام بنشر القيم الفردية وتوثيقها، فما دامت تشكل جزءا من الذات الإنسانية ينبغي التعامل معها بأكثر عدالة وشفافية من خلال سعي المنظمة على تحقيق متطلبات الأفراد وفق ما يتناسب مع قيمهم بالمساواة؛
- حرص المنظمة على خلق التكيف والتأقلم مع قيم الأفراد على اختلافها وتنوعها مع ما تتوقعه منهم من التزام بالأداء وتحقيق الأهداف، فأثناء وضع السياسة العامة لا بد أن تتضمن اعترافا بتنوع وتعدد القيم وإعطائها بعدا إنسانيا شاملا، ولا يجب أن يقتصر عملها على عرض الواجبات والحقوق المترتبة على العاملين.[1]

2- التنافر والتناقض بين قيم الفرد والمنظمة

يعبر التناقض والتنافر عن العلاقة السلبية التي تربط الفرد والمنظمة، وذلك نتيجة الاختلاف بين قيم الفرد وما تفرضه عليه المنظمة من التزام بالقيم الداخلية والانضباط وفق المنظومة الإدارية، أي فرض النظام المعمول به حتى ولو كان ذلك على حساب القيم الفردية، وهذا ما ينجر عليه سلوك سلبي يؤثر على أداء الفرد وإنجازه.[2]

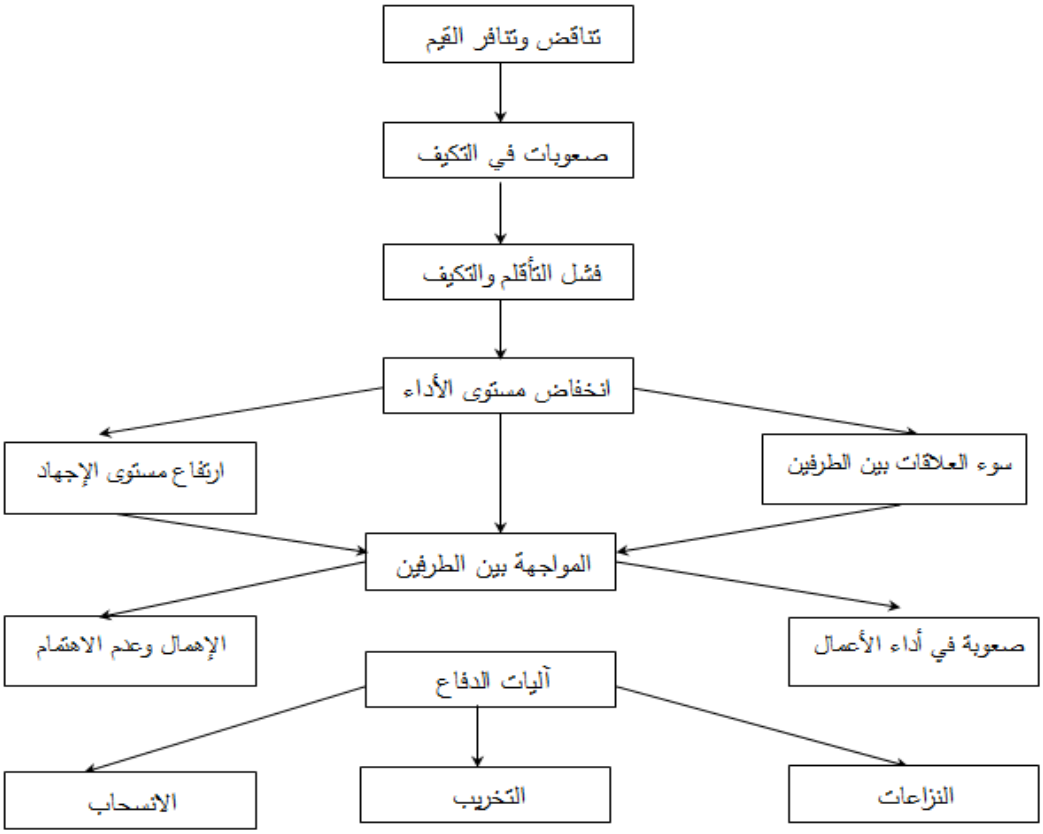
وعادة ما يكون التناقض والتنافر نتيجة لعدم اهتمام المنظمة بالجانب القيمي والثقافي للعاملين بها خاصة وأنها تضم أفرادا من جنسيات مختلفة ويحملون قيما وثقافات متباينة، وتؤدي التناقضات والاختلافات لإثارة حساسيات أخرى تعيق العملية الاتصالية وتحدث تباينا في التوقعات والتصورات، كل هذه العوامل تزيد من حدة الصراعات مما ينعكس على سلوكيات العاملين بصورة سلبية والتي تؤثر بدورها على مستويات الأداء، وقد تهدد بقاء واستمرارية المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

---

[1] ماجدة العطية، **مرجع سابق**، ص ص 263-264.

[2] عبد الحميد المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 166- 167.

الشكل رقم (11) تناقض قيم الفرد مع قيم المنظمة



المصدر:بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير،2003، ص 70.

يتضح من خلال الشكل السابق أن التناقض وعدم التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة يولد العديد من الصعوبات والمشاكل، فتواجد العامل في بيئة عمل متناقضة مع قيمه الفردية سيخلق صعوبة في التكيف والتأقلم، ويُظهر العديد من المشاكل المسببة للإجهاد البدني والذهني[1]، إن هذه العوامل السابقة ستؤثر في العلاقات الإنسانية بين العمال أنفسهم، وبينهم وبين المنظمة خاصة إذا كانت تضم أفراد متعددي ومتنوعي الثقافات وبالتالي عدم قدرتها على احتواء تلك الاختلافات.

إن توتر العلاقة بين المنظمة والفرد العامل الناتج عن التناقض القيمي ينعكس على الروح المعنوية لديه، وينعكس على سلوكه باللامبالاة بسبب نقص الحافز والدافع للعمل والإنجاز، ويولد الشعور بالإجهاد البدني والذهني نتيجة الضغوطات النفسية التي يتعرض لها، وبالتالي فصعوبة العمل وعدم قدرة العامل على الاستجابة تؤدي به إلى المواجهة من خلال مجموعة من الآليات الدفاعية المعروفة وهي: النزاعات، التخريب أو الانسحاب.[2]

---

[1] سنان الموسوي، **مرجع سابق** ، ص ص 286- 288.

[2] محمد محمود مكاوي، **مرجع سابق**، ص ص 57.

وخلاصة لما سبق فالقيم الفردية تلعب دورا جوهريا في توجيه سلوك الفرد في ميدان العمل ما دام يتجه تلقائيا لإنجاز وأداء الأعمال التي تتفق مع قيمه والمرتبة وفق نسقه القيمي، فمعظم الأحكام التي يصدرها الفرد على ما يقوم به من أعمال ويمارسه من سلوكيات ما هي إلا ترجمة للقيم التي يؤمن بها، كما تعتبر القيم الفردية أحد أهم العناصر المكونة لثقافة المنظمة وذلك لما لها من تأثير على العلاقات والسلوكيات والاتجاهات، وهي تقوم بدور المراقب الداخلي لتصرفات الفرد وأفعاله، فالفرد العامل يسعى دائما لأن تكون سلوكياته منسجمة ومتوافقة مع قيمه.

نتيجة لما سبق فأداء الفرد يتأثر إيجابا وسلبا بالقيم التي يؤمن بها مثلما يتأثر بالنظريات الإدارية والمبادئ العلمية، كما تعد القيم الفردية المتنوعة والمتعددة هي الموجه والحافز والدافع لإتقان العمل وزيادة الإنتاج، فمتى التزم الفرد بقيم معينة ظهرت تلك القيم واتسق مضمونها مع الأداء، كما أن التوافق والتكامل بين قيم الفرد وقيم الجماعة التي يعمل معها يحقق التفاعل الايجابي بينهم، والعكس من ذلك إذا اختلفت قيمه مع قيم الجماعة فسيؤدي ذلك إلى التنافر وعدم التوافق، وقد يصل الحال إلى الصراع والمواجهة الأمر الذي سيقلل من مستوى الإنجاز والأداء.[1]

المطلب الثاني: انعكاس تنوع القيم الفردية على أداء فرق وجماعات العمل

يقوم العاملون داخل أي تنظيم بأداء أعمالهم في شكل فرق وجماعات تحدد عن طريق اللوائح والتنظيمات الصادرة عن الإدارة العليا، وتسمى هذه الجماعات " الجماعات الرسمية"، غير أن تواجد العاملين في مكان عمل واحد وبصفة دائمة ومستمرة أنشأ بينهم روابط بطريقة غير رسمية وذلك نتيجة لعدة اعتبارات مشتركة ومتنوعة كالقيم، والاتجاهات، والاهتمامات، والأهداف، وتسمى هذه الجماعات " الجماعات غير الرسمية"،[2] وسميت غير رسمية كونها تتشكل دون تدخل من طرف الإدارة العليا، كما يطلق عليها اسم " فرق العمل"، وقد تفاوتت النظرات المختلفة لمفهوم فرق وجماعات العمل، فهناك من ينظر إليها على أساس الهدف الذي تشكلت من أجله، في حين ينظر آخرون للحجم، إلا أننا سنقتصر على التعريف الآتي:

جماعة العمل هي جماعة الأفراد العاملين لا يقل عددهم عن اثنين، تربطهم علاقات سيكولوجية ظاهرة خلال مدة زمنية معينة ثابتة نسبيا، ويمتلكون قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون

---

[1] محمد بن عزوزي، **مرجع سابق** ، ص ص 125 – 126.

[2] نورمان سي هيل، **فن التعامل مع الزملاء**، ترجمة إبراهيم بن حمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001، ص 15.

قواعد سلوكية معينة ويقومون بأدوار متخصصة، ويتصرفون وفق قواعد سلوكية معينة لتحقيق أهداف مشتركة من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق قواعد محددة.

لقد صار استخدام أسلوب فرق وجماعات العمل داخل الشركات متعددة ومتنوعة الجنسيات سمة مميزة لها، فالكثير من الشركات الدولية والمتعددة الجنسية أصبح لديها فرق وجماعات عمل جاهزة لأداء الأعمال المطلوبة منها، غير أن ما يميز هذه الجماعات والفرق غير الرسمية هو انتماء أفرادها إلى دول مختلفة، وبالتالي فالجماعة تتكون من خليط بشري متعدد الثقافات ومتنوع القيم والاتجاهات[1].

إن تباين وتنوع الخلفيات الفكرية والاجتماعية والثقافية لهذه الفرق والجماعات جعل هذا النوع من التسيير الإداري في الأعمال الدولية عرضة للعديد من الانتقادات، ويرى العديد من الممارسين أنه يصعب تحقيق التوافق والتكامل بين أفراد هذه الفرق والجماعات، ويضيفون قائلين بأن مدراء الأعمال سيواجهون صعوبات وعراقيل في تطبيقها بسبب الاختلافات الفكرية والقيمية والثقافية وهو ما سينعكس على أداء وإنجاز الأعمال والمشاريع.

بالرغم من تلك الانتقادات إلا أن الشركات متعددة الجنسية سعت جاهدة إلى تحويل تلك النظرة السلبية إلى نظرة ايجابية، كما ساهمت في إبراز الدور الذي يلعبه التنوع والتعدد في خلق ميزة تنافسية، فالاستخدام المتزايد لفرق وجماعات العمل داخل الشركات متعددة الجنسية جعلها تكتشف أن هذا النوع من العمل يزود الإدارة العليا بمعلومات قيّمة ومفيدة أثناء قيام العمال ذوي الخلفيات المتنوعة والمتعددة بأداء أعمال مشتركة، كما يزودها بالآليات والطرق التي تساعدها في القضاء على تلك الفوارق، والتغلب على الصراعات وسوء النية والفهم الذي قد يحدث بينهم، وبهذا فهي تستطيع من خلال التعامل المستمر مع هذه الفرق والجماعات أن تبني الثقة المتبادلة والفهم الجيد واحترام جميع الفئات والاختلافات.[2]

لقد سعت الشركات متعددة الجنسية لرفع مستوى أداء فرق وجماعات العمل، واعتمدت في ذلك على العديد من السياسات والأفكار، ولعل من أهمها أفكار "**هوفستد**" التي اعتمدها كل من

---

[1] سلمى محمود جمعة، **ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 155- 156.

[2] عبد اللطيف محمد خليفة، **مقدمة في ديناميات الجماعة**، دار غريب، القاهرة، 2005، ص ص 15-17.

هيقس و بيرين* أثناء وضعهما لنموذج عملي يراعي التنوع والاختلاف بين الأفراد عند تشكيل الفرق والجماعات، كما وضعا آلية لإدارة هذا التنوع والاختلاف على أن يضمن زيادة فعالية الجماعة، والرفع من مستويات أدائها، ويضيف " هيقس وبيرين" قائلين أن التنوع والاختلاف بين الأفراد أمر فطري، وبالتالي فهو دافع أساسي للبحث عن آليات تحقق التوافق والانسجام بين فرق وجماعات العمل، ويريان أنه ما دام الهدف هو إنجاح الجماعة في أداء أعمالها ومهامها فلا بد من توفر شرطين مهمين وهما[1]:

- خلق بيئة عمل تؤمن بوجود التنوع والاختلاف بين الأفراد وتقدر التباين بينهم؛
- تدريب وتنمية أعضاء الجماعة المتنوعة وكل ما يتصل بها أو ما تتعامل معه من أفراد وجماعات آخرين.

إن أهم ما يميز مهام فرق وجماعات العمل داخل الشركات متعددة الجنسية هو:

- قدرة كل فرد من أفراد الجماعة على الالتزام بالأنظمة والقواعد المسيرة للجماعة، ويجب أن يكون له دور يساهم من خلاله في انجاز مهمة الجماعة؛
- الترابط والتناسق بين أعضاء الجماعة معنى ذلك أن يكونوا على قدر كبير من التفاهم والتوافق حول الموضوع المراد مناقشته، والهدف المراد الوصول إليه، وأن يتم ذلك في جو يسوده الاحترام المتبادل للآراء والأفكار، وأن تتم العملية الاتصالية فيما بينهم بصورة واضحة؛
- العمل بروح الفريق، فعندما يسود الجماعة روح الفريق ويشعر كل فرد داخل الفريق بأنه جزء منه فهنا يتولد شعور شخصي لدى كل فرد يمنعه من مخالفة ما نصت عليه قوانين الجماعة أو يخترقها، فالفرد عادة لا يقوم بفعل ضد نفسه؛
- العلاقات الإنسانية الجيدة، وهي تتمثل في المصالح المتبادلة والاختلافات الفردية التي تتجلى في الصفات والميولات والعواطف التي يتميز بها الفرد، بالإضافة إلى دوافع العمل التي تحث الفرد على الاستجابة لمتطلبات العمل، كذلك مكانة الفرد وكرامته التي يسعى لتحقيقها مهما كان مركزه ومكانه ومستواه، فهو يحب المعاملة بالتقدير والاحترام؛

---

* **هيقس وبرين:** هيقس بروفيسور وأستاذ فخري في كلية ساو تهامبتون للأعمال بجامعة ساو تهامبتون، برين أستاذ إدارة الموارد البشرية وسلوك المنظمة، وقاما الإثنين بوضع نموذج عملي لإدارة التنوع واختلاف الجماعات

[1] سنان الموسوي، **مرجع سابق**، ص ص 311-312.

– محبة الآخرين فالشعور بمحبة أعضاء الفريق أو الجماعة يولد الشعور لدى كل فرد بأنه في عائلة ثانية بعد أسرته، وهذا النوع من المحبة يخلق التعاون والتضامن الإيجابي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

إن قدرة فرق وجماعات العمل على تفعيل الأعراف السلوكية الموجودة فيها سيعود على عملها بأكثر فعالية، وذلك لأن الأعراف السلوكية تعزز من كفاءة أعضاء الجماعة، وتدفعهم للعمل معا نحو تحقيق أهداف الشركة، والشركات متعددة الجنسية تؤمن بأهمية التنوع داخل فرق وجماعات العمل، وتؤيد القيم والمعايير التي يشترك فيها أعضاء الفريق و الجماعة، وهي على دراية تامة بأن نجاحها يتوقف على مدى توافق خططها وسياساتها مع أهداف تلك الجماعات، لذا فهي تسعى جاهدة لخلق التوازن من أجل الاستفادة منها على أكمل وجه وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

إن أسلوب تكوين فرق وجماعات العمل أصبح من الأساليب المفضلة، فهو لا يستند إلى نوع الثقافة و البيئة أو البلد الذي ينتمي إليه الفرد، وإنما يستند إلى معيار الكفاءة العلمية والعملية والخبرات المتراكمة لدى كل فرد من أفراد الجماعة على اختلافهم وتنوع قيمهم وجنسياتهم، وصار اليوم يمثل ميزة تنافسية تعتمد عليها جل الشركات الدولية وخاصة المتعددة الجنسية[1].

إن تكوين فرق وجماعات العمل كان ولسنوات عديدة يعتمد على إيجاد أفراد يمتلكون الخليط المناسب من المواهب والكفاءات، ودفعهم للعمل مع بعضهم البعض بتعاون وتكامل، وهي مهمة صعبة نوعا ما ومعقدة، أما في وقتنا الحالي ومع زيادة عدد الشركات الدولية والمتعددة الجنسية وكثرة فروعها وشراكاتها، أدى إلى زيادة مستويات تنوع القوى البشرية من حيث تركيبتها العرقية والجنسية، وفرض تحديات جديدة وصعبة تتطلب خبرة وحنكة إدارية عالية من أجل إدارتها واستغلالها أحسن استغلال لتحقيق أعلى مستويات من الأداء.

وتعد البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع حديثة نسبيا وغير متطورة بالقدر الكافي، حيث قدّم كل من " **كومار**[*] وزملائه محاولات لدراسة التنوع وعلاقته بالأداء، فهم يرون أن

---

[1] عبد الحميد عطية، **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص ص 365–366.

[*] **كومار**: دكتور وأستاذ استراتيجية إدارة الأعمال في جامعة ميشيان، وعمل كمدير للموارد البشرية وإدارة الابتكار الاستراتيجي، وعضو هيئة تدريس في معهد ويليام دافيدسون

فرق وجماعات العمل المكونة حديثا تحتاج إلى مدة زمنية للتكيف والتغلب على اختلافات العرقية والجنسية، ومع مرور الزمن وبالاستمرارية في أماكن العمل تنخفض تدريجيا حتى تتلاشى تماما، ويصبح التفاعل بينهم ايجابيا بل ويزيد من نسبة أدائهم[1].

تستند أقوال "**واطسون***، **ومايكلسن***" إلى التجربة التي قاموا بها على مجموعة من طلبة كلية الأعمال حيث قسموهم إلى جماعتين، الجماعة الأولى تضم طلبة متجانسين لهم نفس الأصل والعرق وهم أمريكيين من ذوي البشرة البيضاء، أما الجماعة الثانية فكانت متنوعة ومختلطة وضمت طلبة متعددي الأعراق والأجناس مقيمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم عقد لقاءات بين أفراد كل جماعة وكان عدد هذه اللقاءات أربعة تفصل بينها مدة شهر، وأثناء عملية تقييم الجماعتين من طرف متخصصين لم يتمكنوا من معرفة أي الجماعتين هي المتجانسة وأيهما المختلطة، وبعد الدراسة والتحليل توصلوا إلى أن الجماعة المتجانسة كان مستوى أدائها أفضل من الجماعة المختلطة وهذا في اللقاء الأول، لكن بعد اللقاء الثاني قلت نسبة الاختلافات بين أداء الجماعتين، وفي اللقاء الثالث كانت نسبة ضئيلة جدا، أما في اللقاء الرابع فاختفت تماما وظل أداء الجماعتين في تحسن دائم ومستمر، وتوصلت هذه التجربة إلى أن الميزة النسبية التي تمتعت بها الجماعة المتجانسة في البداية هي ميزة مؤقتة تحدث لدى الجماعات المشكلة حديثا[2].

يتبين مما سبق أن العمل في فرق وجماعات يخلق العلاقات المتينة والجيدة بين الأفراد العاملين على الرغم من تنوع جنسياتهم وقيمهم، والعمل الجماعي يُبرز الصورة الحقيقية والصادقة، غير أن التعلم والتعامل داخل الفريق أو الجماعة يدفعهم إلى حسن التعامل والتصرف مع الآخرين، وإظهار الكفاءات والمهارات الفعالة والمناسبة أثناء أداء وانجاز الأعمال.

إن أغلب الشركات الحديثة تسعى لأن تكون قيم أفراد الفرق والجماعات المكونة لها على قدر من الاتفاق والانسجام والتكامل مع قيم المنظمة وأهدافها بغية تحقيق أعلى مستويات من الأداء والإنتاج، وهي على دراية تامة بأن هذا لا يتحقق إلا من خلال قدرة القيادات الإدارية على وضع سياسات وبرامج تتوافق مع تنوع وتعدد القوى البشرية المكونة لها، وعدم النظر إلى التنوع

---

[1] سلمى محمود جمعة، **مرجع سابق**، ص ص 180-181.

* **واطسون:** أستاذ تاريخ بجامعة إيماكولاتا، وحاصل على درجة دكتوراه في التاريخ من جامعة بنسلفانيا

* **مايكلسن:** أستاذ فخري للإدارة بجامعة أوكلاهوما، وباحث في برنامج فولبرايت، ومحرر لمجلة تعليم الإدارة

[2] عبد اللطيف محمد خليفة، **مرجع سابق**، ص ص 40-41.

نظرة سلبية تخلق الصراعات والنزاعات والتي تقلل من مستوى الأداء، بل يجب النظر إليه نظرة ايجابية تخلق الميزة التنافسية من خلال جمع العديد من الخبرات والكفاءات والمواهب والمهارات من مختلف الثقافات والجنسيات تستغل في خدمة الشركة، وترفع من مستويات أدائها و إنتاجيتها وتحقق أهدافها.[1]

كما يرتبط أداء فرق وجماعات العمل بالكيفية التي تتم بها العلاقات بين أفرادها من جهة، وبينهم وبين البيئة التي تجمعهم من جهة أخرى، أي العلاقة السببية والمنطقية المرتبطة بأبعاد التواصل بينهم وبعلاقات التأثير والتأثر التي يتضمنها تنظيم الجماعة، وتستطيع الشركة التحكم جزئيا في هذه العوامل غير أن التطبيق الواقعي يتعدى ما يمكن أن يرسمه النظام.

وعلى هذا الأساس كلما كانت درجة التوافق والتكامل عالية بين أفراد الجماعة فحتما ستؤدي إلى توحيد قناعاتهم وطرق تفكيرهم وتزداد دوافعهم للعمل، وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم، أما في حالة تحكم الشركة في شكل بناء فرق وجماعات العمل وضبط قيمها واتجاهاتها، فحتما ستقل الدافعية للعمل، وتنخفض مستويات أدائها إلى أقل من ما هو مطلوب[2].

المطلب الثالث: علاقة تنوع القيم الفردية بالأداء الكلي للمنظمة

أصبحت أغلب المنظمات تبني ثقافتها التنظيمية وفق ما يتوافق وقيم أفرادها، من أجل حشد كل الطاقات والموارد المادية والبشرية، وجعلها في خدمة الشركة وبالتالي لا يمكن الحديث عن ثقافة تنظيمية من دون قيم العاملين، وهو ما يسمى اليوم " الثقافة القيمية للمنظمة ".

تتميز كل منظمة بثقافة تنظيمية خاصة وهي تتأثر بالقيم الفردية للعاملين بها، وبالتالي فالتوافق بين القيم الفردية للعاملين وبين سياسات وإجراءات العمل داخل التنظيم يولد دافعا قويا لأداء وانجاز الأعمال، وذلك بسبب التقارب والانسجام بين قيم كل منهما، وتسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيمها وقيم أفرادها وجعلها تتماشى في إطار متكامل يقلل من النزاعات والصراعات، ويساهم في تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة.[3]

---

[1] عالية جواد محمد علي، " تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل"، **مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية**، ص 178.

[2] أمينة شطي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 101.

[3] طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 95-96.

إن تحقيق ثقافة تنظيمية واحدة ومتماسكة تمزج بين قيم المنظمة وقيم العاملين من شأنها أن تدفع بعمليات السلوك الإداري نحو الاستقرار والنجاح، وعملية الدمج بين القيم الفردية والقيم التنظيمية وجعلها في نموذج واحد متكامل ومترابط يقود الشركة إلى تحقيق أهدافها يجب أن تتم وفق مجموعة من الخطوات وهي:

- تقييم الواقع العملي من خلال الدراسة والبحث في قيم المنظمة وقيم العاملين؛
- تشخيص واكتشاف الفجوة بين القيم الفردية وقيم المنظمة؛
- تحليل القيم الفردية والقيم التنظيمية من أجل وضع نموذج أولي للقيم المطلوبة مع خطة للتطبيق؛
- التسويق للنموذج الجديد وتغيير القناعات بأهمية القيم المتفق عليها والالتزام بها وتطبيقها؛
- الدعم والتحفيز لتطبيق النموذج وهو ما يتطلب تكاتف الجهود في سبيل حسن التنفيذ.[1]

إذا فالمنظمات الناجحة هي التي تمتلك نسق قيم جيد يربط بين القيم الفردية والتنظيمية وجعلهما يسيران في طريق واحد من أجل تحقيق مصلحة مشتركة، فالتوجه الجديد لمنظمات الأعمال الحديثة يضع القيم كأحد مكونات الخطة الإستراتيجية شأنها شأن الرسالة الأساسية، كما أن الأساليب والمناهج الإدارية التي كانت سائدة من قبل لم تعد فعالة في الوقت الحالي، خاصة مع التحول الجذري في شكل الشركات، وفي القوى البشرية المكونة لها والتي تتميز بتعدد وتنوع قيمها وثقافاتها.[2]

ولعل أبرز مثال يمكن ذكره في هذا المجال هو سر النجاح الياباني، فالشركات اليابانية تهتم بالمورد البشري وتستخدمه أفضل استخدام، وهي تعتبره المورد الوحيد غير المحدود، كما تعتمد الإدارة اليابانية في تسيير مواردها البشرية داخل الشركات على إستراتيجيتين، الأولى تتمثل في اعتبار الموارد البشرية هي الثروة الأساسية دائما وأبدا، و الثانية تتمثل في وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين.

بالإضافة إلى ذلك تعتمد الإدارة اليابانية على مدخل الإدارة بالقيم والاهتمام بإنسانية الفرد العامل، هذا الأخير هو عامل حاسم جعلها تحقق تطورات وانجازات متسارعة في جميع المجالات

---

[1] نورمان سي هيل، **مرجع سابق**، ص 35.

[2] صالح العامري، طاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 54-55.

وتصل إلى ما يطلق عليه بالمواطنة التنظيمية وتحقيق الولاء والانتماء والرضا الوظيفي، وهذا ما تصبو إليه معظم الشركات المعاصرة.

فالولاء والانتماء والرضا يزداد من خلال ما توفره المنظمة من مناخ تنظيمي يأخذ في الاعتبار القيم الفردية للعاملين، ويجعلها تتماشى في خط متوازي مع خطط وأهداف المنظمة، وهو ما يولد الشعور لدى العاملين بأن أهدافهم وأهداف الشركة واحدة ومشتركة، كما يؤثر الولاء التنظيمي في نسبة دوران العمل ويجعلها بمعدلات قليلة نتيجة العلاقات الجيدة والروح المعنوية العالية، وبالتالي سيخلق جو مريح للعمل والإبداع والتمسك بالشركة وعدم التفكير في مغادرتها[1].

إن وجود بيئة عمل تعترف بالقيم الفردية تزيد من الشعور بالأهمية والمكانة داخل المنظمة، الأمر الذي سينعكس بصورة ايجابية على الكفاءة ومستوى الأداء، كذلك استمرار العلاقة بين الطرفين (العامل، الشركة) يزيد من الانتماء والترابط وهو ما يجعله يؤدي العمل المطلوب منه أو أكثر مما تتوقعه منه المنظمة، فالشعور بالانتماء يزيد من رغبة العامل في التضحية من أجل المساهمة في نجاح واستمرارية المنظمة، فنجده يسعى لبذل جهود أكبر، والقيام بالأعمال التطوعية وتحمل المسؤوليات، وهي عوامل كلها تبين مدى إخلاصه وتفانيه في تحقيق الأهداف المطلوبة وتعبر رضاه على منظمته

يتضح أن الوصول إلى رضا العمال ليس أمر هينا فهو لا يتحقق إلا عند حصولهم على ما يسعون إليه وإشباع حاجاتهم، وهو رد فعل تقويمي انفعالي ينتج من خلال إدراك الفرد العامل لاهتماماته واحتياجاته وإشباع رغباته، وعليه فالرضا مرتبط بدرجة كبيرة مع الجانب النفسي للعاملين، والذي يمكن من خلاله قياس مستوى أدائهم، إلا أن ذلك يكون تبعا لبيئة العمل التي توفرها الشركة، فوجود بيئة تنسجم وقيم الأفراد وتسايرها يساعد في الوصول إلى أداء عالي يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي حالة العكس أي أن تكون البيئة غير ملائمة وتتعارض مع القيم الفردية للعاملين فيتولد الشعور بالإحباط واغتراب العاملين وينتج عنه النفور عن العمل، ويتجلى ذلك في عدم الانضباط، وكثرة الغياب والتطاول على القوانين الداخلية، وبالتالي تنخفض وتقل مستويات الأداء والإنتاج الأمر الذي يهدد بقاء واستمرار المنظمة[2].

---

[1] شطي أمينة، **مرجع سابق**، ص ص 134-135.

[2] رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 50.

يتضح مما سبق أن إدارة التنوع في الموارد البشرية تحمل في طياتها تنوع قيم الأفراد، هذه الأخيرة تترتب لدى كل فرد وفق نس قيمي معين كان قد تحدد لديه سلفا، وهذا ماسينعكس بصورة أو بأخرى على مستويات أداء العاملين.

وحسب رأيينا فإن الشركة عند وضعها للاستراتيجيات والأهداف يجب أن تأخذ بالحسبان تنوع قيم أفرادها وجعلها في مسار واحد يزيد من الولاء والانتماء ويفتح روح المبادرة و الإبداع، وبالتالي سينعكس بصورة ايجابية على مستويات الأداء، أما في حالة فرض الشركة لثقافتها وسيطرتها دون مراعاة للتنوع القيمي لأفرادها فهذا سيولد عدم الرضا ويزيد من فجوة التناقض والصراع وينعكس بصورة سلبية على مستوى الأداء، وقد تكون الشركة مهددة بعد الاستمرارية والبقاء.

استنتاج الفصل

وإجمالا لما تطرقنا إليه حول الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها بيئة الدراسة الميدانية، اتضح أنها ذات خصائص وسمات استثنائية تميزها عن غيرها من الشركات، كما أنها تتعدد وتتنوع على حسب النشاط الذي تمارسه، وهي شركات تعمل وفق آليات مدروسة ومحددة بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أن التميز والاستثناء الذي تتسم به الشركات متعددة الجنسيات يرجع في حقيقته إلى قدرتها على تحويل الفكرة السائدة حول التنوع البشري من سلبية إلى ايجابية، بل وجعلها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الدولية، وهي تعتمد في ذلك على مجموعة من التوجهات والأساليب والممارسات القائمة على مبدأ التنوع والتعدد في الموارد البشرية، وتكتسي إدارة التنوع في المراد البشرية طابعا فريدا وذلك لاعتمادها على مجموعة من التوجهات والمقاربات التي تتبنى مبد التنوع والتعدد، وتعمل على إدارته وفق أساليب واستراتيجيات محددة ومدروسة لها علاقة مباشرة بأداء العاملين.

إن إدارة التنوع في الموارد البشرية تحمل في طياتها تنوع قيم الأفراد، هذه الأخيرة تترتب لدى كل فرد وفق نسق قيمي معين كان قد تحدد لديه سلفا، وبالتالي سينعكس بصورة أو بأخرى على مستويات أداء العاملين، فالشركة عند وضعها للاستراتيجيات والأهداف يجب أن تأخذ بالحسبان تنوع قيم أفرادها وجعلها في مسار واحد مع أهدافها وهذا ما سيزيد من الولاء والانتماء ويفتح روح المبادرة و الإبداع، وبالتالي سينعكس بصورة ايجابية على مستويات الأداء، أما في حالة فرض الشركة لثقافتها وسيطرتها دون مراعاة للتنوع القيمي لأفرادها حتما سينعكس بصورة سلبية على مستوى الأداء، وقد تكون الشركة مهددة بعدم الاستمرارية والبقاء.

الفصل الرابع

تتطلب دراسة أي موضوع إلى إجراء بحوث ميدانية وفق أسس علمية، هذه الأخيرة تفرض علينا الاعتماد على أدوات ميدانية مصممة بطرق علمية والتي تساعد الباحث في جمع البيانات وتفريغها ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف الفحص الجيد والدقيق لها، ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة وصادقة.

ويستند أي بحث ميداني أكاديمي في نجاحه على مجموعة من الإجراءات العلمية والتقنيات البحثية والإحصائية قصد توجيهه في المسار الصحيح والوصول إلى الهدف المطلوب، وعليه فتتبع الإجراءات والأساليب الإحصائية يضفي على الدراسة مصداقية أكثر، وبالتالي تكون الدراسة معبرة ومقبولة وذات مرجعية وبهذا يتم إزالة الشكوك والتأويلات عن الحقائق المتوصل إليها.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات بحاسي مسعود، حيث تم توزيع استبانة بحث على المجتمع محل الدراسة وتضمنت الاستبانة مجموعة من العبارات المعبرة عن أبعاد ومؤشرات متغيري الدراسة تنوع القيم الفردية وأداء العاملين والتي تهدف إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات والوصول إلى النتائج الحقيقية للدراسة

ففي المبحث الأول تم بشرح الأدوات والتقنيات البحثية والإحصائية المستخدمة واختبار مدى صدقها وثباتها، كما قمنا بالدراسة الاستطلاعية، أما في المبحث الثاني فتم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها، ليتم بعدها في المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وكشف نتائجها وفق ما تم التوصل إليه والخروج بالتوصيات.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود ومجالات الدراسة الميدانية

1- حدود الدراسة

تحديد حدود ومجالات الدراسة هو توضيح أين ومتى تجرى الدراسة؟ وعلى من ستجرى؟، ويقصد بذلك تحديد المجال المكاني والزماني بالإضافة إلى المجال البشري للدراسة الميدانية، فالبحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر تتغير باستمرار، وهذا ما يفرض علينا ضبط حدودها ومجالاتها والتي نستعرضها كما يلي:

1-1- الحدود المكانية

يقصد بها المكان الذي ستجرى فيه الدراسة من خلال تعريفه، طبيعة عمله، والتعرف على المصالح والوحدات المكونة له قصد تكوين فكرة شاملة تساعدنا في فهم البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية.

أ- تقديم الشركة

تأسس مجمع الشركات متعددة الجنسيات سنة **1909** بلندن، وكان يعرف قديما باسم أنجلو بيرسين اويل كومباني، وهي شركة عالمية في صناعة وتسويق الغاز والبترول، وفي سنة **1955** وبعد محاولة " الدكتور مصدق" الوزير الأول آنذاك بسط سياسته لتأميم النفط أثناء حكم الشاه، وعلى غرار الشركات البترولية الأخرى تطورت أنشطتها الاستكشافية والإنتاجية وخاصة التسويقية عبر العديد من الدول، كما أبرمت العديد من العقود مع عدة دول سواء في ميدان استغلال البترول أو الغاز.

اشتهرت الشركة باستثماراتها في تدفق بترول إيران وذلك منذ سنة 1911، حيث بدأ إنتاج حقول هذا البلد بأكثر من **50 مليون** برميل بفضل هذه الشركة، ويضيف سامبسون قائلا: " منذ هذا الاكتشاف ولمدة تزيد عن 60 سنة فإن بترول إيران والخليج الفارسي هو الذي صنع من هذه شركة إحدى أضخم الشركات البترولية في العالم، الأمر الذي مكنها من تحقيق استثماراتها الكبيرة والمربحة في بحر شمال آلاسكا وتوسع أنشطتها في العديد من الدول عبر العالم والتي من بينها الجزائر.

ب- التعريف بمجتمع الدراسة

يقع مجمع الشراكة بدائرة حاسي مسعود وهو مكون من ثلاث شركات، وهي تبعد عن مقر الولاية حـوالي 80 كلم، وتضم حوالي **300** عامل من مختلفات الجنسيات، وهي ممثلة لمشروع شراكة عين صالح غاز، وعين امناس غاز.

التنظيم الإداري للشراكة

تتكون شراكة من المصالح التالية:

مجلس الإدارة: وهو أعلى هيئة أو سلطة إدارية في الشركة، ويكون تحت سلطة مدير المشروع، هذا الأخير يدير كل المشاريع التابعة للشركة.

مدير العمليات: ويعتبر ثاني أعلى سلطة في الشركة، غير أن مهامه وأعماله تتعلق بالجانب العملياتي للشركة وهي: الحفر والإنتاج للغاز والبترول

مصلحة الموارد البشرية: تمثل مصلحة الموارد البشرية حلقة الوصل بين الإدارة والعمال داخل شركة بريتيش بتروليوم، وهي الوسيط في كل ما يتعلق بين العامل والشركة سواء في إبرام العقود وإنهائها، كما تشرف على الأفراد المرشحين للعمل في الشركة، وإجراء مقابلات معهم، كما تسند إليها مهمة التدريب والتطوير من خلال تسطير برامج تدريبية بغية تحسين وتطوير الأداء، وهي المسؤولة على نشر اللوائح والإعلانات العملية في الشركة، كما تمارس دور المراقب في مدى التزام العمال بالقوانين والتعليمات، وتقوم بمتابعة المسار المهني للعامل من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد، بالإضافة إلى ذلك فهي تهتم بتجديد الإقامة للعمال الأجانب وتجديد رخص العمل.

مصلحة المالية والمحاسبة: تهتم مصلحة المحاسبة بإعداد مختلف البيانات والجداول المتعلقة بالميزانية، وكذا إعداد مختلف التعديلات عليها، أداء الالتزام وأداء النفقات المختلفة، متابعة سجل محاسبة المصاريف وسجلات الجرد وتحيينها، الاهتمام بتصفية الديون وتتبع تنفيذ الميزانية، ومن مهامها أيضا إعداد كل التقارير الدورية الخاصة بالمالية والمحاسبة، إحالة ملف الصفقات على قسم تنفيذ الميزانية للالتزام بها، وتدقيق جميع الحسابات، وللإشارة فشركة بريتيش بتروليوم تتعامل بالعملتين الدينار والدولار في تسيير أمورها المالية والمحاسبية.

خلية الاتصالات والإعلام الآلي: وهي مهمة جدا كونها تمثل الرابط الحقيقي بين الشركة وفروعها، وبينها وبين الشركة الأم، وبالتالي فهي تسهر على ضمان سيرورة العملية الاتصالية من خلال الشبكة العنكبوتية، أو عن طريق القمر الصناعي، فمعظم الأعمال أصبحت تتم عن طريق الاتصالات السلكية واللاسلكية، إرسال التقارير، إقامة اجتماعات عن بعد، إيصال معلومة وصيانة الأجهزة والحواسيب والشبكات الداخلية والخارجية.

قسم خدمات الآبار: يهتم قسم خدمات الآبار بمهام رئيسية تتعلق بالهدف الذي جاءت من أجله الشركة، وهو إنتاج واستغلال الآبار الخاصة بالغاز أو البترول، و يسند إليه متابعة وتسيير كافة الآبار المتواجدة عبر الحقول التابعة للمشاريع الخاصة بالشركة.

مصلحة الموردون: تقوم مصلحة الموردون بالعديد من المهام والأعمال داخل الشركة وهي تحتوي على أربعة أقسام وهي:

1- **قسم المشتريات:** ويقوم باقتناء وشراء جميع المستلزمات والطلبيات التي تحتاجها الشركة والتي ترى فيها ضرورة.

2- **قسم العقود والصفقات:** وتسند إليه مهمة إبرام ومتابعة العقود والقيام بالمناقصات من أجل الحصول على خدمات تتعلق بالشركة.

3- **قسم الخدمات:** يهتم بتوفير الخدمات على مستوى الشركة، ويتعلق الأمر هنا بالخدمات الروتينية على مستوى الوحدات والأقسام والمصالح.

4- **قسم الصيانة:** وهو يضم مجموعة من التقنيين وعمال الصيانة قصد التدخل في أي لحضة من أجل إصلاح أو معالجة خلل تقني أو أي حدث يتطلب الصيانة، بهدف ضمان سيرورة العمل .

1-2- الحدود الزمانية

يقصد بها الفترة الزمنية للدراسة الميدانية والتي كانت من شهر **09 جوان 2020**، حيث تم بناء استمارة الاستبيان وضبطها نهائيا بعد عرضها على المشرف لإبداء الرأي وتصحيح ما يجب تصحيحه، ليتم بعد ذلك عرضها على مجموعة من الأساتذة متخصصين في المجال ولهم دراية بجوانب الموضوع محل الدراسة من أجل تحكيمه وفق ما تتطلبه أهداف الدراسة، وبعد عملية التحكيم تم ضبط الاستبيان في صورته النهائية وإخراجه تم عرضه على متخصص في الترجمة

باللغة الإنجليزية كون مجتمع الدراسة يتكون من عمال متعددي الجنسية، بالإضافة إلى أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية في الشركة محل الدراسة

بعدها تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية متكونة من "**30 عاملا** " وكان ذلك بتاريخ: **30 سبتمبر 2020** بهدف التعرف على مدى صدق وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة، ومدى ملائمة الأساليب الإحصائية المستعملة. ليتم بعدها مباشرة توزيع الاستبيان على المجتمع الكلي للدراسة وكان ذلك بتاريخ **15 أكتوبر 2020**، حيث تم توزيع **300 استمارة** وهو العدد الإجمالي لعمال الشركة لتستمر عملية الإجابة من قبل المبحوثين وعملية استرجاع استمارات حوالي **45 يوما** أي بتاريخ: **27 ديسمبر 2020**، وهو جمع كل الاستمارات التي تم الإجابة عليها من طرف المستجوبين. لتليها عملية التحليل الإحصائي للبيانات والمعطيات المتحصل عليها وذلك بتاريخ: **03 جانفي 2021** إلى غاية **20 جانفي 2021**

ثم جاءت عملية التحليل والتفسير الكمي والكيفي للمعطيات المتحصل عليها إلى غاية الوصول إلى النتائج والمستخلصات من الدراسة وكان ذلك بتاريخ: **26 جوان 2021**، وعموما فالحدود الزمانية للدراسة الميدانية كانت من:

09 جـــوان 2020 إلى غايـــة 26 جـــوان 2021.

1-3- الحـــدود البشريـــة

شملت الدراسة كافة عمال الشركة البالغ عددهم حوالي " **300** " أي تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع " **300** " استمارة وتم استعادة " **211** " استمارة، وهو العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، أما باقي الاستمارات والبالغ عددهم " **89** " فقد توزعت بين المرفوضة والتي لم تسترد كون العمال يعملون بنظام الدوريات وبصفة حركية، بالإضافة إلى عدم عودة بعض العمال بسبب جائحة كورونا.

المطلب الثاني: الأدوات البحثية والأساليب الإحصائية للدراسة

إن نجاح أي دراسة أو بحث في الوصول إلى أهدافه ونتائجه يتوقف على الاختيار الصائب والسليم لأدوات البحث وجمع البيانات والمعلومات، وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليلها كل هذا يتوقف على الاستعمال الصحيح والجيد لتلك الأدوات والأساليب حتى نضمن دقتها وموضوعيتها، وبالصورة التي تعكس الظاهرة محل الدراسة، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع محل الدراسة والتي نستعرضها كما يلي:

الأدوات البحثية

1-1- الملاحظة

وهي من الأدوات البحثية التي تعتمد على فطنة ودقة الباحث أثناء نزوله إلى مجتمع الدراسة، وهي ذلك التتبع والانتباه المنتظم بواسطة الحواس للظاهرة محل الدراسة، والذي يمكن الباحث من جمع بيانات ومعلومات سواء تعلقت بإدارة الشركة، أو بالعمل من خلال ما تم سمعه أو مشاهدته، وللإشارة فملاحظة الباحث العلمي تختلف عن الملاحظة المجردة للشخص العادي في كونها تكون موجهة وهادفة، أي توجيه الحواس للظاهرة المدروسة بهدف التعرف والكشف عن خصائصها وصفاتها والوصول من خلالها إلى معارف جديدة فأسلوب الملاحظة يمكن الباحث من إدراك الظاهرة من كل جوانبها، وبخصوص دراستنا هذه فقد استخدمنا هذا الأسلوب على مستويين وهما:[1]

- **المستوى الأول:**

يتعلق بإدارة الشركة أي الملاحظة والوقوف على جميع الأعمال والأنشطة والعلاقات التي تتم داخل الإدارة، وهو ما ساهم في أخذ وتكوين فكرة حول مختلف الاستراتيجيات التسييرية التي تتعامل بها الإدارة العليا والمسؤولين المباشرين مع العمال هذا من جهة، وفهم القيم السائدة بها أو التي تسعى الشركة إلى نشرها وترسيخها بين العمال وإكسابها لهم.

- **المستوى الثاني:**

يتعلق بالعاملين من خلال ملاحظة العلاقات التي تتم بينهم سواء في إطار رسمي، أو غير رسمي، ومراقبة السلوكيات والتصرفات أثناء تأدية الأعمال، أو في أوقات اللقاءات غير الرسمية

وبصورة فردية أو جماعية، والتي هي نتاج قيمهم الفردية، كما تم ملاحظة أسلوب المعاملة بين جميع الفئات، وفي مختلف المستويات سواء كانوا رؤساء أو مشرفين، زبائن أو عملاء. ويتضح مما سبق أن هذا الأسلوب ساهم بدرجة كبيرة في الحصول على العديد من المعلومات ساعدت في تحليل المعطيات المحصل عليها.

1-2- الوثائق والسجلات

تمثل الوثائق والسجلات أداة أساسية في كل الأبحاث الميدانية، ففي دراستنا هذه ساعدتنا في معرفة الأساليب التنظيمية، والقوانين التسييرية للشركة، كما مكنتنا من الحصول على الإحصائيات والنتائج المحققة من طرف الشركة من خلال أعمالها وأنشطتها العملية، هذا كله ساهم في تعزيز المعلومات البحثية التي تهم الباحث وتساعده في الربط بين العديد من المعطيات والواقع الميداني للشركة.

وساعدتنا الوثائق والسجلات في قراءة النظام الداخلي للشركة، والحصول على إحصائيات تتعلق بعدد العمال وجنسياتهم، وكل ما يتعلق بحياتهم العملية وحتى العائلية، كما تمكنا من الحصول على الهيكل التنظيمي للشركة، والذي بيّن لنا التنظيم الإداري وتوزيع العمال فيه بدءا من الإدارة العليا وإلى غاية المستويات الدنيا التنفيذية والتشغيلية، أي المرور على كافة المستويات بالشركة والتعرف على الأقسام والوحدات والورشات المكونة لها، كل هذا زاد من قدرة الباحث في الإحاطة بكل جوانب الظاهرة ومن ثم ضبطها وتحليلها بطريقة علمية وموضوعية، وعليه فالوثائق والسجلات المتعلقة بالشركة هي بمثابة الأرض الخصبة التي تجعل من التحليلات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة أكثر دقة وموضوعية.

1-3-الاستبيان

يعد الاستبيان من أهم التقنيات البحثية المساعدة على جمع البيانات بطريقة منهجية مرتبة ومنظمة ودقيقة، وفي دراستنا هذه فقد تم الاعتماد على هذه الأداة بصورة أساسية، وقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والخصائص الشخصية للمبحوثين

القسم الثاني: يتعلق بمتغيري الدراسة وهما "تنوع القيم الفردية " كمتغير مستقل و"أداء العاملين " كمتغير تابع".

كما تم اختيار مجموعة من الأبعاد والمؤشرات ذات الصلة المباشرة بمتغيري الدراسة، واعتمدنا على البساطة والسهولة والوضوح في صياغة الفقرات والبنود المشكلة للاستبيان، وذلك حتى يتمكن المستجوب من فهمه واختيار إجابته بكل أريحية دون أي تأويلات، وفيما يلي شرح لتقسيمات الاستبيان وهي:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين وتضمنت:

الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية.

القسم الثاني: قسم إلى جزئين.

الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل " **تنوع القيم الفردية** " وكانت أبعاده كالآتي: القيم الفكرية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، والقيم الجمالية.

الجزء الثاني خاص بالمتغير التابع" **أداء العاملين**" وكانت أبعاده كالآتي: الالتزام والانضباط، إنجاز الأعمال، المشاركة والتعاون (العلاقة مع الزملاء)، العلاقة مع الإدارة والمسؤولين، ويوضح الجدول التالي تقسيم وترقيم البنود المعبرة عن كل بعد من أبعاد المتغيرين.

جدول رقم (02): يبين تقسيم وترقيم بنود الاستبيان

المتغير المستقل تنوع القيم الفردية	
الأبعاد	رقم البنود المعبر عنها في الاستبيان
القيم الفكرية	06-01
القيم السياسية	12-07
القيم الاقتصادية	18-13
القيم الاجتماعية	25-19
القيم الدينية	31-26
القيم الجمالية	38-32
المتغير التابع "أداء العاملين "	
الالتزام والانضباط	44-39
إنجاز الأعمال	54-45
المشاركة والتعاون	60-55
العلاقة مع الإدارة والمسؤولين	66-61

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (02) أن استمارة الاستبيان تضمنت "66 بندا " تمحورت حول مؤشرات قياس المتغيرين في الواقع الميداني " العملي " على مستوى الشركة محل الدراسة. وهي ذات صلة مباشرة بأهداف الدراسة وإشكاليتها وفرضياتها وهذا ما سنوضحه كالآتي:

أولا: بالنسبة للإشكالية والأسئلة الفرعية

أ- **الإشكالية:** تنص الإشكالية على ما يلي: كيف يمكن لتنوع القيم الفردية أن يؤثر على مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات؟ جاءت عبارات الاستبانة شاملة لطرح الإشكالية وذلك لشموليتها لكل أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل تنوع القيم الفردية، وأبعاد ومؤشرات المتغير التابع أداء العاملين، كما شملت المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالعاملين والتي تلعب دورا في تنوع القيم الفردية والطريقة التي يؤثر بها ذلك التنوع على مستويات الأداء لدى المبحوثين.

ب- الأسئلة الفرعية:

1- هل القيم الفردية تأخذ شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات؟ ويتم من خلاله معرفة وتجيب عليه عبارات الاستبيان من 01 إلى غاية 38، ويتم من خلاله معرفة ما إذا كانت القيم الفردية للمبحوثين تأخذ شكلا ترتيبيا، بحيث تسيطر فيه قيمة معينة بدرجة أولى، لتأتي بعدها القيمة الموالية تحتل مرتبة ثانية، وهكذا إلى غاية ترتيب القيم الستة.

2- هل تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات يرجع للمتغيرات الديموغرافية؟ وتجيب عليه بيانات المتغيرات الديموغرافية بالإضافة إلى العبارات من 01 إلى غاية المتواجدة 38 في الاستبانة، ونسعى من خلاله إلى معرفة الأسباب وراء تنوع القيم الفردية للعاملين وهل هو مرتبط بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية أم أن هناك عوامل أخرى أد إلى التنوع.

3- هل يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمتغيرات الديموغرافية؟ وتجيب عليه بيانات المتغيرات الديموغرافية بالإضافة إلى العبارات من 39 إلى غاية 66 المتواجدة في الاستبانة، ونريد من خلاله إلى معرفة العوامل المؤثرة في مستوى أداء المبحوثين، وهل هي ترتبط بالبيانات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية بحكم أنهم من ينتمون لدول وثقافات تختلف فيها أساليب التنشئة والتعليم وطرق التفكير والعمل.

ثانيا: بالنسبة لملائمة أسئلة الاستبانة لفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تأخذ القيم الفردية شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وهي تهدف إلى معرفة ترتيب القيم لدى المبحوثين في نسق واحد متكامل وللوصول إلى النتيجة المطلوبة فقد خصصت الأسئلة أو العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل في الاستبانة من خلال احتواء على مجموعة من المؤشرات التي تثبت ذلك لاحقا.

الفرضية الثانية: يرجع تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات في الشركات متعددة الجنسيات للمتغيرات الديموغرافية، ولإثبات صحة الفرضية أو نفيها فقد تم الاعتماد على جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية بالإضافة إلى الأسئلة أو العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل والموجودة في الجزء الأول من القسم الثاني للاستبانة.

الفرضية الثالثة: يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين، وللتأكد من صحة الفرضية أو عدم صحتها فقد استندنا على جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية بالإضافة إلى أسئلة وعبارات المتغير التابع والموجودة في الجزء الثاني من القسم الثاني للاستبانة.

الفرضية الرابعة: يؤثر التنوع في القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات على مستوى أدائهم، وهي فرضية شاملة تجيب على إشكالية الدراسة، ولإثبات صحة الفرضية أو نفيها فقد تم الاعتماد على كامل أقسام الاستبانة والمتمثلة في القسم الأول ويتضمن المتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني ويتضمن جزئين الأول يتعلق بتنوع القيم الفردية من خلال مجموعة الأبعاد والمؤشرات المعبرة عنه، والثاني يتعلق بأداء العاملين من خلال مجموعة من الأبعاد والمؤشرات المعبرة عنه.

ثالثا: بالنسبة لمناسبة محاور الاستبانة للأسئلة الفرعية

السؤال الفرعي الأول: هل القيم الفردية تأخذ شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات؟ تجيب عليه الفقرات من 01 إلى 38 فهي تتضمن الأبعاد والمؤشرات المعبرة عن القيم الفردية.

السؤال الفرعي الثاني: هل تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات يرجع للمتغيرات الديموغرافية؟ يجيب عليه الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن المتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى الفقرات من 01 إلى غاية 38 والمتضمنة المتغير المستقل وهو أنواع القيم الفردية.

السؤال الفرعي الثالث: هل يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمتغيرات الديموغرافية؟ يجيب عليه الجزء الأول من الاستبيان والتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى الفقرات من 39 إلى غاية 66 والمتضمنة المتغير التابع وهو أداء العاملين.

4- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في الدراسة لاختبار فرضياتها و تأكيدها أو نفيها، والحصول على معطيات دقيقة وحقيقية من عينة الدراسة وتتمثل هذه الأساليب في:

4-1- اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية (T Test)

تم استخدام هذا الاختبار من أجل دراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة، وتدعيم تلك الفروق بأنها ذات دلالة إحصائية، أم أنها ترجع إلى الصدفة، وذلك بنوعيه اختبار **T** لعينة واحدة واختبار **T** لعينتين مستقلتين.

4-2- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد من أجل دراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة، وهو امتدادا لاختبار **(T Test)** ذلك أن هذا الأخير يقوم بدراسة دلالة الفروق بين متوسطين فقط، بينما اختبار **(One Way ANOVA)** يقوم بدراسة دلالة الفروق بين مجموعة من المتوسطات.

4-3- اختبار المقارنة البعدية المتعددة شيفيه

تم استخدام اختبار شيفيه لإجراء المقارنة البعدية المتعددة، وذلك عندما تكون قيمة تحليل التباين المتعدد **(MANOVA)** دالة إحصائيا، وهو يعمل على التأكد من دلالة الفرق بين كل متوسطين إثنين.

4-4- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد من أجل اختبار الفرضية العامة للدراسة، والتأكد من مدى تأثير التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين.

4-5- معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ

حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ في حساب معامل ثبات المقياس.

4-6- معامل الارتباط سبيرمان – براون

تم استخدام هذا المعامل في اختبار ثبات المقياس.

4-7- المقاييس الوصفية

تمثلت في استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المطلقة، والنسب المؤوية.

4-8- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

تم تطبيق جميع الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة (الأطروحة) من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصارا بـ **SPSS** إصدار رقم **25**.

المطلب الثالث: دراسة استطلاعية ميدانية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تسبق الدراسة الميدانية الأساسية، وهي مرحلة مهمة لإنجاز البحث وسلامة معطياته، حيث تسمح لنا بالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان، ومدى صلاحية ومصداقية أدوات جمع البيانات، وبناءا على ذلك فقد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية بهدف تحقيق ما يلي:

- التعرف وتحديد خصائص مجتمع الدراسة الأصلي؛
- تطبيق مقياسي القيم الفردية وأداء العاملين؛
- تحديد الخصائص السيكومترية لمقياسي الدراسة، حتى يتسنى لنا استخدام مقياس للدراسة يتسم بقدر كافي من الصدق والثبات.

1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تتم عملية اختيار العينة الاستطلاعية بالمصادفة مع أفراد المجتمع محل الدراسة، ويتم توزيع الاستبانة على هؤلاء الأفراد، ويتفق علماء الإحصاء على أن لا يتعدى حجم العينة الاستطلاعية 30 مفردة، أي أنه إذا كان حجم العينة أكثر من 30 فالدراسة يمكن أن تكون أساسية، كما يمكن تعميم نتائجها[3491][1].

[1] مسعود حسين التائب، البحث العلمي قواعده- إجراءاته- مناهجه، المكتب العربي للمعارف، ط01، 2018، ص 136.

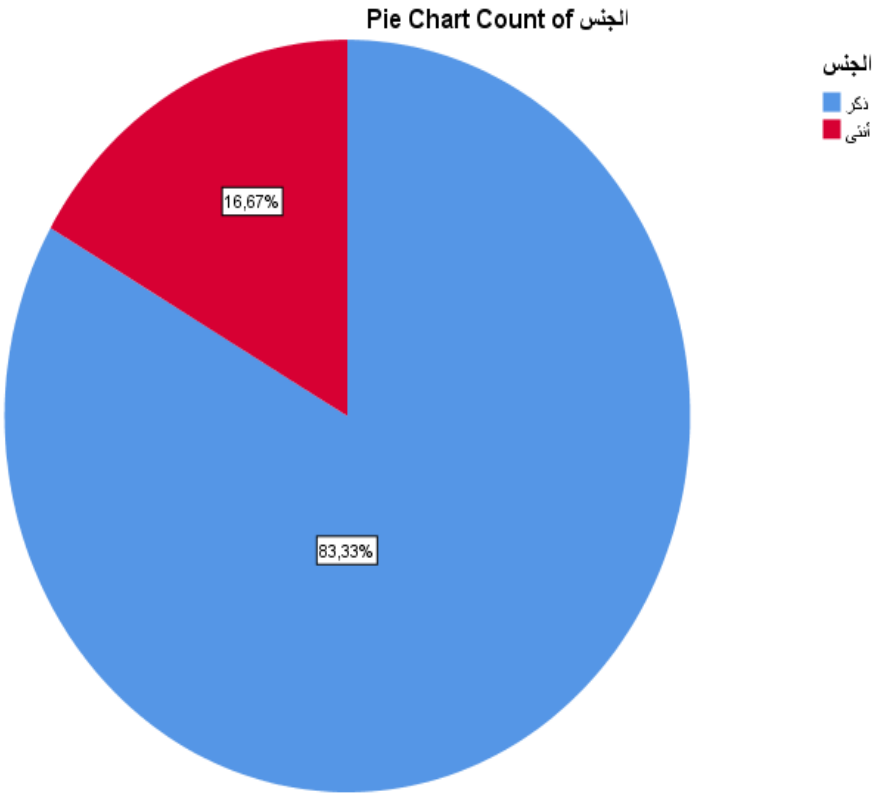
أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرها **30** فردا، وقد تم اختيارهم بطريقة عرضية، كما هو موضح ومبين في الجدول والشكل أدناه، والمتضمن توزيع أفراد العينة الاستطلاعية كما يلي:

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية

الجنس	التكرارات	النسب المؤوية
ذكور	25	83.30
إناث	05	16.70
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

شكل رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

2)- مقياس الدراسة:

تم تطبيق مقياسين في هذه الدراسة وهما مقياس تنوع القيم الفردية، ومقياس أداء العاملين.

2-1- مقياس تنوع القيم الفردية

يتكون مقياس القيم الفردية من ستة أبعاد رئيسية هي: بعد القيم الفكرية، بعد القيم السياسية، بعد القيم الاقتصادية، بعد القيم الاجتماعية، بعد القيم الدينية، بعد القيم الجمالية، وتتم الإجابة على أسئلة كل بعد وفق مقياس خماسي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04) يوضح البدائل والدرجات لكل بعد من أبعاد متغير تنوع القيم الفردية

بعد القيم الفكرية					
البديل	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد القيم السياسية					
البديل	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد القيم الاقتصادية					
البديل	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد القيم الاجتماعية					
البديل	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد القيم الدينية					
البديل	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد القيم الجمالية					
البديل	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

2-2- مقياس أداء العاملين

يتكون مقياس أداء العاملين من أربعة أبعاد رئيسية هي: بعد الالتزام والانضباط، بعد بإنجاز الأعمال، بعد المشاركة والتعاون (العلاقة مع الزملاء)، بعد العلاقة مع الإدارة والمسئولين، وتتم الإجابة على أسئلة كل بعد وفق مقياس خماسي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح البدائل والدرجات لكل بعد من أبعاد متغير أداء العاملين

بعد الالتزام والانضباط					
البديل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد إنجاز الأعمال					
البديل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد المشاركة والتعاون (العلاقة مع الزملاء)					
البديل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1
بعد العلاقة مع الإدارة والمسئولين					
البديل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

2- صدق المقياس

يقصد به أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه، وقد تم حساب معامل صدق الأداة من خلال معاملي الصدق التمييزي والصدق الذاتي للمقياسين كما يلي:

2-1- مقياس القيم الفردية

- **الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)**

وهو يهدف إلى قياس طرفي الدرجات، حيث تم أخذ ما نسبته 33 % من درجات أفراد العينة الاستطلاعية، بعد ترتيبها بشكل تصاعدي من أكبر درجة إلى أقل درجة وأخذ الدرجات الدنيا

والدرجات العليا وإجراء المقارنة بينهما من خلال استخدام اختبار **T** لعينتين مستقلتين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (06): يبين نتيجة معامل الصدق التمييزي لمقياس القيم الفردية

الدرجات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اتخاذ القرار
الدنيا	10	111.5	10.63	8.728-	0.000	0.05	18	دال إحصائيا
العليا	10	160.2	14.09					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة اختبار **T** دالة عند مستوى 0.05 لأن قيمة **Sig** أقل منها، ما يؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المبحوثين الدنيا والعليا وهذا ما يثبت أن مقياس القيم الفردية صادق لما أعد له.

- الصدق الذاتي

الصدق الذاتي للمقياس يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد قدر بـ **0.97** ما يعني أن المقياس صادق لما أعد له.

2-2- مقياس أداء العاملين

- الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)

وهو يهدف إلى قياس طرفي الدرجات، حيث تم أخذ ما نسبته **33 %** من درجات أفراد العينة الاستطلاعية، بعد ترتيبها بشكل تصاعدي من أكبر درجة إلى أقل درجة، وتم أخذ الدرجات الدنيا والدرجات العليا وإجراء المقارنة بينهما من خلال استخدام اختبار **T** لعينتين مستقلتين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (07): يبين نتيجة معامل الصدق التمييزي لمقياس أداء العاملين

الدرجات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اتخاذ القرار
الدنيا	10	87.30	13.13	10.867-	0.000	0.05	18	دال إحصائيا
العليا	10	135.50	4.93					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة اختبار **T** دالة عند مستوى **0.05** لأن قيمة **Sig** أقل منها، ويؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بن درجات المبحوثين الدنيا والعليا، وهذا ما يثبت أن مقياس أداء العاملين صادق لما أعد له.

ب)- الصدق الذاتي

الصدق الذاتي للمقياس يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد قدر بـ **0.99** ما يعني أن المقياس صادق لما أعد له.

3- ثبات المقياس

ثبات المقياس يعني أن يعطي نفس النتائج في حالة ما إذا تم إعادة تطبيقه مرات مختلفة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وأسلوب التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات للمقياسين كما يلي:

3-1- مقياس القيم الفردية

- **ألفا كرونباخ:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ من خلال استخدام برنامج **SPSS** وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل " تنوع القيم الفردية"

أبعاد مقياس تنوع القيم الفردية	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
القيم الفكريـــــة	06	**,838**
القيم السياسيــة	06	**,853**
القيم الاقتصادية	06	**,826**
القيم الاجتماعية	07	**,901**
القيـم الدينيـــة	06	**,839**
القيـم الجماليــة	07	**,882**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

يبين الجدول رقم (08) أن أبعاد المتغير المستقل "تنوع القيم الفردية" وهي (القيم الفكرية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، القي الجمالية) تحصلت على

معاملات ألفا كرونباخ الآتية وهي على التوالي: **(,838) (,853) (,826) (,901) (,839) (,882)**، وهي قيم تدل على أن معامل ثبات كل بُعد مرتفع جدا.

- التجزئة النصفية

يتم حساب معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية، وذلك من خلال تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، نصف يحتوي على الفقرات التي تحمل الترقيم الفردي، والنصف الثاني يحتوي على الفقرات التي تحمل الترقيم الزوجي، ثم بعدها يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي المقياس وتصحيحه بمعامل سبيرمان – براون كما يلي:

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل الارتباط بين نصفي مقياس تنوع القيم الفردية

	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح معامل الارتباط بمعادلة **سبيرمان – براون**
قيمة معامل الثبات	**0.90**	**0.95**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.95 وهي قيمة مرتفعة ما يبين أن معامل ثبات المقياس مرتفع جدا.

3-2- مقياس أداء العاملين

- **ألفا كرونباخ:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ من خلال استخدام برنامج **SPSS** وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير التابع " أداء العاملين"

أبعاد مقياس أداء العاملين	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الالتزام والانضباط	**06**	**,860**
إنجاز الأعمال	**10**	**,852**
المشاركة والتعاون (العلاقة مع الزملاء)	**06**	**,952**
العلاقة مع الإدارة والمسؤولين	**06**	**,921**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

يبين الجدول رقم (10) أن أبعاد المتغير التابع " أداء العاملين" وهي (الالتزام والانضباط، إنجاز الأعمال، المشاركة والتعاون (العلاقة مع الزملاء)، العلاقة مع الإدارة والمسؤولين) تحصلت

على معاملات ألفا كرونباخ التالية وهي على التوالي: **(,860)**، **(,852)**، **(,952)**، **(,921)**، وهي قيم تدل على أن معامل ثبات كل بُعد مرتفع جدا.

– **التجزئة النصفية:** يتم حساب معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية، وذلك من خلال تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، نصف يحتوي على الفقرات التي تحمل الترقيم الفردي، والنصف الثاني يحتوي على الفقرات التي تحمل الترقيم الزوجي، بعدها يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي المقياس وتصحيحه بمعامل سبيرمان – براون كما يلي:

جدول رقم (11): يبين قيمة معامل الارتباط بين نصفي مقياس أداء العاملين

	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان – براون
قيمة معامل الثبات	0.96	0.98

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.98، وهي قيمة مرتفعة جدا تكاد تكون تامة ما يبين أن معامل ثبات المقياس مرتفع جدا.

4- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المفردات التي تم تطبيق أداة الدراسة عليها، والمتمثلة في مقياسي تنوع القيم الفردية وأداء العاملين، الأول مقياس تنوع القيم الفردية الذي يقيس القيم الفكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والجمالية لدى العمال في الشركة ويتضمن 38 فقرة تحتوي على 5 بدائل (استجابات)، والثاني مقياس أداء العاملين الذي يتضمن 28 فقرة تحتوي على 5 بدائل (استجابات)، هذا وتمثل العينة الأساسية للدراسة المقدر عددها بـ 211 فردا كما يلي:

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية

الجنس	التكرارات	النسب المؤوية
ذكور	196	92.90
إناث	15	7.10
المجموع	**211**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

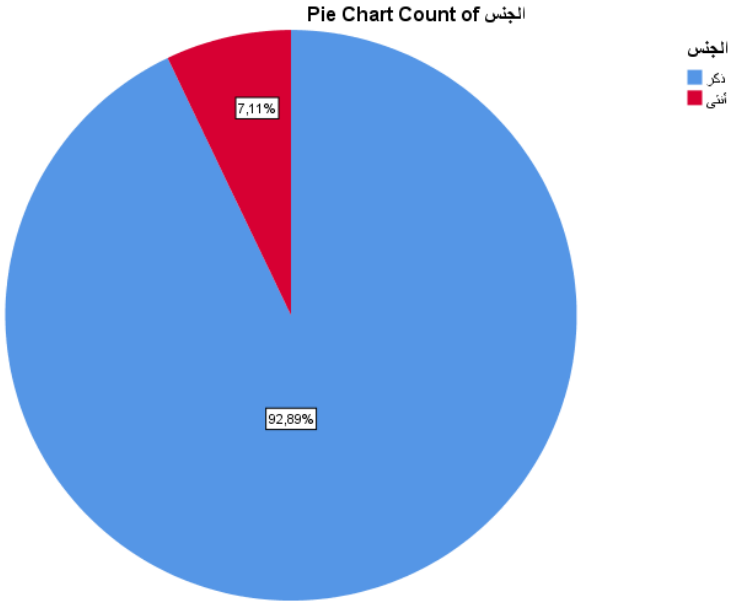
1- متغير الجنس:

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	196	% 92,9
أنثى	15	% 7,1
المجموع	211	% 100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

شكل رقم (13):يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) والشكل الهندسي (13) أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور وذلك بنسبة **92.90 %** وتليها فئة الإناث بنسبة **07.10 %**، ويفسر هذا التفاوت بين نسبة الذكور والإناث إلى طبيعة عمل نشاط الشركة، فمعظم أعمالها تكون في الحقول البترولية والغازية وهذا يتطلب الجهد البدني والعضلي الكبير، بالإضافة إلى مواقيت العمل المستمرة

نهارا وليلا وبالتالي من الصعب على المرأة العمل في مثل هذه الظروف وخاصة مع التزاماتها العائلية والأسرية، إلا أنه وعلى الرغم من النسبة القليلة للعنصر النسوي تبقى له دلالاته، فالسياسة المنتهجة والمتبعة من قبل الشركة والقائمة على احترام التعدد والتنوع الجنسي والعرقي لعبت دورا ايجابيا في استقطابهن كون إدارة الموارد البشرية للشركة تعترف بالكفاءة وليس الجنس، كما وفرت لهن المناخ الملائم والمناسب لأداء أعمالهن بكل كفاءة وفعالية.

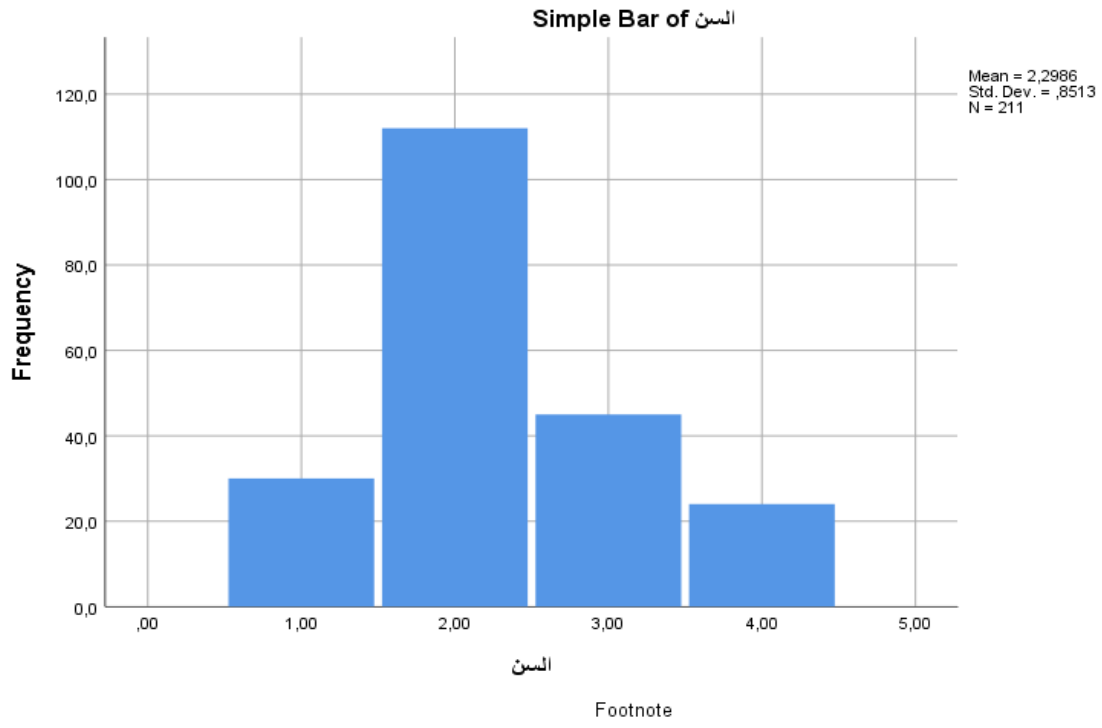
2- متغير السن:

جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

السن (العمـــر)	التكـــرارات	النسبة المئويـــة
20 - 30	30	% 14,2
30 – 40	112	% 53,1
40 – 50	45	% 21,3
50 فما فـوق	24	% 11,4
المجمـــوع	211	% 100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

شكل رقم (14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) والشكل الهندسي رقم (14) أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي فئة (30 – 40) وذلك بنسبة 53.10 %، ثم تليها الفئة العمرية (40 – 50) وذلك بنسبة 21.30 %، بعدها تأتي الفئة العمرية (20 – 30) وذلك بنسبة 14.20 %، وفي الأخير الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وذلك بنسبة 11.40 %، من خلال النسب نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة الشبابية، وهو أمر منطقي بالرجوع إلى عدد العمال نجد أن أغلبهم من الجزائريين، والمجتمع الجزائري يتميز بتركيبة ديموغرافية شبابية.

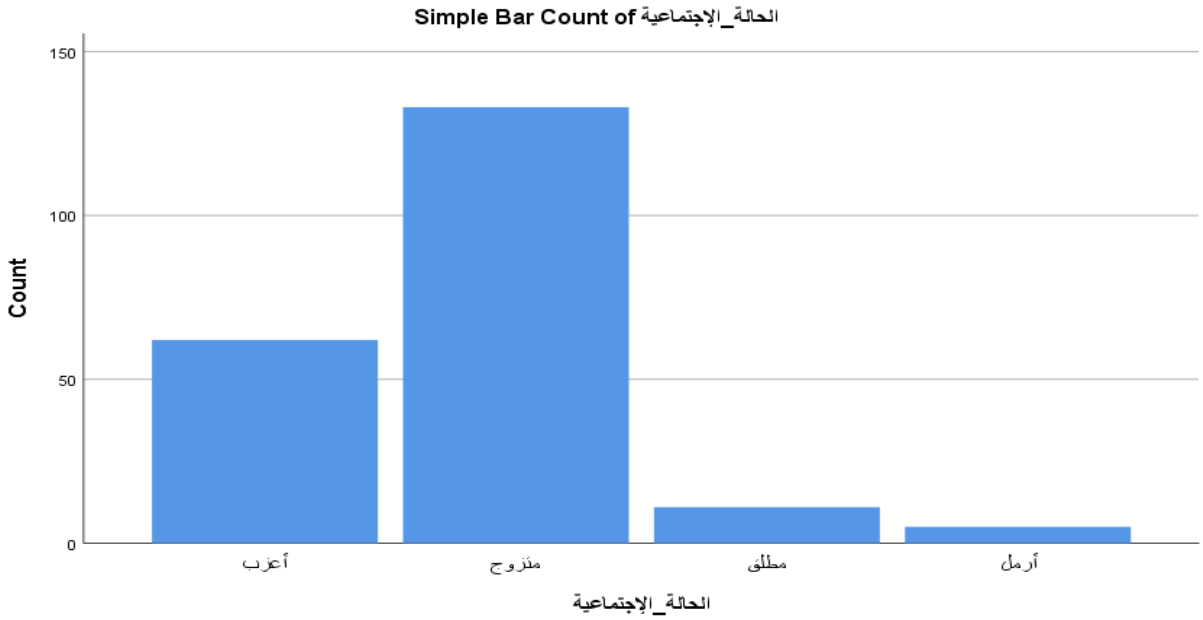
3- متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكـــــرارات	النسبة المئويـــــة
أعـــــزب	62	% 29,4
متـــــزوج	133	% 63,0
مطـــــلق	11	% 5,2
أرمـــــل	5	% 2,4
المجمـــــوع	211	%100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

شكل رقم (15): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15) والشكل الهندسي رقم (15) أن الحالة الاجتماعية الغالبة في عينة الدراسة هي فئة المتزوجين وذلك بنسبة 63 %، بعدها فئة العزاب وذلك بنسبة 29.40 %، لتليها فئة المطلقين وذلك بنسبة 05.20 %، وفي الأخير فئة الأرامل وذلك بنسبة 02.40 %، من خلال النسب نلاحظ أن هناك تنوع من حيث الحالة الاجتماعية لعمال الشركة، إلا أن أكبر نسبة كانت من فئة المتزوجين، وبالعودة إلى متغير السن نجد أغلب العمال هم من الفئة العمرية 30 سنة وأكثر وهو السن المناسب للزواج والاستقرار، خاصة بالنظر إلى الوضعية المادية المريحة للعمال وهو ما ساهم في ذلك بدرجة كبيرة.

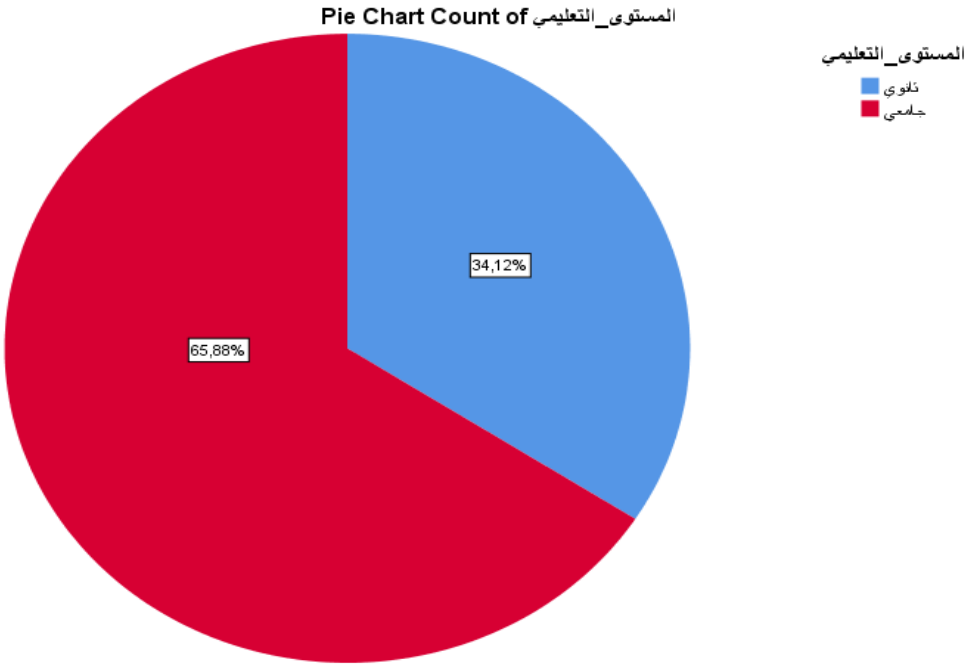
4- متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	72	% 34,1
جامعي	139	% 65,9
المجموع	211	% 100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

شكل رقم (16): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) والشكل الهندسي رقم (16) أن المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة هو مستوى التعليم الجامعي وذلك بنسبة 65.90 %، بعده نجد مستوى التعليم الثانوي وذلك بنسبة 34.10 %، ما يبين أن أغلبية العمال يحملون مستوى تعليم عالي وتكوين جامعي يتوافق ووظائفهم ومهامهم، كما يفسر الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية بالشركة في جلب واستقطاب أصحاب الكفاءات العلمية والعملية، ما يعزز قدرتها على المنافسة خاصة في ضل ما تشهده البيئة الخارجية من وجود عدة شركات تنشط في نفس المجال.

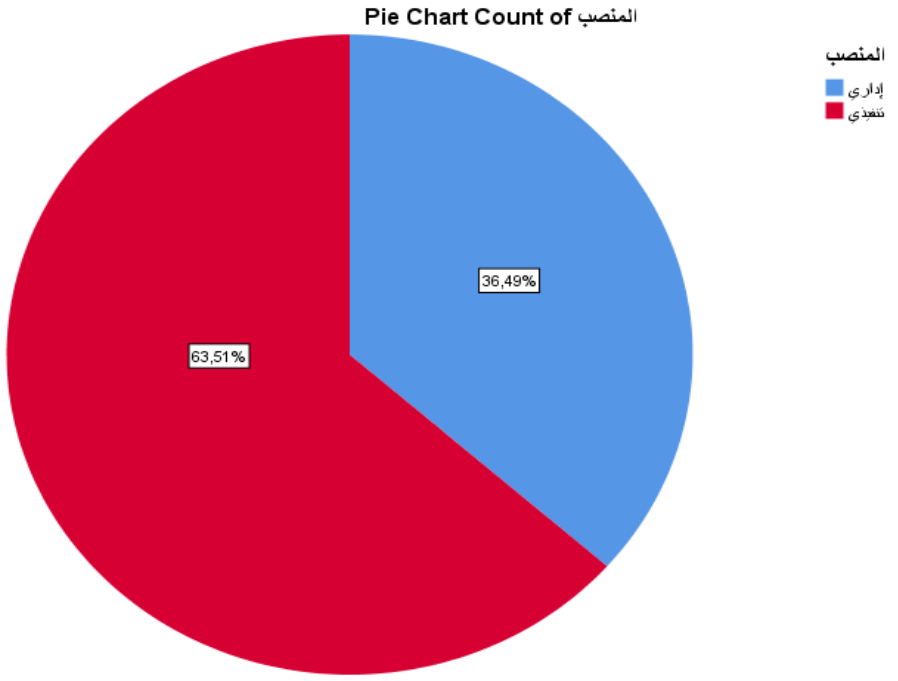
5- متغير المنصب الوظيفي:

جدول رقم (17): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	77	% 36,5
تنفيذي	134	% 63,5
المجموع	211	% 100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

شكل رقم (17): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) والشكل الهندسي رقم (17) أن نسبة العمال التنفيذيين في الشركة هي 63.50 %، أما العمال الإداريين فكانت نسبتهم 36.50 %، وتفسر هذه النسب أن أغلب المبحوثين هم من التنفيذيين، للإشارة فقد يكون العمال من ذوي الشهادات العليا (مهندسين وغيرهم)، إلا أن طبيعة العمل أو النشاط الذي يزاولونه يكون على مستوى الحقول أو الورشات، أي يمارسون نشاط تنفيذي أكثر منه إداري.

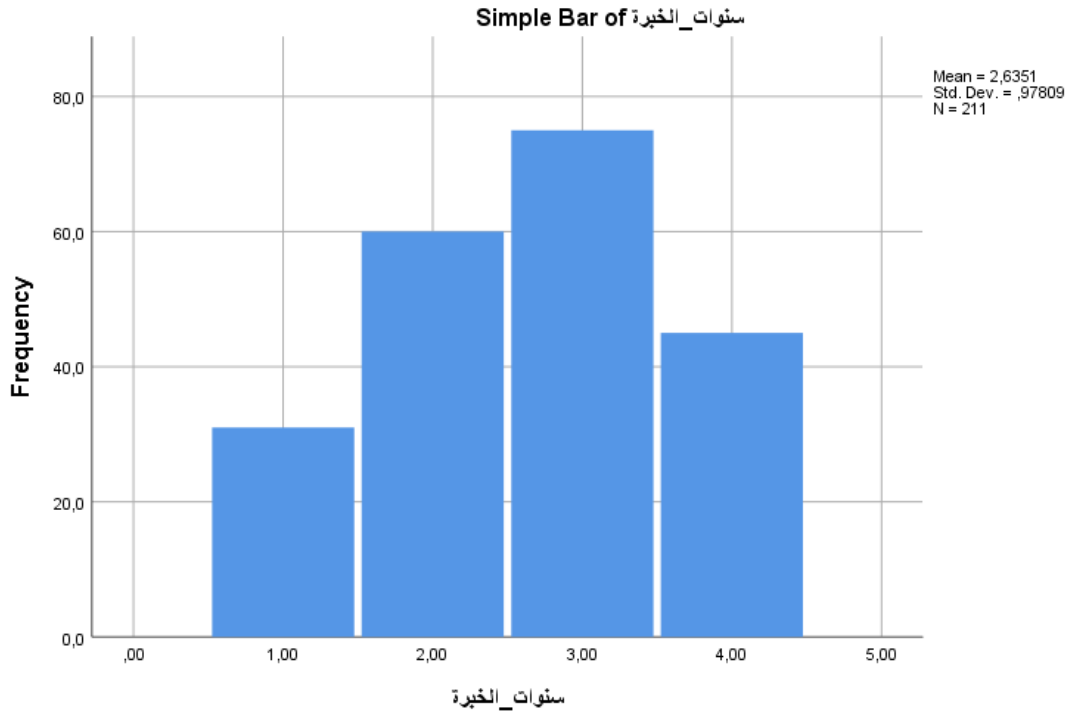
6- متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنـوات الخبـرة	التكـــرارات	النسبة المئويـــة
أقل من 05 سنوات	31	% 14,7
من 06 إلى 10 سنوات	60	% 28,4
من 10 إلى 15 سنة	75	% 35,5
أكثر من 16 سنة	45	% 21,3
المجمـــوع	211	% 100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

شكل رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (18) والشكل الهندسي رقم (18) أن سنوات الخبرة الغالبة في عينة الدراسة هي فترة (من 10 إلى 15 سنة) وذلك بنسبة 35.50 %، ثم تليها فترة (من 06 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 28.40 %، بعدها نجد فترة (أكثر من 16 سنة) وذلك بنسبة 21.30 %، وفي الأخير فترة (أقل من 05 سنوات) وذلك بنسبة 14.70 %، ويفسر ذلك أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئتين من 10 إلى 15 سنة، ومن 06 إلى 10 سنوات من الخبرة والأقدمية داخل الشركة، وبالتالي فهم يمتلكون ثقافة عملية وتسييرية شكلت لديهم وعي كبير حول ثقافة الشركة والقيم التنظيمية السائدة بها.

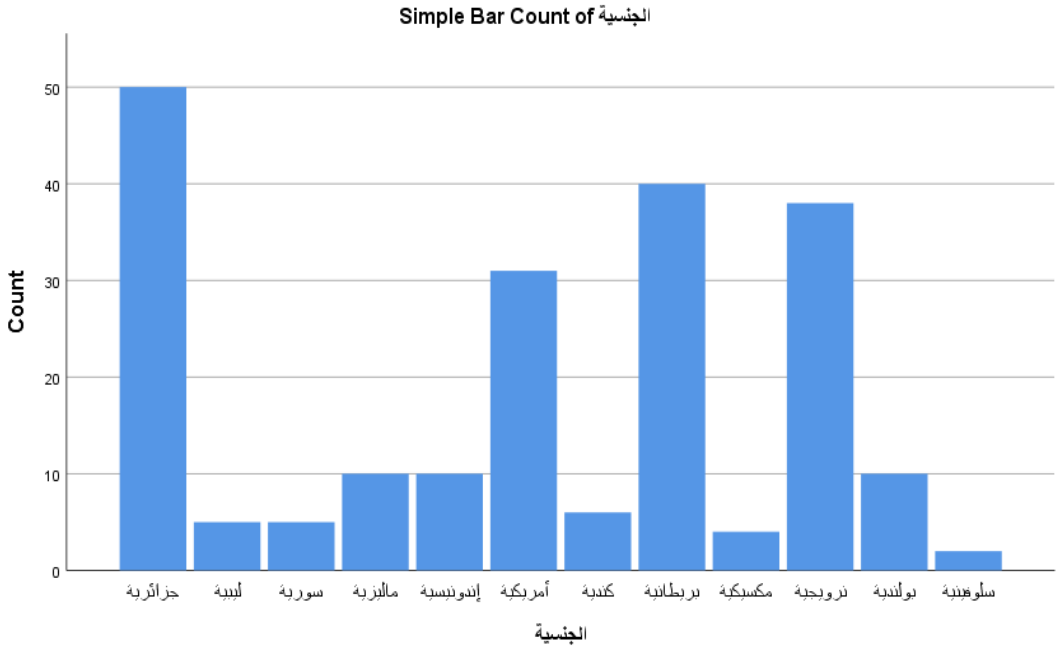
8- متغير الجنسية:

جدول رقم (19): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنسية

الجنسية	التكـــــرارات	النسبة المئويـــــة
جزائرية	50	% 23,7
ليبية	05	% 02,4
سورية	05	% 02,4
ماليزية	10	% 04,7
إندونيسية	10	% 04,7
أمريكية	31	% 14,7
كندية	06	% 02,8
بريطانية	40	% 19,00
ميكسيكية	04	% 01,9
نرويجية	38	% 18,00
بولندية	10	% 04,7
سلوفينية	02	% 00,9
المجمـــــوع	211	% 100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

شكل رقم (19): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنسية



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (19) والشكل الهندسي رقم (19) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الجنسية الجزائرية وذلك بنسبة 23.70 %، ثم تليها الجنسية البريطانية وذلك بنسبة 19 %، لتأتي بعدها الجنسية النرويجية وذلك بنسبة 18 %، ثم الجنسية الأمريكية وذلك بنسبة 14.70 %، بعدها نجد الجنسية الماليزية والجنسية الإندونيسية والجنسية البولندية وذلك بنسبة 04.70 %، ثم تليها الجنسية الكندية وذلك بنسبة 02.80 %، وبعدها الجنسية الليبية والجنسية السورية وذلك بنسبة 02.40 %، ثم الجنسية المكسيكية وذلك بنسبة 01.90 %، وفي الأخير الجنسية السلوفينية وذلك بنسبة 0.90 %،

من خلال النسب نجد أن جنسيات المبحوثين كانت متعددة ومتنوعة، إلا أن هناك سيطرة للجنسيات التالية (الجزائرية، البريطانية، النرويجية)، وهذا راجع إلى طبيعة الشراكة التي تتميز بها الشركة، أي الشركات المساهمة في هذا المشروع، لتأتي الشركات الأخرى بنسب متفاوتة تعود إلى سياسة الشركة في جلب الكفاءات وأصحاب الخبرات والمهارات المطلوبة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المتغير المستقل " تنوع القيم الفردية "

1- القيم الفكرية

الجدول رقم (20): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الفكرية

رقم الفقرة	التكرار	لا تنطبق إطلاقا	تنطبق نادرا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالبا	تنطبق دائما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	إختبار T	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ni	00	00	68	67	76	4.04	0.83	80.80	18.23*	تنطبق غالبا	4
	Fi%	00	00	32.20	31.80	36						
02	ni	00	06	24	92	89	4.25	0.77	85	23.69*	تنطبق دائما	3
	Fi%	00	02.80	11.40	43.60	42.20						
03	ni	00	00	33	73	105	4.34	0.73	86.80	26.51*	تنطبق دائما	1
	Fi%	00	00	15.60	34.60	49.80						
04	ni	01	02	39	61	108	4.29	0.83	85.80	22.56*	تنطبق دائما	2
	Fi%	0.50	0.90	18.50	28.90	51.20						
05	ni	02	05	49	92	63	3.99	0.85	79.80	17.03*	تنطبق غالبا	5
	Fi%	0.90	02.40	23.20	43.60	29.90						
06	ni	06	11	60	81	53	3.78	0.98	75.60	11.55*	تنطبق غالبا	6
	Fi%	02.80	05.20	28.40	38.40	25.10						
المحـــور ككـــل							**24.69**	**3.44**	**82.30**	**28.25***	تنطبق غالبا	/

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= ⟩

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة الثالثة والمتمثلة في (أرغب بمعرفة أبحاث وأفكار جديدة خاصة بمجال عملي) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.34** وإنحراف معياري يساوي **0.73**، حيث أن نسبة **86.80 %** من المبحوثين قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وهم دائما ما يرغبون في معرفة أبحاث وأفكار جديدة لها علاقة بعملهم، وهذا يفسر اهتمامهم بالأبحاث والأفكار العلمية الجديدة باعتبارها الموجه الحقيقي نحو الحقائق وأسبابها.

جاءت الفقرة الرابعة والمتمثلة في (أبحث عن المعرفة العلمية المتعلقة بتخصصي) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **4.29** وإنحراف معياري يساوي **0.83**، حيث أن ما نسبته **85.80 %** من المبحوثين قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وعليه فهم دائما ما يبحثون عن المعرفة العلمية المتعلقة بتخصصهم الوظيفي، ويفسر هذا شغفهم في البحث وتقدير الحقائق بطريقة عملية ومنطقية من أجل تحديد الصحيح والخطأ والتفضيل بين البدائل المتاحة.

وتليها الفقرة الثانية والمتمثلة في (أميل إلى معرفة ومتابعة كل ما هو جديد وذا صلة بمجال عملي) في المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **4.25** وإنحراف معياري يساوي **0.77**، حيث نجد نسبة **85 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وبالتالي فهم يميلون إلى معرفة ومتابعة كل ما هو جديد وله علاقة بمجال عملهم، ويفسر هذا ميولهم إلى المتابعة المستمرة والدائمة لكل ما هو جديد، من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال العمل وهي قيمة دالة على الرغبة في الرفع من الكفاءة والقدرة الشخصية.

لتأتي الفقرة الأولى والمتمثلة (أسعى إلى زيادة معرفتي العلمية الشخصية من خلال البحث والقراءة) في المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **4.04** وإنحراف معياري يساوي **0.83**، إذ أن ما نسبته **80.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وعليه فهم يسعون إلى زيادة معرفتهم العلمية الشخصية من خلال البحث والقراءة، ويفسر هذا سعيهم للتعلم والمعرفة من خلال القراءة والبحث، وعلى الرغم من ساعات العمل الطويلة إلا أن ذلك لم يقف عائقا في سبيل تثقيف أنفسهم، خاصة مع توفر الشبكة العنكبوتية ومواقع البحث المساعدة على تحقيق ذلك.

بعدها جاءت الفقرة الخامسة والمتمثلة في (أسعى جاهدا إلى إدراك الوقائع علميا) في المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **3.99** وانحراف معياري يساوي **0.85**، حيث نرى بأن نسبة **79.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، إذا فهم غالبا ما يسعون إلى إدراك الوقائع علميا، ويفسر هذا على أن المبحوثين يسعون جاهدين لإدارك الوقائع بطريقة علمية، فهي تمكنهم من التفكير الاستراتيجي تساعدهم على إيجاد طرق مختصرة وفعالة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وفي الأخير جاءت الفقرة السادسة والمتمثلة في (أتابع البرامج العلمية الثقافية المتعلقة بمجال اهتمامي) في المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **3.78** وانحراف معياري يساوي **0.98** ، أي أن نسبة **75.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، فهم غالبا ما يتابعون البرامج العلمية الثقافية المتعلقة بمجال اهتمامهم، ويفسر هذا على وجود ترتيب للأولويات لدى المبحوثين، فمتابعة البرامج العلمية والثقافية ذات الاهتمام الشخصي تأتي بعد البرامج المتعلقة بمجال الاختصاص وهي نتيجة منطقية.

أما نتيجة تحليل المحور ككل تبين أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن القيم الفكرية لديهم تنطبق غالبا عليهم وذلك بنسبة **82.30 %** وبمتوسط حسابي قدره **24.69** وانحراف معياري يساوي **3.44**، وهذا يفسر الرغبة في التقصي والبحث عن الحقائق العلمية وتبيان أسبابها وكذا التفكير بأسلوب منطقي سليم.

2- القيم السياسية

الجدول رقم (21): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم السياسية

رقم الفقرة	التكرار	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	إختبار T	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ni	67	79	47	16	02	3.91	0.96	78.20	13.81*	تنطبق غالبا	3
	Fi%	31.80	37.40	22.30	07.60	0.90						
02	ni	101	79	21	09	01	4.28	0.85	85.60	21.96*	تنطبق دائما	1
	Fi%	47.90	37.40	10	04.30	0.50						
03	ni	80	73	35	14	09	3.95	1.09	79	12.64*	تنطبق غالبا	2
	Fi%	37.90	34.60	16.60	6.60	4.30						
04	ni	47	40	78	27	19	3.33	1.21	66.60	3.92*	تنطبق أحيانا	4
	Fi%	22.30	19	37	12.80	09						
05	ni	30	45	59	44	33	2.98	1.27	59.60	0.27-	تنطبق أحيانا	6
	Fi%	14.20	21.30	28	20.90	15.60						
06	ni	31	44	69	31	36	3.01	1.28	60.20	0.16	تنطبق أحيانا	5
	Fi%	14.70	20.90	32.70	14.70	17.10						
المحـــــــــــور ككـل							**21.46**	**4.39**	**71.53**	**11.47***	تنطبق غالبا	/

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= 〉

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة الثانية والمتمثلة في (أحرص على أن تكون وجهة نظري حول أي موضوع مقنعة ومقبولة) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.28** وانحراف معياري يساوي **0.85**، أي بنسبة **85.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، فهم دائما يحرصون على أن تكون وجهة نظرهم حول أي موضوع مقنعة ومقبولة، فالفرد القادر على الإقناع هو صاحب شخصية قوية، وهذا جانب مهم ينبغي على الشركة الاهتمام به خاصة في الأعمال الجماعية للعمال, .

وجاءت الفقرة الثالثة والمتمثلة في (أميل للقيام بالأعمال المحققة لإثبات الذات) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **3.95** وإنحراف معياري يساوي **1.09**، أي نسبة **79 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وعليه فهم غالبا ما يميلون للقيام بالأعمال المحققة لإثبات الذات، وهذا ما يفسر وجود قيمة أخرى تكتسي أهمية بالغة وهي قيمة الثقة بالنفس وهي تبرز السلوك المتوازن للعامل ومدى امتلاكه للخبرة اللازمة والتحكم في جميع جوانب العمل المكلف به.

لتليها الفقرة رقم الأولى والمتمثلة في (أحاول أن أكون مؤثرا على الآخرين (زملاء، مشرفين)) في المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **3.91** وانحراف معياري يساوي **0.96**، أي نسبة **78.20 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، فهم غالبا ما يحاولوا أن يكونوا مؤثرين على زملائهم في العمل وحتى على مشرفيهم، وهذا ما يفسر امتلاكهم لروح المسؤولية والقيادة والتحكم في الآخرين وهي صفة مهمة ينبغي على الشركة تنميتها من أجل تحضير وتدريب القادة والمشرفين المحتملين في المستقبل,

وبعدها نجد الفقرة الرابعة والمتمثلة في (أتابع باهتمام الأحداث والأخبار السياسية) والتي تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **3.33** وانحراف معياري يساوي **1.21**، أي نسبة **66.60 %** من المبحوثين قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، أي أنهم أحيانا ما يتابعون باهتمام الأحداث والأخبار السياسية، ويرجع ذلك إلى التركيز على الاهتمامات المتعلقة بمجال عملهم، والاكتفاء بتتبع الأخبار والأحداث الهامة المتعلقة ببلدانهم من أجل مسايرة ما يحدث في العالم، وعدم البقاء في عزلة عن الحياة السياسية الخارجية.

أما الفقرة السادسة والمتمثلة في (أميل لمتابعة المواضيع ذات الاهتمام بما هو جديد على الساحة السياسية) احتلت المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **3.01** وإنحراف معياري يساوي **1.28**، أي نسبة **60.20 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، فهم أحيانا ما يميلون لمتابعة المواضيع ذات الاهتمام بما هو جديد على الساحة السياسية، وهذا أمر منطقي فهم يميلون إلى الجديد في مجال العمل أو التخصص، كما أشرنا إليه سابقا في فقرات بعد القيم الفكرية,

وفي الأخير جاءت الفقرة الخامسة والمتمثلة في (أفضل الجلوس والتحدث مع الصديق الذي يهتم بالسياسة والقيادة) وتحصلت على متوسط حسابي قدره **2.98** وإنحراف معياري يساوي **1.27**، أي نسبة **59.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، حيث أنهم أحيانا ما يفضلون الجلوس والتحدث مع الأشخاص الذين يهتمون بالسياسة والقيادة، فمعظم الأوقات تكون في مجالسة الزملاء الذين يشتركون معهم في أداء نفس الأعمال والمهام، بالإضافة إلى ذلك تجنب المواضيع السياسية لكثرة الجدال والصراع خاصة مع تواجدهم في بيئة تضم عمال ينتمون لأنظمة سياسية متعددة ومختلفة.

أما نتيجة المحور ككل تبين أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن القيم السياسية لديهم تنطبق غالبا عليهم وذلك بنسبة **71.53 %** وبمتوسط حسابي قدره **21.46** وانحراف معياري يساوي **4.39**، ويتضح من خلال النسب المتحصل عليها أن إجابات المبحوثين لبعد القيم السياسية تنطبق غالبا عليهم، ويفسر هذا وجود نوع من الحرية في الخيارات السياسية لديهم ، غير أن هذا لا ينفي وجود تحفظات والتزامات مفروضة لا يجب تجاوزها لتجنب الصراع والتضارب داخل الشركة.

3- بالقيم الاقتصادية

الجدول رقم (22): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الاقتصادية

رقم الفقرة	التكرار	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	إختبار T	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ni	113	70	18	09	01		4.35	0.85	87	23.21*	تنطبق دائما	1
	Fi%	53.60	33.20	8.50	4.30	0.50							
02	ni	54	70	52	30	05		3.65	1.08	73	8.78*	تنطبق غالبا	3
	Fi%	25.60	33.20	24.60	14.20	2.40							
03	ni	37	70	39	34	31		3.23	1.32	64.60	2.51*	تنطبق أحيانا	5
	Fi%	17.50	33.20	18.50	16.10	14.70							
04	ni	43	62	68	22	16		3.45	1.15	69	5.62*	تنطبق غالبا	4
	Fi%	20.40	29.40	32.20	10.40	7.60							
05	ni	51	40	48	44	28		3.20	1.37	64	2.12*	تنطبق أحيانا	6
	Fi%	24.20	19	22.70	20.90	13.30							
06	ni	57	83	37	20	14		3.71	1.16	74.20	8.86*	تنطبق غالبا	2
	Fi%	27	39.30	17.50	9.50	6.60							
المحـــــور ككـل								**21.58**	**4.44**	**71.93**	**11.71***	تنطبق غالبا	/

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= 〉

التحليل الكيفي:

احتلت الفقرة الأولى والمتمثلة في (أفضل العمل في المؤسسة التي تقدم راتبا عاليا) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.35** وانحراف معياري يساوي **0.85**، أي نسبة **87 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، حيث دائما ما يفضلون العمل في المؤسسة التي تقدم لهم راتبا عاليا، ويرجع ذلك لإيمانهم بأن المقابل المادي يعمل على تحقيق الاستقرار وإشباع الاحتياجات والرغبات، أيضا معظم المبحوثين هم من فئة الشباب التي تتسع رقعة متطلباتها وتسعى إلى تحقيق الربح المادي.

وتليها الفقرة السادسة والمتمثلة في (أعمل بجد للحصول على المكافآت المادية) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **3.71** وانحراف معياري يساوي **1.16** حيث أن نسبة **74.20 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، أي أنهم غالبا ما يعملون بجد لكي يحصلوا على المكافآت المادية التي تمنحها الشركة نظير جهودهم المبذولة، وهنا تبرز قيمة العدالة كما أن اغلب المبحوثين على دراية بأن كل من يقدم جهدا لا يقابل بالإجحاف أو التقصير من قبل المسؤول المباشر أو الإدارة، بل حتما سيكافئ عليه وهي تعمل على استقرار الكفاءات وأصحاب المهارات داخل الشركة.

بعدها جاءت الفقرة الثانية والمتمثلة في (أعمل لكي أكون رجل أعمال ناجح) في المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **3.65** وإنحراف معياري يساوي **1.08**، أي نسبة **73 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، حيت نجدهم غالبا ما يعملون لكي يكونوا رجال أعمال ناجحين في حياتهم، ويمكن تفسير ذلك من خلال السعي وراء تحقيق هدف أو مبتغى شخصي، والعمل على تكريس قيم إثبات الذات، خاصة وأن الحياة الاقتصادية أصبحت تبنى على المؤسسات والشركات الناشئة، والتي لا يمكن إنشائها إلا بوجود فرد يمتلك هذه القيم بل ويؤمن بها كما أنها تحتل درجة تفضيلية عالية في نسقه القيمي.

أما الفقرة الرابعة والمتمثلة في (أهتم بمتابعة الأخبار الاقتصادية) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **3.45** وإنحراف معياري يساوي **1.15**، أي نسبة **69 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وهم غالبا ما يهتمون بمتابعة الأخبار الاقتصادية، ويفسر ذلك من خلال تتبعهم لكل ما يحدث في الحياة الاقتصادية وما تواجهه

الشركات والتي من بينها شركتهم من تقلبات أنهم معنيون بذلك، أو بالأحرى أن كل ما يحدث سينعكس بالإيجاب أو بالسلب على شركتهم وأهدافها وبالتالي ستتأثر أهدافهم الشخصية كونها جزء منها.

أما الفقرة الثالثة والمتمثلة في(أجتهد لإنشاء مؤسسة تجارية ومالية خاصة بي) تحصلت على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **3.23** وإنحراف معياري يساوي **1.32**، أي نسبة **64.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنها الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، وعليه فأحيانا ما يجتهدون لإنشاء مؤسسة تجارية ومالية خاصة بهم، ويفسر ذلك من خلال أوقات العمل داخل الشركة وعدم التفرغ للقيام بمشروع ما ، كما أن إنشاء مؤسسة تجارية ومالية خاصة يتطلب جهود كبيرة وخاصة ما تعلق منها بالأمور الّإدارية، إلا أن الرغبة قد تتغلب على كل الصعاب في سبيل تحقيق قيمة مادية تحتل مرتبة أولى في النسق القيمي.

واحتلت الفقرة الخامسة وهي (أسعى لمزاولة الأعمال الإضافية في شركتي) المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **3.20** وإنحراف معياري يساوي **1.37**، أي نسبة **64 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، فالمبحوثين أحيانا ما يسعون لمزاولة الأعمال الإضافية في الشركة التي يعملون بها، ويفسر ذلك أن العمال يقضون معظم أوقاتهم في إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم، وعلى الرغم من أنها روتينية إلا أنها مستمرة وتأخذ وقت طويل، وعليه فالوقت مقسم إلى جزئين إما العمل أو الراحة، لهذا تقل نسبة مزاولة الأعمال الإضافية إلا في الحالات الاستثنائية، والتي تتطلب تدخل االستعجالي كونها تتعلق بمصير الشركة.

أما نتيجة المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن القيم الاقتصادية لديهم تنطبق غالبا عليهم وذلك بنسبة **71.93 %** وبمتوسط حسابي قدره **21.58** وانحراف معياري يساوي **4.44** ، وهذا يفسر اتجاه المبحوثين نحو الكسب المادي وتكوين الثروة فمعظمهم من فئة الشباب التي تزداد متطلباتها واهتماماتها بالجوانب المادية.

القيم الاجتماعية

الجدول رقم (23): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الاجتماعية

رتبة الفقرة	إتجاه العينة	إختبار T	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا تنطبق إطلاقا		تنطبق نادرا		تنطبق أحيانا		تنطبق غالبا		تنطبق دائما		التكرار	رقم الفقرة
1	تنطبق دائما	20.80*	86.60	0.93	4.33	00		12		31		44		124		ni	01
						00		5.70		14.70		20.90		58.80		Fi%	
6	تنطبق غالبا	11.18*	77	1.10	3.85	03		31		35		68		74		ni	02
						1.40		14.70		16.60		32.20		35.10		Fi%	
2	تنطبق دائما	18.94*	84	0.92	4.20	01		13		27		72		98		ni	03
						0.50		6.20		12.80		34.10		46.40		Fi%	
5	تنطبق غالبا	14.86*	79.80	0.96	3.99	02		09		60		59		81		ni	04
						0.90		4.30		28.40		28		38.40		Fi%	
4	تنطبق غالبا	15.90*	80	0.92	4	01		11		49		75		75		ni	05
						0.50		5.20		23.20		35.50		35.50		Fi%	
7	تنطبق أحيانا	1.77	63.40	1.40	3.17	30		46		47		34		54		ni	06
						14.20		21.80		22.30		16.10		25.60		Fi%	
3	تنطبق غالبا	16.60*	82.80	1	4.14	01		16		38		53		103		ni	07
						0.50		7.60		18		25.10		48.80		Fi%	
/	تنطبق غالبا	**20.1***	**79.09**	**4.83**	**27.68**	المحـــور ككـل											

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= 〉

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة الأولى وهي (أحرص على المشاركة في أداء واجباتي الاجتماعية (الصلح، التسامح، التشاور)) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.33** وإنحراف معياري يساوي **0.93**، أي بنسبة **86.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، بحيث دائما ما يحرصون على المشاركة في أداء واجباتهم الاجتماعية كالصلح، التسامح، التشاور، وهذا ما يفسر وجود صفة التواصل الجيد مع الآخرين على الرغم من تنوعهم واختلافهم الثقافي والقيمي، وهذا ما أظهره سلوكهم وتصرفاتهم والتي يجب على الشركة تنميتها واستغلالها في العملية الاتصالية بالصورة الايجابية .

وجاءت الفقرة الثالثة وهي (أسعى لتقديم المساعدات التي تعزز القيم الحسنة) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **4.20** وانحراف معياري يساوي **0.92**، أي نسبة **84 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، فهم دائما يسعون لتقديم المساعدات التي تعزز القيم الحسنة، وهذه الأخيرة تعكس الصورة الإيجابية للتنشئة الاجتماعية والتي تنعكس بدورها على كافة المجالات، كما أنها تمثل معيار لمدى تقدم وتطور المجتمعات.

وتليها الفقرة السابعة وهي (أجتهد في حسن التعامل مع الآخرين وكسب محبتهم) في المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **4.14** وانحراف معياري يساوي **1**، أي نسبة **82.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وهم غالبا ما يجتهدون في حسن التعامل مع الآخرين وكسب محبتهم، ويفسر هذا وجود قيم الاحترام والتواضع والمحافظة على حسن العلاقات مع الآخرين حتى وإن اختلفوا في الرأي أو التوجه، وهو يساعد في تكوين فرق وجماعات عمل فعالة داخل الشركة.

أما الفقرة الخامسة وهي (أساند معارفي وأقف معهم في مختلف الأحداث والمناسبات) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **4** وانحراف معياري يساوي **0.92**، أي أن نسبة **80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وبالتالي فهم غالبا ما يساندون معارفهم ويقفون معهم في مختلف الأحداث والمناسبات، وهنا تبرز قيم التعاون والتكافل الراسخة لدى العاملين، والتي يجب استثمارها لتفادي التناقض والتنافر وخلق أسرة عمل واحدة.

وجاءت الفقرة الرابعة وهي (أتبادل الزيارات مع الأقارب والأصحاب كلما أتيحت لي الفرصة) في المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **3.99** وإنحراف معياري يساوي **0.96**، أي أن نسبة **79.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وهم غالبا ما يتبادلون الزيارات مع الأقارب والأصحاب كلما أتيحت لهم الفرصة، ويفسر هذا أن تبادل الزيارات يساهم في تقوية العلاقات الشخصية والاجتماعية.

وتحصلت الفقرة الثانية وهي (أقوم بالأعمال التطوعية في المجتمع الذي أنتمي إليه) على المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **3.85** وإنحراف معياري يساوي **1.10**، أي نسبة **77 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، بحيث غالبا ما يقومون بالأعمال التطوعية في المجتمعات التي ينتمون إليها، وهذا ما يفسر وجود الرغبة والاستعداد في تقديم يد العون للزملاء والأصحاب أثناء تأدية مهامهم، وهي تدخل ضمن العلاقات غير الرسمية وما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف المطلوبة.

لتأتي الفقرة السادسة وهي (أبادر بالانضمام إلى الجمعيات الإنسانية والاجتماعية) في المرتبة 07 بمتوسط حسابي قدره **3.17** وإنحراف معياري يساوي **1.40**، أي نسبة **63.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، وهم أحيانا ما يبادرون بالانضمام إلى الجمعيات الإنسانية والاجتماعية، وهذا ما يفسر التزام المبحوثين بالتعليمات والأوامر المفروضة من قبل الشركة.

وعند تحليل المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن القيم الاجتماعية لديهم تنطبق غالبا عليهم وذلك بنسبة **79.09 %** وبمتوسط حسابي قدره **27.68** وانحراف معياري يساوي **4.83**، وهذا يفسر حرصهم على الانتماء والتواصل مع الآخرين وإقامة العلاقات المشجعة على المحبة والتعاون خاصة في ضل تواجدهم في بيئة مغتربة.

4- القيم الدينية

الجدول رقم (24): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الدينية

رتبة الفقرة	1	6	5	2	4	3	رقم الفقرة	التكرار	لا تنطبق إطلاقا	تنطبق نادرا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالبا	تنطبق دائما
إتجاه العينة	تنطبق دائما	تنطبق أحيانا	تنطبق أحيانا	تنطبق غالبا	تنطبق غالبا	تنطبق غالبا	01	ni	19	29	35	51	77
إختبار T	-3.01*	1.72	7.59*	6.84*	3.37*	7.12*		Fi%	09	13.70	16.60	24.20	36.50
النسبة المئوية	89.40	54.60	62.80	73.20	71.40	73	02	ni	15	39	65	59	33
الانحراف المعياري	0.90	1.30	1.16	1.26	1.22	1.14		Fi%	7.10	18.50	30.80	28	15.60
المتوسط المرجح	4.47	2.73	3.14	3.66	3.57	3.65	03	ni	14	25	61	48	63
لا تنطبق إطلاقا	19.90	09	6.20	6.60	7.10	09		Fi%	6.60	11.80	28.90	22.70	29.90
تنطبق نادرا	28.40	19	13.30	11.80	18.50	13.70	04	ni	13	28	53	41	76
تنطبق أحيانا	24.20	36.50	25.10	28.90	30.80	16.60		Fi%	6.20	13.30	25.10	19.40	36
تنطبق غالبا	13.70	20.40	19.40	22.70	28	24.20	05	ni	19	40	77	43	32
تنطبق دائما	13.70	15.20	36	29.90	15.60	36.50		Fi%	09	19	36.50	20.40	15.20
المحـــــور ككـل							06	ni	42	60	51	29	29
								Fi%	19.90	28.40	24.20	13.70	13.70
/	تنطبق أحيانا	**66.73**	**5.60**	**20.02**									

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= ⟩

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة السادسة وهي (استغل وقت فراغي في الإطلاع على كل ما هو جديد في المجال الديني) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.47** وإنحراف معياري يساوي **0.90**، أي أن نسبة **89.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، يعني أنهم دائما ما يستغلون أوقات فراغهم في الإطلاع على كل ما هو جديد في المجال الديني، ويفسر هذا قوة الوازع الديني خاصة في ضل تواجد العامل في بيئة متعددة الأديان، وهي تعبر عن مدى تمسكه بمبادئه وتنشئته الدينية.

وجاءت الفقرة الثالثة وهي (أخصص بعض الوقت لزيارة المراكز الدينية) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **3.66** وإنحراف معياري يساوي **1.26**، أي نسبة **73.20 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، ويعني أنهم غالبا ما يخصصون أوقات لزيارة المؤسسات الدينية ودور العبادة، وهي تعبر عن مدى التمسك بالأديان التي يؤمنون بها.

واحتلت الفقرة الأولى وهي (أحرص على العبادة وممارسة الشعائر الدينية في وقتها المحدد) المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **3.65** وإنحراف معياري يساوي **1.14**، أي نسبة **73 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وعليه فهم غالبا ما يحرصون على العبادة وممارسة الشعائر الدينية في وقتها المحدد، ويفسر هذا قيمة الوقت لديهم وتثمينه وعدم إضاعته، وعلى الشركة استغلال هذه القيمة من أجل تحقيق وفرض الانضباط في أوقات العمل وحسن استغلاله.

أما الفقرة الثانية وهي (أطالع الكتب الدينية وتفسيراتها) جاءت في المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **3.57** وإنحراف معياري يساوي **1.22**، أي نسبة **71.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، بحيث نجدهم غالبا ما يطالعون الكتب الدينية وتفسيراتها، وهي دليل على احترام الديانات المتعددة والمتنوعة، ويستوجب على الشركة الاستثمار في هذا الجانب من خلال الحث على الانفتاح والإطلاع على الثقافات والديانات، فهي تساهم في تحقيق الانسجام والتوافق والتقليل في الصراعات والاضطرابات كونها تتميز ببيئة متعددة ومتنوعة.

في حين تحصلت الفقرة الرابعة وهي (أرى أن تقدم الأمم قائم على التمسك بالتعاليم الدينية) على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **3.14** وإنحراف معياري يساوي **1.16**، أي نسبة**62.80%**

من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، وهذا يعني أنهم أحيانا ما يرون أن تقدم الأمم قائم على التمسك بالتعاليم الدينية، ويفسر هذا دور الجانب الديني في تطور المجتمعات من خلال الممارسات والسلوكيات الناتجة عن التنشئة الدينية والمساهمة في خلق مجتمع يكون هدفه واحد وهو تطوير وازدهار بلده.

واحتلت الفقرة الخامسة وهي (أؤمن بضرورة نقل تعاليم الدين من جيل لآخر) المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **2.73** وانحراف معياري يساوي **1.30**، أي نسبة **54.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، وهم أحيانا ما يؤمنون بضرورة نقل تعاليم الدين من جيل لآخر، وهذا يفسر أهمية تماسك المجتمع وتقليل الفجوة بين الأجيال والتي تحقق الوحدة وتعزز قيم المواطنة.

وعند تحليل المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن القيم الدينية لديهم تنطبق أحيانا عليهم وذلك بنسبة **66.73 %** بمتوسط حسابي قدره **20.02** وانحراف معياري يساوي **5.60**، وهذا يفسر مدى تمسكهم بالتنشئة الدينية وتعاليمها خاصة مع تواجدهم في بيئة متنوعة دينيا وثقافيا.

5- القيم الجمالية

الجدول رقم (25): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد القيم الجمالية

رقم الفقرة	التكرار		01		02		03		04		05		06		07		/
			1		2		3		4		5		6		7		/
	لا تنطبق إطلاقا		تنطبق دائما		تنطبق غالبا		تنطبق أحيانا		تنطبق أحيانا		تنطبق أحيانا		تنطبق أحيانا		تنطبق نادرا		تنطبق أحيانا
المتوسط المرجح			4.47		3.64		3.56		3.33		2.95		2.93		2.58		**23.46**
الانحراف المعياري			0.90		1.27		1.35		1.24		1.33		1.34		1.35		**6.37**
النسبة المئوية			89.40		72.80		71.20		66.60		59		58.60		51.60		**67.03**
إختبار T			23.68*		7.30*		6.08*		3.83*		0.57-		0.72-		4.53-*		**5.61***
إتجاه العينة			تنطبق دائما		تنطبق غالبا		تنطبق أحيانا		تنطبق أحيانا		تنطبق أحيانا		تنطبق أحيانا		تنطبق نادرا		تنطبق أحيانا
رتبة الفقرة			1		2		3		4		5		6		7		/
لا تنطبق إطلاقا	ni	02	09	12	32	20	33	22	29	37	45	47	28	64	42	المحـــور ككـل	
	Fi%	0.90	4.30	5.70	15.20	9.50	15.60	10.40	13.70	17.50	21.30	22.30	13.30	30.30	19.90		
تنطبق نادرا	ni	20	37	54	35	38	48	61	56	57	36	55	54	45	39		
	Fi%	9.50	17.50	25.60	16.60	18	22.70	28.90	26.50	27	17.10	26.10	25.60	21.30	18.50		
تنطبق أحيانا	ni	143	67.80	78	37	72	34.10	43	20.40	36	17.10	27	12.80	21	10		
	Fi%	67.80	37	78	37	72	34.10	43	20.40	36	17.10	27	12.80	21	10		

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= 〉

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة الأولى وهي (أحب العمل في مكان جميل ومتناسق) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.47** وإنحراف معياري يساوي **0.90**، أي نسبة **89.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، ويعني أنهم دائما ما يحبون العمل في مكان جميل ومتناسق، وهذا يفسر دور محيط ومكان العمل المتناسق في خلق جو مشجع لأداء الأعمال.

لتليها الفقرة الثانية وهي (أفضل القيام بالأعمال التي تهتم بالذوق والفن والجمال) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **3.64** وإنحراف معياري يساوي **1.27**، أي نسبة **72.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، بحيث غالبا ما يفضلون القيام بالأعمال التي تهتم بالذوق والفن والجمال، وهذا ما يفسر ارتباطها بالتفضيلات الشخصية المرتبة في النسق القيمي للعامل.

وجاءت الفقرة الخامسة وهي (أرى أن تطور الدول هو نتاج تطورها السياحي العمراني الجمالي) في المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **3.56** وإنحراف معياري يساوي **1.35**، أي نسبة **71.20 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، فهم أحيانا ما يرون أن تطور الدول هو نتاج تطورها السياحي العمراني الجمالي، وهنا يفسر دور الاستثمار السياحي كاقتصاد بديل في تحريك عجلة التنمية .

أما الفقرة الرابعة وهي (أرافق الصديق صاحب المظهر الأنيق والميال للذوق الجميل) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **3.33** وإنحراف معياري يساوي **1.24**، أي نسبة **66.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، وبالتالي فهم حيث أحيانا ما يرافقون الصديق صاحب المظهر الأنيق والميال للذوق الجميل، وهذا ما يفسر القناعات والميولات وترتيب صفات الأناقة والجمال في سلم القيم لدى الفرد.

واحتلت الفقرة الثالثة وهي (أتابع أخبار الموضة وآخر الصيحات الفنية والجمالية في العصر المعاصر) المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **2.95** وإنحراف معياري يساوي **1.33**، أي أن نسبة **59 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، أي أنهم أحيانا ما يتابعون أخبار الموضة وآخر الصيحات الفنية والجمالية في العصر المعاصر، فأغلب

المبحوثين هم من الذكور بالتالي تقل لديهم نسبة الشغف والاهتمام بالموضة، على عكس عنصر الإناث الذي يعتم بهذا الجانب.

لتأتي الفقرة السادسة وهي (أستمتع بمتابعة المهرجانات السياحية والفنية) في المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **2.93** وإنحراف معياري يساوي **1.34**، أي نسبة **58.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق أحيانا عليهم، وعليه فهم أحيانا ما يستمتعون بمتابعة المهرجانات السياحية والفنية، ويمكن تفسير هذا من خلال عدم دخولها في أجندة اهتماماتهم أو أنها غير محققة لمنفعة شخصية أو عملية

في حين احتلت الفقرة السابعة وهي (أقرا المجلات التي تهتم بالفن والجمال) المرتبة 07 بمتوسط حسابي قدره **2.58** وإنحراف معياري يساوي **1.35**، أي نسبة **51.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق نادرا عليهم، أي أنهم نادرا ما يقرؤون المجلات التي تهتم بالفن والجمال، ويفسر هذا عدم ارتباط هذا النوع من المجلات بمنفعة تتعلق بمجال عملهم ولا حتى بمجال اهتمامهم.

أما نتيجة تحليل المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن القيم الجمالية لديهم تنطبق أحيانا عليهم وذلك بنسبة **67.03 %** بمتوسط حسابي قدره **23.46** وإنحراف معياري يساوي **6.37**، ويفسر هذا تفضيل المبحوثين للأشياء المتناسقة والجميلة والتي تبعث على الراحة النفسية خاصة مع تواجدهم في بيئة صحراوية ذات مناخ صعب وقاسي.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المتغير التابع " أداء العاملين "

1- الالتزام والانضباط

الجدول رقم (26): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الالتزام والانضباط

رقم الفقرة	التكرار	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	إختبار T	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ni	118	70	15	04	04	4.39	0.85	87.80	23.76*	دائما	5
	Fi%	55.90	33.20	7.10	1.90	1.90						
02	ni	125	67	15	04	00	4.48	0.71	89.60	30.23*	دائما	3
	Fi%	59.20	31.80	7.10	1.90	00						
03	ni	131	56	19	03	02	4.47	0.79	89.40	26.94*	دائما	4
	Fi%	62.10	26.50	09	1.40	0.90						
04	ni	138	52	15	05	01	4.52	0.77	90.40	28.68*	دائما	1
	Fi%	65.40	24.60	7.10	2.40	0.50						
05	ni	127	65	17	01	01	4.50	0.71	90	30.80*	دائما	2
	Fi%	60.20	30.80	8.10	0.50	0.50						
06	ni	106	69	26	10	00	4.28	0.86	85.60	21.72*	دائما	6
	Fi%	50.20	32.70	12.30	4.70	00						
المحـــــــــــور ككـل							**26.65**	**2.98**	**88.83**	**42.20***	دائما	/

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= 〉

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة الرابعة وهي (أحترم إدارة المؤسسة وزملاء العمل) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.52** وإنحراف معياري يساوي **0.77**، أي أن نسبة **90.40 %** من المبحوثين قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، يعني ذلك أنهم دائما ما يحترمون إدارة المؤسسة وزملاء العمل، فالاحترام المتبادل بين العمال سواء كانوا مشرفين أو زملاء دليل وجود ثقافة تنظيمية قوية وموجهة تخدم جميع الأطراف على اختلافهم وتنوعهم.

وجاءت الفقرة الخامسة وهي (أحترم نظام العمل داخل الشركة) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **4.50** وانحراف معياري يساوي **0.71**، حيث أي نسبة **90 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وعليه فهم دائما ما يحترمون نظام العمل داخل الشركة، وهذا يفسر امتثال العمال لكل اللوائح والقواعد التنظيمية المسيرة للشركة خاصة في وجود نظام عادل ومنصف ومحقق للمساواة والشفافية.

أما الفقرة الثانية وهي (أحرص على الانضباط في مواعيد العمل) تحصلت على المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **4.48** وإنحراف معياري يساوي **0.71**، أي نسبة **89.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، ويبين ذلك أنهم دائما ما يحرصون على الانضباط في مواعيد العمل، وهذا ما يفسر قيمة الوقت لدى عمال الشركة، والدور الذي تلعبه في انضباط العمال ومساهمته في إنجاز أعمالهم في الآجال المحددة.

وتليها الفقرة الثالثة وهي (أنجز عملي وفق ما هو مطلوب مني) في المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **4.47** وانحراف معياري يساوي **0.79**، أي نسبة **89.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، ويعني أنهم دائما ما ينجزون أعمالهم وفق ما هو مطلوب، وهذا يفسر انصياع وتطبيق العمال للأوامر الصادرة من المسؤول والتي تتطلبها الوظيفة الموكلة إليه ويسعى من خلالها إلى إتقان العمل. .

لتأتي بعدها الفقرة رقم الأولى وهي (التزم بكل القواعد والتعليمات عند القيام بعملي) في المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **4.39** وإنحراف معياري يساوي **0.85**، أي نسبة **87.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، ويتضح من خلال ذلك أنهم دائما ما يلتزمون بكل القواعد والتعليمات عند القيام بعملهم، وهذا يفسر إيمان العمال بأهداف

الشركة وسعيهم وقناعتهم بتحقيقها، وشعورهم بتقاربها وتطابقها مع أهدافهم الشخصية، أي الوصول إلى ما يعرف بالالتزام الوظيفي، وهو استعداد بدني وذهني لبذل أقصى مجهود لتحقيق مصلحة المنظمة.

أما الفقرة السادسة وهي (أمتثل لتعليمات العمل طواعية) تحصلت على المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **4.28** وإنحراف معياري يساوي **0.86**، أي أن نسبة **85.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وهم دائما ما يمتثلون لتعليمات العمل طواعية، ويفسر هذا قوة رسالة الشركة واستراتيجياتها ووضوح الأهداف وقناعة العمال بها.

وعند تحليل المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن الالتزام والانضباط لديهم ينطبق دائما عليهم وذلك بنسبة **88.83 %** وبمتوسط حسابي قدره **26.65** وانحراف معياري يساوي **2.98**، وهذا يفسر القوة التي يمتلكها المبحوثين في إتباع القواعد واللوائح والإجراءات التنظيمية داخل الشركة، من خلال التصرف المحكم والمنظم والمحقق بدوره للفعالية التنظيمية، والتي تساهم بدرجة كبيرة في الوصول للأهداف المسطرة.

2- إنجاز الأعمال

الجدول رقم (27): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد إنجاز الأعمال

رتبة الفقرة	8	5	9	4	10	7	2	3	6	1	/
إتجاه العينة	غالبا	غالبا	غالبا	دائما	غالبا	غالبا	دائما	دائما	غالبا	دائما	غالبا
إختبار T	11.08*	18.95*	10.37*	19.36*	5.30*	14.78*	25.23*	23.21*	18.13*	25.93*	**27.88***
النسبة المئوية	76.60	83.60	74.80	85.60	70.60	80.80	88.60	87	82.60	88.80	**81.90**
الانحراف المعياري	1.09	0.90	1.04	0.96	1.44	1.02	0.82	0.85	0.90	0.80	**5.70**
المتوسط المرجح	3.83	4.18	3.74	4.28	3.53	4.04	4.43	4.35	4.13	4.44	**40.95**
أبدا	08	00	08	07	34	07	03	02	04	01	10	0.50
	3.80	00	3.80	3.30	16.10	3.30	1.40	0.90	1.90	0.50	
نادرا	16	10	15	07	16	08	03	06	06	07	07	3.30
	7.60	4.70	7.10	3.30	7.60	3.80	1.40	2.80	2.80	3.30	
أحيانا	50	40	55	13	40	40	18	10	32	15	15	7.10
	23.70	19	26.10	6.20	19	19	8.50	15.20			
غالبا	66	64	78	76	47	70	64	69	86	64	64	30.30
	31.30	30.30	37	36	22.30	33.20	30.30	32.70	40.80	40.80		
دائما	71	97	55	108	74	86	123	113	83	124	124	58.80
	33.60	46	26.10	51.20	35.10	40.80	58.30	53.60	39.30		
التكرار	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	Fi%
	Fi%	Fi%	Fi%	Fi%	Fi%	Fi%	Fi%	Fi%	Fi%	Fi%		
رقم الفقرة	01	02	03	04	05	06	**07**	08	09	10	المحـــــــــور ككـــل	

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= 〉

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة العاشرة وهي (أرى أن العمل الذي أنجزه يتناسب مع المعايير المطلوبة في المنظمة) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.44** وإنحراف معياري يساوي **0.80**، أي نسبة **88.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، حيث دائما ما يرون أن العمل الذي ينجزونه يتناسب مع المعايير المطلوبة في المنظمة، ويفسر هذا مدى نجاعة الإجراءات وكفاءة إدارة الموارد البشرية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وجاءت الفقرة السابعة وهي (أعمل على تحسين وتطوير أدائي بصفة دائمة ومستمرة) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **4.43** وإنحراف معياري يساوي **0.82**، أي نسبة **88.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وعليه فهم دائما ما يعملون على تحسين وتطوير أدائهم بصفة دائمة ومستمرة، ويفسر هذا من رغبة المبحوثين في التحسين ولتطوير من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وهذا ما سيساعد الشركة في تحديد طبيعة البرامج التدريبية والتكوينية اللازمة للرفع من مستوى الأداء.

لتليها الفقرة الثامنة وهي (أشعر دائما أنني أنجز عملا مهما في شركتي) في المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **4.35** وإنحراف معياري يساوي **0.85**، أي نسبة **87 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، حيث أنهم دائما ما يشعرون بإنجاز أعمال مهمة في الشركة، ويفسر هذا قوة الدافع المعنوي لديهم هذا من جهة، وقدرة الشركة في توفير المناخ والبيئة المناسبين.

أما الفقرة الرابعة وهي (أتقن عملي حسب التنظيم المعمول به في الشركة) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **4.28** وإنحراف معياري يساوي **0.96**، أي نسبة **85.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، أي أنهم دائما ما يتقنون أعمالهم حسب التنظيم المعمول به في الشركة، وهذا ما يفسر بوجود قيم الإخلاص والأمانة لدى عمال الشركة، وهي قيم تعمل بدورها في التقليل من الانحرافات والأخطاء العملية.

في حين تحصلت الفقرة الثانية وهي (أشارك في تحديد الأهداف المرتبطة بعملي) على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **4.18** وإنحراف معياري يساوي **0.90**، أي نسبة **83.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، فغالبا ما يشاركون في تحديد

الأهداف المرتبطة بعملهم، ويفسر هذا وجود أسلوب إداري تشاركي ديمقراطي من قبل الشركة في إدارة جميع الأعمال ما عدا تلك المتعلقة بأمور قيادية عليا.

أما الفقرة التاسعة وهي (أستشير رئيسي على كيفية إنجاز عمل ما) تحصلت على المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **4.13** وانحراف معياري يساوي **0.90**، أي نسبة **82.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وبالتالي فهم غالبا ما يستشيرون رؤسائهم في العمل على كيفية إنجاز عمل ما، ويفسر هذا مدى الانفتاح الذي تتميز به الشركة وتفعيل أسلوب الحوار والتشاور بين الرئيس والمرؤوس بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

واحتلت الفقرة السادسة وهي (أتقبل جميع الانتقادات المتعلقة بعملي) المرتبة 07 بمتوسط حسابي قدره **4.04** وإنحراف معياري يساوي **1.02**، أي نسبة **80.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، حيث غالبا ما يتقبلون الانتقادات المتعلقة بعملهم، ويفسر هذا التفكير السليم لدى العمال وربط الانتقادات بأمور موضوعية، وليس بأمور عاطفية شخصية، وبالتالي فهم يهتمون بمحتوى رسالة الانتقاد وليس على المنتقد وسبب الانتقاد، وهذا دليل على مدى تعلقهم بأعمالهم وأهدافهم.

لتأتي الفقرة الأولى وهي (تعطى لي الفرصة في عملية صناعة القرارات المتعلقة بعملي) في المرتبة 08 بمتوسط حسابي قدره **3.83** وإنحراف معياري يساوي **1.09**، أي نسبة **76.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، أي غالبا ما تعطى لهم الفرصة في عملية صناعة القرارات المتعلقة بعملهم، وهذا ما يفسر ثقة الشركة في عمالها وإيمانها بأنهم على دراية تامة بكل نقاط القوة والضعف في مجال عملهم، وبالتالي فقراراتهم ستكون أكثر صوابا وأقل خطأ.

أما الفقرة الثالثة وهي (تتاح لي الفرصة للمشاركة في تقديم بدائل وحلول للمشاكل التي تواجه شركتي) فجاءت في المرتبة 09 بمتوسط حسابي قدره **3.74** وإنحراف معياري يساوي **1.04**، أي نسبة **74.80 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، بحيث غالبا ما تتاح لهم الفرصة للمشاركة في تقديم بدائل وحلول للمشاكل التي تواجه شركتهم، ويفسر هذا اعتماد الشركة على أسلوب الإدارة بالمشاركة وهو من الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال الدولية.

وجاءت الفقرة الخامسة وهي (أطبق تعليمات وتوجيهات رئيسي في العمل حتى وإن تعارضت مع قيمي) في المرتبة 10 بمتوسط حسابي قدره **3.53** وإنحراف معياري يساوي **1.44**، أي نسبة **70.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، وهم غالبا ما يطبقون تعليمات وتوجيهات رؤسائهم في العمل حتى وإن تعارضت مع قيمهم، ويفسر هذا امتثال العمال للإجراءات الرسمية المفروضة داخل الشركة.

وعند تحليل المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن إنجاز الأعمال لديهم ينطبق غالبا عليهم وذلك بنسبة **81.90 %** وبمتوسط حسابي قدره **40.95** وإنحراف معياري يساوي **5.70**، وهذا يفسر قوة الدافعية في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وهو دليل على كفاءة الشركة في توفير البيئة والمناخ المناسبين لإنجاز الأعمال هذا من جهة، والتحكم الجيد في تسيير الأمور الإدارية والعملية وتوحيد الجهود من أجل الوصول للهدف المنشود.

3- المشاركة والتعاون

الجدول رقم (28): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المشاركة والتعاون

رتبة الفقرة	3		4		2		6		5		1		إتجاه العينة	إختبار T	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	التكرار	رقم الفقرة
	05	03	05	02	03	07	03	06	04	08	02	03	دائما	28.92*	90.40	0.76	4.52	02	03	14	56	136	ni	01
	2.40	1.40	2.40	0.90	1.40	3.30	1.40	2.80	1.90	3.80	0.90	1.40											Fi%	
	05	03	05	02	03	07	03	06	04	08	02	03	دائما	19.90*	85.40	0.92	4.27	04	08	21	73	105	ni	02
	2.40	1.40	2.40	0.90	1.40	3.30	1.40	2.80	1.90	3.80	0.90	1.40											Fi%	
	05	03	05	02	03	07	03	06	04	08	02	03	دائما	19.05*	84	0.91	4.20	03	06	35	69	98	ni	03
	2.40	1.40	2.40	0.90	1.40	3.30	1.40	2.80	1.90	3.80	0.90	1.40											Fi%	
	05	03	05	02	03	07	03	06	04	08	02	03	دائما	25.21*	89.40	0.85	4.47	03	07	10	59	132	ni	04
	2.40	1.40	2.40	0.90	1.40	3.30	1.40	2.80	1.90	3.80	0.90	1.40											Fi%	
	05	03	05	02	03	07	03	06	04	08	02	03	دائما	23.64*	87.60	0.85	4.38	05	02	15	74	115	ni	05
	2.40	1.40	2.40	0.90	1.40	3.30	1.40	2.80	1.90	3.80	0.90	1.40											Fi%	
	05	03	05	02	03	07	03	06	04	08	02	03	دائما	23.78*	88.40	0.87	4.42	05	03	14	66	123	ni	06
	2.40	1.40	2.40	0.90	1.40	3.30	1.40	2.80	1.90	3.80	0.90	1.40											Fi%	
/	دائما																							
30.89*																								
87.53																								
3.88																								
26.26																								

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة الأولى وهي (أؤمن بأهمية العمل الجماعي داخل شركتي) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.52** وإنحراف معياري يساوي **0.76**، أي نسبة **90.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وبالتالي فهم دائما ما يؤمنون بأهمية العمل الجماعي داخل الشركة التي يعملون بها، فالعمل بروح الفريق يزيد من ديناميكية جماعة العمل ويحقق ادوار تكاملية بين أفرادها ويغطي العجز أو النقص الذي يعاني منه العامل داخل الجماعة.

ثم جاءت الفقرة الرابعة وهي (أشعر بالارتياح عند مساعدة زملائي في أداء أعمالهم) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **4.47** وإنحراف معياري يساوي **0.85**، أي نسبة **89.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، بحيث أنهم دائما ما يشعرون بالارتياح عند مساعدة زملائهم في أداء أعمالهم، ويفسر هذا أهمية العمل الجماعي ودوره في تقديم الدافع المعنوي للعامل وهو من أهم عناصر نجاح الشركة.

واحتلت الفقرة السادسة وهي (أحرص على علاقاتي الطيبة والحسنة مع جميع الزملاء) على المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **4.42** وإنحراف معياري يساوي **0.87**، أي نسبة **88.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، فهم دائما ما يحرصون على علاقات طيبة وحسنة مع جميع الزملاء، ويفسر هذا أهمية العلاقات العامية وتفعيل قنوات الاتصال مما يسهل سير العمل بطريقة صحيحة وهادفة.

لتليها الفقرة الخامسة وهي (أتقبل النصائح والأفكار من زملائي وأعمل على تطبيقها والاستفادة منها) في المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **4.38** وإنحراف معياري يساوي **0.85**، أي نسبة **87.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، أي أنهم دائما ما يتقبلون النصائح والأفكار من زملائهم ويعملون على تطبيقها والاستفادة منها، ويفسر هذا قابلية العاملين للنصائح والأفكار الجديدة من أجل التقدم للأحسن وهو جانب أساسي على الشركة استغلاله أثناء عمليات التغيير.

أما الفقرة الثانية وهي (تسود الثقة والتعاون بيني وبين زملائي في العمل) تحصلت على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **4.27** وانحراف معياري يساوي **0.92**، أي نسبة **85.40 %**

من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، وعليه فدائما ما تسود الثقة والتعاون بينهم وبين زملائهم في العمل، وهذا ما يفسر أهمية العلاقات غير الرسمية داخل الشركة بالرغم من اختلاف الخلفيات وتنوعها وهو من أهم الجوانب في رفع وزيادة الأداء.

لتأتي الفقرة الثالثة وهي (أحدد أنا وزملائي دور كل واحد منا داخل الجماعة مع احترام القانون) في المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **4.20** وانحراف معياري يساوي **0.91**، أي نسبة **84 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق دائما عليهم، فهم دائما ما يحددون أدوارهم داخل الجماعة شريطة احترام القانون، ويفسر هذا تقسيم الأدوار بين العاملين على حسب الخبرة والكفاءة، كما يساهم في اندماج ووحدة العمال وتعلقهم بالشركة.

وعند تحليل المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن المشاركة والتعاون مع الزملاء لديهم ينطبق دائما عليهم وذلك بنسبة **87.53 %** وبمتوسط حسابي قدره **26.26** وإنحراف معياري يساوي **3.88**، وهذا يفسر العلاقات القوية بينهم ودرجة الثقة والاحترام المتبادل بينهم وهي عوامل تجعل من السهل تشكيل جماعات وفرق عمل قوية وفعالة ومحققة للأهداف المطلوبة.

4- العلاقة مع الإدارة والمسؤولين

الجدول رقم (29): يبين إجابات أفراد العينة اتجاه بعد العلاقة مع الإدارة والمسؤولين

رقم الفقرة	التكرار		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	إختبار T	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ni		87	88	23	08	05	4.16	0.93	83.20	18.05*	غالبا	2
	Fi%		41.20	41.70	10.90	3.80	2.40						
02	ni		52	66	48	18	27	3.46	1.30	69.20	5.19*	غالبا	6
	Fi%		24.60	31.30	22.70	8.50	12.80						
03	ni		55	64	60	13	19	3.58	1.20	71.60	7.07*	غالبا	5
	Fi%		26.10	30.30	28.40	6.20	09						
04	ni		87	72	38	10	04	4.08	0.98	81.60	16.10*	غالبا	3
	Fi%		41.20	34.10	18	4.70	1.90						
05	ni		64	85	51	08	02	3.95	0.89	79	15.59*	غالبا	4
	Fi%		30.30	40.30	24.60	3.80	0.90						
06	ni		97	69	31	11	03	4.17	0.96	83.40	17.66*	غالبا	1
	Fi%		46	32.70	14.70	5.20	1.40						
المحـــــــــــور ككـل								**23.40**	**4.59**	**78**	**17.09***	غالبا	/

(*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05= 〉

التحليل الكيفي:

تحصلت الفقرة السادسة وهي (تسود الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل شركتي) على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره **4.17** وإنحراف معياري يساوي **0.96**، أي نسبة **83.40 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، فغالبا ما تسود الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل الشركة التي يعملون بها، ويفسر هذا وجود علاقات قائمة على الاحترام والثقة والشفافية بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، أي لا وجود للانحياز والمحاباة خاصة وأن الشركة تمتلك قوى بشرية متباينة عرقيا وثقافيا.

لتليها الفقرة الأولى وهي (تعمل شركتي على توفير المناخ المناسب لأداء الأعمال) في المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره **4.16** وانحراف معياري يساوي **0.93**، أي نسبة **83.20 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، فالشركة غالبا ما تعمل على توفير المناخ المناسب لأداء الأعمال، يفسر هذا استقرار البيئة الداخلية للشركة وهي عامل مهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية تتناسب مع جميع الفئات المتنوعة قيميا.

وجاءت الفقرة الرابعة وهي (يوجد اتصال وتبادل للمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بخصوص حيثيات العمل) في المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره **4.08** وإنحراف معياري يساوي **0.98**، أي نسبة **81.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، أي غالبا ما يوجد اتصال وتبادل للمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بخصوص حيثيات العمل، ويفسر هذا تطبيق الشركة لعناصر الاتصال الفعال وتطبيقها قصد تحقيق المشاركة وأسلوب الإدارة الجيدة والمحققة للأهداف المرجوة.

أما الفقرة الخامسة وهي (يفوض الرئيس بعض الصلاحيات للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة) فتحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره **3.95** وانحراف معياري يساوي **0.89**، أي نسبة **79 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، فغالبا ما يفوض الرئيس بعض الصلاحيات للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يفسر حرص الشركة على تسهيل معاملاتها وإضفاء صفة المرونة خاصة فيما يتعلق بالعملاء

والزبائن من أجل كسب ثقتهم، كما يبين مدى ثقة المشرف أو المسؤول في مرؤوسيه وقدرهم على تسيير وإدارة شؤون المصلحة.

واحتلت الفقرة الثالثة وهي (يتقبل رئيسي الحلول غير المألوفة عند مواجهة مشكلة في العمل) على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره **3.58** وإنحراف معياري يساوي **1.20**، أي نسبة **71.60 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، ويعني أنهم غالبا ما يتقبل رؤسائهم الحلول غير المألوفة عند مواجهة مشكلة في العمل، وهذا يفسر العلاقة الجيدة والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما أشرنا إليه سابقا، وكذا إعطاء الفرصة للعامل دون النظر إلى مستواه في إبداء الرأي وإعطاء الحلول المساهمة في نجاح الشركة.

لتأتي الفقرة الثانية وهي (يهتم رئيسي بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحسين الأداء) في المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره **3.46** وانحراف معياري يساوي **1.30**، أي نسبة **69.20 %** من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن هاته الفقرة تنطبق غالبا عليهم، فرؤسائهم غالبا ما يهتمون بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحسين الأداء، وهذا ما يفسر اهتمام الشركة بأنظمة الحوافز وتفعيلها وذلك لما لها دور ايجابي في خلق الدافعية وزيادة المردودية، كما تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الانتماء والولاء للشركة.

وعند تحليل المحور ككل تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن العلاقة مع الإدارة والمسؤولين لديهم ينطبق غالبا عليهم وذلك بنسبة **78 %** وبمتوسط حسابي قدره **23.40** وإنحراف معياري يساوي **4.59**، ويفسر هذا مدى رضا العاملين على العلاقة التي تربطهم بالشركة وكذا العلاقة مع القادة والمسؤولين، ويعد الرضا الوظيفي للعامل من أهم عناصر نجاح الشركة وبقائها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وكشف النتائج

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية (0H): لا تأخذ القيم الفردية شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

الفرضية البديلة (1H): تأخذ القيم الفردية شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

جدول رقم (30) يبين كيفية اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أنساق القيم الفردية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
القيم الفكرية	24.69	3.44	02
القيم السياسية	21.46	4.39	05
القيم الاقتصادية	21.58	4.44	04
القيم الاجتماعية	27.68	4.83	01
القيم الدينية	20.02	5.60	06
القيم الجمالية	23.46	6.37	03

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات **SPSS**.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (30) بأن القيم الفردية تأخذ شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، ففي المرتبة الأولى جاءت القيم الاجتماعية لحصولها على أعلى درجة في المتوسطات الحسابية من قبل العاملين والذي يساوي 27.68، وتليها القيم الفكرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 24.69، أما المرتبة الثالثة فكانت للقيم الجمالية بمتوسط حسابي يساوي 23.46، بعدها جاءت القيم الاقتصادية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 21.58، وتحصلت القيم السياسية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 21.46، واحتلت القيم الدينية المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 20.02.

2- اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الصفرية (0H): لا يرجع تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية البديلة (1H): يرجع تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (31) يبين كيفية اختبار الفرضية الثانية

المتغير الديموغرافي	أنواع القيم	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	الدلالة المعنوية	حجم التأثير
الجنس	القيم الفكرية	1,161	1	1,161	,155	,694	,001
	القيم السياسية	,058	1	,058	,005	,942	,000
	القيم الاقتصادية	26,155	1	26,155	2,386	,125	,017
	القيم الاجتماعية	35,600	1	35,600	3,429	,066	,025
	القيم الدينية	11,993	1	11,993	,574	,450	,004
	القيم الجمالية	7,127	1	7,127	,396	,530	,003
المستوى التعليمي	القيم الفكرية	,360	1	,360	,048	,827	,000
	القيم السياسية	28,362	1	28,362	2,550	,113	,019
	القيم الاقتصادية	51,410	1	51,410	4,691	,032	,034
	القيم الاجتماعية	47,219	1	47,219	4,549	,035	,033
	القيم الدينية	2,711	1	2,711	,130	,719	,001
	القيم الجمالية	35,640	1	35,640	1,979	,162	,015
المنصب	القيم الفكرية	,248	1	,248	,033	,856	,000
	القيم السياسية	18,970	1	18,970	1,706	,194	,013
	القيم الاقتصادية	4,567	1	4,567	,417	,520	,003
	القيم الاجتماعية	1,386	1	1,386	,134	,715	,001
	القيم الدينية	,031	1	,031	,001	,969	,000
	القيم الجمالية	9,220	1	9,220	,512	,476	,004

سنوات الخبرة	القيم الفكرية	97,822	3	32,607	4,357	,006	,089
	القيم السياسية	77,804	3	25,935	2,332	,077	,050
	القيم الاقتصادية	48,750	3	16,250	1,483	,222	,032
	القيم الاجتماعية	266,904	3	88,968	8,570	,000	,161
	القيم الدينية	229,535	3	76,512	3,659	,014	,076
	القيم الجمالية	305,513	3	101,838	5,654	,001	,112
الجنسية	القيم الفكرية	257,745	11	23,431	3,131	,001	,204
	القيم السياسية	442,977	11	40,271	3,621	,000	,229
	القيم الاقتصادية	569,145	11	51,740	4,721	,000	,279
	القيم الاجتماعية	886,631	11	80,603	7,764	,000	,389
	القيم الدينية	1013,178	11	92,107	4,405	,000	,266
	القيم الجمالية	1506,432	11	136,948	7,603	,000	,384

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات **SPSS.**

1)- **متغير الجنس:** يتبين لنا بأن تنوع القيم الفردية (الفكرية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) للعاملين في شركة الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير الجنس (الذكور، الإناث)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن تنوع القيم الفردية لا يتأثر بمتغير الجنس.

2)- **متغير المستوى التعليمي:** يتبين لنا بأن تنوع القيم الفردية (الفكرية، السياسية، الدينية، الجمالية) للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن القيم الفكرية والسياسية والدينية والجمالية لا تتأثر بمتغير المستوى التعليمي، بينما نجد أن القيم (الاقتصادية، الاجتماعية) تتأثر بمتغير المستوى التعليمي، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** لهما أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ونجد بأن المستوى التعليمي يؤثر في القيم الاقتصادية للعاملين بدرجة صغيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.034، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للقيم الاجتماعية فإنها تتأثر بالمستوى التعليمي بدرجة صغيرة ذلك أن قيمة حجم

الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.033، ويتم تفسير قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) وفق الجدول التالي:

جدول رقم (32) يبين قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2)

قيمة η^2	0.01	0.06	0.14 فما أكبر
حجم التأثير	تأثير صغير	تأثير متوسط	تأثير كبير

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات **SPSS.**

ونستعين بجدول المقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين المستويين كما يلي:

جدول رقم (33) يبين المقارنة البعدية المتعددة بين مستويين

القيم	المستوى التعليمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاقتصادية	ثانوي	72	23.15	3.05
	جامعي	139	20.77	4.83
الاجتماعية	ثانوي	72	28.83	4.70
	جامعي	139	27.08	4.80

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات **SPSS.**

يتضح من خلال الجدول رقم (**33**) أن العمال الذين لديهم مستوى تعليم ثانوي يتأثرون بالقيم الاقتصادية أكثر من العمال الذين لديهم مستوى تعليم جامعي، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للقيم الاجتماعية.

3)- متغير المنصب: يتبين لنا بأن تنوع القيم الفردية (الفكرية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير المنصب (إداري، تنفيذي)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية (**Sig**) لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن تنوع القيم الفردية لا يتأثر بمتغير المنصب الوظيفي.

4)- متغير سنوات الخبرة: يتبين لنا بأن القيم (السياسية، الاقتصادية) للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات لا تتأثر بمتغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات، ومن 06 إلى 10 سنوات، ومن 10 إلى 15 سنة، وأكثر من 16 سنة)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية (**Sig**) لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** لهما أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نقبل الفرض الصفري

ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن القيم السياسية والاقتصادية لا تتأثر بمتغير سنوات الخبرة، بينما نجد أن القيم (الفكرية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) تتأثر بمتغير سنوات الخبرة، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** لهم أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ونجد بأن سنوات الخبرة تؤثر في القيم الفكرية للعاملين بدرجة متوسطة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.089 وتؤثر في القيم الاجتماعية بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.161 وتؤثر في القيم الدينية بدرجة متوسطة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.076 وتؤثر في القيم الجمالية بدرجة متوسطة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.112، ونستعين بجدول المقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين سنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (34) يبين اختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة (أ)	سنوات الخبرة (ب)	الفروق بين (أ)و(ب)	مستوى الدلالة
القيم الفكرية	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	-,1785	,993
		من 10إلى 15 سنة	-2,6452*	,000
		أكثر من 16 سنة	-1,6229	,097
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	,1785	,993
		من 10إلى 15 سنة	-2,4667*	,000
		أكثر من 16 سنة	-1,4444	,072
	من 10إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	2,6452*	,000
		من 06 إلى 10 سنوات	2,4667*	,000
		أكثر من 16 سنة	1,0222	,274
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	1,6229	,097
		من 06 إلى 10 سنوات	1,4444	,072
		من 10إلى 15 سنة	-1,0222	,274
القيم الاجتماعية	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	1,1629	,449
		من 10 إلى 15 سنة	-,6938	,797
		أكثر من 16 سنة	-,6982	,834
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-1,1629	,449

		من 10 إلى 15 سنة	-1,8567*	,014
		أكثر من 16 سنة	-1,8611*	,039
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	,6938	,797
		من 06 إلى 10 سنوات	1,8567*	,014
		أكثر من 16 سنة	-,0044	1,000
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	,6982	,834
		من 06 إلى 10 سنوات	1,8611*	,039
		من 10 إلى 15 سنة	,0044	1,000
القيم الدينية	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	-1,2935	,652
		من 10 إلى 15 سنة	1,0731	,751
		أكثر من 16 سنة	3,6287*	,011
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	1,2935	,652
		من 10 إلى 15 سنة	2,3667*	,034
		أكثر من 16 سنة	4,9222*	,000
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-1,0731	,751
		من 06 إلى 10 سنوات	-2,3667*	,034
		أكثر من 16 سنة	2,5556*	,036
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	-3,6287*	,011
		من 06 إلى 10 سنوات	-4,9222*	,000
		من 10 إلى 15 سنة	-2,5556*	,036
القيم الجمالية	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	,1177	,999
		من 10 إلى 15 سنة	-2,8589*	,022
		أكثر من 16 سنة	-2,3878	,127
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-,1177	,999
		من 10 إلى 15 سنة	-2,9767*	,001
		أكثر من 16 سنة	-2,5056*	,033
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	2,8589*	,022
		من 06 إلى 10 سنوات	2,9767*	,001
		أكثر من 16 سنة	,4711	,951
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	2,3878	,127
		من 06 إلى 10 سنوات	2,5056*	,033
		من 10 إلى 15 سنة	-,4711	,951

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

القيم الفكرية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة).

القيم الاجتماعية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة).

القيم الدينية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات)، كما توجد فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات)، أيضا هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) وخبرة (أكثر من 16 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات)، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة) وخبرة (أكثر من 16 سنة) وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة).

القيم الجمالية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات)، كما توجد فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) والعمال

الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) وخبرة (أكثر من 16 سنة) وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة).

5)-متغير الجنسية: يتبين لنا بأن القيم (الفكرية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات تتأثر بمتغير الجنسية، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** لهم أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ونجد بأن الجنسية تؤثر في القيم الفكرية للعاملين بدرجة كبيرة وذلك لأن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.204، و تؤثر في القيم السياسية بدرجة كبيرة لأن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.229، أيضا تؤثر في القيم الاقتصادية بدرجة كبيرة لأن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.279، كذلك تؤثر في القيم الاجتماعية بدرجة كبيرة لأن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.389، كما تؤثر في القيم الدينية بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.266، وتؤثر في القيم الجمالية بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.384

ونستعين بجدول المقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين الجنسيات كما يلي:

جدول رقم (35) يبين اختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين الجنسيات

المتغير المستقل	الجنسية أ	الجنسية ب	الفرق	مستوى الدلالة
القيم السياسية	جزائرية	بريطانية	-4,4200*	,000
		بولندية	-5,8200*	,013
	أمريكية	بريطانية	-4,9968*	,000
		بولندية	-6,3968*	,006
القيم الاقتصادية	جزائرية	ماليزية	-5,4000*	,031
		بريطانية	-3,3250*	,029
		نرويجية	-4,7579*	,000
		بولندية	-6,9000*	,001
القيم الاجتماعية	جزائرية	أمريكية	-4,7806*	,000
		نرويجية	-3,3316*	,024
	سورية	أمريكية	-8,1806*	,006

القيم الدينية	جزائرية	بريطانية	4,8850*	,013
		مكسيكية	13,6100*	,001
	ماليزية	مكسيكية	13,6500*	,012
	إندونيسية	مكسيكية	14,5500*	,005
	مكسيكية	نرويجية	-12,3553*	,009
القيم الجمالية	جزائرية	ماليزية	-7,4000*	,013
		أمريكية	-4,7548*	,019
		بريطانية	-4,3500*	,023
		نرويجية	-9,4789*	,000
		بولندية	-12,0000*	,000
	إندونيسية	بولندية	-8,8000*	,038
	أمريكية	نرويجية	-4,7241*	,042
		بولندية	-7,2452*	,033
	بريطانية	نرويجية	-5,1289*	,005
		بولندية	-7,6500*	,011
	بولندية	سلوفينية	15,1000*	,042

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

القيم السياسية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بريطانية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بريطانية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية أمريكية وجنسية بريطانية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بريطانية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية أمريكية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية.

القيم الاقتصادية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية ماليزية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية ماليزية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بريطانية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بريطانية، وكذلك هناك

فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية نرويجية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية نرويجية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية.

القيم الاجتماعية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية أمريكية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية أمريكية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية نرويجية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية نرويجية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية سورية وجنسية أمريكية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية أمريكية.

القيم الدينية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بريطانية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية جزائرية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية مكسيكية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية جزائرية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية ماليزية وجنسية مكسيكية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية ماليزية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية إندونيسية وجنسية مكسيكية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية إندونيسية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية مكسيكية وجنسية نرويجية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية نرويجية.

القيم الجمالية

نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية ماليزية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية ماليزية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية أمريكية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية أمريكية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بريطانية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بريطانية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية نرويجية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية نرويجية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية، وكذلك هناك فروق بين

العمال الذين لديهم جنسية إندونيسية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية أمريكية وجنسية نرويجية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية نرويجية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية أمريكية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية بريطانية وجنسية نرويجية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية نرويجية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية بريطانية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية بولندية وجنسية سلوفينية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية (0H): لا يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية البديلة (1H): يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجنسية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (36) يبين كيفية اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة المعنوية	حجم التأثير
الجنس	إنجاز الأعمال	9,768	1	9,768	,700	,404	,005
	الالتزام والانضباط	9,970	1	9,970	1,889	,172	,014
	المشاركة والتعاون	,069	1	,069	,007	,932	,000
	العلاقة مع الإدارة	20,181	1	20,181	1,991	,161	,015

المستوى التعليمي	إنجاز الأعمال	23,290	1	23,290	1,669	,199	,012
	الالتزام والانضباط	,123	1	,123	,023	,879	,000
	المشاركة والتعاون	10,944	1	10,944	1,174	,280	,009
	العلاقة مع الإدارة	21,795	1	21,795	2,150	,145	,016
المنصب	إنجاز الأعمال	14,926	1	14,926	1,069	,303	,008
	الالتزام والانضباط	9,706	1	9,706	1,839	,177	,014
	المشاركة والتعاون	2,681	1	2,681	,288	,593	,002
	العلاقة مع الإدارة	4,069	1	4,069	,401	,527	,003
سنوات الخبرة	إنجاز الأعمال	527,264	3	175,755	12,592	,000	,220
	الالتزام والانضباط	16,661	3	5,554	1,052	,372	,023
	المشاركة والتعاون	39,424	3	13,141	1,410	,243	,031
	العلاقة مع الإدارة	198,588	3	66,196	6,529	,000	,128
الجنسية	إنجاز الأعمال	952,818	11	86,620	6,206	,000	,338
	الالتزام والانضباط	130,043	11	11,822	2,240	,016	,155
	المشاركة	401,229	11	36,475	3,914	,000	,243

	والتعاون						
	العلاقة مع الإدارة	733,211	11	66,656	6,575	,000	,351

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS.**

1)- متغير الجنس: يتبين لنا بأن مستوى أداء العاملين (إنجاز الأعمال، الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة) في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير الجنس (الذكور، الإناث)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مستوى أداء العاملين لا يتأثر بمتغير الجنس.

2)- متغير المستوى التعليمي: يتبين لنا بأن مستوى أداء العاملين (إنجاز الأعمال، الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة) في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مستوى أداء العاملين لا يتأثر بمتغير المستوى التعليمي.

3)- المنصب الوظيفي: يتبين لنا بأن مستوى أداء العاملين (إنجاز الأعمال، الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة) في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير المنصب (إداري، تنفيذي)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، إذا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مستوى أداء العاملين لا يتأثر بمتغير المنصب.

4)- متغير سنوات الخبرة: يتبين لنا بأن مستوى أداء العاملين من خلال بعدي (الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون) لا يتأثر بمتغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات، ومن 06 إلى 10 سنوات، ومن 10 إلى 15 سنة، وأكثر من 16 سنة)، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** لهما أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، ومنه فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن بُعدي (الالتزام والانضباط، والمشاركة والتعاون) لا يتأثران بمتغير سنوات الخبرة، بينما نجد أن مستوى أداء العاملين من خلال

بُعدي (إنجاز الأعمال، العلاقة مع الإدارة) يتأثر بمتغير سنوات الخبرة لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** لهما أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وللإشارة فإن سنوات الخبرة تؤثر في إنجاز الأعمال بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.22، بينما تؤثر في العلاقة مع الإدارة بدرجة متوسطة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.128، ونستعين بجدول المقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين سنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (37) يبين إختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة تبعا لسنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	سنوات الخبرة أ	سنوات الخبرة ب	فرق المتوسط	الدلالة المعنوية
إنجاز الأعمال	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	,9145	,747
		من 10 إلى 15 سنة	-3,7222*	,000
		أكثر من 16 سنة	-3,8466*	,000
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-,9145	,747
		من 10 إلى 15 سنة	-4,6367*	,000
		أكثر من 16 سنة	-4,7611*	,000
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	3,7222*	,000
		من 06 إلى 10 سنوات	4,6367*	,000
		أكثر من 16 سنة	-,1244	,999
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	3,8466*	,000
		من 06 إلى 10 سنوات	4,7611*	,000
		من 10 إلى 15 سنة	,1244	,999
الالتزام والانضباط	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	,6973	,598
		من 10 إلى 15 سنة	-,6460	,630
		أكثر من 16 سنة	-,1971	,987
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-,6973	,598
		من 10 إلى 15 سنة	-1,3433*	,012
		أكثر من 16 سنة	-,8944	,277
	من 10 إلى 15	أقل من 05 سنوات	,6460	,630

	سنة	من 06 إلى 10 سنوات	1,3433*	,012
		أكثر من 16 سنة	,4489	,784
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	,1971	,987
		من 06 إلى 10 سنوات	,8944	,277
		من 10 إلى 15 سنة	-,4489	,784
المشاركة والتعاون	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	,7005	,783
		من 10 إلى 15 سنة	-1,6361	,103
		أكثر من 16 سنة	-1,8272	,092
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-,7005	,783
		من 10 إلى 15 سنة	-2,3367*	,000
		أكثر من 16 سنة	-2,5278*	,001
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	1,6361	,103
		من 06 إلى 10 سنوات	2,3367*	,000
		أكثر من 16 سنة	-,1911	,991
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	1,8272	,092
		من 06 إلى 10 سنوات	2,5278*	,001
		من 10 إلى 15 سنة	,1911	,991
العلاقة مع الإدارة	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	-,8306	,708
		من 10 إلى 15 سنة	-4,2473*	,000
		أكثر من 16 سنة	-1,1140	,525
	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	,8306	,708
		من 10 إلى 15 سنة	-3,4167*	,000
		أكثر من 16 سنة	-,2833	,977
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	4,2473*	,000
		من 06 إلى 10 سنوات	3,4167*	,000
		أكثر من 16 سنة	3,1333*	,000
	أكثر من 16 سنة	أقل من 05 سنوات	1,1140	,525
		من 06 إلى 10 سنوات	,2833	,977
		من 10 إلى 15 سنة	-3,1333*	,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS.**

– يبين الجدول رقم (32) بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إنجاز الأعمال بين العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) وخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، أيضا هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) وخبرة (أكثر من 16 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة)، كما توجد فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) وخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) وخبرة (أكثر من 16 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة).

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في العلاقة مع الإدارة، وهي بين العامل الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، أيضا هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) والعمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنوات) وخبرة (أكثر من 16 سنة)، وهي لصالح العمال الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنوات).

5– متغير الجنسية: يتبين لنا بأن مستوى أداء العاملين (إنجاز الأعمال، الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة) في الشركات متعددة الجنسيات يتأثر بمتغير الجنسية، ذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لاختبار تحليل التباين المتعدد **MANOVA** لهم أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نجد بأن الجنسية تؤثر في إنجاز الأعمال بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.155، وتؤثر في الالتزام والانضباط بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.155، كما تؤثر في المشاركة والتعاون بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.243، كذلك تؤثر في العلاقة مع الإدارة بدرجة كبيرة ذلك أن قيمة حجم الأثر

لمربع إيتا (η^2) تساوي 0.351، ونستعين بجدول المقارنة البعدية المتعددة لمعرفة دلالة الفرق بين الجنسيات كما يلي:

جدول رقم (38) يبين إختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة تبعا لجنسية العمال

المتغيرات التابعة	الجنسية أ	الجنسية ب	فرق المتوسط	الخطأ المعياري	الدلالة المعنوية
إنجاز الأعمال	جزائرية	ليبية	-9,0600*	1,75233	,009
		أمريكية	-6,1890*	,85404	,000
		بولندية	-6,3600*	1,29418	,018
المشاركة والتعاون	جزائرية	أمريكية	-4,5168*	,69786	,000
		بريطانية	-3,9450*	,64759	,000
العلاقة مع الإدارة	جزائرية	أمريكية	-3,8206*	,72787	,007
		بريطانية	-3,6900*	,67543	,003
		نرويجية	-3,7137*	,68524	,004
		بولندية	-6,9400*	1,10298	,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS.**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنجاز الأعمال بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية ليبية، وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية ليبية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية أمريكية، وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية أمريكية، أيضا هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بولندية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة والتعاون بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية أمريكية، وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية أمريكية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بريطانية، وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بريطانية.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة مع الإدارة بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية أمريكية، وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية أمريكية، وكذلك هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بريطانية، وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بريطانية، أيضا هناك فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية نرويجية وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية نرويجية، كما توجد فروق بين العمال الذين لديهم جنسية جزائرية وجنسية بولندية، وهي لصالح العمال الذين لديهم جنسية بولندية.

4- إختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية (0H): لا يؤثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية البديلة (1H): يؤثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (39) يبين كيفية إختبار الفرضية الرابعة

ANOVA					
النموذج	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**f**	**مستوى الدلالة**
الإنحدار	20603,789	6	3433,965	33,766	,000[b]
البواقي	20746,874	204	101,700		
المجموع	41350,664	210			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**.

– يتبين لنا من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة إختبار فيشر **(F)** يساوي 33.766 وهي دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن المتغيرات المستقلة (القيم الفردية) تؤثر على المتغير التابع (أداء العاملين).

جدول رقم (40) يبين قيمة معامل التحديد

معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
,706[a]	,498	,484	10,08466

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول **(40)** أن قيمة معامل التحديد **(R Square)** يساوي 0.498، وهذا يعني بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في تنوع القيم الفردية تفسر ما نسبته 49.80 % من التغيرات الموجودة في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

جدول رقم (41) يبين كيفية إختبار الفرضية الرابعة

المعاملات					
النموذج		المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	الدلالة المعنوية
		B	الخطأ المعياري	Beta		
	الثابت	49,179	6,067		8,106	,000
	القيم الفكرية	,712	,236	,175	3,021	,003
	القيم السياسية	-,402	,204	-,126	-1,970	,050
	القيم الاقتصادية	1,042	,220	,330	4,742	,000
	القيم الاجتماعية	1,456	,175	,501	8,342	,000
	القيم الدينية	-,269	,139	-,107	-1,931	,055
	القيم الجمالية	,074	,147	,034	,505	,614
	مقيـــــــــــاس أداء العامليـــــــــــن					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

- يتبين لنا من خلال الجدول رقم **(41)** أن قيمة اختبار **(T)** لمتغير القيم الدينية يساوي 1.931-، وهي غير دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** تساوي 0.055 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، كذلك قيمة اختبار **(T)** لمتغير القيم الجمالية يساوي 0.505، وهي

غير دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** تساوي 0.614 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن القيم الدينية والقيم الجمالية لا تؤثران على أداء العاملين، أما باقي المتغيرات المستقلة (القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية) فهي دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** لها أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن هذه المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع (أداء العاملين)، وهي تؤثر فيه بشكل إيجابي لأن قيم معاملات الانحدار غير المعيارية إشارتها موجبة.

أما متغير القيم السياسية فهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة المعنوية **(Sig)** له أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ونستنتج بأن القيم السياسية تؤثر بشكل سلبي على المتغير التابع (أداء العاملين) لأن قيمة معامل الانحدار غير المعيارية إشارتها سالبة.

المطلب الثاني: كشف نتائج الدراسة

1- نتيجة الفرضية الأولى

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا بأن القيم الفردية تأخذ شكلا ترتيبيا في النسق القيمي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات ويأتي هذا الترتيب كما يلي:

القيم الاجتماعية: والمتمثلة في درجة الاهتمام وميول العاملين في الشركات متعددة الجنسيات للعلاقات الاجتماعية والإنسانية، ومدى مشاركتهم بعضهم لبعض في المناسبات وحرصهم على خدمة زملائهم في كل النواحي وهو ما يبرز أكثر من خلال العلاقات داخل لشركة.

القيم الفكرية: والمتمثلة في رغبة العاملين في الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن الحقائق العلمية والمعرفية واستكشافها، ومدى امتلاكهم للنظرة الموضوعية القائمة على التفكير والملاحظة والموصلة إلى المعرفة المنظمة خاصة في مجال الاهتمام أو التخصص العملي.

القيم الجمالية: وهي تشير إلى نظرة العاملين في الشركات متعددة الجنسيات للأشكال والأشياء من ناحية تناسقها وجمالها، ومدى تقديرهم للبيئة المحيطة من خلال التناسق والجمال، كما تعبر عن اهتماماتهم الفنية والجمالية.

القيم الاقتصادية: والمتمثلة في نظرة العاملين في الشركات متعددة الجنسيات القائمة على أسس مادية والمحققة للربح والثروة، وكذا نظرتهم للأشياء لما لها من منفعة ملموسة.

القيم السياسية: وتعبر عن مدى امتلاك العاملين في الشركات متعددة الجنسيات لقيم التأثير والسيطرة، وكذا ميولاتهم نحو فرض أحكامهم وبسط الزعامة على الآخرين وقيادتهم.

القيم الدينية: وهي تعبر عن الجانب الروحي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات والمرتبط بالتنشئة الدينية، ومدى تعلقهم وارتباطهم بها والدور الذي تلعبه في حياتهم العملية.

2- نتيجة الفرضية الثانية

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا بأن تنوع القيم الفردية (الفكرية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير الجنس (الذكور، الإناث)، ولا بمتغير المنصب (إداري، تنفيذي)، بينما وجدنا بأن القيم (الفكرية، السياسية، الدينية، الجمالية) لا تتأثر بمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي)، في حين نجد أن القيم (الاقتصادية، الاجتماعية) تأثرت به، وأيضا نجد أن القيم (السياسية، الاقتصادية) لا تتأثر بمتغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات، ومن 06 إلى 10 سنوات، ومن 10 إلى 15 سنة، وأكثر من 16 سنة)، أما القيم (الفكرية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) فتأثرت بمتغير سنوات الخبرة، كذلك نجد أن القيم (الفكرية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات تتأثر بمتغير الجنسية، ويوضح الجدول الآتي مستوى تأثير المتغيرات الديموغرافية على تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

الجدول رقم (42) يبين مستوى تأثير المتغيرات الديموغرافية على تنوع القيم الفردية

المتغيرات / القيـــم	الجنس	المستوى التعليمي	المنصب	سنوات الخبرة	الجنسية
الفكرية	×	×	×	تأثير متوسط	تأثير كبير
السياسية	×	×	×	×	تأثير كبير
الاقتصادية	×	تأثير صغير	×	×	تأثير كبير
الاجتماعية	×	تأثير صغير	×	تأثير كبير	تأثير كبير
الدينية	×	×	×	تأثير متوسط	تأثير كبير
الجمالية	×	×	×	تأثير متوسط	تأثير كبير

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات **SPSS**.

3- نتيجة الفرضية الثالثة

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا بأن مستوى أداء العاملين (إنجاز الأعمال، الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة) في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير الجنس (الذكور، الإناث)، كما لا يتأثر بمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي)، وأيضا لا يتأثر بمتغير المنصب (إداري، تنفيذي).

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فتبين لنا بأن أداء العاملين من خلال بُعدي (الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون) في الشركات متعددة الجنسيات لا يتأثر بمتغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات، ومن 06 إلى 10 سنوات، ومن 10 إلى 15 سنة، وأكثر من 16 سنة)، بينما نجد أن مستوى أداء العاملين من خلال بُعدي (إنجاز الأعمال، العلاقة مع الإدارة) يتأثر بمتغير سنوات الخبرة، في حين تبيّن لنا بأن مستوى أداء العاملين (إنجاز الأعمال، الالتزام والانضباط، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة) يتأثر بمتغير الجنسية، ويوضح الجدول الآتي مستوى تأثير المتغيرات السابقة على أداء العاملين.

الجدول رقم (43) يبين مستوى تأثير المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين

المتغيرات / أداء العاملين	الجنس	المستوى التعليمي	المنصب	سنوات الخبرة	الجنسية
إنجاز الأعمال	x	x	x	تأثير كبير	تأثير كبير
الالتزام والانضباط	x	x	x	x	تأثير كبير
المشاركة والتعاون	x	x	x	x	تأثير كبير
العلاقة مع الإدارة	x	x	x	تأثير متوسط	تأثير كبير

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات **SPSS**.

4- نتيجة الفرضية الرابعة:

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا ما يلي:

القيم (الفكرية، الاقتصادية، الاجتماعية) تؤثر على أداء العاملين بشكل إيجابي، لأن قيم معاملات الانحدار غير المعيارية إشارتها موجبة، ما يعني أنه كلما كان هناك تشبع وزيادة في القيم الفكرية والاقتصادية والاجتماعية زاد معها أداء العامل في الشركات المتعددة الجنسيات، وتساهم مساهمة فعالة في أداء العاملين.

القيم السياسية تؤثر على أداء العاملين بشكل سلبي، لأن قيمة معامل الانحدار غير المعيارية إشارتها سالبة، ما يعني أنه كلما كان هناك تشبع وزيادة في القيم السياسية نقص معها أداء العامل في الشركات المتعددة الجنسيات، الأمر الذي يؤدي إلى تأثر أداء العامل بشكل سلبي بالقيم السياسية بحكم أنها تكون مشبعة بالقوانين التي لها علاقة بالعمل.

القيم الدينية والقيم الجمالية لا تؤثران على أداء العاملين.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج

تفسير نتيجة الفرضية الأولى

من خلال ما توصلت إليه نتائج دراستنا تبين لنا أن القيم الفردية لدى عمال الشركات متعددة الجنسيات تأخذ شكلا ترتيبيا على النحو التالي: القيم الاجتماعية، القيم الفكرية، القيم الجمالية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الدينية، ويرجع هذا الترتيب إلى طبيعة وجودها في النسق القيمي للفرد والذي يكون على شكل هرمي تترتب فيه القيم الستة حسب أولويتها من فرد إلى أخر.

وأشارت النتائج إلى أن المبحوثين قد أعطوا المرتبة الأولى للقيم الاجتماعية ما يؤكد اهتمامهم بالعلاقات الاجتماعية ونشر قيم التعاون والمحبة والتواصل خاصة أثناء بعدهم على أوطانهم، فهذه القيم تملأ الفراغ الاجتماعي لهم

تليها القيم الفكرية في المرتبة الثانية ما يدل على اهتمام المبحوثين بالبحث عن الحقائق والتفكير المنطقي والقدرة تحليل وبيان الأسباب بطريقة علمية وموضوعية.

أما في المرتبة الثالثة فجاءت القيم الجمالية لتفسر رغبة المبحوثين واهتمامهم بالفن والجمال من خلال الأشكال الجميلة والمتناسقة كونها تريح النفس وتخفف ضغط العمل خاصة في ضل التواجد في بيئة صحراوية صعبة.

بعدها جاءت القيم الاقتصادية في المرتبة الرابعة وهي تعبر عن اهتمام العاملين بالشركة بالمنفعة المادية وتحقيق الثروة والربح.

واحتلت القيم السياسية المرتبة الخامسة وهي تعبر عن رغبة المبحوثين في حب السلطة والسيطرة والتأثير على الآخرين.

لتأتي القيم الدينية في المرتبة السادسة والأخيرة وهي تتعلق بالجانب الروحي والديني للعاملين في الشركة ومدى قناعتهم وتمسكهم به، واختلفت نتائج دراستنا مع دراستي " نجلاء عدنان القرالة" ودراسة " رائدة عبد العزيز موافي" في ترتيب القيم كون المبحوثين في دراستنا من ثقافات ومجتمعات مختلفة، أما دراستي " القرالة " و " رائدة موافي" فكانت في المجتمع الأردني.

تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية

من خلال ما توصلت إليه نتائج دراستنا تبين لنا أن تنوع القيم الفردية مجتمعة لا يتأثر بمتغير الجنس " ذكر، أنثى"، كما أنه لا يتأثر بمتغير المستوى التعليمي باستثناء القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية واللتان تتأثران وبدرجة ضعيفة، كذلك نجد أن تنوع القيم الفردية لا يتأثر بمتغير المنصب الوظيفي " إداري، تنفيذي "، في حين نجد أن القيم الفردية " الفكرية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية " تتأثر بمتغير سنوات الخبرة، أما القيم الاقتصادية والسياسية لا تتأثر به، كما يتأثر تنوع القيم الفردية مجتمعة بمتغير الجنسية، واختلفت دراستنا هنا مع دراسة رائدة عبد العزيز موافي.

تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

من خلال ما توصلت إليه نتائج دراستنا تبين لنا أن مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات والمتمثل في" الالتزام والانضباط، إنجاز الأعمال، المشاركة والتعاون، العلاقة مع المسؤولين والإدارة " لا يتأثر بمتغير الجنس " ذكر، أنثى" ولا يتأثر بمتغير " المستوى التعليمي"، في حين يتأثر بعد " إنجاز الأعمال" بدرجة كبيرة بمتغير سنوات الخبرة، أما مؤشر " العلاقة مع المسؤولين والإدارة " فيتأثر بدرجة متوسطة، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة محمود رزق حسن ريان.

تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة

من خلال ما توصلت إليه نتائج دراستنا تبين لنا بأن تنوع القيم الفردية " القيم الفكرية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، القيم الجمالية "يؤثر في أداء العاملين " الالتزام والانضباط، إنجاز الأعمال، المشاركة والتعاون، العلاقة مع المسؤولين والإدارة " في الشركات متعددة الجنسيات، تبين لنا أن مستوى أداء العاملين " الالتزام والانضباط، إنجاز الأعمال، المشاركة والتعاون، العلاقة مع المسؤولين والإدارة " مرتفع في الشركات متعددة الجنسيات، وهذا دليل على توفر المناخ والبيئة المناسبين لأداء الأعمال، وكذا اهتمام الإدارة بالقوى البشرية المتنوعة والمتعددة، وحرصها على خلق ثقافة تنظيمية تنصهر فيها جميع الاختلافات والفوارق لتشكل وحدة متماسكة تحقق أهداف موحدة ومشتركة، واتفقت دراستنا مع دراسة " محمد حسين خليف عليمات " في تأثير القيم الفردية على الأداء.

استنتاج الفصل:

من خلال ما تم عرضه من معلومات إحصائية تتعلق بالدراسة الميدانية، وما توصلت إليه من نتائج كمية وقياسية تبين أن تنوع القيم الفردية يؤثر على مستوى أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات وجاءت درجات التأثير كما يلي:

القيم الفكرية، الاقتصادية، الاجتماعية تؤثر على أداء العاملين بشكل ايجابي، فالنسب المتحصل عليها تشير إلى أن معاملات الانحدار غير المعيارية كانت إشارتها موجبة، معنى ذلك أن العمال في الشركات متعددة الجنسيات كلما كان لديهم تشبع بالقيم الفكرية والمتمثلة في البحث والمعرفة في مجال التخصص، والقيم الاقتصادية المتمثلة في أساليب تحقيق الربح المادي والثروة، والقيم الاجتماعية المتمثلة في العلاقات مع الآخرين وأسلوب التعامل الجيد معهم سيساهم ذلك في ارتفاع مستويات الأداء.

أما القيم السياسية فهي تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، فالنسب المتحصل تشير إلى أن معامل الانحدار لهذه القيم كانت إشارته سالبة، معنى ذلك أن هؤلاء العمال كلما كان لهم تشبع بالقيم السياسية والمتمثلة في الأفكار والممارسات المتعلقة بالحياة السياسية والمرتبطة بالأنظمة والقوانين المسيرة للدول، والتي لا علاقة لها بالعمل، هذه العوامل ستنعكس على مستويات الأداء بصورة سلبية.

وأشارت النسب إلى أن القيم الدينية والجمالية لا تؤثر على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وذلك لأن قيمة الدلالة المعنوية لكلا القيمتين كان أكبر من 0.05، وهي نتيجة منطقية خاصة وأن المبحوثين يقرون بأن تواجدهم في الشركة وتحمل ظروف البعد والاغتراب هو في سبيل اكتساب خبرة في العمل تزيد من أرباحهم وثروتهم وتحقق لهم المكانة الاجتماعية المناسبة، أم الشعائر الدينية وأمور الفن والجمال فهي لا تتعلق بالعمل.

كذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: سنوات الخبرة، الجنسية فقد أشارت النسب المتحصل عليها من قبل إجابات المبحوثين بإنها تؤثر على أداء العاملين بصورة ايجابية، وهذا يؤكد على قدرة الشركات متعددة الجنسيات على خلق مناخ عمل مناسب لأداء الأعمال ويأخذ في الحسبان تنوع وتعدد القوى البشرية داخلها، كما تحرص على تشكيل ثقافة تنظيمية تنصهر فيها جميع الفوارق والاختلافات لتشكل وحدة متماسكة تحقق أهداف مشتركة.

الخاتمـــــــة

خاتمـــة:

وختاما لهذه الدراسة حول تنوع القيم الفردية وأثرها على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، تبين لنا الدور الكبير للقيم الفردية بأنواعها وعلاقاتها سواء التأثيرية أو التأثرية بالسلوك لدى الأفراد العاملين في البيئة المتعددة والمتنوعة قيميا وثقافيا، ومن خلال ما تطرقنا إليه في فصول الدراسة توضح لنا أن ما يحصل من تفاعلات وتصرفات وسلوكيات ومجمل العلاقات ما هو إلا ترجمة للقيم الكامنة لدى الفرد العامل والمشكلة لديه في صورة نسق قيمي، وهي تترتب فيه تدريجيا على حسب درجة التفضيل لكل قيمة من القيم الستة المكونة لشخصيته وهي: القيم الفكرية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، القيم الجمالية، كما أن الترتيب قد يختلف في كل مرة لدى الفرد نفسه على حسب المواقف والأحداث التي تواجهه، أو على حساب المصلحة المراد تحقيقها والوصول إليها، وبالتالي وجب على الشركة مراعاة القيم الفردية للعمال الذين ينتمون إليها والسعي على خلق التوافق والانسجام بينها وبين ثقافتها التنظيمية هذا من جهة، والعمل على التقليل والقضاء على أشكال الاختلاف والتناقض التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب.

كما أن الفكر السائد حول ربط مستوى أداء العاملين بالعناصر الداخلية للشركة وحدها تم تجاوزه على اعتبار أن مؤشرات الأداء (إنجاز الأعمال، الالتزام والانضباط، التعاون والمشاركة، وإنشاء العلاقات الجيدة مع العمال في مختلف المستويات الإدارية) له اعتبارات أخرى ممثلة في القيم الفردية والمتمثلة في صورة نسق قيمي يعمل كموجه وضابط لسلوك الفرد، ويتحكم في تصرفاته اتجاه مختلف المواقف والأحداث وبالتالي فهي تلعب دورا أساسيا في مستويات أدائه وهذا ما تم ملاحظته من خلال نتائج الدراسة والتي كانت كما يلي:

نتائج الدراسة

- توجد روابط قوية بين القيم الفردية وطرق التفكير والتصرف، وبالتالي فهي تتحكم في سلوكيات الفرد اتجاه المواقف والتي تقوده لاتخاذ القرار وفق ما يتناسب معها؛
- الأهمية الكبيرة التي تكتسيها القيم الفردية في مكان العمل (إدارة، شركة، مؤسسة) ومدى تأثيرا وتأثرها بها؛
- تمثل القيم الفردية معيارا يحدد من خلاله الفرد الاختيارات والتفضيلات التي يرى أنها تتناسب مع قناعاته وتحقق رغباته وطموحاته وأهدافه؛
- التكامل والاندماج بين قيم الفرد والقيم السائدة في مكان العمل يحقق التوافق والانسجام ويقلل من التناقض والاضطراب ويخلق قيم الثقة المشتركة بين الطرفين ويوحد الأهداف ويزيد من الولاء والانتماء ويحقق الرضا الوظيفي وهذا ما تصبو إليه كل المنظمات.
- يتأثر مستوى أداء العاملين في المنظمة بالعديد من العوامل منها الداخلية مثل: إجراءات وسياسات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، العدالة وتكافؤ الفرص)، أما الخارجية فتتمثل في: (البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة الثقافية)؛
- إن عملية التقييم الدائم والمستمر لأداء العاملين يزيد من مستويات الأداء داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال معرفة نقاط القوة والمحافظة عليها، وتحديد مواطن الضعف والعمل على تحسينها وتطويرها؛
- توسع وزيادة وظائف إدارة الموارد البشرية والتي من أبرزها ما يلي:
- إيجاد آليات تساعد على دمج العمال متعددي الجنسيات للعمل في توافق وانسجام، وتساهم في التقليل والقضاء على مختلف الصراعات؛
- العمل على تطبيق الإجراءات والسبل التي تتماشى مع الاحتياجات الجديدة والناتجة عن الانفتاح العالمي لتسهيل عمليات التنقل عبر الحدود والحفاظ على الريادة والأفضلية؛
- البحث في سبل تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية متعددة الجنسيات، والنظر للتنوع البشري على أنه ميزة تنافسية تحقق البقاء والاستمرارية؛

أما بخصوص نتائج الدراسة الميدانية فهي:

- جاءت القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي: القيم الاجتماعية، القيم الفكرية، القيم الجمالية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الدينية، ويرجع هذا الترتيب إلى المكانة التي تحتلها كل قيمة في النسق القيمي للعاملين لكل عامل ينتمي للشركة محل الدراسة؛
- لا يتأثر تنوع القيم الفردية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات بمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وهذا دليل على أن التنوع في القيم الفردية للمبحوثين مرتبط بما اكتسبه الفرد من قيم من مختلف المصادر خلال مراحله العمرية بغض النضر إلى جنسه سواء كان ذكرا أوأنثى، خاصة وأننا أمام خليط بشري ينتمي لثقافات وبيئات متعددة ومتنوعة؛
- تتأثر القيم الفردية (الفكرية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، الجمالية) تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وهذا ما يؤكد على أن سنوات الخبرة تزيد من نضج الفكر لدى العاملين بالشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة ، وبالتالي يصبح الفرد العامل يفكر بأسلوب صحيح معتمدا على الحقائق العلمية والمعرفية خاصة تلك التي تتعلق بعمله، أيضا طول مدة العمل تكسب العامل القدرة على التعامل بكل حنكة وفطنة خاصة مع تواجده في بيئة تتميز بتنوع قيمي وثقافي شديد هذا من جهة، ومروره بالعديد من المواقف التي تتطلب فن التعامل مع الآخرين مهما تعددت وتنوعت خلفياتهم، كما تلعب سنوات الخبرة دورا هاما في الجانب الديني للعمال في ضل تواجدهم في شركة تتسم بتعدد الديانات، الأمر الذي تعديل أو تغيير في بعض المسائل المتعلقة بالشعائر الدينية، وتؤثر مدة العمل أيضا الجانب الفني والجمالي للعمال خاصة في ضل تواجدهم في بيئة صحراوية ثابتة وصعبة؛
- لا تتأثر القيم الفردية (السياسية، الاقتصادية) تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وهذا دليل على وجود ثوابت لا يمكن تغييرها سواء طالت مدة العمل أو قصرت، خاصة ما تعلق منها بالأمور السياسية والاقتصادية، ويرجع ذلك إلى المكانة التي تحتلها هذه القيم في سلم القيم لديهم، بالإضافة إلى ذلك ما تفرضه الشركة على العاملين من التزامات تتعلق بعدم الخوض في الأمور السياسية للدول وهذا يدخل في استراتيجياتها لإدارة التنوع البشري، أما القيم الاقتصادية لا تتغير بفعل سنوات الخبرة، فتواجد

العمال في الشركة سواء كانوا حديثي التوظيف بالشركة أو قدامى دليل على سعيهم لتحقيق الربح وضمان المستقبل؛

- يتأثر أداء العاملين " الالتزام والانضباط، إنجاز الأعمال، المشاركة والتعاون، العلاقة مع الإدارة والمسؤولين" في الشركات متعددة الجنسيات تبعا لمتغير الجنسية؛ فالمبحوثين لديهم تصورات متباينة تتعلق بأبعاد الأداء كالالتزام والانضباط في مكان العمل، واتباع الأوامر والتعليمات، والطرق والكيفيات التي تنجز بها الأعمال، أيضا علاقاتهم سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهذا يرجع إلى ما اكتسبوه خلال مراحل التنشئة، أو من خلال ما تعلموه في مؤسساتهم التعليمية في بلدانهم الأصلية، كل هذه العوامل أثرت على مستويات الأداء لديهم؛

- يتأثر أداء العاملين في بعدي "إنجاز الأعمال" و"العلاقة مع الإدارة والمسؤولين تبعا لمتغير سنوات الخبرة؛ هذه النتيجة تبرز أن سنوات الخبرة تزيد من كفاءة وقدرة العاملين في الشركات متعددة الجنسيات على إنجاز أعمالهم بكل أريحية وبأكثر من طريقة، فالعمال أثناء تواجدهم في أماكن العمل تصادفهم العديد من الأحداث والمواقف تزيد من كفاءتهم على تخطيها مستقبلا والتحكم فيها وإدارتها بسهولة، كما أن سنوات الخبرة تزيد من العلاقات الجيدة بين العمال من جهة، والعمال والإدارة من جهة أخرى، وقد تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية والتي تتشكل بفعل فن التعامل مع الآخرين؛

- تؤثر القيم الفردية (الفكرية، الاجتماعية، الاقتصادية) بصورة ايجابية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، فمن خلال بعد القيم الفكرية تبين أن المبحوثين يمتلكون الرغبة في البحث واكتشاف الحقائق العلمية ذات الصلة بمجال تخصصهم العملي فهم على دراية بأنها تزيد كفاءتهم وقدرتهم على أداء أعمالهم باحترافية، أما القيم الاجتماعية فتبرز أكثر من خلال العلاقات التي تتم بصورة رسمية أو غير رسمية، والملاحظ أن بيئة العمل داخل هذه الشركات مشجعة لمثل هذه العلاقات خاصة في ضل تواجد عمال من دول وبيئات مختلفة، فالشعور بالانتماء لجماعة معين يقلل من فجوة الاغتراب ويجعلهم يمارسون بعض العلاقات الاجتماعية الأمر الذي يزيد من ولائهم للشركة وحرصهم على بقائها واستمرارها ونجاحها، وبخصوص القيم الاقتصادية فهي ترتبط بالحوافز المادية

ويقر المبحوثين أن الشركة تقدم رواتب ومكافئات بحسب الجهد المبذول وهذا دلالة على وجود عدالة ومساواة بين جميع العمال دون محاباة أو عنصرية مما انعكس بشكل ايجابي على مستوي الأداء؛

- تؤثر القيم الفردية السياسية بصورة سلبية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وبالعودة إلى إجابات المبحوثين تبين أن العمل السياسي وإبداء الرأي حول نظام معين أو أي عمل سياسي هو من المحظورات داخل الشركة،فاغلب الإجابات كانت متحفظة بدرجة كبيرة، بل وهناك من يرفض الإجابة عليها باعتبارها تهدد استقراره في الشركة، فالجانب السياسي حساس جدا، خاصة وأن الشركات متعددة الجنسيات تعمل وفق ما تمليه عليها الشركة الأم، ومن خلال التقصي استنتجنا أن هذه الشركات تضع مجموعة من البنود في عقود العمل تنص على عدم الخوض في الأمور السياسية، وقد شهدت الشركة العديد من حالات إنهاء عقود الكثير من العمال من ذوي الخبرة والكفاءة ولذلك لمجرد دخولهم في الحياة السياسية، كل هذه العوامل كانت سبب التأثير السلبي للقيم السياسية على أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

- لا تؤثر القيم الدينية والجمالية على مستوى الأداء للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وهي نتيجة تبين لنا أن الهدف الأساسي للعاملين في الشركة محل الدراسة هو تحسين المستوى المعرفي المتعلق بمجال العمل من أجل ضمان رواتب ومكافئات مادية مناسبة تعمل على تحسين الوضع والمكانة الاجتماعية، وعليه وحسب رأي المبحوثين فالجانب الديني وما يتعلق به من شعائر، والجانب الجمالي وما يتصل به من فن وتنسيق لا يدخلان ضمن اهتمامات العاملين وبالتالي لايؤثران على مستويات الأداء

بالإضافة إلى ما سبق فالدراسة توصلت إلى أن الشركة لها مكانة هامة في البيئة المحلية كونها تضم عمال من جنسيات متعددة، وذوي قيم وثقافات مختلفة ومتباينة، ويمتلكون معدلات خبرة تتراوح مابين متوسطة إلى طويلة المدى نوعا ما، وهذا ما أكسبها خصوصية مميزة وهي وجود العمال جنبا إلى جنب في مختلف ميادين العمل الفنية والإدارية، وأضفى على بيئة العمل سمة مميزة تمثلت في تبادل الخبرات على الرغم من التنوع والاختلاف والتباين في الثقافات والمعتقدات والقيم.

الاقتراحات

- يجب على الشركات الوطنية الاستفادة من الشراكة التي تكون بينها وبين مختلف الشركات متعددة الجنسيات، وذلك عن طريق عمليات نقل التكنولوجيا واكتساب المهارات وإتباع الأساليب الجيدة والجديدة في إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم على مبدء التعدد والتنوع، وهذا ما سينعكس حتما على القدرات الإنتاجية ومستويات الأداء هذا من جهة، واحتلال مكانة تنافسية هامة بين الشركات الدولية والعالمية؛
- الاستفادة من تجارب الشركات متعددة الجنسيات والمتعلقة بإدارة التنوع القيمي والثقافي وجعله ميزة تنافسية تخدم الشركة وتحقق أهدافها، فغالبا ما نجد الصراعات داخل الشركات الوطنية نتيجة الجهوية والعنصرية على الرغم من الانتماء إلى وطن واحد؛
- تعلم الصرامة والانضباط في العمل من خلال إعطاء قيمة لإدارة الوقت والحرص عليها، والسعي إلى إبراز أهميتها، وذلك بالاستفادة من طرق وأساليب إدارة الوقت في الشركات العالمية الناجحة؛
- ضرورة أخذ القيم الفردية (الفكرية، الاجتماعية، الاقتصادية) بعين الاعتبار عند وضع السياسات والإجراءات العملية فهذا يزيد من مستوى التفاهم والثقة المتبادلة بين الشركة والعمال من جهة، وبين العمال أنفسهم من جهة أخرى وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء والإنتاج؛
- أن يتم عقد اجتماعات وندوات متخصصة بدراسة تنوع التركيبة القيمية والثقافية للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وتشخيص المشكلات والصعوبات ذات البعد القيمي لتداركها في الوقت المناسب وعدم التركيز فقط على الاجتماعات التي تتعلق بالمجال الاقتصادي والاستثماري؛
- تكثيف البرامج التدريبية والتكوينية للعاملين بهدف تسهيل اندماجهم وتكيفهم مع مختلف القيم والثقافات ويعزز استقرارهم في العمل ويقلل من معدلات الدوران المؤثرة بصورة سلبية على مستوى الأداء؛

قائمـــــــــــة

المراجـــــــع

قائمة المراجع

المصادر

1- قرآن كريم،**سورة فصلت**، الآية رقم 06.

2- قرآن كريم،**سورة الإسراء**، الآية رقم 05.

3- قرآن كريم،**سورة البينة**، الآية رقم 05.

4- قرآن كريم، **سورة الشمس**، الآيات رقم 7و8.

5- قرءان كريم، **سورة الزمر**، الآية رقم 09.

6- قرءان كريم، **سورة الملك**، الآية رقم 15.

المعاجم

7- عطية مروان ، **معجم المعاني الجامع**، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2018.

قائمة الكتب

8- إبراهيم لطفي طلعت، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

9- أبو النصر مدحت محمد، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات العربية، 2014.

10- أبو النيل محمود السيد، **القيم والإنتاج دراسات عربية وعالمية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1986.

11- إدريس وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

12- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، **السلوك التنظيمي والأداء**، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.

13- بوحناش نورة، **إشكالية القيم في فلسفة برغسون**، الدار العربية للعلوم، ط01، بيروت، لبنان، 2010.

14- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.

15- التيجاني ثريا، **القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.

16- الجزار محمد ، **القيم في تشكيل السلوك الإنساني**، مركز الكتاب للنشر، ط 01، مصر، 2008.

17- جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر،2006.

جمعة محمود سلمى، **ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

18- جوران نليز ، جان روى، ماجتر ووتر، **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن أفكار عالمية معاصرة**، ترجمة: علا أحمد إصلاح، القاهرة ، 2003.

19- خليفة محمد عبد اللطيف ، **مقدمة في ديناميات الجماعة**، دار غريب، القاهرة، 2005.

20- الراميني بن فتح الله فواز ، أشجار الجلّنار الزّاهر في تعليم الاتجاهات والقيم في المجتمع المدرسي العامر المنهج الخفي في التدريس، دار الكتاب الجامعي العين، الإمارات العربية المتحدة، 2010.

21- ربابعة علي محمد، **إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية**، دار الصفاء للنضر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

22- الزيود ماجد ، **الشباب والقيم في عالم متغير**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010.

23- سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، 165.

24- سي هيل نورمان، **فن التعامل مع الزملاء**، ترجمة إبراهيم بن حمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001.

25- السيد عبد القادر سلوى ، **الأنثروبولوجيا والقيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

26- شريف نورهان، خليل هبة، زايد حاتم، **الشركات متعددة الجنسيات في مصر**، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، ط 01، مصر، 2015.

27- الصرن رعد حسن ، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.

28- الصيرفي محمد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

29- العامري صالح، الغالبي طاهر، **الإدارة والأعمال**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

30- عباس علي، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2008.

31- عبد الباقي صلاح الدين، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط02، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

32- عبد الحميد أحمد علي ، **التحصيل الدراسي وعلاقته بالقيم الإسلامية التربوية**، ط 01، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2010.

33- عبد حسن منيرة ، **تاريخ تطور الفكر الإداري**، مجلة الآداب، العدد 112، 2010.

34- العربي النقيب إيمان ، **القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل**، ط01، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

35- العسكري عبد الله عبود، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار النمير للنشر والتوزيع، ط 02، دمشق، سوريا، 2004.

36- العطوي جودت عزت، **أساليب البحث العلمي**، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000، ص 120.

37- عطية أحمد عبد الحليم ، **القيم في الواقعية الجديدة**، دار التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، بيروت، لبنان، 2010.

38- عطية عبد الحميد ، **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

39- العطية ماجدة، **سلوك المنظمة (الفرد والجماعة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

40- عقلة مجلي الخزاعلة عبد الله ، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

41- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، 409.

42- الغامدي بن فوزي محمد، **الإدارة بالقيم**، ط 01، مكتبة الملك فهد للنشر، المملكة العربية السعودية، 2020.

43- فرحان طالب علاء، شيحان المشهداني إيمان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف**، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

44- فيولر جيم، **إدارة المشروعات تحسين الأداء(الإعداد، التخطيط، التطبيق)**، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 01، القاهرة، 2001.

45- قنصوه صلاح ، **نظرية القيم في الفكر المعاصر**، دار التنوير للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2010.

46- الكرخي مجيد ، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط01، عمان، الأردن، 2008.

47- الكساسبة وصفي عبد الكريم ، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

48- اللبدي نزار عوني ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، ط01، 2015.

49- المحمودي علي محمد سرحان ، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتاب للنشر، ط 03، الجمهورية اليمنية، 2019.

50- مسعود حسين التائب، **البحث العلمي قواعده- إجراءاته- مناهجه**، المكتب العربي للمعارف، ط01، 2018.

51- المصري أحمد محمد ، **الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية (التكلفة، الوقت، الأداء)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

52- مطشر عبد الصاحب منتهى ، **أنماط الشخصية على وفق نظرية الأنيكرام والقيم والذكاء الاجتماعي**، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

53- المغربي عبد الحميد، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

54- مكاوي محمد محمود، **دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية**، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009.

55- النبهان الحارث ، قياس الأداء، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط 01، 2015.

56- اليماني عبد الكريم علي، **فلسفة القيم التربوية**، ط 01، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2009.

أطروحات دكتوراه

57- بغول زهير، **محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

58- بلعباس عبد الوهاب، **القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

59- بلكرمي وداد، **أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسات الجرارات الفلاحية ETRAG مؤسسة المحركات EMO شركة الجرارات ATC** ، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2015.

60- بن سعدية مليكة، **القيم الدينية الإسلامية المبلغة في البرامج التلفزيونية لقنوات الأطفال العربية تحليل مضمون برنامج " نون" قناة تلفزيون" ج" نموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016.

61- بن محمد إيمان، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة**، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2018.

62- بن مهدي عبيد العياني حسن، **التربية على القيم الأخلاقية في مدرسة المستقبل الأسس والمتطلبات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في أقسام أصول التربية والتربية الإسلامية بالجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

63- بن يحي علي سليمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبليدة**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016.

64- بهتون نصر الدين، **منظومة القيم في المجتمع وأثرها على الأسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا دراسة تحليلية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2017.

65- بوجردة الياسين، **الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2019.

66- بوخروبة أسماء، **دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة حالة ولاية الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.

67- بوريش نصر الدين، **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل بسكرة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

68- بوعطيط سفيان،**القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.

69- بوقروز أمينة، **آليات المعارضة في البرلمان الجزائري وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمؤسسة البرلمانية عهدة 2012- 2017**، أطروحة دكتوراه، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.

70- بولهواش عمر، **دراسة قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع المدرسي المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية سكيكدة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

71- بوناب محمد، **أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للمنظمة دراسة مقارنة بين شركة تكرير السكر وشركةETER ALGERIEلصناعة الخزف بولاية قالمة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2018.

72- تاوريريت نور الدين، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

73- جبايلي عبد الحق، **المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف أم البواقي أنموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة بليدة 02، الجزائر، 2018.

74- جياد عدنان عزيز، **الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراق**، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

75- حداد صونية، **علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2011.

76- حميدي عبد الرزاق، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.

77- خالد علي، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر – الشركة التونسية للإستغلال الفوسفاتي تونس – المكتب الوطني الشريف للفوسفات المغرب**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة01، الجزائر 2017.

78- درويش توفيق، **فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية على مؤسستين اقتصاديتين انتاجيتين بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018.

79- الدندني بن مفلح أحمد بن عبد العزيز، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية " تصور مفتوح"**، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010.

80- رباحي زهيدة، **التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018.

81- رضا حيرش، **علاقة القيم الأسرية وقيم المنظومة التربوية بالتفكير الناقد وأسلوب حل المشكلات**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015.

82- ريال زوينة، **الشركات متعددة الجنسيات وآثارها الاقتصادية على البلدان النامية دراسة حالة الجزائر من الفترة : 2000إلى 2010**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

83- زرقط بولرباح، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين جماعة عمار ثليجي بالأغواط أنموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019.

84- زروال ليلى، **أثر تكنولوجيا الانترنت على القيم دراسة ميدانية في مقاهي الأنترنت بباتنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2010.

85- زنيني فريدة، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب**، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، الجزائر، 2013.

86- سعد قرمش الزهرة، **فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RAIK)**، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2016.

87- سكتاوي عبد المالك بن محمد عيسى، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004.

88- السيد أحمد السيد إبراهيم، **البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز، دراسة ميدانية على عينة من الطلاب الاندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.

89- سيدي سالح صبرينة، **دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد إنتاجي- خدماتي دراسة ميدانية بمؤسسات الشرق الجزائري برج بوعريريج نموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2016.

90- شرفي حورية، **النسق القيمي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة المراحل المتوسطة والثانوية دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مستغانم**، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر، 2017.

91- شوشان سهام، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.

92- شوشة مسعود، **جودة شبكة الاتصال الإداري وتأثيراتها على الأداء الوظيفي للأطباء دراسة ميدانية مسحية تشمل أطباء المنظومة الصحية ببلدية قصر الحيران**، أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019.

93- شيخاوي سهام، **إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.

94- عابد كمال، **تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيراتها على قيم المجتمع الجزائري الشباب الجامعي تلمسان أنموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017.

95- العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

96- عثمان قدور، **أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل الجزائريدراسة ميدانية على عمال شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2018.

97- عدالي مصعب، **القيم التنظيمية للقادة وعلاقتها بفعاليتهم التنظيمية من وجهة نظر العمال دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط مديرية توزيع البليدة**، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019.

98- عزوز صونية، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بقطاع المحروقات دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2020.

99- عطية بن محمد أحمد الصالح، **تنمية القيم الأخلاقية لدى طلاب مرحلة التعليم الأساسي العليا من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في المملكة الهاشمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.

100- عليمات خليف محمد حسين ، **القيم الفردية والتنظيمية وأثرهما على أداء العاملين في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

101- غرياني عبد الحميد، **التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل دراسة ميدانية بمنظمة أورهود حاسي مسعود ورقلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.

102- فلوس مسعودة، **القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

103- قرساس الحسين، **أنماط الإشراف التربوي وفق مجال العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الإبتدائية**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2016.

104- مسيلتي عويشة، **واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة مولاي أحمد مدغري**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018.

105- معمري هند، **مصادر الضغط المهني لدى أعوان الحماية المدنية بولاية أم البواقي وعلاقتها بالأداء الوظيفي والوقوع في حوادث العمل**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2018.

106- مهملي بن علي، **صناعة القرار ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة مجمع كوندور 2010- 2015**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.

107- نعموني مراد، **القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج شمال**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

108- نفيدسة فاطمة، **الملمح السيكولوجي وعلاقته بالدور الاجتماعي والنسق القيمي لدى المرأة الطارقية دراسة ميدانية بمدينة تمنراست**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.

109- نوري محمد، **أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نموذجا**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2014.

110- نويصر بلقاسم، **التنمية والتغيير في نسق القيم الاجتماعية دراسة سوسيولوجية ميدانية بإحدى المجتمعات المحلية بمدينة سطيف**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

111- هريو دزاير، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017.

112- ينون فاطمة الزهراء، **القيم الاجتماعية والثقافية في ضل تكنولوجيا الاتصال الحديثة الاستخدامات والتأثيرات- دراسة وصفية تحليلية-**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015.

رسائل ماجيستر

113- أبو العمرين خالد شيماء، **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضى الوظيفي لمعلميهم**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017.

114- الأحمدي بنت ذياب محمد علي وفاء، **إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية** ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

115- بادويلان رهام بنت محمد بن عمر، **القيم التربوية في قصص الصحابة من كتاب البداية والنهاية – دراسة تحليلية-** ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.

116- بريش غنية، **القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز الجزائر العاصمة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.

117- بكوش مومن الجموعي، **القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوافق النفسي الاجتماعي لدى الطالب الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة الوادي-**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

118- بلقاسم داود، **النسق القيمي للعامل ودوره في التنظيم الصناعي دراسة ميدانية بمركب الغزل والنسيج باتنة**، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

119- بن عزوزي محمد، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط**، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2012.

120- بن قمحية جهاد نعيم عيد الرحمان، **البناء القيمي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003.

121- بن منصور اليمين، **دور القيم الدينية في التنمية الاجتماعية دراسة ميدانية حول الميزابيين المقيمين بمدينة باتنة**، رسالة ماجستير، جامعة بااتنة، الجزائر، 2010.

122- التويجر أنس محمد، **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

123- حسن سرحان أحمد صفاء، **تفعيل إدارة المدرسة الثانوية لأساليب تنمية القيم الأخلاقية في ضوء منظور إسلامي**، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، مصر، 2010.

124- الحسني عوض بن حمد بن زاهر، **تنمية القيم الأخلاقية في المرحلة الثانوية من خلال الأنشطة غير الصفية دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2007.

125- حمدي سعدة، **القيم الاجتماعية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلم – دراسة ميدانية لعينة من المعلمين (لغة عربية) بولاية الأغواط**، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2013.

126- حمودة محمود ربيع إبراهيم، **القيم التربوية المتضمنة في قصص المنهاج الفلسطيني في المرحلة الأساسية العليا في ضوء الفكر التربوي الإسلامي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

127- خوجة عادل، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي في جامعة ورقلة**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

128- الراعي فايزة، **الجمعيات النسوية والقيم التربوية والدينية دراسة ميدانية بولاية غرداية**، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر، 2013.

129- الرشيدي محمد مبارك محمد، **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

130- زغدودي مريم، **تأثير القيم الإجتماعية على السلوك التنظيمي للعمال دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر** 2، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.

131- الزهراتي هزاع بن أحمد حسين، **القيم التربوية المتضمنة في مقرر التربية الإسلامية المطور للصف الرابع الابتدائي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

132- الزهراني عبد الله بن صالح بن يوسف، **القيم التربوية المتضمنة في كتاب لغتي المقرر للصفوف الأولية في المرحلة الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2014.

133- زيرق دحمان، **دور المدرسة القرآنية في تنمية القيم الاجتماعية للتلميذ دراسة ميدانية بمدينة الجلفة**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

134- السقاف يوسف محمد بن عبد الرحمان، **القيم الأخلاقية المتضمنة في مقررات العلوم الشرعية للمرحلة المتوسطة بنين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.

135- شخاب عبد القادر، **دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

136- صحراوي وافية، **قيم العمل والدافعية للإنجاز لدى إطارات المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الدسمة، مستشفى القبة، المعهد العالي للأساتذة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

137- الصعب عبيد محمد هاشم، **قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من المرشدين المدرسيين بتعليم الليث والقنفذة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

138- الصعب محمد عبيد هاشم، **قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من المرشدين المدرسيين بتعليم الليث والقنفذة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

139- صوكو سهام، **واقع القيم لدى المراهقين في المؤسسة التربوية – دراسة ميدانية بثانوية بوحنة مسعود ميلة-**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.

140- طابوش مولود، **اثر الشركات متعددة الجنسيات على التشغيل في الدول النامية دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

141- عبادو خديجة، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى استاذة الجامعات دراسة ميدانية بولايات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2013.

142- عبد المحسن محمد أبو حسن عبد العزيز، **القيم المتضمنة في سورة لقمان (من خلال وصاياه لابنه)**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2000.

143- العبدلي قليّل بن حسين بن قليّل، **القيم الخلقية والاجتماعية المستنطبة من معلقات الشعر الجاهلي السبع وأساليب تنميتها لدى طلاب المرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

144- عثماني أحسين، **استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في عولمة الاقتصاد**، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص ص 06 – 08.

145- عجال مسعودة، **القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.

146- العجرمي سلمان عثمان سمية، **دراسة تحليلية للقيم المتضمنة في كتب التربية الإسلامية والاجتماعية وحقوق الإنسان للصف الرابع الأساسي بفلسطين**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2012.

147- عز الدين إبراهيم عبد اللطيف إيمان، **القيم المرتبطة بمفهوم المواطنة في منهاج المواد الاجتماعية للصف التاسع الأساسي ومدى اكتساب الطلبة لها**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.

148- عمر الأسطل سماهر، **القيم التربوية المتضمنة في آيات النداء القرآني للمؤمنين وسبل توظيفها في التعليم المدرسي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008 .

149- عمومن رمضان، **علاقة قيم العمل بالاتجاهات نحو بعض المتغيرات المهنية مشرفين-منفذين، دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة بالجزائر العاصمة**، رسالة ماجستير، الجزائر، 2005.

150- العيسي علي بن مسعود بن أحمد، **تنمية القيم الأخلاقية لدى طلاب المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بمحافظة القنفذة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

151- القرالة عدلان نجلاء، **القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري، لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نضرهم**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.

152- قلمامي سناء، **صراع الأجيال حول القيم الاجتماعية داخل الأسرة الجزائرية دراسة ميدانية بمدينة عنابة**، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003.

153- قلمين وردة، **القيم الاجتماعية المكتسبة من مقررات المحو الأمية وعلاقتها بالدور التربوي للأمهات الريفيات**، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

154- المدهون محمد خليل محمد، **القيم التربوية المتضمنة في الآيات الكونية ودور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيزها لدى طلبتهم**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.

155- مرار عمران محمد علاء، **الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

156- المصري دينا جمال، **أثر استخدام لعب الأدوار في اكتساب القيم الاجتماعية المتضمنة في محتوى كتاب لغتنا الجميلة لطلبة الصف الرابع الأساسي في محافظة غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.

157- موافي رائدة عبد العزيز، **أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

158- واجي سليم، **السلوك التنظيمي للشباب العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل دراسة ميدانية حول خريجي الجامعة والمعاهد العاملين ضمن عقود ما قبل التشغيل بولاية أدرار**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

المجلات العلمية

159- العامري صالح مهدي ، عبد الله أمل عيسى، "تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء الملاك التدريسي النسوي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات"، **مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية**، العدد 35، 2020.

160- العرموطي أيمن مصطفى، حسن مدثر، "تقييم تجربة جامعة أبو ضبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، **مجلة إدارة واقتصاد الكلية للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، العدد 07، 2015.

161- القويزي القائمة، "الإستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، العدد 03، 2015.

162- القويزي القايمة، "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، العدد 19، جوان 2016.

163- فريحة ليندة، خروف منير، "نحو إدارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية التجربة السويسرية نموذجا"، **حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد 11، جوان 2015.

164- الربيعي مصطفى كاظم حيدر، محمود المولى سماح مؤيد، "تأثير الإستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 123، أذار 2020.

165- العسالي جمال، بن يحي نجاة، "إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال"، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، المجلد 01، العدد 01، 2015.

166- بوزيداوي محمد، لعطوي جلول، "إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية"، **مجلة البحوث والدراسات التجارية**، العدد 03، مارس 2018.

167- محمد أبو ليفة مصطفى سناء، "العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية"، **مجلة البحوث المالية**، المجلد 21، العدد 03، جويلية 2020.

168- أحمد عزام عبد النبي، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا واستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، **مجلة الإدارة التربوية**، العدد 16، ديسمبر 2017.

169- غرياني عبد الحميد، "إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات"، **مجلة الحوار الثقافي**، العدد 05، 2016.

170- هيري آسيا، "إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 06، العدد 12، 2019.

171- أبو عميرة عريب، السعودي موسى أحمد، "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة دراسات العلوم التربوية** ، المجلد 38، العدد 01، 2011.

172- أحمد رحيم الجاف منيرة، عبد الله زيدان عبد الرزاق، "أثر استخدام التقارير مع القصيرة مع الأحداث الجارية في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الثالث معهد إعداد المعلمات في مادة التاريخ"، **مجلة الفتح**، العدد 22، 2005.

173- أرفيس مريم، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية"، **مجلة التغير الاجتماعي**، العدد 06، 2019.

174- بعلوج بولعيد، "الشركات متعددة الجنسيات ودورها في نقل التكنولوجيا في الدول النامية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 35، جوان 2011.

175- بن العايب بلقاسم، بجقينة مصطفى، "أثر العوامل التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي"، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، العدد 04، 2016.

176- بن توتة قندز، "التدابير المعتمدة للحد من فرص التحايل الضريبي المستخدم في سياسة أسعار تحويل الأرباح المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في الجزائر"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، المجلد 14، العدد 01، 2020.

177- بن علي عائشة، نوري منير، "واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان"، **مجلة الإستراتيجية والتنمية**، المجلد 07، العدد 12، جانفي 2017.

178- **بن غيدة سارة، حركات سعيدة**، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي"، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد 05، العدد 01، جوان 2018.

179- بن منصور ليليا، عجالي دلال، "دراسة تحليلية لتقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية والتأمينية والصحية"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية**، العدد 37، أفريل 2019.

180- بن وهيبة نورة ، "استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر"، **مجلة التراث**، المجلد 01، العدد 30، أبريل 2019.

181- بن يزة رحمة، طروب بحري، "إنعكاسات التنوع الثقافي في داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري دراسات وأبحاث"، **المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد رقم 12، عدد 01، جانفي 2020.

182- بواب رضوان، "الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام "LMD""، **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية**، العدد 21، ديسمبر 2015.

183- بوالشرش كمال، "إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي"، **مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، العدد 10، جوان 2017.

184- بوشمال عبد الغني، زرزار العياشي، "أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة"، **مجلة التنظيم والعمل**، المجلد 06، العدد 04، 2017.

185- بوطورة فضيلة، سمايلي نوفل، قرامطية زهية، "أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة"، **مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي**، العدد 14، 2020.

186- بوعطيط سفيان، "القيم الشخصية وتأثيراتها على السلوك الفردي والجماعي"، **مجلة دراسات وأبحاث الجلفة**، المجلد 7، العدد 21، 2015.

187- بوقندورة عبد الحفيظ، "المسؤولية القانونية للشركات متعددة الجنسيات عن خرق حقوق الإنسان"، **مجلة أبحاث قانونية وسياسية**، المجلد 06، العدد 01، جوان 2020.

188- بومنقار مراد، بوعطيط فايزة، "دور القيم الشخصية في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد دراسة نظرية تشخيصية"، **مجلة دراسات وأبحاث**، الجزائر، المجلد07، العدد21، 2015.

189- تايه النعيمي فلاح، بطرس الشكر لؤي لطيف، "إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 106، 2016.

190- الثقفي عبد الله، الحموري خالد، عصفور قيس، "القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتفكير التأملي لدى طالبات قسم التربية الخاصة بالمتفوقات أكاديميا والعاديات في جامعة الطائف"، **المجلة العربية لتطوير التفوق**، المجلد 04، العدد 06، 2013.

191- الجبوري عبد الرزاق حمد حسين، "الشركات متعددة الجنسية وعلاقتها بالاستثمار الأجنبي المباشر الإمارات حالة دراسية"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 11، العدد 33، 2015.

192- الجبوري عبد الرزاق حمد حسين، منديل خلدون خليل، "دور الشركات متعددة الجنسية في جذب الاستثمار الأجنبي الوارد إلى الإمارات العربية المتحدة للمدة 2003 – 2016"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 02، العدد 42، 2018.

193- حاج دحو عامر، حميميش نرجس، "دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة مؤسسة فيلامب"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، العدد 11، 2016.

194- حجاب خيرة، مزياني فتيحة، "اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم"، **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية**، العدد 08، مارس 2018.

195- حجاج خليل جعفر، "دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 34، العدد 110، 2012.

196- حسين علي رحاب، "الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى مديرات رياض الأطفال"، **مجلة الأستاذ**، المجلد 02، العدد 212، 2015.

197- حسين علي رحاب، الفريداوي حسن عيسى وفاء، "العولمة الثقافية في القيم التربوية لطالبات قسم رياض الأطفال"، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، جامعة بغداد، العدد38، 2012.

198- حمداوي وسيلة، مشعلي بلال، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 08 ماي 1945 قالمة"، **مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد 18، ديسمبر **2016**.

199- حمدون ناظم شيماء، "الإدارة بين الماضي والحاضر دراسة نظرية"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 35، العدد 112، 2013.

200- الحمزة عبد الحليم، "إدارة التنوع في الموارد البشرية تجارب عالمية"، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، العدد 08، 2017.

201- خالدي عبد الكامل، محي الدين خلف فهد ، **"**نحو تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية الدولية**"**، **المجلة الجزائرية للأمن الإنساني**، العدد 05، جانفي 2018.

202- خام الله صبرينة، مساك أمينة، "تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، المجلد 03، العدد 05، جانفي 2015.

203- دريس نبيل، "الجريمة السيبرانية بين المفاهيم والنصوص التشريعية، الجزائر أنموذجا"، **مجلة القانون والمجتمع**، العدد 02، 2017.

204- دريس نبيل، "دور الوسائط الالكترونية في الحراك الشعبي في الدول العربية"، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية**، المجلد54، العدد03، 2017

205- دلول عماد عبد الحسين، محمد فوزي مهدي، "تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة دراسة تحليلية لعينة مختارة من المصارف العراقية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 23، العدد 99، 2017.

206- رجب سكر ناجي، "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الإتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية"، **مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية**، المجلد 26، العدد 07، 2018.

207- روابحية عيسى، كورتل فريد، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين"، **مجلة الباحث الاقتصادي**، العدد 05، جوان 2016.

208- زعزع فطيمة، لحول سامية، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة"، **مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي**، المجلد 12، العدد 23، 2015.

209- زياني زهرة، بودية فاطمة، "تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة جامعة الشلف نموذجا"، **مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد**، المجلد 01، العدد 02، جوان 2019.

210- سالمي وردة، لمزري مفيدة، "الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية"، **مجلة إيليزا للبحوث والدراسات**، المجلد 05، العدد 01، 2020.

211- سامعي توفيق، **"**الأداء التربوي والوظيفي: مفهومه وأسسه الثقافية**"**، **مجلة دراسات وأبحاث**، العدد 30، مارس 2018.

212- سماي علي، أولاد ابراهيم ليلى، "تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية"، **مجلة دراسات العدد الاقتصادي**، المجلد 07، العدد 03، سبتمبر 2016.

213- الشايب محمد الساسي ، عبادو خديجة، "القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من الأستاذة بجامعات (ورقلة، غرداية، بسكرة، الوادي)"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 26، سبتمبر 2016.

214- شرفي منصف، "محاولة تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة الأشغال العمومية بقسنطينة"، **مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي**، العدد 13، 2019.

215- عبد الله محمد أثير، "تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 40، 2014.

216- عبد الله محمد أثير، "مدى ملائمة خصائص العمل البيئية لتخطيط وتصميم مساحات المصنع دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية (مصنع الأنابيب البلاستيكية) والجلدية (مصنع الدباغة) في الزعفرانية"، **مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية**، المجلد 16، العدد 57، 2010.

217- عبودة عبد الرزاق زينب، "تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي"، **مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، جامعة بابل العراق، العدد 18، 2016.

218- العبيدي نماء جواد، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 08، العدد 24، 2012.

219- العجيلي حسين كاظم حسين ، "قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 02، العدد 42، 2018.

220- عزالي عادل، "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المنظمة المعاصرة قياس الأداء المعرفي الأهمية والصعوبات"، **مجلة تنمية الموارد البشرية**، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2016.

221- علوان محسن حسن، "أثر الشركات متعددة الجنسية على اقتصاد البلد المضيف"، **مجلة الفتح**، العدد 36، تشرين الأول 2008.

222- عمام ريم، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة ولاية الأغواط"، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.

223- الغراوي ليث شعبان هشام، الحلفي محمد عوده علي، "الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية"، **مركز البحوث النفسية**، المجلد 31، العدد03، 2020.

224- فاضل حمد سلمان، الناصري طارق كاظم، "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط شركة المشاريع النفطية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 87، 2016.

225- فاضل فايزة، سعدون سمية، "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية"، **مجلة روافد**، العدد 01، جوان 2017،.

226- فاضل فايزة، سعدون سمية، "الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميداني بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية"، **مجلة روافد**، العدد 01، جوان 2017.

227- فالح بناي ضياء، الظالمي محمد جبار هادي، "دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الإبداع في مكان العمل دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء"، **مجلة الريادة للمال والأعمال**، المجلد 01، العدد01، 2020.

228- فراحي فيصل، بودهري عادل، "دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك ودكوك (1990) على عينة من عمال مؤسسة هيبروك بولاية وهران"، **مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017.

229- فني فضيلة، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك جزائرية"، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018.

230- فني فضيلة، "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية"، **مجلة العلوم الإنسانية بسكرة**، العدد 48، سبتمبر 2017.

231- قاسمي محمد منير، مصيطفى عبد اللطيف، "أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية"، **مجلة آفاق علمية**، المجلد 11، العدد 03، 2019.

232- قرارية ريمة، دريس ناريمان، "تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية"، **مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة**، العدد 06، سبتمبر 2018.

233- قراوي أحلام ، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين كبيرة سطيف"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، المجلد 08، العدد 01، مارس 2020.

234- قمبور عبد الرؤوف، رقي نذيرة، "دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسساتي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية"، **المجلة الجزائرية للموارد البشرية**، المجلد 02، العدد 02، 2017.

235- لحميدي عادل، **"**القيم التنظيمية لدى الاستاذ الإداري وفق نموذج فرنسيس و ودكوك دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، **مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، المجلد 09، العدد 04، 2018.

236- لمزري مفيدة، "الشركات متعددة الجنسيات والاستعمار الاقتصادي الحديث"، **المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد**، المجلد 05، العدد 02، 2020.

237- مانع سبرينة ، بن حجوبة حميد، "الحيود الست تقنية حديثة لتقييم الفعّال لأداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم"، **مجلة معارف**، العدد 24، جوان 2018.

238- محمد حمد خالد عبد الحفيظ، "الشركات متعددة الجنيات وأثرها على خلق الأزمات الاقتصادية في الدول النامية"، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، المجلد 04، العدد 03، سبتمبر 2020.

239- محمودي الهواري، "القيم الشخصية كمؤشر لفعالية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية دراسة ميدانية في ثلاث منظمات عمومية بولاية وهران"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، العدد10، مارس 2013.

240- مرغني حيزوم بدر الدين، دريس كمال فتحي، "الشركات متعددة الجنسيات في ضوء عناصر الشخصية القانونية الدولية"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، العدد 03، أكتوبر 2020.

241- مزغيش عيسى سمية، "الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مقاربة نظرية"، **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، المجلد 06، العدد 02، 2020.

242- المشهداني نجم عبد الله بشرى، العبيدي جوان جاسم خضير، "دور التقارير المالية المرحلية في تعزيز كفاءة السوق المالية دراسة ميدانية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 26، 2011.

243- مصيطفى عبد اللطيف، أرحاب وسام ، "دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية الجزائر"، **مجلة رؤى الاقتصادية**، جامعة الوادي، الجزائر، العدد، 10، جوان، 2016.

244- مقدم عبد الحفيظ، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلهما مع الاتجاهات والسلوك دراسة امبريقية"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 1994.

245- الموسوي مهدي محمد ميمونة، عبود أنوار هاشم، "تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، المجلد 09، العدد 35، أيلول 2020.

246- النويران ظاهر لفا عافت ، "أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد 17، 2017.

247- هوان عبد الله، شاعة عبد القادر، "تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم"، **مجلة الإستراتيجية والتنمية**، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020.

248- وهابي كلثوم، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018.

المؤتمرات والندوات

249- بابكر حمد أحمد، **القيم الأخلاقية للباحثين في الاقتصاد الإسلامي، بحث مقدم للمؤتمر العالمي السابع للاقتصاد الإسلامي**، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، من 01 إلى 03 أفريل 2008.

250- العتيبي مشاعل بنت ذياب ، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.

251- القرعاني إبراهيم يوسف، **ضرورة تعزيز القيم الأخلاقية في التمويل الإسلامي لاستقرار سوق التمويل الإسلامي ونموه، بحث مقدم إلى الندوة العلمية الدولية (الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية للتمويل الإسلامي بين المثال والواقع)**، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية في المعاملات المالية، كوالا لمبور، 2013.

المراجع الأجنبية

252- Anne-wil Harzing, Joris Van Ruyssevelt, **International human Ressource management**, British library publishing, California, 2004.

253- Carol Brunt, **Human Ressource management in international NGOS Exploring - Strategy Practice And Policy**, Published by Springer Nature, London, 2016.

254- Chris Brewster, Elizabeth Houldsworth, Paul Sparrow, Guy Vernon, **International Human Ressource Management**, Chartered Institute Of personnel and Development, 04 Edition, London, 2016.

255- David Bell, and Al, Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity**, International Journal of Lean Thinking**, Vol 4, Issue 1, June 2013.

256- Dennis R. Briscoe, Randall S. Schuler, Lisbeth Claus, **International Human Ressource Management Policies and Practices for Multinational Entreprises**, Taylor& Francis Publishing, 03 Edition, USA,2009.

257- Dennis R. Briscoe, Randall S. Schuler, Lisbeth Claus, **International Human Ressource Management Policy and Practice for The Global Entreprise**, Taylor& Francis Publishing, 02 Edition, UK,2004.

258- Djebbari chaouki, **internationalization of multinational corporations between gains and risks for developing countries**, journal etudes economies, vol 01, 2014.

259- Haiying Kang, Jie shen, **International Human Ressource Management In South korean Multinational Entreprises**, Springer Nature Publishing, Singapore, 2017.

260- Kadri nouria, derbal abdelkader, **Internationalization and multinational entreprises new entry contribution of the uppsala model**, maghreb review of economic and management, vol 03, march 2016.

261- Kristine Svenden, **International Human Ressource Management**, Magister International Business, Copenhagen Business School, Danimark, 2011.

262- Michael M. HARRIS, **International Human Ressource Management**, Taylor & Francis Group LLC, New York, 2008.

263- Michaela Striteska,MarketaSpickova, **Review and comparison of performance measurement systems, IBMS**, publishing, journal of organizational management studies,vol 2012, 2012.

264- Monir H. Tayeb, **International Human Ressource Management a Multinational Company Perspective**, Library Of Congress Publishing, Great Britain, 2005.

265- Patrick Wright, Karina Van de Voorde, **HandBook Of International Human Ressource Management**, john Wiley & sons LTD, United Kingdom, 2009.

266- Paul Sparrow , Chris Brewster, Hilary Harris, **Globalizing Human Ressource Management**, Taylor& Francis E-library, London, 2004.

267- Philip G. Benson, **Emerging Themes in international management of Human ressources**, information Publishing, New mexico, 2011.

268- Subba Rao, **International Human Ressource Management**, Himalaya Publishing House LTD, Bhubaneswar, India.

269- Timothy Dean Keeley**, International Human Ressource Management In Japanese Firms Their Greatest Challange**, Palgrave Publishers LTD, Great Britain, 2001.

270- Tony Edwards, Chris Rees, **International Human Ressource Management Globalization- National Systems and Multinational Companies**, British library publishing, England, 2006.

الملاحـــــق

الملحق رقم 1

جامعة البليدة 2

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استبانه مقدمة لبحث ميداني حول موضوع أطروحة الدكتوراه الموسوم

أثر التنوع في القيم الفردية على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات

من إعداد الطالب:

بن فردية علي

الأستاذ المشرف:

دريس نبيل

يقوم الباحث بدراسة تدخل ضمن استكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص : إدارة موارد بشرية، ومن أجل الشروع في الدراسة الميدانية تم إعداد هذه الاستبانة لغرض الدراسة القياسية، لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية وذلك بهدف إثراء البحث العلمي ونشكركم مسبقا على التعاون والمشاركة في إتمام هذا العمل، يرجي وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتوافق وتنطبق عليك.

المتغيرات الديموغرافية

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

20 – 30 ☐ 30 -40 ☐ 40 -50 ☐ 50 فما فوق ☐

الحالة الاجتماعية:

أعزب (عزباء) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أر مل (ة) ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐

المنصب :

إداري ☐ تنفيذي ☐

سنوات الخبرة:

05 سنوات فأقل ☐ 06 – 10 سنوات ☐ 10 –15 سنة ☐ 16 فما فوق ☐

الجنسية: .....

القسم الثاني : القيم الفردية

الرقم	الفقـــــرات	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبدا
01	أسعى إلى زيادة معرفتي العلمية الشخصية من خلال البحث والقراءة					
02	أميل إلى معرفة ومتابعة كل ما هو جديد وذا صلة بمجال عملي					
03	أرغب بمعرفة أبحاث وأفكار جديدة خاصة بمجال عملي					
04	أبحث عن المعرفة العلمية المتعلقة بتخصصي					
05	أسعى جاهدا إلى إدراك الوقائع علميا					
06	أتابع البرامج العلمية الثقافية المتعلقة بمجال اهتمامي					
07	أحاول أن أكون مؤثرا على الآخرين (زملاء، مشرفين)					
08	أحرص على أن تكون وجهة نظري حول أي موضوع مقنعة ومقبولة					
09	أميل للقيام بالأعمال المحققة لإثبات الذات					
10	أتابع باهتمام الأحداث والأخبار السياسية					
11	أفضل الجلوس والتحدث مع الصديق الذي يهتم بالسياسة والقيادة					
12	أميل لمتابعة المواضيع ذات الاهتمام بما هو جديد على الساحة السياسية					
13	أفضل العمل في المؤسسة التي تقدم راتبا عاليا					

14	أعمل لكي أكون رجل أعمال ناجح.					
15	أجتهد لإنشاء مؤسسة تجارية ومالية خاصة بي					
16	أهتم بمتابعة الأخبار الاقتصادية					
17	أزاول الأعمال الإضافية للحصول على راتب أعلى					
18	أعمل بجد للحصول على المكافآت المادية					
19	أحرص أداء واجباتي الاجتماعية (الصلح، التسامح، التشاور)					
20	أقوم بالأعمال التطوعية في المجتمع الذي أنتمي إليه					
21	أسعىلتقديم المساعدات التي تعزز القيم الحسنة					
22	أتبادل الزيارات مع الأقارب والأصحاب كلما أتيحت لي الفرصة					
23	أساند معارفي وأقف معهم في مختلف الأحداث والمناسبات					
24	أبادر بالانضمام إلى الجمعيات الإنسانية والاجتماعية					
25	أجتهد في حسن التعامل مع الآخرين وكسب محبتهم					
26	أحرص على العبادة وممارسة الشعائر الدينية في وقتها المحدد					
27	أطالع الكتب الدينية وتفسيراتها					
28	أرى أن تقدم الأمم قائم على التمسك بالتعاليم الدينية					
29	أؤمن بضرورة نقل تعاليم الدين من جيل لآخر					
30	استغل وقت فراغي في الإطلاع على كل ما هو جديد في المجال الديني					
31	أخصص بعض الوقت لزيارة المراكز الدينية					
32	أحب العمل في مكان جميل ومتناسق					
33	أفضل القيام بالأعمال التي تهتم بالذوق والفن والجمال					
34	أتابع أخبار الموضة وآخر الصيحات الفنية والجمالية في العصر المعاصر					
35	أرافق الصديق صاحب المظهر الأنيق والميال للذوق الجميل					
36	أرى أن تطور الدول هو نتاج تطورها السياحي العمراني الجمالي					
37	أستمتع بمتابعة المهرجانات السياحية والفنية					
38	أقرا المجلات التي تهتم بالفن والجمال					

القسم الثاني

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
39	التزم بكل القواعد والتعليمات عند القيام بعملي					
40	أحرص على الانضباط في مواعيد العمل					
41	أنجز عملي وفق ما هو مطلوب مني					
42	أحترم إدارة المؤسسة وزملاء العمل					
43	أحترم نظام العمل داخل الشركة					

44	أمتثل لتعليمات العمل طواعية					
45	تعطى لي الفرصة في عملية صناعة القرارات المتعلقة بعملي					
46	أشارك في تحديد الأهداف المرتبطة بعملي					
47	تتاح لي الفرصة للمشاركة في تقديم بدائل وحلول للمشاكل التي تواجه شركتي					
48	أتقن عملي حسب التنظيم المعمول به في الشركة					
49	أطبق تعليمات وتوجيهات رئيسي في العمل حتى وإن تعارضت مع قيمي					
50	أتقبل جميع الانتقادات المتعلقة بعملي					
51	أعمل على تحسين وتطوير أدائي بصفة دائمة ومستمرة					
52	أشعر دائما أنني أنجز عملا مهما في شركتي					
53	أستشير رئيسي على كيفية إنجاز عمل ما					
54	أرى أن العمل الذي أنجزه يتناسب مع المعايير المطلوبة في المنظمة					
55	أؤمن بأهمية العمل الجماعي داخل شركتي					
56	تسود الثقة والتعاون بيني وبين زملائي في العمل					
57	أحدد أنا وزملائي دور كل واحد منا داخل الجماعة مع احترام القانون					
58	أشعر بالارتياح عند مساعدة زملائي في أداء أعمالهم					
59	أتقبل النصائح والأفكار من زملائي وأعمل على تطبيقها والاستفادة منها					
60	أحرص على علاقاتي الطيبة والحسنة مع جميع الزملاء					
61	تعمل شركتي على توفير المناخ المناسب لأداء الأعمال					
62	يهتم رئيسي بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحسين الأداء					
63	يتقبل رئيسي الحلول غير المألوفة عند مواجهة مشكلة في العمل					
64	يوجد اتصال وتبادل للمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بخصوص حيثيات العمل					
65	يفوض الرئيس بعض الصلاحيات للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة					
66	تسود الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل شركتي					

الملحق رقم 2

Blida University 2
Faculty of Law and Political Science
Department of Political Science

The impact of diversity in individual values on the performance of workers in multinational companies

An introduction questionnaire to complete the requirements for obtaining a LMD PhD in human resources management

presented by the studentProfessor Supervisor
benferdiaalidrissnabil

peace upon you,
The researcher conducts a study within the framework of completing the requirements for obtaining a doctorate in political science, specializing in: human resources management, to initiate the field study, this questionnaire was prepared for the purpose of the standard study, so we ask you to answer the following questions in order to enrich scientific research and we thank you in advance for cooperation and participation In completing this work, please tick an (X) or in front of the answer that corresponds to and Applied forYou.

Section One **: Demographic variables**

Gender (sex) Male ☐ Female ☐

Age: 20 – 30 ☐ 30 – 40 ☐ 40-50 ☐ 50 and over ☐

Marital Status: Single (Single) ☐ Married (E) ☐ Divorced ☐ widower ☐

Educational level : Secondary ☐ High school ☐

Position Executive ☐ Director ☐

Years of Experience: 05 years or less ☐ 06 - 10 year ☐ 10-15 years ☐ 16 and over ☐

Nationality: .....

Section Two

num	clauses	Always apply	Often apply	Sometimes apply	rarely apply	never apply
01	I seek to increase my personal scientific knowledge through research and reading					
02	I tend to know and follow up on everything new and relevant in my field of work					
03	I would like to know new research and ideas in my field					
04	I am looking for scientific knowledge related to my work					
05	I strive to be aware of the facts scientifically					
06	I follow cultural scientific programs related to my field of interest					

07	I try to be influencing others (colleagues, supervisors)					
08	I make sure my point of view on any topic is compelling and acceptable					
09	I tend to do self-fulfilling chores					
10	I follow with interest the events and political news					
11	I'd rather sit and talk to a friend who is interested in politics					
12	I tend to follow issues of interest to what is new in the political arena					
13	I prefer to work in an organization that offers a high salary					
14	I work to be a successful businessman					
15	I strive to set up my own commercial and financial enterprise					
16	I am interested in following the economic news					
17	I take on extra work to get a higher salary					
18	I work hard to get material rewards					
19	I strive to perform my social duties (reconciliation, tolerance, consultation)					
20	I do volunteer work in my community					
21	I seek to provide aids that promotes a good values					
22	I exchange visits with relatives and friends whenever I have the opportunity					
23	I support my acquaintances and stand with them in various events and occasions					
24	I take the initiative to join humanitarian and social societies					
25	I strive to deal with others and gain their love					
26	I strive to worship and practice religious rituals on time					
27	I read religious books and their interpretations					
28	I see that the progress of nations is based on adherence to religious teachings					
29	I believe in the necessity of transmitting the teachings of religion from one generation to the					

	next					
30	Use my spare time to see everything new in the religious field					
31	I take some time to visit religious centers					
32	I like to work in a beautiful, harmonious place					
33	I prefer to do works that are concerned with taste, art and beauty					
34	I follow fashion news, the latest artistic and aesthetic trends in the contemporary era					
35	Accompany a friend who is elegant and has a good taste					
36	I see that the development of countries is the product of their aesthetic urban tourism development					
37	I enjoy watching the tourist and artistic festivals					
38	Read magazines interested in art and beauty					
num	**clauses**	**always**	**Often**	**sometimes**	**rarely**	**never**
39	I adhere to all rules and regulations when doing my job					
40	I ensure discipline in work schedules					
41	I do my work according to what is required of me					
42	I respect enterprise management and co-workers					
43	I respect the work system within the company					
44	I voluntarily comply with working instructions					
45	I am given opportunity in the decision-making process related to my work					
46	I participate in setting goals related to my work					
47	I have the opportunity to co-offer alternatives and solutions to problems facing my company					
48	I master my work according to the organization in force in the company					
49	I follow my boss's instructions and directions even if they conflict with my values					
50	I accept all criticism regarding my work					
51	I work on improving and developing my performance permanently and continuously					

52	I always feel like I am doing something important in my company					
53	Consult my boss on how to get work done					
54	I see that the work I do matches the standards required in the organization					
55	I believe in the importance of teamwork within my company					
56	Trust and cooperation prevail between me and my co-workers					
57	My colleagues and me define the role of each of us within the community while respecting the law					
58	I feel comfortable helping my colleagues with their work					
59	I accept advice and ideas from my colleagues and work on applying them and benefiting from them					
60	I am keen a good relations with my colleagues					
61	My company works to provide the right climate for doing business					
62	Boss is interested in providing material and moral incentives to improve performance					
63	My boss accepts unfamiliar solutions when faced with a problem at work					
64	There is communication and exchange of information between the superiors and subordinates regarding the merits of work					
65	The superior delegates some powers to the subordinate in order to achieve desired goals					
66	Trust and mutual respect between boss and subordinate reigns in my company					

الملحق رقم 03

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
نبيل دريس	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2
يمينة خلادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
غنية شليغم	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
زرفة بولقواس	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
سمير بارة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة
سلمى ليمام	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة
ليندة زموري	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة
عمر حمداوي	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
عزيز قودة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة

الملحق رقم 4

جدول تحليل التباين المتعدد

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	مجموع_القيم_الفكرية	1484,095[a]	76	19,528	2,609	,000
	مجموع_القيم_السياسية	2554,352[b]	76	33,610	3,022	,000
	مجموع_القيم_الإقتصادية	2678,625[c]	76	35,245	3,216	,000
	مجموع_القيم_الإجتماعية	3501,033[d]	76	46,066	4,438	,000
	مجموع_القيم_الدينية	3771,853[e]	76	49,630	2,373	,000
	مجموع_القيم_الجمالية	6102,835[f]	76	80,300	4,458	,000
Intercept	مجموع_القيم_الفكرية	23372,744	1	23372,744	3122,951	,000
	مجموع_القيم_السياسية	17782,493	1	17782,493	1599,090	,000
	مجموع_القيم_الإقتصادية	18896,068	1	18896,068	1724,054	,000
	مجموع_القيم_الإجتماعية	26407,000	1	26407,000	2543,785	,000
	مجموع_القيم_الدينية	15051,739	1	15051,739	719,801	,000
	مجموع_القيم_الجمالية	22153,311	1	22153,311	1229,938	,000
الجنس	مجموع_القيم_الفكرية	1,161	1	1,161	,155	,694
	مجموع_القيم_السياسية	,058	1	,058	,005	,942
	مجموع_القيم_الإقتصادية	26,155	1	26,155	2,386	,125
	مجموع_القيم_الإجتماعية	35,600	1	35,600	3,429	,066
	مجموع_القيم_الدينية	11,993	1	11,993	,574	,450
	مجموع_القيم_الجمالية	7,127	1	7,127	,396	,530
المستوى_التعليمي	مجموع_القيم_الفكرية	,360	1	,360	,048	,827
	مجموع_القيم_السياسية	28,362	1	28,362	2,550	,113
	مجموع_القيم_الإقتصادية	51,410	1	51,410	4,691	,032
	مجموع_القيم_الإجتماعية	47,219	1	47,219	4,549	,035
	مجموع_القيم_الدينية	2,711	1	2,711	,130	,719
	مجموع_القيم_الجمالية	35,640	1	35,640	1,979	,162
المنصب	مجموع_القيم_الفكرية	,248	1	,248	,033	,856
	مجموع_القيم_السياسية	18,970	1	18,970	1,706	,194
	مجموع_القيم_الإقتصادية	4,567	1	4,567	,417	,520
	مجموع_القيم_الإجتماعية	1,386	1	1,386	,134	,715
	مجموع_القيم_الدينية	,031	1	,031	,001	,969
	مجموع_القيم_الجمالية	9,220	1	9,220	,512	,476
سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	97,822	3	32,607	4,357	,006
	مجموع_القيم_السياسية	77,804	3	25,935	2,332	,077
	مجموع_القيم_الإقتصادية	48,750	3	16,250	1,483	,222
	مجموع_القيم_الإجتماعية	266,904	3	88,968	8,570	,000
	مجموع_القيم_الدينية	229,535	3	76,512	3,659	,014
	مجموع_القيم_الجمالية	305,513	3	101,838	5,654	,001
الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	257,745	11	23,431	3,131	,001
	مجموع_القيم_السياسية	442,977	11	40,271	3,621	,000
	مجموع_القيم_الإقتصادية	569,145	11	51,740	4,721	,000
	مجموع_القيم_الإجتماعية	886,631	11	80,603	7,764	,000
	مجموع_القيم_الدينية	1013,178	11	92,107	4,405	,000
	مجموع_القيم_الجمالية	1506,432	11	136,948	7,603	,000
الجنس * المستوى_التعليمي	مجموع_القيم_الفكرية	29,315	1	29,315	3,917	,050
	مجموع_القيم_السياسية	2,767	1	2,767	,249	,619
	مجموع_القيم_الإقتصادية	15,065	1	15,065	1,375	,243
	مجموع_القيم_الإجتماعية	7,506	1	7,506	,723	,397
	مجموع_القيم_الدينية	5,065	1	5,065	,242	,623
	مجموع_القيم_الجمالية	63,856	1	63,856	3,545	,062

الجنس * المنصب	مجموع_القيم_الفكرية	1,787	1	1,787	,239	,626
	مجموع_القيم_السياسية	2,250	1	2,250	,202	,654
	مجموع_القيم_الإقتصادية	3,553	1	3,553	,324	,570
	مجموع_القيم_الإجتماعية	4,011	1	4,011	,386	,535
	مجموع_القيم_الدينية	,247	1	,247	,012	,914
	مجموع_القيم_الجمالية	39,810	1	39,810	2,210	,139
الجنس * سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	72,930	2	36,465	4,872	,009
	مجموع_القيم_السياسية	2,339	2	1,170	,105	,900
	مجموع_القيم_الإقتصادية	22,822	2	11,411	1,041	,356
	مجموع_القيم_الإجتماعية	263,920	2	131,960	12,712	,000
	مجموع_القيم_الدينية	27,734	2	13,867	,663	,517
	مجموع_القيم_الجمالية	18,817	2	9,409	,522	,594
الجنس * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
المستوى_التعليمي * المنصب	مجموع_القيم_الفكرية	40,281	1	40,281	5,382	,022
	مجموع_القيم_السياسية	15,504	1	15,504	1,394	,240
	مجموع_القيم_الإقتصادية	1,428	1	1,428	,130	,719
	مجموع_القيم_الإجتماعية	39,953	1	39,953	3,849	,052
	مجموع_القيم_الدينية	71,423	1	71,423	3,416	,067
	مجموع_القيم_الجمالية	28,589	1	28,589	1,587	,210
المستوى_التعليمي * سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	29,256	3	9,752	1,303	,276
	مجموع_القيم_السياسية	31,718	3	10,573	,951	,418
	مجموع_القيم_الإقتصادية	14,759	3	4,920	,449	,719
	مجموع_القيم_الإجتماعية	175,125	3	58,375	5,623	,001
	مجموع_القيم_الدينية	81,026	3	27,009	1,292	,280
	مجموع_القيم_الجمالية	122,712	3	40,904	2,271	,083
المستوى_التعليمي * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	55,518	6	9,253	1,236	,292
	مجموع_القيم_السياسية	44,287	6	7,381	,664	,679
	مجموع_القيم_الإقتصادية	157,103	6	26,184	2,389	,032
	مجموع_القيم_الإجتماعية	109,206	6	18,201	1,753	,113
	مجموع_القيم_الدينية	91,084	6	15,181	,726	,629
	مجموع_القيم_الجمالية	203,224	6	33,871	1,880	,089
المنصب * سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	23,241	3	7,747	1,035	,379
	مجموع_القيم_السياسية	106,853	3	35,618	3,203	,025
	مجموع_القيم_الإقتصادية	66,376	3	22,125	2,019	,114
	مجموع_القيم_الإجتماعية	10,293	3	3,431	,331	,803
	مجموع_القيم_الدينية	44,749	3	14,916	,713	,546
	مجموع_القيم_الجمالية	29,392	3	9,797	,544	,653
المنصب * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	22,967	5	4,593	,614	,690
	مجموع_القيم_السياسية	36,253	5	7,251	,652	,660
	مجموع_القيم_الإقتصادية	116,410	5	23,282	2,124	,066
	مجموع_القيم_الإجتماعية	45,723	5	9,145	,881	,496
	مجموع_القيم_الدينية	135,591	5	27,118	1,297	,269
	مجموع_القيم_الجمالية	129,495	5	25,899	1,438	,215
سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	276,702	20	13,835	1,849	,021
	مجموع_القيم_السياسية	249,241	20	12,462	1,121	,336
	مجموع_القيم_الإقتصادية	420,636	20	21,032	1,919	,016
	مجموع_القيم_الإجتماعية	460,179	20	23,009	2,216	,004
	مجموع_القيم_الدينية	407,189	20	20,359	,974	,498
	مجموع_القيم_الجمالية	987,374	20	49,369	2,741	,000
الجنس * المستوى_التعليمي * المنصب	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.

	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * المستوى_التعليمي * سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * المستوى_التعليمي * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * المنصب * سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	2,186	1	2,186	,292	,590
	مجموع_القيم_السياسية	2,002	1	2,002	,180	,672
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,192	1	,192	,017	,895
	مجموع_القيم_الإجتماعية	3,853	1	3,853	,371	,543
	مجموع_القيم_الدينية	54,426	1	54,426	2,603	,109
	مجموع_القيم_الجمالية	3,416	1	3,416	,190	,664
الجنس * المنصب * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
المستوى_التعليمي * المنصب * سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	21,706	1	21,706	2,900	,091
	مجموع_القيم_السياسية	,976	1	,976	,088	,768
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,892	1	,892	,081	,776
	مجموع_القيم_الإجتماعية	44,914	1	44,914	4,327	,039
	مجموع_القيم_الدينية	13,549	1	13,549	,648	,422
	مجموع_القيم_الجمالية	7,332	1	7,332	,407	,525
المستوى_التعليمي * المنصب * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	72,335	2	36,167	4,833	,009
	مجموع_القيم_السياسية	14,988	2	7,494	,674	,511
	مجموع_القيم_الإقتصادية	56,159	2	28,079	2,562	,081
	مجموع_القيم_الإجتماعية	116,356	2	58,178	5,604	,005
	مجموع_القيم_الدينية	66,546	2	33,273	1,591	,208
	مجموع_القيم_الجمالية	20,107	2	10,053	,558	,574
المستوى_التعليمي * سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	4,474	2	2,237	,299	,742
	مجموع_القيم_السياسية	8,584	2	4,292	,386	,681
	مجموع_القيم_الإقتصادية	6,410	2	3,205	,292	,747
	مجموع_القيم_الإجتماعية	77,726	2	38,863	3,744	,026
	مجموع_القيم_الدينية	63,617	2	31,809	1,521	,222
	مجموع_القيم_الجمالية	29,775	2	14,887	,827	,440
المنصب * سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	5,046	1	5,046	,674	,413
	مجموع_القيم_السياسية	45,756	1	45,756	4,115	,044
	مجموع_القيم_الإقتصادية	4,750	1	4,750	,433	,511
	مجموع_القيم_الإجتماعية	7,571	1	7,571	,729	,395
	مجموع_القيم_الدينية	32,400	1	32,400	1,549	,215
	مجموع_القيم_الجمالية	12,539	1	12,539	,696	,406

الجنس * المستوى_التعليمي * المنصب * سنوات_الخبرة	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * المستوى_التعليمي * المنصب * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * المستوى_التعليمي * سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * المنصب * سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
المستوى_التعليمي * المنصب * سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
الجنس * المستوى_التعليمي * المنصب * سنوات_الخبرة * الجنسية	مجموع_القيم_الفكرية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_السياسية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإقتصادية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الإجتماعية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الدينية	,000	0	.	.	.
	مجموع_القيم_الجمالية	,000	0	.	.	.
Error	مجموع_القيم_الفكرية	1002,881	134	7,484		
	مجموع_القيم_السياسية	1490,132	134	11,120		
	مجموع_القيم_الإقتصادية	1468,674	134	10,960		
	مجموع_القيم_الإجتماعية	1391,052	134	10,381		
	مجموع_القيم_الدينية	2802,071	134	20,911		
	مجموع_القيم_الجمالية	2413,572	134	18,012		
Total	مجموع_القيم_الفكرية	131132,000	211			
	مجموع_القيم_السياسية	101257,000	211			
	مجموع_القيم_الإقتصادية	102436,000	211			
	مجموع_القيم_الإجتماعية	166530,000	211			
	مجموع_القيم_الدينية	91134,000	211			
	مجموع_القيم_الجمالية	124642,000	211			
Corrected Total	مجموع_القيم_الفكرية	2486,976	210			
	مجموع_القيم_السياسية	4044,483	210			
	مجموع_القيم_الإقتصادية	4147,299	210			
	مجموع_القيم_الإجتماعية	4892,085	210			
	مجموع_القيم_الدينية	6573,924	210			

مجموع_القيم_الجمالية	8516,408	210			

a. R Squared = ,597 (Adjusted R Squared = ,368)
b. R Squared = ,632 (Adjusted R Squared = ,423)
c. R Squared = ,646 (Adjusted R Squared = ,445)
d. R Squared = ,716 (Adjusted R Squared = ,554)
e. R Squared = ,574 (Adjusted R Squared = ,332)
f. R Squared = ,717 (Adjusted R Squared = ,556)

جدول إختبار شيفيه للمقارنة البعدية المتعددة

Dependent Variable	(I) الجنسية	(J) الجنسية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
مجموع_القيم_الفكرية	جزائرية	ليبية	-3,7200	1,28317	,675
		سورية	,6800	1,28317	1,000
		ماليزية	-,0200	,94768	1,000
		إندونيسية	,3800	,94768	1,000
		أمريكية	-,0232	,62539	1,000
		كندية	-1,9533	1,18197	,993
		بريطانية	-1,5450	,58033	,788
		مكسيكية	,1300	1,42152	1,000
		نرويجية	-2,0674	,58876	,350
		بولندية	-1,6200	,94768	,991
		سلوفينية	4,3800	1,97276	,931
	ليبية	جزائرية	3,7200	1,28317	,675
		سورية	4,4000	1,73022	,836
		ماليزية	3,7000	1,49842	,862
		إندونيسية	4,1000	1,49842	,755
		أمريكية	3,6968	1,31843	,723
		كندية	1,7667	1,65656	1,000
		بريطانية	2,1750	1,29767	,992
		مكسيكية	3,8500	1,83518	,954
		نرويجية	1,6526	1,30146	,999
		بولندية	2,1000	1,49842	,998
		سلوفينية	8,1000	2,28887	,337
	سورية	جزائرية	-,6800	1,28317	1,000
		ليبية	-4,4000	1,73022	,836
		ماليزية	-,7000	1,49842	1,000
		إندونيسية	-,3000	1,49842	1,000
		أمريكية	-,7032	1,31843	1,000
		كندية	-2,6333	1,65656	,995
		بريطانية	-2,2250	1,29767	,991
		مكسيكية	-,5500	1,83518	1,000
		نرويجية	-2,7474	1,30146	,952
		بولندية	-2,3000	1,49842	,996
		سلوفينية	3,7000	2,28887	,994
	ماليزية	جزائرية	,0200	,94768	1,000
		ليبية	-3,7000	1,49842	,862
		سورية	,7000	1,49842	1,000
		إندونيسية	,4000	1,22345	1,000
		أمريكية	-,0032	,99491	1,000
		كندية	-1,9333	1,41272	,999
		بريطانية	-1,5250	,96722	,995
		مكسيكية	,1500	1,61848	1,000
		نرويجية	-2,0474	,97230	,953
		بولندية	-1,6000	1,22345	,999

		سلوفينية	4,4000	2,11908	,957
	إندونيسية	جزائرية	-,3800	,94768	1,000
		ليبية	-4,1000	1,49842	,755
		سورية	,3000	1,49842	1,000
		ماليزية	-,4000	1,22345	1,000
		أمريكية	-,4032	,99491	1,000
		كندية	-2,3333	1,41272	,993
		بريطانية	-1,9250	,96722	,969
		مكسيكية	-,2500	1,61848	1,000
		نرويجية	-2,4474	,97230	,846
		بولندية	-2,0000	1,22345	,994
		سلوفينية	4,0000	2,11908	,979
	أمريكية	جزائرية	,0232	,62539	1,000
		ليبية	-3,6968	1,31843	,723
		سورية	,7032	1,31843	1,000
		ماليزية	,0032	,99491	1,000
		إندونيسية	,4032	,99491	1,000
		كندية	-1,9301	1,22016	,995
		بريطانية	-1,5218	,65462	,906
		مكسيكية	,1532	1,45343	1,000
		نرويجية	-2,0441	,66210	,575
		بولندية	-1,5968	,99491	,995
		سلوفينية	4,4032	1,99588	,934
	كندية	جزائرية	1,9533	1,18197	,993
		ليبية	-1,7667	1,65656	1,000
		سورية	2,6333	1,65656	,995
		ماليزية	1,9333	1,41272	,999
		إندونيسية	2,3333	1,41272	,993
		أمريكية	1,9301	1,22016	,995
		بريطانية	,4083	1,19769	1,000
		مكسيكية	2,0833	1,76590	1,000
		نرويجية	-,1140	1,20180	1,000
		بولندية	,3333	1,41272	1,000
		سلوفينية	6,3333	2,23371	,707
	بريطانية	جزائرية	1,5450	,58033	,788
		ليبية	-2,1750	1,29767	,992
		سورية	2,2250	1,29767	,991
		ماليزية	1,5250	,96722	,995
		إندونيسية	1,9250	,96722	,969
		أمريكية	1,5218	,65462	,906
		كندية	-,4083	1,19769	1,000
		مكسيكية	1,6750	1,43463	1,000
		نرويجية	-,5224	,61972	1,000
		بولندية	-,0750	,96722	1,000
		سلوفينية	5,9250	1,98222	,628
	مكسيكية	جزائرية	-,1300	1,42152	1,000
		ليبية	-3,8500	1,83518	,954
		سورية	,5500	1,83518	1,000
		ماليزية	-,1500	1,61848	1,000
		إندونيسية	,2500	1,61848	1,000
		أمريكية	-,1532	1,45343	1,000
		كندية	-2,0833	1,76590	1,000
		بريطانية	-1,6750	1,43463	1,000
		نرويجية	-2,1974	1,43805	,997
		بولندية	-1,7500	1,61848	1,000
		سلوفينية	4,2500	2,36921	,986
	نرويجية	جزائرية	2,0674	,58876	,350

		ليبية	-1,6526	1,30146	,999
		سورية	2,7474	1,30146	,952
		ماليزية	2,0474	,97230	,953
		إندونيسية	2,4474	,97230	,846
		أمريكية	2,0441	,66210	,575
		كندية	,1140	1,20180	1,000
		بريطانية	,5224	,61972	1,000
		مكسيكية	2,1974	1,43805	,997
		بولندية	,4474	,97230	1,000
		سلوفينية	6,4474	1,98470	,487
	بولندية	جزائرية	1,6200	,94768	,991
		ليبية	-2,1000	1,49842	,998
		سورية	2,3000	1,49842	,996
		ماليزية	1,6000	1,22345	,999
		إندونيسية	2,0000	1,22345	,994
		أمريكية	1,5968	,99491	,995
		كندية	-,3333	1,41272	1,000
		بريطانية	,0750	,96722	1,000
		مكسيكية	1,7500	1,61848	1,000
		نرويجية	-,4474	,97230	1,000
		سلوفينية	6,0000	2,11908	,709
	سلوفينية	جزائرية	-4,3800	1,97276	,931
		ليبية	-8,1000	2,28887	,337
		سورية	-3,7000	2,28887	,994
		ماليزية	-4,4000	2,11908	,957
		إندونيسية	-4,0000	2,11908	,979
		أمريكية	-4,4032	1,99588	,934
		كندية	-6,3333	2,23371	,707
		بريطانية	-5,9250	1,98222	,628
		مكسيكية	-4,2500	2,36921	,986
		نرويجية	-6,4474	1,98470	,487
		بولندية	-6,0000	2,11908	,709
مجموع_القيم_السياسية	جزائرية	ليبية	-6,1200	1,56412	,184
		سورية	-,1200	1,56412	1,000
		ماليزية	-3,5200	1,15518	,597
		إندونيسية	-2,0200	1,15518	,989
		أمريكية	,5768	,76232	1,000
		كندية	-2,6867	1,44077	,981
		بريطانية	-4,4200*	,70740	,000
		مكسيكية	-2,7700	1,73277	,995
		نرويجية	-2,3621	,71767	,463
		بولندية	-5,8200*	1,15518	,013
		سلوفينية	,9800	2,40470	1,000
	ليبية	جزائرية	6,1200	1,56412	,184
		سورية	6,0000	2,10906	,703
		ماليزية	2,6000	1,82650	,998
		إندونيسية	4,1000	1,82650	,926
		أمريكية	6,6968	1,60711	,112
		كندية	3,4333	2,01928	,991
		بريطانية	1,7000	1,58180	1,000
		مكسيكية	3,3500	2,23700	,997
		نرويجية	3,7579	1,58642	,894
		بولندية	,3000	1,82650	1,000
		سلوفينية	7,1000	2,79003	,835
	سورية	جزائرية	,1200	1,56412	1,000
		ليبية	-6,0000	2,10906	,703
		ماليزية	-3,4000	1,82650	,982

	إندونيسية	-1,9000	1,82650	1,000
	أمريكية	,6968	1,60711	1,000
	كندية	-2,5667	2,01928	,999
	بريطانية	-4,3000	1,58180	,763
	مكسيكية	-2,6500	2,23700	1,000
	نرويجية	-2,2421	1,58642	,998
	بولندية	-5,7000	1,82650	,556
	سلوفينية	1,1000	2,79003	1,000
ماليزية	جزائرية	3,5200	1,15518	,597
	ليبية	-2,6000	1,82650	,998
	سورية	3,4000	1,82650	,982
	إندونيسية	1,5000	1,49133	1,000
	أمريكية	4,0968	1,21275	,417
	كندية	,8333	1,72204	1,000
	بريطانية	-,9000	1,17900	1,000
	مكسيكية	,7500	1,97285	1,000
	نرويجية	1,1579	1,18519	1,000
	بولندية	-2,3000	1,49133	,996
	سلوفينية	4,5000	2,58307	,989
إندونيسية	جزائرية	2,0200	1,15518	,989
	ليبية	-4,1000	1,82650	,926
	سورية	1,9000	1,82650	1,000
	ماليزية	-1,5000	1,49133	1,000
	أمريكية	2,5968	1,21275	,947
	كندية	-,6667	1,72204	1,000
	بريطانية	-2,4000	1,17900	,963
	مكسيكية	-,7500	1,97285	1,000
	نرويجية	-,3421	1,18519	1,000
	بولندية	-3,8000	1,49133	,834
	سلوفينية	3,0000	2,58307	1,000
أمريكية	جزائرية	-,5768	,76232	1,000
	ليبية	-6,6968	1,60711	,112
	سورية	-,6968	1,60711	1,000
	ماليزية	-4,0968	1,21275	,417
	إندونيسية	-2,5968	1,21275	,947
	كندية	-3,2634	1,48732	,937
	بريطانية	-4,9968*	,79795	,000
	مكسيكية	-3,3468	1,77167	,979
	نرويجية	-2,9389	,80707	,289
	بولندية	-6,3968*	1,21275	,006
	سلوفينية	,4032	2,43288	1,000
كندية	جزائرية	2,6867	1,44077	,981
	ليبية	-3,4333	2,01928	,991
	سورية	2,5667	2,01928	,999
	ماليزية	-,8333	1,72204	1,000
	إندونيسية	,6667	1,72204	1,000
	أمريكية	3,2634	1,48732	,937
	بريطانية	-1,7333	1,45993	1,000
	مكسيكية	-,0833	2,15256	1,000
	نرويجية	,3246	1,46494	1,000
	بولندية	-3,1333	1,72204	,985
	سلوفينية	3,6667	2,72279	,999
بريطانية	جزائرية	4,4200*	,70740	,000
	ليبية	-1,7000	1,58180	1,000
	سورية	4,3000	1,58180	,763
	ماليزية	,9000	1,17900	1,000
	إندونيسية	2,4000	1,17900	,963

		أمريكية	4,9968*	,79795	,000
		كندية	1,7333	1,45993	1,000
		مكسيكية	1,6500	1,74874	1,000
		نرويجية	2,0579	,75541	,760
		بولندية	-1,4000	1,17900	1,000
		سلوفينية	5,4000	2,41624	,928
	مكسيكية	جزائرية	2,7700	1,73277	,995
		ليبية	-3,3500	2,23700	,997
		سورية	2,6500	2,23700	1,000
		ماليزية	-,7500	1,97285	1,000
		إندونيسية	,7500	1,97285	1,000
		أمريكية	3,3468	1,77167	,979
		كندية	,0833	2,15256	1,000
		بريطانية	-1,6500	1,74874	1,000
		نرويجية	,4079	1,75292	1,000
		بولندية	-3,0500	1,97285	,996
		سلوفينية	3,7500	2,88796	,999
	نرويجية	جزائرية	2,3621	,71767	,463
		ليبية	-3,7579	1,58642	,894
		سورية	2,2421	1,58642	,998
		ماليزية	-1,1579	1,18519	1,000
		إندونيسية	,3421	1,18519	1,000
		أمريكية	2,9389	,80707	,289
		كندية	-,3246	1,46494	1,000
		بريطانية	-2,0579	,75541	,760
		مكسيكية	-,4079	1,75292	1,000
		بولندية	-3,4579	1,18519	,666
		سلوفينية	3,3421	2,41926	,999
	بولندية	جزائرية	5,8200*	1,15518	,013
		ليبية	-,3000	1,82650	1,000
		سورية	5,7000	1,82650	,556
		ماليزية	2,3000	1,49133	,996
		إندونيسية	3,8000	1,49133	,834
		أمريكية	6,3968*	1,21275	,006
		كندية	3,1333	1,72204	,985
		بريطانية	1,4000	1,17900	1,000
		مكسيكية	3,0500	1,97285	,996
		نرويجية	3,4579	1,18519	,666
		سلوفينية	6,8000	2,58307	,801
	سلوفينية	جزائرية	-,9800	2,40470	1,000
		ليبية	-7,1000	2,79003	,835
		سورية	-1,1000	2,79003	1,000
		ماليزية	-4,5000	2,58307	,989
		إندونيسية	-3,0000	2,58307	1,000
		أمريكية	-,4032	2,43288	1,000
		كندية	-3,6667	2,72279	,999
		بريطانية	-5,4000	2,41624	,928
		مكسيكية	-3,7500	2,88796	,999
		نرويجية	-3,3421	2,41926	,999
		بولندية	-6,8000	2,58307	,801
مجموع_القيم_الإقتصادية	جزائرية	ليبية	-6,7000	1,55282	,081
		سورية	-2,1000	1,55282	,999
		ماليزية	-5,4000*	1,14683	,031
		إندونيسية	-1,6000	1,14683	,999
		أمريكية	-2,1645	,75681	,695
		كندية	-1,6000	1,43035	1,000
		بريطانية	-3,3250*	,70229	,029

	مكسيكية	,9000	1,72025	1,000
	نرويجية	-4,7579*	,71248	,000
	بولندية	-6,9000*	1,14683	,001
	سلوفينية	1,9000	2,38733	1,000
ليبية	جزائرية	6,7000	1,55282	,081
	سورية	4,6000	2,09382	,936
	ماليزية	1,3000	1,81331	1,000
	إندونيسية	5,1000	1,81331	,719
	أمريكية	4,5355	1,59550	,704
	كندية	5,1000	2,00468	,836
	بريطانية	3,3750	1,57037	,945
	مكسيكية	7,6000	2,22084	,395
	نرويجية	1,9421	1,57495	1,000
	بولندية	-,2000	1,81331	1,000
	سلوفينية	8,6000	2,76987	,565
سورية	جزائرية	2,1000	1,55282	,999
	ليبية	-4,6000	2,09382	,936
	ماليزية	-3,3000	1,81331	,985
	إندونيسية	,5000	1,81331	1,000
	أمريكية	-,0645	1,59550	1,000
	كندية	,5000	2,00468	1,000
	بريطانية	-1,2250	1,57037	1,000
	مكسيكية	3,0000	2,22084	,999
	نرويجية	-2,6579	1,57495	,992
	بولندية	-4,8000	1,81331	,794
	سلوفينية	4,0000	2,76987	,998
ماليزية	جزائرية	5,4000*	1,14683	,031
	ليبية	-1,3000	1,81331	1,000
	سورية	3,3000	1,81331	,985
	إندونيسية	3,8000	1,48056	,827
	أمريكية	3,2355	1,20399	,777
	كندية	3,8000	1,70960	,931
	بريطانية	2,0750	1,17048	,988
	مكسيكية	6,3000	1,95859	,504
	نرويجية	,6421	1,17663	1,000
	بولندية	-1,5000	1,48056	1,000
	سلوفينية	7,3000	2,56440	,702
إندونيسية	جزائرية	1,6000	1,14683	,999
	ليبية	-5,1000	1,81331	,719
	سورية	-,5000	1,81331	1,000
	ماليزية	-3,8000	1,48056	,827
	أمريكية	-,5645	1,20399	1,000
	كندية	,0000	1,70960	1,000
	بريطانية	-1,7250	1,17048	,998
	مكسيكية	2,5000	1,95859	,999
	نرويجية	-3,1579	1,17663	,779
	بولندية	-5,3000	1,48056	,317
	سلوفينية	3,5000	2,56440	,999
أمريكية	جزائرية	2,1645	,75681	,695
	ليبية	-4,5355	1,59550	,704
	سورية	,0645	1,59550	1,000
	ماليزية	-3,2355	1,20399	,777
	إندونيسية	,5645	1,20399	1,000
	كندية	,5645	1,47657	1,000
	بريطانية	-1,1605	,79219	,998
	مكسيكية	3,0645	1,75887	,989
	نرويجية	-2,5934	,80124	,493

		بولندية	-4,7355	1,20399	,177
		سلوفينية	4,0645	2,41530	,992
	كندية	جزائرية	1,6000	1,43035	1,000
		ليبية	-5,1000	2,00468	,836
		سورية	-,5000	2,00468	1,000
		ماليزية	-3,8000	1,70960	,931
		إندونيسية	,0000	1,70960	1,000
		أمريكية	-,5645	1,47657	1,000
		بريطانية	-1,7250	1,44938	1,000
		مكسيكية	2,5000	2,13700	1,000
		نرويجية	-3,1579	1,45435	,941
		بولندية	-5,3000	1,70960	,568
		سلوفينية	3,5000	2,70312	,999
	بريطانية	جزائرية	3,3250*	,70229	,029
		ليبية	-3,3750	1,57037	,945
		سورية	1,2250	1,57037	1,000
		ماليزية	-2,0750	1,17048	,988
		إندونيسية	1,7250	1,17048	,998
		أمريكية	1,1605	,79219	,998
		كندية	1,7250	1,44938	1,000
		مكسيكية	4,2250	1,73611	,874
		نرويجية	-1,4329	,74996	,977
		بولندية	-3,5750	1,17048	,593
		سلوفينية	5,2250	2,39878	,940
	مكسيكية	جزائرية	-,9000	1,72025	1,000
		ليبية	-7,6000	2,22084	,395
		سورية	-3,0000	2,22084	,999
		ماليزية	-6,3000	1,95859	,504
		إندونيسية	-2,5000	1,95859	,999
		أمريكية	-3,0645	1,75887	,989
		كندية	-2,5000	2,13700	1,000
		بريطانية	-4,2250	1,73611	,874
		نرويجية	-5,6579	1,74026	,485
		بولندية	-7,8000	1,95859	,161
		سلوفينية	1,0000	2,86709	1,000
	نرويجية	جزائرية	4,7579*	,71248	,000
		ليبية	-1,9421	1,57495	1,000
		سورية	2,6579	1,57495	,992
		ماليزية	-,6421	1,17663	1,000
		إندونيسية	3,1579	1,17663	,779
		أمريكية	2,5934	,80124	,493
		كندية	3,1579	1,45435	,941
		بريطانية	1,4329	,74996	,977
		مكسيكية	5,6579	1,74026	,485
		بولندية	-2,1421	1,17663	,985
		سلوفينية	6,6579	2,40178	,738
	بولندية	جزائرية	6,9000*	1,14683	,001
		ليبية	,2000	1,81331	1,000
		سورية	4,8000	1,81331	,794
		ماليزية	1,5000	1,48056	1,000
		إندونيسية	5,3000	1,48056	,317
		أمريكية	4,7355	1,20399	,177
		كندية	5,3000	1,70960	,568
		بريطانية	3,5750	1,17048	,593
		مكسيكية	7,8000	1,95859	,161
		نرويجية	2,1421	1,17663	,985
		سلوفينية	8,8000	2,56440	,390

	سلوفينية	جزائرية	-1,9000	2,38733	1,000
		ليبية	-8,6000	2,76987	,565
		سورية	-4,0000	2,76987	,998
		ماليزية	-7,3000	2,56440	,702
		إندونيسية	-3,5000	2,56440	,999
		أمريكية	-4,0645	2,41530	,992
		كندية	-3,5000	2,70312	,999
		بريطانية	-5,2250	2,39878	,940
		مكسيكية	-1,0000	2,86709	1,000
		نرويجية	-6,6579	2,40178	,738
		بولندية	-8,8000	2,56440	,390
مجموع_القيم_الإجتماعية	جزائرية	ليبية	-4,4000	1,51123	,669
		سورية	3,4000	1,51123	,925
		ماليزية	-,5000	1,11612	1,000
		إندونيسية	-1,1000	1,11612	1,000
		أمريكية	-4,7806*	,73654	,000
		كندية	-3,2000	1,39204	,913
		بريطانية	-1,6000	,68348	,902
		مكسيكية	2,0500	1,67418	1,000
		نرويجية	-3,3316*	,69340	,024
		بولندية	-3,1000	1,11612	,736
		سلوفينية	2,8000	2,32338	1,000
	ليبية	جزائرية	4,4000	1,51123	,669
		سورية	7,8000	2,03774	,214
		ماليزية	3,9000	1,76474	,933
		إندونيسية	3,3000	1,76474	,981
		أمريكية	-,3806	1,55276	1,000
		كندية	1,2000	1,95099	1,000
		بريطانية	2,8000	1,52831	,984
		مكسيكية	6,4500	2,16135	,630
		نرويجية	1,0684	1,53277	1,000
		بولندية	1,3000	1,76474	1,000
		سلوفينية	7,2000	2,69568	,784
	سورية	جزائرية	-3,4000	1,51123	,925
		ليبية	-7,8000	2,03774	,214
		ماليزية	-3,9000	1,76474	,933
		إندونيسية	-4,5000	1,76474	,834
		أمريكية	-8,1806*	1,55276	,006
		كندية	-6,6000	1,95099	,415
		بريطانية	-5,0000	1,52831	,474
		مكسيكية	-1,3500	2,16135	1,000
		نرويجية	-6,7316	1,53277	,068
		بولندية	-6,5000	1,76474	,271
		سلوفينية	-,6000	2,69568	1,000
	ماليزية	جزائرية	,5000	1,11612	1,000
		ليبية	-3,9000	1,76474	,933
		سورية	3,9000	1,76474	,933
		إندونيسية	-,6000	1,44090	1,000
		أمريكية	-4,2806	1,17174	,284
		كندية	-2,7000	1,66381	,994
		بريطانية	-1,1000	1,13913	1,000
		مكسيكية	2,5500	1,90613	,999
		نرويجية	-2,8316	1,14511	,861
		بولندية	-2,6000	1,44090	,986
		سلوفينية	3,3000	2,49571	,999
	إندونيسية	جزائرية	1,1000	1,11612	1,000
		ليبية	-3,3000	1,76474	,981

	سورية	4,5000	1,76474	,834
	ماليزية	,6000	1,44090	1,000
	أمريكية	-3,6806	1,17174	,545
	كندية	-2,1000	1,66381	,999
	بريطانية	-,5000	1,13913	1,000
	مكسيكية	3,1500	1,90613	,993
	نرويجية	-2,2316	1,14511	,974
	بولندية	-2,0000	1,44090	,999
	سلوفينية	3,9000	2,49571	,996
أمريكية	جزائرية	4,7806*	,73654	,000
	ليبية	,3806	1,55276	1,000
	سورية	8,1806*	1,55276	,006
	ماليزية	4,2806	1,17174	,284
	إندونيسية	3,6806	1,17174	,545
	كندية	1,5806	1,43702	1,000
	بريطانية	3,1806	,77097	,122
	مكسيكية	6,8306	1,71176	,159
	نرويجية	1,4491	,77978	,982
	بولندية	1,6806	1,17174	,998
	سلوفينية	7,5806	2,35061	,499
كندية	جزائرية	3,2000	1,39204	,913
	ليبية	-1,2000	1,95099	1,000
	سورية	6,6000	1,95099	,415
	ماليزية	2,7000	1,66381	,994
	إندونيسية	2,1000	1,66381	,999
	أمريكية	-1,5806	1,43702	1,000
	بريطانية	1,6000	1,41056	1,000
	مكسيكية	5,2500	2,07976	,843
	نرويجية	-,1316	1,41540	1,000
	بولندية	,1000	1,66381	1,000
	سلوفينية	6,0000	2,63071	,917
بريطانية	جزائرية	1,6000	,68348	,902
	ليبية	-2,8000	1,52831	,984
	سورية	5,0000	1,52831	,474
	ماليزية	1,1000	1,13913	1,000
	إندونيسية	,5000	1,13913	1,000
	أمريكية	-3,1806	,77097	,122
	كندية	-1,6000	1,41056	1,000
	مكسيكية	3,6500	1,68961	,943
	نرويجية	-1,7316	,72987	,893
	بولندية	-1,5000	1,13913	,999
	سلوفينية	4,4000	2,33453	,980
مكسيكية	جزائرية	-2,0500	1,67418	1,000
	ليبية	-6,4500	2,16135	,630
	سورية	1,3500	2,16135	1,000
	ماليزية	-2,5500	1,90613	,999
	إندونيسية	-3,1500	1,90613	,993
	أمريكية	-6,8306	1,71176	,159
	كندية	-5,2500	2,07976	,843
	بريطانية	-3,6500	1,68961	,943
	نرويجية	-5,3816	1,69364	,525
	بولندية	-5,1500	1,90613	,771
	سلوفينية	,7500	2,79029	1,000
نرويجية	جزائرية	3,3316*	,69340	,024
	ليبية	-1,0684	1,53277	1,000
	سورية	6,7316	1,53277	,068
	ماليزية	2,8316	1,14511	,861

		إندونيسية	2,2316	1,14511	,974
		أمريكية	-1,4491	,77978	,982
		كندية	,1316	1,41540	1,000
		بريطانية	1,7316	,72987	,893
		مكسيكية	5,3816	1,69364	,525
		بولندية	,2316	1,14511	1,000
		سلوفينية	6,1316	2,33745	,804
	بولندية	جزائرية	3,1000	1,11612	,736
		ليبية	-1,3000	1,76474	1,000
		سورية	6,5000	1,76474	,271
		ماليزية	2,6000	1,44090	,986
		إندونيسية	2,0000	1,44090	,999
		أمريكية	-1,6806	1,17174	,998
		كندية	-,1000	1,66381	1,000
		بريطانية	1,5000	1,13913	,999
		مكسيكية	5,1500	1,90613	,771
		نرويجية	-,2316	1,14511	1,000
		سلوفينية	5,9000	2,49571	,895
	سلوفينية	جزائرية	-2,8000	2,32338	1,000
		ليبية	-7,2000	2,69568	,784
		سورية	,6000	2,69568	1,000
		ماليزية	-3,3000	2,49571	,999
		إندونيسية	-3,9000	2,49571	,996
		أمريكية	-7,5806	2,35061	,499
		كندية	-6,0000	2,63071	,917
		بريطانية	-4,4000	2,33453	,980
		مكسيكية	-,7500	2,79029	1,000
		نرويجية	-6,1316	2,33745	,804
		بولندية	-5,9000	2,49571	,895
مجموع_القيم_الدينية	جزائرية	ليبية	2,1600	2,14486	1,000
		سورية	,7600	2,14486	1,000
		ماليزية	-,0400	1,58408	1,000
		إندونيسية	-,9400	1,58408	1,000
		أمريكية	3,5535	1,04536	,406
		كندية	4,0267	1,97570	,963
		بريطانية	4,8850*	,97005	,013
		مكسيكية	13,6100*	2,37612	,001
		نرويجية	1,2547	,98413	,999
		بولندية	3,6600	1,58408	,910
		سلوفينية	10,3600	3,29753	,545
	ليبية	جزائرية	-2,1600	2,14486	1,000
		سورية	-1,4000	2,89213	1,000
		ماليزية	-2,2000	2,50465	1,000
		إندونيسية	-3,1000	2,50465	1,000
		أمريكية	1,3935	2,20380	1,000
		كندية	1,8667	2,76900	1,000
		بريطانية	2,7250	2,16909	,999
		مكسيكية	11,4500	3,06756	,250
		نرويجية	-,9053	2,17543	1,000
		بولندية	1,5000	2,50465	1,000
		سلوفينية	8,2000	3,82592	,946
	سورية	جزائرية	-,7600	2,14486	1,000
		ليبية	1,4000	2,89213	1,000
		ماليزية	-,8000	2,50465	1,000
		إندونيسية	-1,7000	2,50465	1,000
		أمريكية	2,7935	2,20380	,999
		كندية	3,2667	2,76900	1,000

	بريطانية	4,1250	2,16909	,978
	مكسيكية	12,8500	3,06756	,107
	نرويجية	,4947	2,17543	1,000
	بولندية	2,9000	2,50465	1,000
	سلوفينية	9,6000	3,82592	,849
ماليزية	جزائرية	,0400	1,58408	1,000
	ليبية	2,2000	2,50465	1,000
	سورية	,8000	2,50465	1,000
	إندونيسية	-,9000	2,04504	1,000
	أمريكية	3,5935	1,66302	,943
	كندية	4,0667	2,36141	,990
	بريطانية	4,9250	1,61675	,597
	مكسيكية	13,6500*	2,70534	,012
	نرويجية	1,2947	1,62523	1,000
	بولندية	3,7000	2,04504	,985
	سلوفينية	10,4000	3,54212	,656
إندونيسية	جزائرية	,9400	1,58408	1,000
	ليبية	3,1000	2,50465	1,000
	سورية	1,7000	2,50465	1,000
	ماليزية	,9000	2,04504	1,000
	أمريكية	4,4935	1,66302	,771
	كندية	4,9667	2,36141	,953
	بريطانية	5,8250	1,61675	,307
	مكسيكية	14,5500*	2,70534	,005
	نرويجية	2,1947	1,62523	,999
	بولندية	4,6000	2,04504	,925
	سلوفينية	11,3000	3,54212	,518
أمريكية	جزائرية	-3,5535	1,04536	,406
	ليبية	-1,3935	2,20380	1,000
	سورية	-2,7935	2,20380	,999
	ماليزية	-3,5935	1,66302	,943
	إندونيسية	-4,4935	1,66302	,771
	كندية	,4731	2,03954	1,000
	بريطانية	1,3315	1,09422	1,000
	مكسيكية	10,0565	2,42946	,118
	نرويجية	-2,2988	1,10672	,957
	بولندية	,1065	1,66302	1,000
	سلوفينية	6,8065	3,33617	,963
كندية	جزائرية	-4,0267	1,97570	,963
	ليبية	-1,8667	2,76900	1,000
	سورية	-3,2667	2,76900	1,000
	ماليزية	-4,0667	2,36141	,990
	إندونيسية	-4,9667	2,36141	,953
	أمريكية	-,4731	2,03954	1,000
	بريطانية	,8583	2,00198	1,000
	مكسيكية	9,5833	2,95176	,488
	نرويجية	-2,7719	2,00884	,999
	بولندية	-,3667	2,36141	1,000
	سلوفينية	6,3333	3,73372	,991
بريطانية	جزائرية	-4,8850*	,97005	,013
	ليبية	-2,7250	2,16909	,999
	سورية	-4,1250	2,16909	,978
	ماليزية	-4,9250	1,61675	,597
	إندونيسية	-5,8250	1,61675	,307
	أمريكية	-1,3315	1,09422	1,000
	كندية	-,8583	2,00198	1,000
	مكسيكية	8,7250	2,39802	,291

		نرويجية	-3,6303	1,03589	,353
		بولندية	-1,2250	1,61675	1,000
		سلوفينية	5,4750	3,31335	,993
	مكسيكية	جزائرية	-13,6100*	2,37612	,001
		ليبية	-11,4500	3,06756	,250
		سورية	-12,8500	3,06756	,107
		ماليزية	-13,6500*	2,70534	,012
		إندونيسية	-14,5500*	2,70534	,005
		أمريكية	-10,0565	2,42946	,118
		كندية	-9,5833	2,95176	,488
		بريطانية	-8,7250	2,39802	,291
		نرويجية	-12,3553*	2,40375	,009
		بولندية	-9,9500	2,70534	,273
		سلوفينية	-3,2500	3,96021	1,000
	نرويجية	جزائرية	-1,2547	,98413	,999
		ليبية	,9053	2,17543	1,000
		سورية	-,4947	2,17543	1,000
		ماليزية	-1,2947	1,62523	1,000
		إندونيسية	-2,1947	1,62523	,999
		أمريكية	2,2988	1,10672	,957
		كندية	2,7719	2,00884	,999
		بريطانية	3,6303	1,03589	,353
		مكسيكية	12,3553*	2,40375	,009
		بولندية	2,4053	1,62523	,997
		سلوفينية	9,1053	3,31750	,751
	بولندية	جزائرية	-3,6600	1,58408	,910
		ليبية	-1,5000	2,50465	1,000
		سورية	-2,9000	2,50465	1,000
		ماليزية	-3,7000	2,04504	,985
		إندونيسية	-4,6000	2,04504	,925
		أمريكية	-,1065	1,66302	1,000
		كندية	,3667	2,36141	1,000
		بريطانية	1,2250	1,61675	1,000
		مكسيكية	9,9500	2,70534	,273
		نرويجية	-2,4053	1,62523	,997
		سلوفينية	6,7000	3,54212	,979
	سلوفينية	جزائرية	-10,3600	3,29753	,545
		ليبية	-8,2000	3,82592	,946
		سورية	-9,6000	3,82592	,849
		ماليزية	-10,4000	3,54212	,656
		إندونيسية	-11,3000	3,54212	,518
		أمريكية	-6,8065	3,33617	,963
		كندية	-6,3333	3,73372	,991
		بريطانية	-5,4750	3,31335	,993
		مكسيكية	3,2500	3,96021	1,000
		نرويجية	-9,1053	3,31750	,751
		بولندية	-6,7000	3,54212	,979
مجموع_القيم_الجمالية	جزائرية	ليبية	-8,8000	1,99062	,064
		سورية	-4,2000	1,99062	,952
		ماليزية	-7,4000*	1,47017	,013
		إندونيسية	-3,2000	1,47017	,940
		أمريكية	-4,7548*	,97018	,019
		كندية	-7,4000	1,83363	,146
		بريطانية	-4,3500*	,90029	,023
		مكسيكية	-3,6500	2,20526	,993
		نرويجية	-9,4789*	,91336	,000
		بولندية	-12,0000*	1,47017	,000

		سلوفينية	3,1000	3,06041	1,000
	ليبية	جزائرية	8,8000	1,99062	,064
		سورية	4,6000	2,68416	,991
		ماليزية	1,4000	2,32455	1,000
		إندونيسية	5,6000	2,32455	,882
		أمريكية	4,0452	2,04533	,970
		كندية	1,4000	2,56988	1,000
		بريطانية	4,4500	2,01312	,933
		مكسيكية	5,1500	2,84698	,985
		نرويجية	-,6789	2,01899	1,000
		بولندية	-3,2000	2,32455	,999
		سلوفينية	11,9000	3,55080	,431
	سورية	جزائرية	4,2000	1,99062	,952
		ليبية	-4,6000	2,68416	,991
		ماليزية	-3,2000	2,32455	,999
		إندونيسية	1,0000	2,32455	1,000
		أمريكية	-,5548	2,04533	1,000
		كندية	-3,2000	2,56988	,999
		بريطانية	-,1500	2,01312	1,000
		مكسيكية	,5500	2,84698	1,000
		نرويجية	-5,2789	2,01899	,808
		بولندية	-7,8000	2,32455	,429
		سلوفينية	7,3000	3,55080	,960
	ماليزية	جزائرية	7,4000*	1,47017	,013
		ليبية	-1,4000	2,32455	1,000
		سورية	3,2000	2,32455	,999
		إندونيسية	4,2000	1,89798	,933
		أمريكية	2,6452	1,54344	,991
		كندية	,0000	2,19160	1,000
		بريطانية	3,0500	1,50049	,964
		مكسيكية	3,7500	2,51080	,997
		نرويجية	-2,0789	1,50837	,999
		بولندية	-4,6000	1,89798	,877
		سلوفينية	10,5000	3,28741	,516
	إندونيسية	جزائرية	3,2000	1,47017	,940
		ليبية	-5,6000	2,32455	,882
		سورية	-1,0000	2,32455	1,000
		ماليزية	-4,2000	1,89798	,933
		أمريكية	-1,5548	1,54344	1,000
		كندية	-4,2000	2,19160	,977
		بريطانية	-1,1500	1,50049	1,000
		مكسيكية	-,4500	2,51080	1,000
		نرويجية	-6,2789	1,50837	,113
		بولندية	-8,8000*	1,89798	,038
		سلوفينية	6,3000	3,28741	,977
	أمريكية	جزائرية	4,7548*	,97018	,019
		ليبية	-4,0452	2,04533	,970
		سورية	,5548	2,04533	1,000
		ماليزية	-2,6452	1,54344	,991
		إندونيسية	1,5548	1,54344	1,000
		كندية	-2,6452	1,89288	,998
		بريطانية	,4048	1,01554	1,000
		مكسيكية	1,1048	2,25476	1,000
		نرويجية	-4,7241*	1,02714	,042
		بولندية	-7,2452*	1,54344	,033
		سلوفينية	7,8548	3,09627	,838
	كندية	جزائرية	7,4000	1,83363	,146

		ليبية	-1,4000	2,56988	1,000
		سورية	3,2000	2,56988	,999
		ماليزية	,0000	2,19160	1,000
		إندونيسية	4,2000	2,19160	,977
		أمريكية	2,6452	1,89288	,998
		بريطانية	3,0500	1,85802	,994
		مكسيكية	3,7500	2,73951	,999
		نرويجية	-2,0789	1,86439	1,000
		بولندية	-4,6000	2,19160	,954
		سلوفينية	10,5000	3,46523	,606
	بريطانية	جزائرية	4,3500*	,90029	,023
		ليبية	-4,4500	2,01312	,933
		سورية	,1500	2,01312	1,000
		ماليزية	-3,0500	1,50049	,964
		إندونيسية	1,1500	1,50049	1,000
		أمريكية	-,4048	1,01554	1,000
		كندية	-3,0500	1,85802	,994
		مكسيكية	,7000	2,22558	1,000
		نرويجية	-5,1289*	,96140	,005
		بولندية	-7,6500*	1,50049	,011
		سلوفينية	7,4500	3,07509	,878
	مكسيكية	جزائرية	3,6500	2,20526	,993
		ليبية	-5,1500	2,84698	,985
		سورية	-,5500	2,84698	1,000
		ماليزية	-3,7500	2,51080	,997
		إندونيسية	,4500	2,51080	1,000
		أمريكية	-1,1048	2,25476	1,000
		كندية	-3,7500	2,73951	,999
		بريطانية	-,7000	2,22558	1,000
		نرويجية	-5,8289	2,23090	,809
		بولندية	-8,3500	2,51080	,445
		سلوفينية	6,7500	3,67543	,984
	نرويجية	جزائرية	9,4789*	,91336	,000
		ليبية	,6789	2,01899	1,000
		سورية	5,2789	2,01899	,808
		ماليزية	2,0789	1,50837	,999
		إندونيسية	6,2789	1,50837	,113
		أمريكية	4,7241*	1,02714	,042
		كندية	2,0789	1,86439	1,000
		بريطانية	5,1289*	,96140	,005
		مكسيكية	5,8289	2,23090	,809
		بولندية	-2,5211	1,50837	,992
		سلوفينية	12,5789	3,07894	,132
	بولندية	جزائرية	12,0000*	1,47017	,000
		ليبية	3,2000	2,32455	,999
		سورية	7,8000	2,32455	,429
		ماليزية	4,6000	1,89798	,877
		إندونيسية	8,8000*	1,89798	,038
		أمريكية	7,2452*	1,54344	,033
		كندية	4,6000	2,19160	,954
		بريطانية	7,6500*	1,50049	,011
		مكسيكية	8,3500	2,51080	,445
		نرويجية	2,5211	1,50837	,992
		سلوفينية	15,1000*	3,28741	,042
	سلوفينية	جزائرية	-3,1000	3,06041	1,000
		ليبية	-11,9000	3,55080	,431
		سورية	-7,3000	3,55080	,960

	ماليزية	-10,5000	3,28741	,516
	إندونيسية	-6,3000	3,28741	,977
	أمريكية	-7,8548	3,09627	,838
	كندية	-10,5000	3,46523	,606
	بريطانية	-7,4500	3,07509	,878
	مكسيكية	-6,7500	3,67543	,984
	نرويجية	-12,5789	3,07894	,132
	بولندية	-15,1000*	3,28741	,042

جدول إختبار **T** لعينة واحدة لإختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Test

	Test Value = 84					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مقياس_أداء_العاملين	34,430	210	,000	33,26066	31,3563	35,1650

Abstract :

This study sought to know the impact of diversity in individual values on the performance of workers in multinational companies. in its theoretical part, the study dealt with an explanation and detail of the two variables of the study, the independent variable "diversity of individual values" and the dependent variable "the performance of workers". Then it moved to the field study, which was at the level of multinational companies as the appropriate environment for studying diversity and multi-value and cultural diversity among working individuals and its impact on performance levels. The questionnaire" was used to obtain the necessary information for the study, and then the statistical treatment was carried out through the **SPSS** statistical package for social research in order to measure the impact and give it accurate and real percentages. The study included a sample of 211 workers in multinational companies, and reached the following results:

The individual values of workers in multinational companies were arranged in descending order as follows: social values, intellectual values, aesthetic values, economic values, political values, and religious values;

- The diversity of individual values is not affected by the gender variable (male, female);
- Individual values "intellectual, social, religious, and aesthetic are affected by the variable years of experience;
- Individual values "political, economic" are not affected by the variable years of experience;
- The performance of employees "commitment and discipline, work completion, participation and cooperation, relationship with management and officials" in multinational companies is affected according to the nationality variable.
- The performance of employees in the dimensions of "business completion" and "relationship with management and officials is affected according to the variable years of experience;

Individual "intellectual, social, economic" values positively affect the performance of workers in multinational companies;

- Individual "political" values negatively affect the performance of workers in multinational companies;
- Individual values "religious, aesthetic" do not affect the level of performance of workers in multinational companies.