



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري -دراسة حالة مديرية أملاك الدولة (برج بوعريريج)-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الدكتورة :

سراي أم السعد

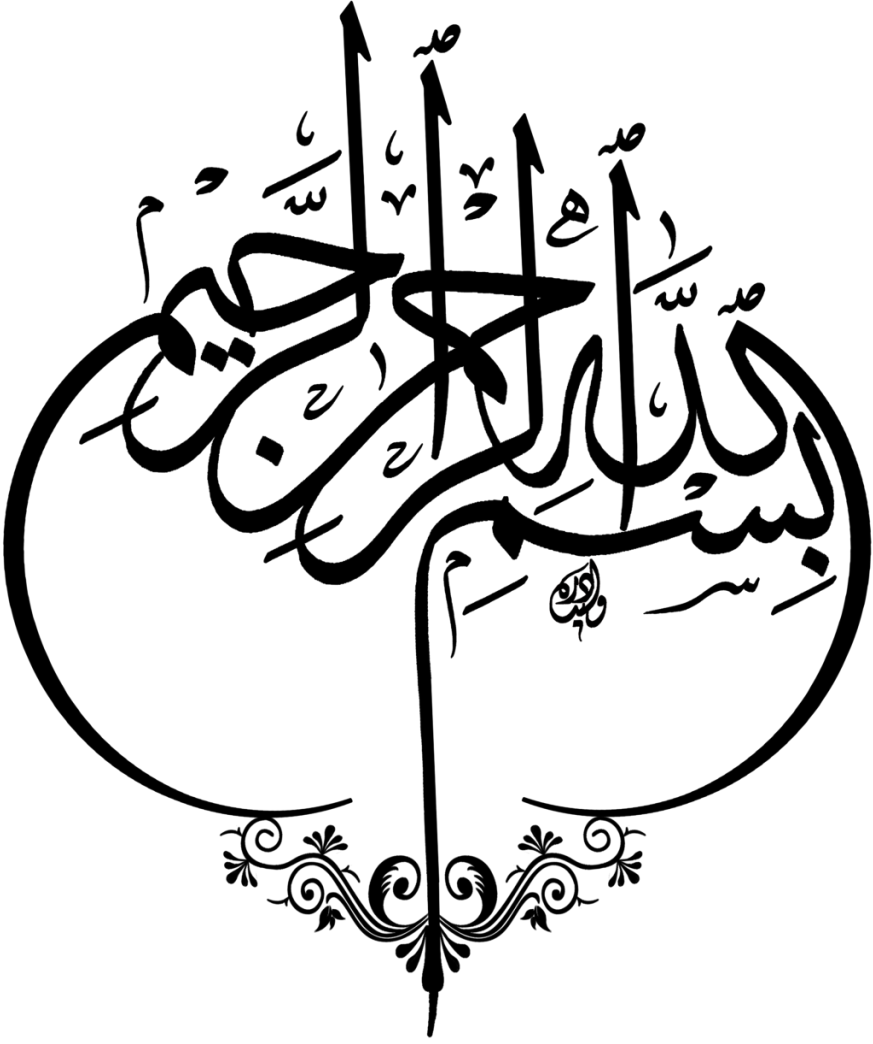
من إعداد الطالبتين :

○ بن حمادي فيروز

○ حمادي إيمان

السنة الجامعية :

2022/2021



شكر و تقدير

قال الله تعالى " وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ " .

سورة الزمل [40]

الشكر والثناء لله عز و جل أولا على نعمة الصبر والقدرة على انجاز العمل، فالله الحمد على هذه النعم .

نتقدم بخالص الامتنان والشكر لاستاذتنا المحترمة " سراي أم السعد " لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة والتي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها السديدة كما نتقدم بخالص الشكر لكل من ساعد في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد .

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم تحية وسلام اما بعد

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل

ها قد وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا اختتم بحدك تخرجي بكل همة ونشاط

اهدي تخرجي ونجاحي إلى أختي ما املك إلى من ساندتني بصلاتها ودعائها إلى من علمتني الصبر

والاجتهاد لمواصلة الدرب، إلى صاحبة البصمة الصادقة في حياتي " أمي الغالية " أطال الله في عمرها

إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء، إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إلى اعز رجل في الكون " أبي العزيز "

حفظه الخالق من كل شر

إلى من أثروني على نفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى إخواني وأخواتي " العربي، لحسن، حكيم، سميرة،

عاطف، ليلى "

إلى زوجات إخواني وأبنائهم حفظهم الله

إلى روح جدي وجدتي أله رحمة تنزل عليهما

إلى من كانت سدي وملجئي إلى من تذوقته معها أجمل اللحظات إلى صديقتي " ريماء "

إلى صديقتي وأختي التي أحضرتها لي الدنيا ولم تنجبها أمي " إيمان "

إلى صديقتي ورفيقة دربي " أهواق "

إلى صديقاتي رفقيات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رغمهم الله ووفقهما " أماني، حنين، لميس، أية، أمينة،

كريمة "

إلى أستاذتي التي كان لها الفضل في إتمام العمل " سراي أم السعد "

إلى من وسعهم صدي حبا ولم تسعهم السطور

إلى جميع طلبة سنة الثانية ماستر إدارة أعمال

فبراير

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه الكريم و الصلاة و السلام على سيد الخلق محمد عليه افضل الصلاة
و السلام

ها قد وصلت رحلتي الدراسية الى نهايتها و ها انا اختتم بحمد تخرجي بكل همة و نشاط

اهدي ثمرة جهدي الى :

من ربتي و انا ربك دربي و اعانتني بصلاتها و دعائها و كان لها الفضل الكبير الى اخلصي انسان في هذا

الوجود امي حبيبتي اطال الله في عمرها

الى من عمل بك و علمني معنى الكفاح و اوطنني الى ما انا عليه ابي الكريم اداه الله لي

الى من شجعني و سهر معي الليالي لإنجاز كل المهام الى شريك حياتي سدي و رفيق دربي

الى اخواني "محمدو، احمد، محمد المؤمن" و اختي

الى جدتي اطال الله في عمرها

الى صديقاتي و اخواتي اللاتي انجبتن لي الدنيا رفيقات المشوار "فيروز، امانى، رمضاء، حنين"

الى استاذتي التي كان لها الفضل في اتمام هذا العمل "سراي أم السعد"

الى كل من وسعهم صدري حبا و لم تسعهم السطور.....

الى جميع طلبة سنة ثانية ماستر ادارة اعمال دفعة 2021-2022

ايمان

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإطار النظري الذي حدد مختلف المفاهيم المتعلقة بأداء المورد البشري والقيم التنظيمية، وكذا معرفة أثر هذه الأخيرة في تحسين أداء المورد البشري من خلال تحديد أهم أبعادها وأثرها على الأبعاد الثلاثة لأداء المورد البشري، لذلك تم طرح الإشكال الرئيس التالي وهو: هل تؤثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة بـ برج بوعريـريـج؟، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة على هذا التساؤل طبقت الدراسة الميدانية على مديرية أملاك الدولة بـ برج بوعريـريـج، كما وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي تتكون من محورين الأول خاص بالقيم التنظيمية وأبعادها (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، والمحور الثاني يتعلق بأداء المورد البشري ولغرض تحليل الإجابات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعتبر القيم التنظيمية من أهم محددات نجاح منظمات الأعمال؛
- تلعب القيم التنظيمية دورا هاما في تحسين أداء المورد البشري.
- توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة بـ برج بوعريـريـج.

الكلمات المفتاحية

القيم التنظيمية، إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، أداء المورد البشري، مديرية أملاك الدولة.

Abstract

This study aimed to address the theoretical framework that defined the various concepts related to human resource performance and organizational values, as well as knowing the impact of the latter on improving human resource performance by identifying the most important dimensions and their impact on the three dimensions of human resource performance. Organizational values affect the performance of the human resource in the Directorate of State Properties in Bordj Bou Arreridj? In order to achieve the goal of the study and answer this question, the field study was applied to the Directorate of State Properties in Bordj Bou Arreridj. The data was also collected through a questionnaire that consists of two axes, the first of which is related to organizational values and their dimensions. (Management management, task management, relationship management, environment management), The second axis relates to the performance of the human resource. For the purpose of analyzing the answers, the statistical analysis program for the social sciences (SPSS) was used. The study concluded with a number of results,

the most important of which are:

- Organizational values are considered one of the most important determinants of the success of business organizations;
- Organizational values play an important role in improving the performance of the human resource.
- There is a correlation between organizational values and human resource performance in the Directorate of State Properties in Bordj Bou Arreridj

Key words:

Values, administration management, mission management, relationship management, environment management, human resource, state property directorate.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
I	ملخص
IV-III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
ب- و	مقدمة
الفصل الأول : مفاهيم عامة حول القيم التنظيمية وأداء المورد البشري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية القيم التنظيمية
03	المطلب الأول : مفهوم القيم التنظيمية
05	المطلب الثاني : مصادر القيم التنظيمية
06	المطلب الثالث : تصنيف القيم التنظيمية
10	المطلب الرابع : قياس القيم التنظيمية
11	المبحث الثاني : ماهية أداء المورد البشري
11	المطلب الأول : مفهوم أداء المورد البشري
12	المطلب الثاني : محددات أداء المورد البشري ومعوقاته
14	المطلب الثالث : تقييم أداء المورد البشري
17	المطلب الرابع : دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء المورد البشري

19	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل(القيم التنظيمية)
23	المطلب الثاني : دراسات تتعلق بالمتغير التابع (أداء الورد البشري)
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية أملاك الدولة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تشخيص مديرية أملاك الدولة
30	المطلب الأول : التعريف بمديرية أملاك الدولة
30	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
32	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات
32	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
32	المطلب الثاني : أدوات جمع وتحليل البيانات
34	المبحث الثالث : تحليل النتائج والمناقشة
35	المطلب الأول : اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة
40	المطلب الثاني :تحليل وتفسير محاور الاستبيان
49	المطلب الثالث : اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
54	خلاصة الفصل
57-56	الخاتمة
60-59	قائمة المصادر
74-62	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	توزيع اعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة	01
34	درجات مقياس ليكارت	02
34	مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة	03
35	اختبار ثبات ادوات القياس باستخدام معامل الفا كرونباخ	04
36	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وابعاده	05
39	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وابعاده	06
40	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	07
40	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	08
41	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
41	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	10
42	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	11
42	تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة تجاه بعد ادارة الادارة	12
45	تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة تجاه بعد ادارة المهمة	13
46	تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة تجاه بعد ادارة العلاقات	14
48	تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة تجاه بعد اداء المورد البشري	15
49	مصنوفة الارتباطات بين متغيرات محور القيم التنظيمية ومتغير اداء المورد البشري	16
50	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة قيم إدارة الإدارة بأداء المورد البشري	17
51	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة قيم إدارة المهمة بأداء المورد البشري	18
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة قيم إدارة العلاقات بأداء المورد البشري	19
53	علاقة القيم التنظيمية باداء المورد البشري	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري	1
31	الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة	2

قائمة الملحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استبانة الدراسة	1
قائمة الاساتذة المحكمين	2
مخرجات البرنامج الإحصائي spss 22	3

مقدمة

مقدمة :

نتيجة للتطورات المختلفة التي شهدتها المنظمات المعاصرة في جميع المجالات، سواءً العمومية أو الخاصة فإن هذه الأخيرة لها شخصية تميز الواحدة منها عن الأخرى، هذه الشخصية مزيج من القيم والاتجاهات التي تشكل سلوكياتها وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في هذه المنظمات، وهذه القيم والمعتقدات تختلف من منظمة لأخرى والتي تنعكس في مكان أو بيئة العمل الخاصة بهذه الأخيرة، وفي ظل سباق المنظمات نحو إثبات هويتها ورسالتها التي يكشف عنها نشاطها وفعاليتها أصبحت القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية من اجل تحقيق النجاح لما لها من دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية بما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها .

اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بالورد البشري وقامت بتطويره وتشجيعه وعملت بجد على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية حتى يتمكن من تنفيذ الأعمال والأنشطة بأفضل كفاءة ويعتبر المورد البشري موردا مهما في المنظمة إذ يلعب دورا أساسيا في تحريك باقي الموارد الأخرى، المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجابا أو سلبا، لذا فإن الاهتمام الأول للمنظمة هو التحسين المستمر لأداء موردها البشري.

والقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي وهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، و إن الحوافز وحدها لا تكفي لجعل المورد البشري يزيد في عطائه و ينمي قدراته و ذلك لوجود عاملا مهما يمكن أن يطور مهاراتهم و يحسن سلوكهم و هو القيم التنظيمية.

أولا : الإشكالية

وتلعب القيم التنظيمية دور مهم في توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه خاصة فيما يتعلق بأداء المورد البشري وجاءت هاته الدراسة من اجل فهم القيم التنظيمية وعلاقتها بأداء المورد البشري بمديرية أملاك الدولة بـ برج بو عريـرج .

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي :

هل تؤثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة بـ برج بو عريـرج؟

وبناءً عليه يقودنا هذا التساؤل إلى طرح الأسئلة الجزئية التالية :

- ما المقصود بالقيم التنظيمية وأداء المورد البشري؟
- ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين أبعاد القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة بـ برج بو عريـرج؟
- هل تؤثر قيم إدارة الإدارة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة بـ برج بو عريـرج؟

- هل تؤثر قيم إدارة المهمة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة ببرج بوعريريج؟
- هل تؤثر قيم إدارة العلاقات على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة ببرج بوعريريج؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء العرض السابق لإشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضية التالية :

توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة ببرج بوعريريج.

والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤثر قيم إدارة الإدارة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة ببرج بوعريريج.
- تؤثر قيم إدارة المهمة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة ببرج بوعريريج.
- تؤثر قيم إدارة العلاقات على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة ببرج بوعريريج.

ثالثا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة كما يلي :

1. إبراز مفهومي القيم التنظيمية وأداء المورد البشري؛
2. محاولة لفت المشرفين داخل مديرية أملاك الدولة إلى ضرورة التركيز على القيم، وإمكانية تأثيرها على أداء المورد البشري.

رابعا: أهداف الدراسة

لدراسة جملة من الأهداف نذكر منها :

1. التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مديرية أملاك الدولة؛
2. إبراز أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة؛
3. محاولة التعرف على تأثير القيم التنظيمية على أداء المورد البشري.

خامسا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تكمن مبررات اختيار موضوع الدراسة في ما يلي :

1. ارتباط الموضوع وملاءمته للتخصص؛

2. الرغبة في التعرف على أكثر المتغيرات تأثيرا في أداء المورد البشري ألا وهي القيم التنظيمية، وتنبيه القادة والمدراء في المؤسسات الجزائرية لأهمية إعطاء الأولوية لقيمهم السائدة وأثرها في العاملين، وبضرورة إحداث تغييرات تنظيمية ثقافية ان دعت الحاجة لذلك؛

3. كون تحسين أداء المورد البشري مرتبط بالقيم التنظيمية السائدة بالمنظمة؛

4. الرغبة في التعرف والتعمق أكثر في ضابط من ضوابط السلوك الإنساني التنظيمي ألا وهو القيم التنظيمية، ونظرا ما لها من أهمية بالغة في توجيه سير المنظمات، ولإبراز هذه الأهمية وجب تحليل هاته القيم وما يرتبط بها من عناصر ومؤثرات .

سادسا: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صدق الفرضيات، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي يقوم على سرد الحقائق والمعلومات النظرية، أما المنهج التحليلي فيقوم على دراسة الحالة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بهدف الإجابة عن فرضيات البحث .

سابعا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، لا بد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيقا حيث تم تحديد البحث بالجوانب التالية:

- الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على الواقع من خلال دراسة حالة مديرية أملاك الدولة.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة التطبيقية في مديرية أملاك الدولة بـ برج بوعريـرج خلال الفترة الممتدة بين شهري أفريل وماي من سنة 2022.
- الحدود الموضوعية: بالنسبة لمتغير القيم التنظيمية اعتمدنا على نموذج فرانسيس ودكوك (قيم الإدارة، قيم المهمة، قيم العلاقات، قيم إدارة البيئة) واستبعدنا قيم إدارة البيئة لأننا هنا أمام مؤسسة عمومية خدماتية غير هادفة إلى الربح وبالتالي المؤسسة غير معنية بالبعد الرابع وهو قيم إدارة البيئة .

ثامنا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة والإمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين، فصل للجزء النظري وفصل للجزء التطبيقي حيث أن:

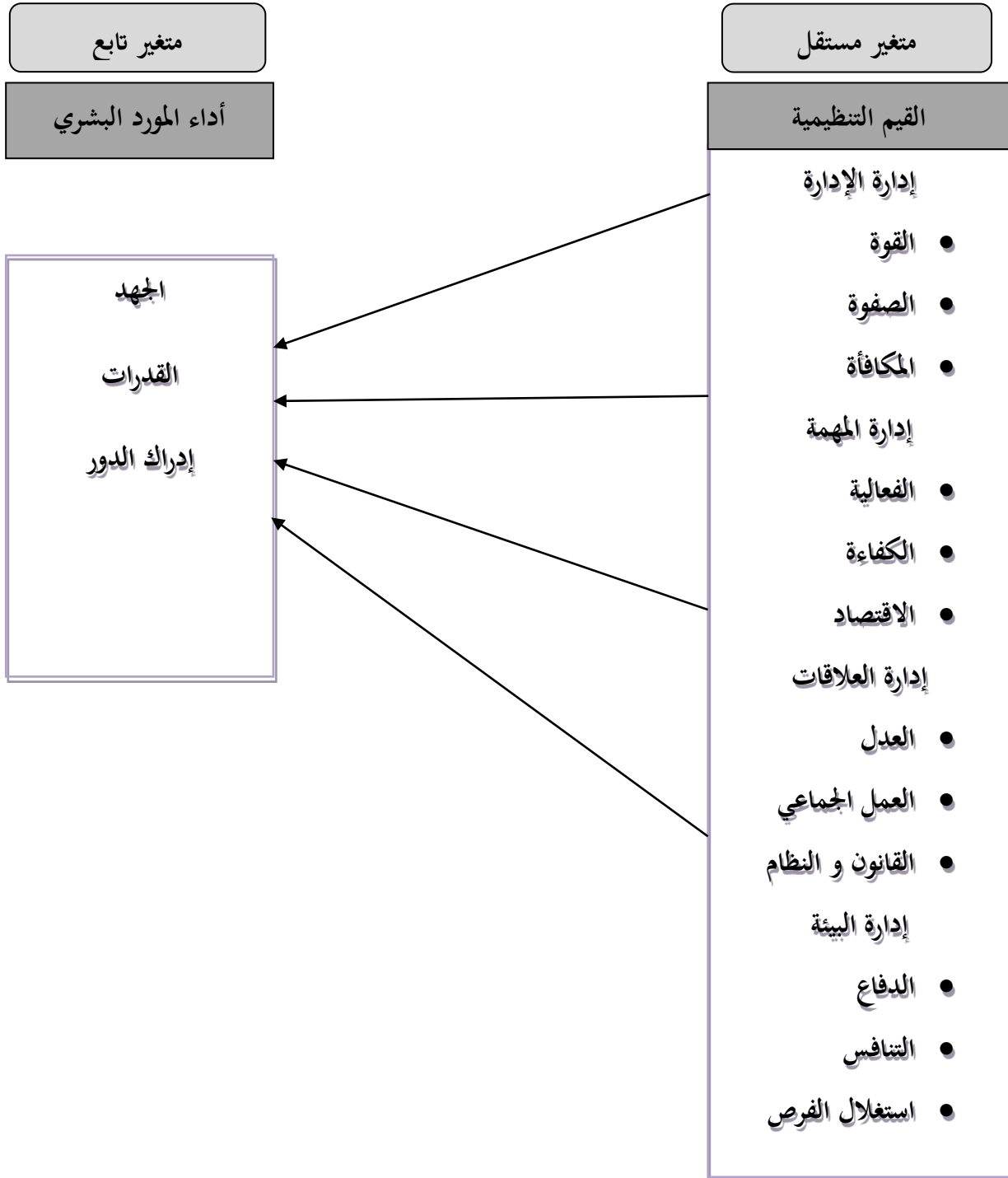
الفصل النظري : ضم هذا الفصل ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على ماهية القيم التنظيمية، أما المبحث الثاني تناول الإطار النظري لأداء المورد البشري، والمبحث الثالث فقد تم تخصيصه للدراسات السابقة.

الفصل التطبيقي : خصص هذا الفصل لدراسة حالة مديرية أملاك الدولة، وقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن تشخيص مديرية أملاك الدولة، والمبحث الثاني خصص للطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة وآخر بحث تناول تحليل ومناقشة النتائج.

تاسعا: نموذج الدراسة

تلخيصا لما سبق من تعريف للمفاهيم وبعد التعرض للدراسات السابقة و صياغة الفرضيات المرتبطة بالدراسة، نخرج بهذا التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية، والمتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري



المصدر : من اعداد الطالبتين.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول القيم التنظيمية

وأداء المورد البشري

تمهيد :

يعتقد العديد من الباحثين أن فهم القيم التنظيمية ضروري ومهم للغاية لإدارة الموظفين بنجاح في المنظمة لأنه يلعب دورا مهما في توجيه سلوك الأفراد العاملين والسعي من أجل تحسين أداء الموارد البشرية. ومن أجل تسليط الضوء على مفهومي القيم التنظيمية وأداء المورد البشري والتأصيل النظري لهما، وأيضا إبراز أهميتهما من خلال الدراسات السابقة التي تناولتهما تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية

المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الاول : ماهية القيم التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم القيم التنظيمية

أولا: تعريف القيم التنظيمية

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول أن هناك تعريفا متفق عليه لهذا المفهوم ولذلك سنتطرق لأهم هذه المفاهيم ومنها.

تعرف على أنها "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب فيه وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة".¹

وهي أيضا "تمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها و يعيشونها ويعبرون عنها ومن هذه القيم : المساواة بين العمال، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين".²

وتعرف أيضا بأنها "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك، فكل منظمة لديها مجموعة من القيم التي تشكل أساسا لمنظمات وتبقى أهم القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا".³

من خلال ما سبق يمكننا تعريف القيم التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة وتسعى لتحقيق أهدافها.

ثانيا : خصائص القيم التنظيمية

هناك عدة خصائص تتميز بها القيم ومنها⁴:

- أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات؛
- إنها صعبة الدراسة العلمية بسبب تعقيدها؛

¹ بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص. 79.

² مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية و عملية صنع القرار بمنظمات الاعمال، دار زمزم للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2019، ص- ص 56-57.

³ الحميدي عادل: القيم التنظيمية لدى الاستاذ الاداري وفق نموذج ديف فرانسيس و ودكوك، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد الرابع، 2018، ص. 144.

⁴ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الاردن، 2010، ص. 98.

- إنها نسبية، أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى؛
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها؛
- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد؛
- مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس؛
- إنها ملزمة وأمره لأنها تعاقب وتثيب، كما أنها تحرم وتفرض.

ثالثا: أهمية القيم التنظيمية

للقيم في المنظمة أهمية بالغة لأي مجتمع فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة، كما أنها تبين أن للمنظمة أهداف ورؤى استراتيجية واهتمام بالسلوك التنظيمي لها، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد فيها، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها، فيصبح الجميع مدركا لها بل ومطبقا لها عن اقتناع ورغبة، وتعتبر القيم بمثابة (الميثاق الأخلاقي) لأي منظمة وبقواعدها يهتدي الجميع لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وانتشاء النظم واللوائح فهي الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة وبدونها تعمل المنظمة بدون قيم بدون محددات الروابط والعلاقات وبدون أواصر مشتركة .

ويمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية في النقاط التالية¹:

- تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة؛
- تحدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون؛
- توضح توقعات المنظمة وتنشرها للآخرين؛
- تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والقدرات؛
- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة؛
- تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة

¹ خالد نصر احمد المدير: علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة وصفية تحليلية بالجامعة المحمدية مالانج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم الادارة الاسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، 2017، ص - ص. 24-25.

المطلب الثاني : مصادر القيم التنظيمية

القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتتمثل فيما يلي¹ :

اولا :التعاليم الدينية

يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلام، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، قال رسول الله عليه الصلاة والسلام " أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله " من غشنا فليس منا " وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة مع الأفراد، ومنها قول الرسول عليه الصلاة والسلام "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" فحثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.

ثانيا :التنشئة الاجتماعية

يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والأخوة والجيران وزملاء اللعب، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالمهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه، وقد نجد أفرادا يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح .

ثالثا :الخبرة السابقة

تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.

رابعا :الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة يعتبر مصدرا آخر للقيم، وقد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه، فنجد أحيانا أشخاصا نشأوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم ستتغير، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة .

¹ محمود سلمان العميان :مرجع سبق ذكره، ص- ص. 102-103.

المطلب الثالث : تصنيف القيم التنظيمية

هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي ومنها¹:

أولا: تصنيف شيرانجر للقيم

وقام بوضع تصنيف للناس حسب قيمهم ومعتقداتهم في ستة مجموعات على النحو التالي :

- 1- القيم الفكرية : وهي الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد، وتهتم بشكل خاص للبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم؛
- 2- القيم الاقتصادية : وهي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية، وما ينتج عنها من تحقيق مادي؛
- 3- القيم الاجتماعية : وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها؛
- 4- القيم الجمالية : وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام مع الغير؛
- 5- القيم السياسية: وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة؛
- 6- القيم الدينية : وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجدة تحكمها فكرة التوحد ووحدة الوجود وانتفاء إلى نظام من العلاقات بكيونة الخليقة .

ثانيا : تصنيف روكيج للقيم

يتكون من مجموعتين من القيم، وكل مجموعة تتضمن 18 وحدة من القيم الفردية، المجموعة الأولى يطلق عليها القيم النهائية وتعلق بالغايات النهائية للوجود مثلا(الحياة المريحة، الحياة المثيرة، الشعور بالإنجاز، المساواة) والمجموعة الثانية يطلق عليها اسم القيم الوسيالية وتعلق بالأشكال السلوكية المفضلة، أو الوسائل التي تحقق القيم النهائية مثل (الطموح، العقل المتفتح، القدرة، المرح، الشجاعة) .

¹عبد الباقي مملوكي: القيم التنظيمية و علاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على عينة لموظفي الادارة العامة بولاية غرداية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018، ص 39-40.

ثالثا: تصنيف OUIIM ROHRBOUOGH للقيم

وقسم القيم إلى:

- 1- قيم الهدف الرشيد وتشمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية؛
- 2- قيم العلاقات الإنسانية وتشمل قيم المرونة والحصول على الموارد؛
- 3- قيم النظام المفتوح وتشمل قيم المرونة والحصول على الموارد؛
- 4- قيم العمليات الداخلية وتشمل قيم إدارة المعلومات والضبط.

رابعا: تصنيف بوكهولز للقيم

صنف القيم إلى خمسة أنظمة قيمية هي¹:

- 1- **نظام قيم أخلاقيات العمل:** وفقا لهذا النظام فان العمل مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا؛
- 2- **نظام قيم التوجه الاجتماعي:** حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة؛
- 3- **نظام القيم الإنسانية:** وتؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية للمنظمة؛
- 4- **نظام قيم المشاركة المجتمعية:** ووفقا لهذه القيم فان العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية؛
- 5- **نظام قيم الراحة والفراغ:** وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانياتهم وهواياتهم المفضلة .

خامسا: تصنيف جوردن للقيم

صنف جوردن القيم إلى خمسة أنواع وهي :

- 1- **قيم الدعم والتقدير:** وتعني احترام وتقدير كرامة الإنسان وحفظ حقوقه ودعم روح المبادرة لديه؛

¹عبد الباقي مملوكي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 40 - 41.

- 2- قيم الامتثال :وتعني الاحترام الذي يبديه أعضاء التنظيم للقوانين والأنظمة والتعليمات؛
- 3- قيم الاستقلالية : وتتمثل هذه القيمة بدرجة الحرية مع العمل والابتعاد عن تأثير العلاقات الشخصية؛
- 4- قيم الحرية : وتعني إقامة علاقات إنسانية جديدة مع الآخرين؛
- 5- قيم القيادة : وتتمثل بمدى الاستعداد والقدرة على إقناع الآخرين وجعلهم يتبعون الآخرين.

سادسا :تصنيف فرانسيس ودكوك للقيم

صنف القيم إلى (12) قيمة من خلال (4) مجموعات كل مجموعة (3) قيم على النحو التالي¹ :

- 1- إدارة الإدارة (المنظمة) :المنظمة عبارة عن نظام معقد ولها وظائف خاصة يجب أن تتكامل من اجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، ذلك أن الإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة ومن اجل إحراز النجاح فان مصادر الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدرّب بإتقان وتحفز بحق ويطلق على هذه العملية " إدارة الإدارة.

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي :

أ- القوة :إن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة لذا فهي تتبنى قيمة المديرين .

ب- الصفوة :إن المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإداري، وكذا التطوير المستمر لكفاءتهم لهذا فهي تتبنى قيمة النخبة دائما في المقدمة.

ج- المكافأة :إن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى قيمة الأداء.

- 2- إدارة المهمة :من الممكن أن يكون العمل مملا ومرقا ومتحديا ومزعجا غير انه في نهاية التحليل، فان كل منظمة تهتم بالنتائج وليس بشدة أو صعوبة المهمة، وان إدارة المهمة تعني أن العمل يجب أن يؤدي ويؤدي بإتقان، وهذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة، ويطلق عليها إدارة المهمة .

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي :

أ- الفعالية:إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصدرها على الأنشطة التي تعود بالنتائج، لذا فهي تبني قيمة الأشياء الصحيحة.

¹ عبد الباقي مملوكي : مرجع سبق ذكره، ص - ص. 41-44.

ب-الكفاية: إن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة على أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تتبنى الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل فهي تتبنى قيمة الأشياء بطريقة صحيحة.

ج-الاقتصاد: إن اتفاق النفوذ أسهل بكثير من جمعها ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما، لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية واجهة الحقيقة الاقتصادية، فهي تتبنى قيمة لا شيء مجانا .

3-إدارة العلاقات: يتوقع المديرون أشياء كثيرة من الأفراد الذي يعملون في المنظم، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء والمهارة في الأداء غير أن الموظفين سوف يقدمون ولائهم للإدارة التي يدركون أنها مناسبة لان تدير، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعاملوا بلطف وان يشعروا بان هم قيمهم وان يثقوا في عدالة القواعد والأنظمة العادلة، ويطلق عليها إدارة العلاقات .

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي :

أ-العدل: إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية، لذا تتبنى قيمة الاكتساب.

ب-العمل الجماعي: إن المنظمة الناجحة هي التي تضمن أن بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة فهي تتبنى قيمة العمل بانسجام .

ج-القانون والنظام: إن المنظمة هي التي تبتكر وتدبر باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات، فهي تتبنى قيمة العدل.

4-إدارة البيئة: تتواجد في كل منظمة بيئة، هذه البيئة أحيانا مضطربة وغالبا غير ودية ومعقدة، وبالتالي فإن الإدارة يجب أن تفهم بيئتها من كل الجوانب الاجتماعية والفنية والاقتصادية والتنافسية، إذن بدون هذه المعلومات فانه من المستحيل اتخاذ القرارات الصائبة، ومن اجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها، يجب عليها أن تصوغ استراتيجية الدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما يجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة، وتستغل الفرص أينما وجدت ويطلق عليها إدارة البيئة .

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي :

أ-الدفاع: إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بذلك خطة دفاعية قوية.

ب-التنافس :إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من اجل أن تكون تنافسية، لأنه من المعلوم في عالم التجارة أن الأفضل هو الذي يبقى وان الضعيف تتم تنحيته، فهي تتبنى البقاء للأصلح.

ج-استغلال الفرص :إن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص، وبالتالي تتبنى هذه القيمة.

المطلب الرابع : قياس القيم التنظيمية

تقاس القيم التنظيمية بعدة طرق منها ¹:

أولاً: **المشاهدة والملاحظة** :يمكن من خلالها التعرف على حقيقة السلوك دون إمكانية تزييفه خاصة إذا أجريت على غفلة من الأفراد من موضع الدراسة، وتعد أكثر الطرق ملائمة للعاملين ويتطلب تطبيقها من الباحث تحديد القيم التي يهتم بدراستها في مرحلة معينة، وتحديد مظاهر هذه القيم هل هي ثابتة أم متغيرة .

ثانياً: **المقابلة الشخصية** :يقوم الباحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى أفراد العينة موضوع الدراسة في موقف معين حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن سلوكهم والسمات الشخصية لكل منهم.

ثالثاً: **تحليل المضمون** :وهنا يصف الباحث المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظما وكميا، ويتم فيه تقسيم البدائل إلى أجزاء حسب طبيعة المادة، أو إلى الرموز أو جمل أو كلمات....الخ.

رابعا: **الاختبارات** :وهي أكثر الطرق المستخدمة في مجال قياس قيم العمل ومنها :

1- اختبار **جوردون godron** للقيم الإدارية ويقيس ستة قيم وهي : القيم الاجتماعية، القيم النظرية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الدينية، القيم السياسية.

2- اختبار مقياس القيم الفارقة الذي أعده **برنس prince** :وصنف فيه القيم الى قيم تقليدية، قيم عصرية.

3- مقياس دراسة الاختبارات لودورف (**woodworf**) :ويكشف هذا المقياس عن عدد من القيم مثل الحياة الأسرية، والتدين والصدقة، والخدمة الاجتماعية، والنشاط العقلي .

4- مقياس قيم العمل لسوبير : (**sopore**) ويقيس (15) قيمة يطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له .

5- مقياس مسح القيم لروكيش (**rokeach**):الأول لقياس القيم الغذائية ويتكون من (18) قيمة أيضا، وفي الجزأين يطلب من الفرد ترتيب القيم بشكل مستقل من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية له .

¹عبد الباقي مملوكي : مرجع سبق ذكره، ص - ص. 45-46.

6- مقياس القيم الشخصية الذي أعده هوكس (hox): ويتكون من (90) بندا خصصت لقياس عشرة قيم: القيم الجمالية، قيم الراحة، يم الصداقة، والحياة الأسرية، الحرة الدينية، السيطرة والتقدم الشخصي، الاعتراف والإيثار والتقدير من قبل الآخرين .

7- مقياس قائمة القيم لمؤلفيها (ريدن وروول rddinkenroewll) : والذي صمم للكشف عن منظومة من القيم لدى العاملين في مجالات إدارية وأكاديمية، فتشمل على ستة قيم وهي : السلطة، قيم الانجاز، القيم الإنسانية، قيم الكد والمثابرة، القيم المادية .

8- مقياس فرانسيس ودكوك للقيم التنظيمية: المستخدم في هذه الدراسة والذي صمم لقياس (12) قيمة وهي : القوة، الصفوة، الكفاءة، الفعالية، العدل، المكافأة، الاقتصاد، العمل الجماعي، القانون والنظام، الدفاع والتنافس، استغلال الفرص.

المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

أولا : تعريف أداء المورد البشري

ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشرية دون الموارد الأخرى باعتباره أساس بناء أي منظمة، وفي هذا السياق نحاول تقديم أهم التعاريف التي اشتمل عليها مصطلح أداء المورد البشري ومنها :

تعريف (Murphy) للأداء على "أنه انجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين" ¹.

وعرف بأنه "الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض" ².

وعرفته راوية حسن إلى أنه "يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" ³.

¹السي أحمد النذير: نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك و سيفيتال، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013، ص.3 .

² غضبان ليلي: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018، ص 23 .

³ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص. 209 .

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة .

ثانيا: أهمية أداء المورد البشري

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له ن قبل الإدارة فان هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فانه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فان أهمية الموارد البشرية تتجلى في النقاط التالية¹:

- يعد الأداء مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية؛
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فان الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كما أن أهمية أداء الموارد البشرية برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالتقدم التكنولوجي، الابتكار، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها مما دعا منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري ومعوقاته

أولا : محددات أداء المورد البشري

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة الداخلية بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور(المهام) والمبينة كالاتي²:

¹ غضبان ليلي : مرجع سبق ذكره، ص. 25.

² راوية حسن : مرجع سبق ذكره، ص- ص. 210-211.

- 1- **الجهد**: يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
- 2- **القدرات** : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة؛
- 3- **إدراك الدور (المهام)** : يشير إدراك الدور أو المهم، إلى الاتجاه الذي يتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، وبتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإنه لن يكون موجهة في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا .

ثانيا : معوقات أداء المورد البشري

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه، وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل مثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من أكبر واهم مسؤوليات الإدارة نجد¹:

¹ باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء دراسة حالة البنك الموريتاني و التجارة الدولية BMCI، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد _ تلمسان_، الجزائر، 2009-2010، ص-ص-52

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين؛
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء، بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثالث : تقييم أداء المورد البشري

أولا : تعريف تقييم أداء المورد البشري

يمكن تعريف تقييم أداء المورد البشري بأنه "عملية مستمرة، ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر".¹

ثانيا : خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك. ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات كالاتي² :

1. تحديد معايير الأداء

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء الموارد البشرية وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال من الناحية الكمية والكيفية إذ يقصد بمعايير تقييم الأداء بأنها المستوى أو الدرجة المطلوب توفيرها في الفرد الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه فيما كان وفق ما نريده أم لا.

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء فعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه، ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

¹ عبد الباري درة و اخرون :ادارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص..270

² خير الدين جمعة، خنشور جمال :دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد السابع عشر، 2015، ص - ص. 211-213.

3. قياس الأداء

إن تحسين أداء الموارد البشرية هو الهدف الرئيسي للمؤسسة حيث تهتم هذه المؤسسات بمتابعته ومراقبته بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء عمالها كون عملية قياس أداء الموارد البشرية من عناصر العملية التسييرية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة .

4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وفنائة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث إن نتائج التقييم والتي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد إن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين القيم أو المشرف المباشر، لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف .

6. الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن إن تكون على نوعين :

أ- **قصير المدى** : وهو مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

ب- **طويل المدى**: هو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

ثالثا: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث وما زال البحث مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعاليته، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة ونذكر منها¹ :

1. طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء :

- طريقة الترتيب؛
- طريقة المقارنة المزدوجة؛
- طريقة التوزيع الإجباري .

2. الطرق المطلقة : والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل

تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

- طريقة المقالة .

3. الطرق المبنية على المقاييس : ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى

أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

- طريقة التدرج البياني؛
- طريقة القوائم السلوكية؛
- طريقة الوقائع الحرجة؛
- طريقة الاختيار الإجباري .

4. الطرق المبنية على نتائج الأعمال: وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من

خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل:

- طريقة الإدارة بالأهداف؛

¹بن عرامة عبلة: اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على اداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) باتنة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017-2018، ص- ص. 103-104.

المطلب الرابع : دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء المورد البشري

لإبراز دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية يجدر بنا التطرق إلى آثار القيم على أداء المورد البشري و أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أدائه :

أولا :آثار اتساق القيم على أداء الموارد البشرية

للقيم التنظيمية العديد من الآثار على أداء المورد البشري وهي كما يلي¹ :

- زيادة الكفاءة والفعالية في العمل ورفع معدات الرضاء والأداء؛
- أداء العامل لسلوكيات وأدوار تتعدى ما هو مسجل ضمن الواجبات والأدوار التي كان يجب عليه القيام بها، وهذا دون أن ينتظر عليها مقابل؛
- ازدياد التعاون بين الجماعات؛
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الفرد والجماعة والمؤسسة؛
- ازدياد وفعالية جماعة العمل والمؤسسات؛
- تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، كما يساهم في المحافظة على الأدوات والمعدات؛
- زوال مظاهر الصراع بين الأفراد والجماعات؛

ثانيا :أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء الموارد البشرية

من أهم القيم التي تنسجم وتجسد أداء الموارد البشرية هي قيمة العمل الجماعي، قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، قيمة الإبداع، قيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت².

(1)جماعية العمل :

يطلق لفظ جماعية العمل على الافراد المجتمعين المتعاملين و المتفاعلين فيما بينهم و الساعين الى تحقيق هدف متفق عليه، و يمكن تقسيم جماعات العمل الى انواع اهمها :

- أ- المجموعات الوظيفية (جماعات الرسمية) : يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت اشراف هيئات الادارة العليا.
- ب- فرق العمل :تتكون عادة من اجل انجاز مهمة او برنامج.
- ت- مجموعات الصداقة : تنشأ نتيجة احتكاك بين العاملين .

¹ خير الدين جمعة ،خنشور جمال : مرجع سبق ذكره، ص- ص 214-215.

² المرجع نفسه ، بتصرف، 215-219.

- ث- لجان العمل :إضافة الى عملهم الرسمي قد يطلب منهم دراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت .
- ج- الجماعات غير الرسمية : قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح يضطرون للدفاع عنها، وتنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل.

(2) المشاركة في اتخاذ القرار :

مع تغيير وتطوير أشكال الهياكل التنظيمية، أصبح من الضروري تغيير فكرة فردية في اتخاذ القرار، واعتماد على المعلومات أكثر من اعتماد على الخبرة والحكم الشخصي، من خلال تقييم البيئة الخارجية والداخلية لتحديد البدائل المتاحة واختيار انسب هذه البدائل من حيث قدرته على تحقيق الأهداف .

المشاركة في اتخاذ القرار هي أن يسهم الجميع في صناعة القرار ونحمل المسؤولية، أي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع.

(3) تشجيع الإبداع :

عرف الإبداع على بأنه " العملية التي تحتوي على خلق أفكار جديدة وتطبيقها في سلع جديدة أو عمليات أو خدمات تؤدي إلى نمو حركي للاقتصاد وزيادة للعمالة " .

بما أن الإبداع في حد ذاته قيمة من قيم المؤسسة، فان قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة بطريقة متجددة تستفيد منها المؤسسة من الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء العاملين.

(4) الالتزام واحترام قيمة الوقت :

يعرف الالتزام بأنه " حالة نفسية مهيمنة وقادرة على التأثير بل تحديد سلوك الفرد تجاه مواضيع معينة " .

أما الالتزام التنظيمي يعرف على أنها " اقتناع الفرد وقبوه التام لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وبقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها.

وبالنسبة للوقت فمن الصعوبة تقديم تعريف دقيق محدد للوقت، ولكن بصفة عامة يمكن القول ان الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

بعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة، وق بعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من النقاط الرئيسية التي يعتمد عليها الباحث لدغم افكاره، وفيما يلي عرض مفصل لعدد من الدراسات السابقة المختارة والتي تعتبر ذات الصلة بموضوع الدراسة .

المطلب الأول :دراسات تتعلق بالمتغير المستقل(القيم التنظيمية)

أولا : الدراسات باللغة العربية

دراسة (مُحَمَّد الساسي الشايب، خديجة عبادو) عام 2016	
عنوان الدراسة	القيم التنظيمية لدى الاستاذ الجامعي -دراسة ميدانية على عينة من الاساتذة بجامعات (ورقلة، غرداية، بسكرة، الوادي)-
نوع الدراسة	مقال
مجتمع الدراسة	أساتذة جامعات الجزائر
هدف الدراسة	- التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات . - تحديد علاقة القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالخصائص الوظيفية و الشخصية(التخصص، الرتبة العلمية، الاقدمية، مكان العمل).
خطوات الدراسة	تتكون الدراسة من مقدمة ولحة نظرية ثم الاجراءات التطبيقية للدراسة ثم عرض النتائج و تفسيرها.
حجم العينة	تكونت العينة من (447) أستاذا وأستاذة، حيث أخذت نسبة 20% من كل من جامعة ورقلة و بسكرة، أما في جامعتي الوادي وغرداية فقد اعتمدت الدراسة على طريقة العينة النسبية نظرا لصغر حجم المجتمع الاصلي وتقدر هذه النسبة المختارة ب 30%.
الأدوات	الاستبانة والتي تحتوي 43 بنداً وأربعة أبعاد هي : بعد الادارة، بعد المهمة، بعد العلاقات، بعد البيئة، و تندرج تحت هذه الأبعاد 12 قيمة.
أهم النتائج	-القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، العدل، فرق العمل، الكفاءة، الصفاة، و يأتي بعد الإدارة في المرتبة الأولى، يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة وأخيرا بعد البيئة. -توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها

باختلاف التخصص لصالح اساتذة العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة والطبيعة والحياة.	
في هذه الدراسة تمت دراسة الحالة على عينة من الأساتذة بأربعة جامعات، بينما في دراستنا دراسة الحالة تمت على كل موظفي مديرية أملاك الدولة.	نقاط الاختلاف من الدراسة
-تم الاعتماد على نفس أداة الدراسة وهي الاستبيان، وكذلك نفس الأبعاد في نموذج "ديف فرانسيس و ودكوك". - كلتا الدراستين تمت في مؤسسة عمومية خدمية.	نقاط التشابه مع الدراسة
الاستفادة من طريقة إعداد الاستبانة ومحتوى الأسئلة التي طرحت بها في إعداد الاستبانة الخاصة بدراستنا.	الفائدة من الدراسة
دراسة (بو دهري عبد الرحمان) عام 2018	
القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة هيبروك-	عنوان الدراسة
رسالة دكتوراه	نوع الدراسة
العمال والموظفين في مؤسسة هيبروك	مجتمع الدراسة
- تسليط الضوء على القيم التنظيمية المعتمدة في البحث وتوضيح مضامينها . - الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد لها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة. - تحديد مستوى القيم التنظيمية المدركة من قبل عمال المؤسسة محل الدراسة.	هدف الدراسة
قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول : الفصل الاول تقديم خطة البحث، الفصل الثاني القيم التنظيمية، الفصل الثالث الالتزام التنظيمي، الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، واخيرا الفصل الخامس عرض النتائج و مناقشتها.	خطوات الدراسة
بلغت عينة الدراسة 207 فرد من إطارات سامية وإطارات ومتحكمين ومنفذين ولقد تم اختيارهم بطريقة صدفية.	حجم العينة
-تم الاعتماد على الاستبانة واستخدم برنامج الرزم الاحصائية spss لتحليل البيانات .	الأدوات
-وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي. -عرفت قيم (القوة، الفعالية، الكفاية، الدفاع) مستويات مرتفعة الادراك من قبل عينة الدراسة. -عرفت قيم (النخبة، المكافئة، الاقتصاد، العدل، فرق العمل، القانون و النظام،	أهم النتائج

التنافس، استغلال الفرص) مستويات متوسطة الادراك من قبل عينة الدراسة .	
نقاط الاختلاف من الدراسة	-المتغير التابع هنا هو الالتزام التنظيمي وفي دراستنا أداء المورد البشري. -دراسة الحالة هنا مؤسسة خاصة بينما في دراستنا مؤسسة عمومية.
نقاط التشابه مع الدراسة	-نفس المتغير المستقل وهو القيم التنظيمية. - في كلا الدراستين تم الاعتماد على الاستبانة واستخدم برنامج الرزم الاحصائية spss لتحليل البيانات
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من المنهجية المتبعة في إعداد الاطروحة .
دراسة (لحميدي عادل) عام 2018	
عنوان الدراسة	القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس ودكوك-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف مسيلة-
نوع الدراسة	مقال
مجتمع الدراسة	الأساتذة الإداريين بجامعة مسيلة
هدف الدراسة	- معرفة مستوى القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري بجامعة مسيلة. - معرفة الاختلافات بين القيم التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة مسيلة. - تقديم خلاصة عن مدى ممارسات القيم التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة.
خطوات الدراسة	يتكون من مقدمة ثم مفاهيم اجرائية للدراسة ثم منهجية الدراسة واجراءاتها ثم عرض وتحليل النتائج واخيرا الخاتمة.
حجم العينة	تكونت عينة الدراسة من (63) أستاذا
الادوات	تم اعداد استبيان انطلاقا من أبعاد ديف ودكوك
اهم النتائج	-مستوى القيم التنظيمية مرتفع لدى الأستاذ الإداري بجامعة المسيلة -توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري. -لا توجد فروق دالة احصائية بين الأساتذة الإداريين في أبعاد القيم تبعا لمتغير الجنس.
نقاط الاختلاف	ركزت هذه الدراسة على الأساتذة الإداريين فقط في جامعة المسيلة، بينما في دراستنا على العمال والموظفين في المؤسسة العمومية الخدمية مديرية أملاك الدولة بالبرج.
نقاط التشابه	نفس المتغير المستقل ونفس أداة جمع البيانات وهي الاستبيان ونفس برنامج تحليل النتائج.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري فيما يتعلق بمفهوم المتغير المستقل وهو القيم التنظيمية.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Amélie Néron) عام 2007	
L'influence des valeurs organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle : le rôle médiateur du soutien, de la confiance et de l'engagement organisationnel affectif.	عنوان الدراسة
تأثير القيم التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للدعم والثقة والالتزام التنظيمي الفعال-دراسة حالة مؤسسة مستشفى كيبك	
رسالة ماجستير.	نوع الدراسة
موظفي مؤسسة مستشفى كيبك ماعدا الأطباء .	مجتمع الدراسة
تعميق المعرفة حول مجموعات القيم التنظيمية المتصورة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال النظر في المتغيرات النفسية الوسيطة في هذه العلاقة.	هدف الدراسة
قسمت هذه الدراسة الى خمسة فصول : الفصل الاول مراجعة الكتابات، الفصل الثاني نموذج البحث و الفرضيات، الفصل الثالث المنهجية، الفصل الرابع عرض النتائج، و اخيرا الفصل الخامس الذي تمت فيه مناقشة هذه النتائج.	خطوات الدراسة
294 موظف	حجم العينة
-اعتمدت الدراسة على الاستبيان. -استخدام طريقة المعادلات الهيكلية لتوضيح السلسلة التفسيرية المستوحاة من نموذج تعبئة الموظفين .	الأدوات
اظهرت نتائج الدراسة ان جميع القيم التنظيمية المسماة "قيم الرفاهية الشخصية" كان الوحيد الذي حصل على نتائج مهمة مع تصور الدعم بين المنظمة و المشرف .	أهم النتائج
ركزت هذه الدراسة على موظفي مستشفى كيبك ما عدا الاطباء بينما في دراستنا ركزت على جميع العمال و الموظفين في مؤسسة عمومية مديرية املاك الدول بروج بوعرييج.	نقاط الاختلاف
هناك تشابه بين الدراستين من حيث استخدام المتغير المستقل الا و هو القيم التنظيمية.	نقاط التشابه
الاستفادة من المنهجية المتبعة في الرسالة.	الفائدة من الدراسة

المطلب الثاني : دراسات متعلقة بالمتغير التابع (أداء المورد البشري)

أولا : الدراسات باللغة العربية

دراسة (رابح يخلف) عام 2007	
عنوان الدراسة	نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية -
نوع الدراسة	رسالة ماجستير .
مجتمع الدراسة	العاملين في مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط بالمديرية الجهوية بالبلدية والبالغ عددهم 139 عامل في مختلف الوظائف .
هدف الدراسة	إيجاد سبل تفعيل نظام تقييم أداء الموارد البشرية (العمال) في المؤسسات من خلال معرفة كيفية إدارة عملية التقييم ومختلف إجراءاتها وكذا الاستعمال السليم لطرق التقييم المتبعة، مع محاولة اجتناب كل الأخطاء والمشاكل التي تحول دون الوصول إلى نظام كفى للتقييم .
خطوات الدراسة	قسمت هذه الدراسة الى اربعة فصول :الفصل الاول اطار مفاهيمي حول تقييم اداء المورد البشري، الفصل الثاني ادارة عملية تقييم اداء المورد البشري، الفصل الثالث مدخل تقييم اداء المورد البشري، الفصل الرابع الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم اداء العمال في مؤسسة سونلغاز.
حجم العينة	36 عاملا وهي تمثل حوالي 26 % من مجتمع الدراسة، موزعين على مختلف الوظائف من مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الدراسات التقنية ومصحة الموارد البشرية.
الأدوات	اعتمد الباحث على أداتين لجمع البيانات هما الاستبيان والمقابلة
أهم النتائج	- يتولد الأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور وإضافة إلى مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد - يشتمل تقييم الأداء ثلاث مناهج أساسية تتحدد في ضوءها أنواع معايير التقييم، تتمثل هذه الجوانب في : تقييم الشخصية، تقييم للسلوك وتقييم النتائج.
نقاط الاختلاف	-دراسة الحالة هنا تمت في مؤسسة اقتصادية بينما دراستنا تمت في مؤسسة خدمية.
نقاط التشابه	-نفس المتغير التابع وهو أداء المورد البشري، بالإضافة إلى الاعتماد على نفس أداة جمع البيانات وهي الاستبانة. - كلتا الدراستين تمت في مؤسسة عمومية.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري للرسالة .

دراسة (مغربي عبد القادر، بوزيان عثمان) عام 2017	
عنوان الدراسة	انعكاس تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية "دراسة حالة شيالي tubes"
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	موظفي مؤسسة شيالي tubes بسيدي بلعباس .
هدف الدراسة	-تشخيص آراء الباحثين (المديرين، العاملين) حول الاهتمام بتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحسين أداء الموارد البشرية. -تحليل التباين في إجابات الباحثين حول أبعاد البحث لبيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات وإمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعزز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الوارد البشرية من الناحية العلمية.
خطوات الدراسة	تتكون من مقدمة والإطار النظري للدراسة ثم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
حجم العينة	حجم العينة تكون من 44 مفردة وواحدة ملغاة، أين تم الاعتماد على جميع الإطارات في المديرية العامة لمؤسسة شيالي.
الأدوات	اعتمدت الدراسة على الاستبانة.
أهم النتائج	وجود علاقات ضعيفة بين المتغير المستقل والتابع كما يوجد اختلاف في آراء الباحثين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.
نقاط الاختلاف	لم تتناول الدراستين نفس المتغير المستقل، وهنا الدراسة التطبيقية تمت في مؤسسة اقتصادية وفي دراستنا تمت على مستوى مؤسسة خدمية.
نقاط التشابه	تم الاعتماد على نفس ادوات جمع البيانات وتحليلها
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري للمقال .
دراسة (بن عرامة عبلة) عام 2018	
عنوان الدراسة	أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) - باتنة -
نوع الدراسة	رسالة دكتوراه.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة والذي يضم 2129 عامل لسنة 2016 والموزعة على مختلف المصالح والأسلاك والمتمثلة في السلك الطبي والسلك شبه طبي والسلك الإداري والتقني وسلك المهنيين .
هدف الدراسة	-محاولة الإلمام قدر المستطاع بالمفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بالقطاع الصحي

وأداء الموارد البشري. - بيان مستوى وأهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفى محل الدراسة	
قسمت الدراسة الى اربعة فصول : الفصل الاول التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية في القطاع الصحي، الفصل الثاني المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، الفصل الثالث دراسة تشخيصية ووصفية للوضع الصحي للمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، الفصل الرابع الاطار المنهجي للدراسة و اجراءاتها التطبيقية.	خطوات الدراسة
حجم العينة قدر ب400 مفردة.	حجم العينة
تم استخدام الملاحظة، السجلات والوثائق، الاستبيان.	الأدوات
- توجد العديد من سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاء الموارد البشرية، ويمكن للمؤسسات أن تجسدها من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية. - تعبر معايير الأداء عن الأساس الذي ينسب إليه الفرد فهي المؤشر الرئيسي لقياس أداء الموارد البشرية، حيث أن تحديد معايير الأداء أمر ضروري من أجل الحكم على ما إذا كان الأداء جيدا ومرضيا سواء كانت موضوعية أو ذاتية.	أهم النتائج
اعتمدت هذه الدراسة في ادوات جمع البيانات على الملاحظة، السجلات و الوثائق بينما في دراستنا اعتمدنا على الاستبيان المتغير المستقل هنا المسؤولية الاجتماعية و في دراستنا القيم التنظيمية	نقاط الاختلاف
نفس المتغير التابع هو المورد البشري تم الاعتماد على نفس المنهج (الوصفي التحليلي)	نقاط التشابه
التوسع في التعرف على طرق تقييم أداء المورد البشري.	الفائدة من الدراسة

ثانيا : الدراسات باللغة الاجنبية

دراسة (Mlle Belghanami Wassila Nadjat) عام 2017	
Les compétences et la performance des ressources humaines	عنوان الدراسة
المهارات وأداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة SDO بشار الريفية .	
مقال	نوع الدراسة
موظفين ومدبرين شركة SDO بشار الريفية.	مجتمع الدراسة

<p>-التعرف على مهام إدارة الموارد البشرية حول منطق الكفاءة، فيما يتعلق بالنتائج التي سجلتها شركة SDO بشار الريفية. -تحسين أداء المنظمة وكفاءتها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تتكون الدراسة من مقدمة وملحة نظرية ثم دراسة حالة لشركة SDO بشار الريفية ثم تحليل وتفسير النتائج وأخيرا الخاتمة.</p>	<p>خطوات الدراسة</p>
<p>-العينة الأولى : 125 موظفا -العينة الثانية : 19 مديرا</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على الاستبيان</p>	<p>الادوات</p>
<p>-وجود علاقة قوية جدا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر عوامل محددة للربحية وبالتالي للنمو الاقتصادي. -الكفاءة يمكن أن تشكل أحد الشروط الضرورية للأداء.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>دراسة الحالة هنا تمت في مؤسسة اقتصادية بينما دراستنا تمت في مؤسسة عمومية</p>	<p>نقاط الاختلاف</p>
<p>كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان</p>	<p>نقاط التشابه</p>
<p>الاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الاستبيان.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل حاولنا استعراض أهمية القيم التنظيمية وأداء المورد البشري وهذا من خلال ثلاثة مباحث تطرقنا فيها إلى كل ما يتعلق بالإطار النظري لكل من القيم التنظيمية وأداء المورد البشري، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى كل ما يتعلق بالقيم التنظيمية من مفاهيم وخصائص وأهداف وغيرها من المعلومات والتي وزعت على العديد من المطالب، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا الإطار النظري لأداء المورد البشري وهذا من خلال مجموعة من المطالب تناولنا من خلالها أساسيات حول أداء المورد البشري، من تعريفه ومحدداته ومعوقاته إلى غاية خطوات وطرق تقييمه، وفي المبحث الثالث وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة لكل من القيم التنظيمية وأداء المورد البشري وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

(مديرية أملاك الدولة بـرج بوخريرج)

تمهيد :

تعتبر دراسة الحالة من الدراسات الميدانية التطبيقية والضرورية المتممة للجانب النظري، وستناول في هذا الفصل دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بولاية برج بوعرييج، وذلك من أجل دراسة أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وبعض الأدوات الإحصائية الضرورية لمعالجتها واستخراج النتائج وتحليلها.

ولأجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

❖ المبحث الأول : تشخيص مديرية أملاك الدولة

❖ المبحث الثاني : الطريقة والأدوات

❖ المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول : تشخيص مديرية أملاك الدولة

في سبيل إتمام الدراسة التطبيقية والوصول إلى الأهداف المرجوة وخاصة تلك المتعلقة بمعرفة أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة بولاية برج بوعريريج، تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول يعطي لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والمطلب الثاني خصصت للهيكل التنظيمي لها .

المطلب الأول : التعريف بمديرية أملاك الدولة

هي إحدى المصالح الخارجية التابعة لوزارة المالية وهي مرفق الخدمات التي تهتم بتقديم خدمات للجمهور (مواطنين، إدارات عمومية، متعاملين مختلفين في الإدارة الجزائرية)، هذه الخدمات تتمثل في تسيير الشؤون والتصرفات التي تكون على الأملاك للدولة المتمثلة في العقارات (أراضي، بنايات.....) والمنقولات والتجهيزات التي تملكها الدولة وفق الأطر القانونية التي تحددها السياسة العامة للدولة مثال : الاستثمار الخاص، التنازل عن الأملاك الدولة، وتعتبر هذه الإدارة بالنظر لمهامها امتداد لإدارة أملاك الدولة الموروثة عن العهد الاستعماري، حيث بعد الاستقلال كانت تعرف باسم المديرية الفرعية لشؤون أملاك الدولة والشؤون العقارية على مستوى الولاية والتي كانت تابعة لوزارة الاقتصاد سابقا، وحاليا أصبحت على شكل مديرتين هما مديرية الحفظ العقاري ومديرية أملاك الدولة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

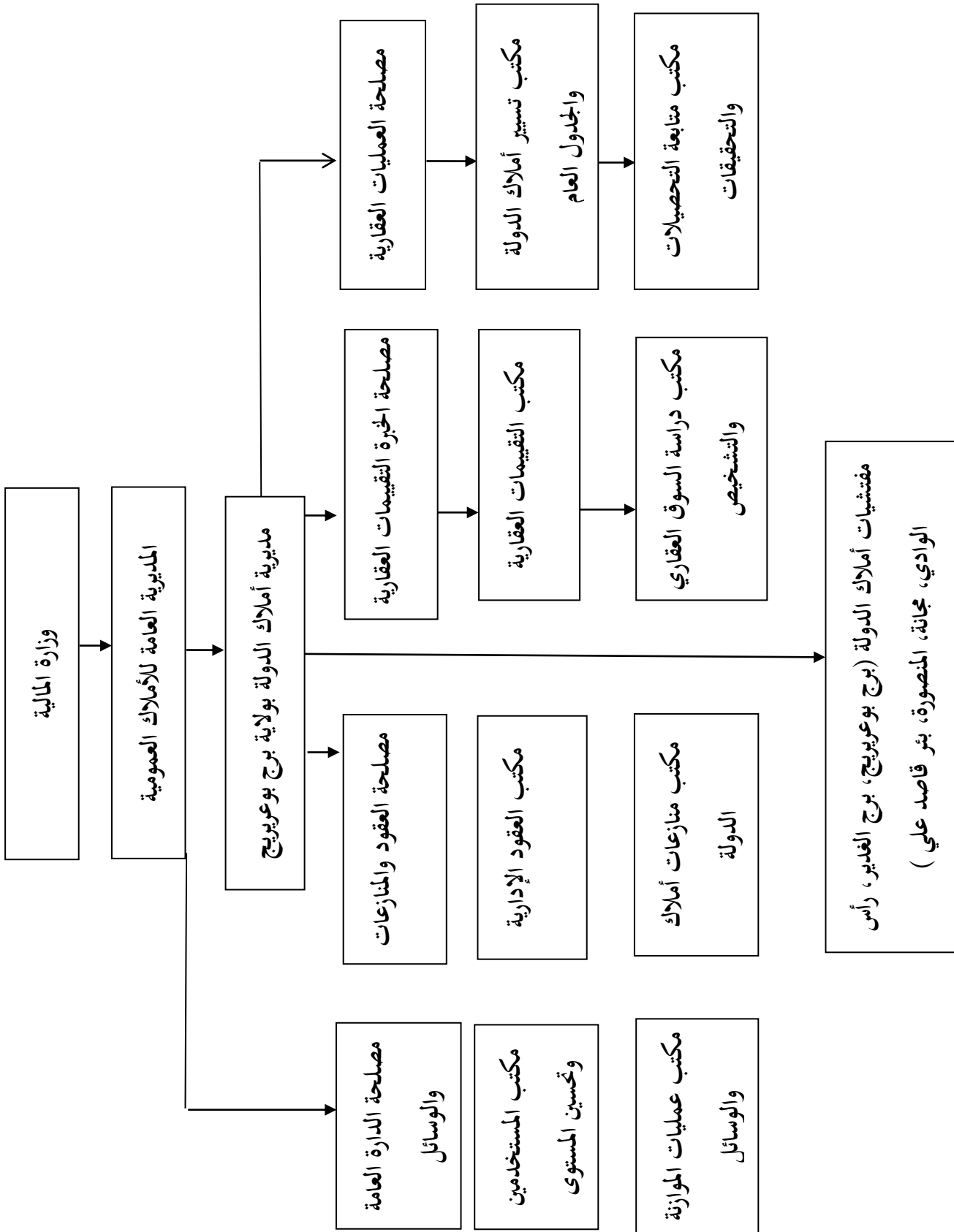
قبل الدراسة المعمقة للهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية برج بوعريريج وجب إبراز علاقة مديرية أملاك الدولة بالمصالح المركزية لوزارة المالية وفي هذا الشأن نبين ما يلي :

أولا : على المستوى المركزي، في وزارة المالية تتبع مديرية أملاك الدولة المديرية العامة للأملاك الوطنية.

ثانيا : على المستوى الجهوي، المديرية الجهوية لمديرية أملاك الدولة .

ثالثا : على المستوى الولائي، المديرية الولائية للأملاك الدولة .

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية أملاك الدولة

المبحث الثاني : الطريقة والأدوات

من أجل ضمان دقة وشمولية البيانات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة لابد من إتباع خطوات منهجية، لذا سنقوم في هذا المبحث بتحديد الطريقة والأدوات التي يتم إتباعها لاختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع البحث على انه " المجتمع الإحصائي الذي تجري عليه الدراسة، ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع..... الخ¹.

يمثل مجتمع دراستنا جميع أفراد مديرية أملاك الدولة والبالغ عددهم 50

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي².

وقد تم توزيع الاستبانة على كل العمال والموظفين في مديرية أملاك الدولة، واسترجعنا منها 46 استبانة كلها صالحة للدراسة والتحليل، أي أن حجم العينة بلغ 46 مفردة يتوزعون بين الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في المصالح الإدارية للمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني : أدوات جمع وتحليل البيانات

أولاً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وتعرف الاستبانة على أنها مجموعة من الاسئلة و الاستفسارات المتنوعة، المرتبطة بعضها البعض الاخر بشكل يحقق الهدف او الأهداف، التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه³.

وتتكون استبانة دراستنا من ثلاث أجزاء أساسية هي :

¹ محمد فرحان علي الحمودي : مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر، الطبعة الثالثة، اليمن، 1441هـ-2019م، ص. 158.

² المرجع نفسه، ص. 160.

³ المرجع نفسه ، ص. 126 .

- الجزء الأول : البيانات العامة هي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة.
 - الجزء الثاني : تتضمن عبارات القيم التنظيمية وعددها 45 موزعة على ثلاثة أبعاد.
 - الجزء الثالث :تتضمن عبارات أداء المورد البشري وعددها 8 عبارات.
- والجدول الآتي يوضح أعداد العبارات حسب المتغيرات في استمارة الاستبيان :

الجدول رقم (1) :توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة

أداء المورد البشري	إدارة العلاقات			إدارة المهمة			إدارة الإدارة			المتغير
	القانون والنظام	العمل الجماعي	العدل	الاقتصاد	الكفاية	الفعالية	المكافأة	الصفوة	القوة	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	عدد العبارات
53-46	45 -41	40 -36	35-31	30 -26	25-21	20 -16	15 -11	10 -6	5 -1	العبارات

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استبانة الدراسة

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس القيم التنظيمية هي 45 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد بمقدار خمس عبارات لكل قيمة، بينما صيغت 8 عبارات لقياس أداء المورد البشري وبالتالي عدد العبارات التي استخدمت لقياس المتغيرين هي 53 عبارة .

ثانيا : الأدوات الإحصائية المستخدمة في حساب النتائج

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لمعالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على :

- استخدام الفاكرونباخ لإثبات صدق وثبات أداة الدراسة .
- استخدام معامل الارتباط لقياس الصدق البنائي .
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل قياس مستوى القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

- استخدام الانحدار البسيط وذلك لمعرفة أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري.
ثالثا: مقياس قياس شدة الاستجابة

تم تصميم درجة الاستجابة على الأداة وفق نموذج ليكارت الخماسي الموضح في الجدول رقم(3)

الجدول رقم(2): درجات مقياس ديكرات

الاستجابة	غير وافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بالاعتماد على عدد الخيارات في مقياس ليكارت الخماسي حيث :

- المدى يتم حسابه كالتالي: $4 = (1-5)$

- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات $0.80 = (5/4)$

وتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) إلى $(0.80 + 1)$ وكذلك يتم استخراج باقي الفئات والمجالات والمحددة في الجدول التالي :

الجدول رقم(3): مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة

مقياس التحليل	الدرجة	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
[1-1.80]	[2.6-1.81]	[3.4-2.61]	[4.2-3.41]	[5-4.21]		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

فإذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت في المجال الثاني فنقول أنها منخفضة وهكذا إلى أن تقع في المجال الخامس فنقول أنها مرتفعة جدا.

المبحث الثالث : تحليل النتائج والمناقشة

يتم في هذا المبحث التحقق من ثبات أداة الدراسة ثم تحديد خصائص مجتمع الدراسة من خلال النسب المئوية وتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسة.

المطلب الأول : اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة

أولاً : اختبار ثبات أداة الدراسة

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته، فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس، أي أن ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة، كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس.

ويتم اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04) : اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	القوة	الصفوة	المكافأة	الفعالية	الكفاية
معامل الثبات	849,	848,	841,	809,	835,
المتغير	الاقتصاد	العدل	العمل الجماعي	القانون والنظام	أداء المورد البشري
معامل الثبات	812,	897,	861,	808,	925,

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول(04) بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ قدر على التوالي ب: القوة 0,849، الصفوة 0,848، المكافأة 0,841، الفعالية 0,809، الكفاية 0,835، الاقتصاد 0,812، العدل 0,897، العمل الجماعي 0,861، القانون و النظام 0,808 وهذا يعني أن معامل الثبات للمتغير المستقل قوي جدا . كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع قدرت ب 0,925 وهذا يدل انه يتصف بدرجة ثبات و ثقة عاليتين ومنه يمكن التأكد من صدق النتائج و تعميمها.

ثانيا : اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، ويتم تحديده من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده

المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القوة	تصرفات المدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة تبين أنهم في موقع المسؤولية.	**765,000	.000	الاقتصاد	تعمل الإدارة على التأكد من أن الأشخاص في المؤسسة يفهمون المساهمة الاقتصادية التي يقدمونها.	**777,000	.000
	تحتل الإدارة بالاحترام من طرف الموظفين في هذه المؤسسة.	**755,000	.000		يتجنب المدراء ورؤساء المصالح صرف أموال لا ضرورة لها.	**684,000	.000
	يستحق المدراء ورؤساء المصالح الصلاحيات المخولة لهم.	**790,000	.000		تستخدم الموارد المالية في هذه المؤسسة برشادة.	**717,000	.000
	تناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في هذه المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم.	**796,000	.000		تصرفات رؤساء المصالح يبين أنهم على علم بقانون عالم الخدمات العقارية.	**830,000	.000
	يحافظ المدراء ورؤساء المصالح على خط سير المؤسسة.	**899,000	.000		يتم تقييم المدراء ورؤساء المصالح على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية.	**772,000	.000
	الصفوة	تقوم الإدارة باستقطاب الكفاءات وذوي المؤهلات العلمية والخبرة لشغل المناصب الإدارية خاصة المناصب العليا.	**764,000		.000	العدل	هناك عدالة في تعامل المؤسسة مع كافة الموظفين
يتم بذل جهد كبير من أجل تطوير أداء المدراء ورؤساء المصالح لزيادة كفاءتهم.		**775,000	.000	منح الموظفون وقت مناسب لسماع شكاواهم عند وقوع خلافات ما.	**846,000		.000

000.	**839،	تقوم الإدارة بتسهيل الصعوبات التي تواجه الموظفين		000.	**868،	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المدراء ورؤساء المصالح.	
000.	**771،	يتمتع الموظفون بامتيازات وظيفية لا تقل عن امتيازات موظفين آخرين يعملون في مؤسسات مماثلة.		000.	**726،	تقييم أداء المدراء ورؤساء المصالح يتم بانتظام.	
000.	**877،	تعمل المؤسسة على إزالة كل أنواع العنصرية التي يتعرض لها العمال		000.	**824،	تقوم الإدارة بمنح فرص حقيقية للموظفين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	
000.	**866،	تبذل الإدارة جهدا للتأكد أن كل موظف يشعر يشعر بأنه جزء من فريق العمل		000.	**780،	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم الموظفين في المؤسسة	
000.	**876،	تستخدم الإدارة طرق ملائمة لتشكيل فرق العمل.		000.	**793،	المكافآت الإدارية تربط بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة.	
000.	**664،	يرتبط الموظفون في هذه المؤسسة ارتباطا وثيقا بوحدات عملهم.	العمل الجماعي	000.	**862،	يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساهم في نجاح المؤسسة.	المكافأة
000.	**767،	يتخلى الموظفون عن مصالحهم الخاصة لیساعد بعضهم بعضا.		000.	**795،	تقوم الإدارة بمنح مكافأة كبيرة للمدراء ورؤساء المصالح المتميزين .	
000.	**822،	يتم تطوير فريق عمل فعال بخطوات مدروسة في جميع مصالح ووحدات المؤسسة.		000.	**674،	يتلقى رؤساء المصالح تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم	

000.	**624،	تتصف القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة بالعدالة والمساواة .	القانون والنظام	000.	**831،	يتم التخطيط جيدا لمستقبل المؤسسة من قبل الإدارة العليا	الفعالية
000.	**812،	تعمل القوانين والتنظيمات الإدارية على تسهيل انجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعيقه.		000.	**817،	الإدارة تولي عناية كبيرة للقرارات المهمة والتأكد بأنها تأخذ بعين الاعتبار من قبل الموظفين.	
000.	**860،	يطبق القانون والنظام في هذه المؤسسة والاهتمام بتطبيقه		000.	**740،	ساهمت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا في تحقيق نجاح كبير للمؤسسة.	
000.	**763،	القواعد والأوامر والإجراءات في هذه المؤسسة مفهومة جيدا.		000.	**743،	تباغ قرارات الإدارة العليا لمختلف المستويات الإدارية الأخرى بشكل فعال.	
000.	**750،	القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة تتصف بالصرامة.		000.	**661،	يتلقى رؤساء المصالح تدريبا جيدا على أساليب اتخاذ القرار الجيد.	
					000.	**740،	
				000.	**838،	المؤسسة تبحث بانتظام عن التقنيات والأساليب التي تحسن من كفاءة القيام بالمهام.	الكفاية
				000.	**795،	تتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة	

		الكفاءة.
000.	**740،	معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.
000.	**770،	الافتخار بالعمل الجيد واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (05) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة دالة معنوية. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70%. بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس للمتغيرات المستقلة.

ثالثا : اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع

نتائج حساب معاملات الارتباط بيرسون تبين درجة الارتباط بين المتغير التابع وعباراته موضحة في الجدول

التالي :

الجدول رقم (06) :معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وأبعاده

المتغير	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أداء المورد البشري	يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	**835،	000.
	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية، والقدرة على تحمل المسؤولية.	**866،	000.
	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .	**882،	000.
	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منه بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.	**823،	000.
	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة.	**717،	000.
	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	**782،	000.
	يتم تنفيذ العمل وفقا للخطط السنوية والشهرية.	**772،	000.
	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	**799،	000.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (06) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون للمتغير التابع دالة معنوية. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70%. بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس للمتغير التابع.

المطب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبيان

أولا: تحليل وتفسير محور الخصائص العامة

نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص العامة للأفراد عينة البحث (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

1. الجنس: تتحدد نسبة الذكور والاناث كما يلي :

الجدول رقم(07) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
34.8	16	ذكر
65.2	30	أنثى
100,0	46	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

1. نلاحظ من الجدول رقم (07) أن 65.2% من أفراد العينة إناث وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الذكور التي بلغت نسبتهم 34.8% في هذه الدراسة.

2. السن : تتوزع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول :

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
8.7	4	اقل من 30 سنة
45.7	21	من 30 إلى 40 سنة
45.7	21	أكثر من 40 سنة
100,0	46	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم (08) أن 45.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهي النسبة الأعلى، وبنفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 40 سنة. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 8.7%.

3. المؤهل العلمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
26.1	12	ثانوي أو أقل
45.7	21	جامعي
15.2	7	دراسات عليا
13.0	6	تقني سامي
100,0	46	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم (09) أن 45.7% من أفراد العينة جامعيين وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد بمستوى ثانوي بنسبة 26.1%. كما بلغت نسبة الأفراد بمستوى دراسات عليا 15.2%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد بمستوى تقني سامي حيث بلغت 13%. وما نلاحظه هم أن أغلبية المبحوثين يحملون الشهادة الجامعية .

4. الخبرة: تتوزع خبرة المبحوثين كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
30.4	14	اقل من 5 سنوات
32.6	15	من 5 إلى 10 سنوات
37.0	17	أكثر من 10 سنوات
100,0	46	المجموع

المصدر : مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم(10) أن 37% من أفراد العينة تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات بنسبة 32.6%. أما الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات فبلغت نسبتهم 30.4% وهي النسبة الأقل، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم .

5. الوظيفة: تتوزع خبرة المبحوثين كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
30.4	14	إطار
10.9	5	عون تحكم
58.7	27	عون تنفيذ
100,0	46	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم(11) أن 58.7% من أفراد العينة أعوان تنفيذيون وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد الذين يشغلون منصب إطار بنسبة 30.4%. كما بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب عون تحكم 10.9% وهي النسبة الأقل.

ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بمتغير القيم التنظيمية وأبعادها

من أجل معرفة واقع القيم التنظيمية في مديرية أملاك الدولة برج بوعريريج " قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها :

1. استجابات أفراد العينة لعبارات بعد إدارة الإدارة :

الجدول رقم (12):تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه بعد إدارة لإدارة

العوامل	المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي العام	الاتجاه العام	الانحراف المعياري العام
إدارة الإدارة		تصرفات المدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة تبين أنهم في موقع المسؤولية .	3.87	مرتفع	0.96			
		تحظى الإدارة بالاحترام من طرف الموظفين في هذه المؤسسة.	4.11	مرتفع	0.82			
		يستحق المدراء ورؤساء	3.74	مرتفع	0.83			

0.85	مرتفع	3.83			المصالح الصلاحيات المخولة لهم.	القوة	
			0.98	مرتفع	3.52		تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في هذه المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم.
			0.68	مرتفع	3.93		يحافظ المدراء ورؤساء المصالح على خط سير المؤسسة.
1.08	مرتفع	3.45	1.10	مرتفع	3.33	تقوم الإدارة باستقطاب الكفاءات وذوي المؤهلات العلمية والخبرة لشغل المناصب الإدارية خاصة المناصب العليا.	الصفوة
			1.07	مرتفع	3.48	يتم بذل جهد كبير من أجل تطوير أداء المدراء ورؤساء المصالح لزيادة كفاءتهم.	
			0.98	مرتفع	3.52	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المدراء ورؤساء المصالح.	
			1.13	مرتفع	3.46	تقييم أداء المدراء ورؤساء المصالح يتم بانتظام.	
			1.11	مرتفع	3.46	تقوم الإدارة بمنح فرص حقيقية للموظفين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	
			1.16	متوسط	3.37	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم الموظفين في المؤسسة	

1.07	متوسط	3.22	1.02	متوسط	3.07	المكافآت الإدارية تربط بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة.	المكافأة
			1.22	متوسط	3.02	يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساهم في نجاح المؤسسة.	
			1.06	متوسط	3.26	تقوم الإدارة بمنح مكافأة كبيرة للمدراء ورؤساء المصالح المتميزين .	
			0.91	متوسط	3.39	يتلقى رؤساء المصالح تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 04)

يتضمن الجدول رقم(12) تحليل بعد إدارة الإدارة حيث عند مستوى متغير القوة بلغ المتوسط الحسابي العام 3,83 و هي درجة قبول مرتفعة مما يفسر إعطاء الباحثين أهمية لأسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير كما أن الانحراف المعياري العام 0.85 مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين، وعند مستوى متغير الصفوة بلغ المتوسط الحسابي العام 3,45 وهي درجة قبول مرتفعة مما يفسر إعطاء الباحثين أهمية لأسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير كما أن الانحراف المعياري العام 1,08 مما يدل على تشتت إجابات الباحثين، أما عند مستوى متغير المكافأة بلغ المتوسط الحسابي العام 3,22 و هي درجة قبول متوسطة كما ان الانحراف المعياري 1,07, مما يدل على تشتت اجابات الباحثين .

2. استجابات أفراد العينة لعبارات بعد إدارة المهمة :

الجدول رقم(13):تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه بعد إدارة المهمة

العوامل	المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الانحراف المعياري
إدارة المهمة	الفعالية	يتم التخطيط جيدا لمستقبل المؤسسة من قبل الإدارة العليا	3.43	مرتفع	0.91
		الإدارة تولي عناية كبيرة للقرارات المهمة والتأكد بأنها تأخذ بعين الاعتبار من قبل الموظفين.	3.76	مرتفع	0.95
		ساهمت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا في تحقيق نجاح كبير للمؤسسة.	3.52	مرتفع	0.89
		تباغ قرارات الإدارة العليا لمختلف المستويات الإدارية الأخرى بشكل فعال.	3.59	مرتفع	0.83
		يتلقى رؤساء المصالح تدريباً جيداً على أساليب اتخاذ القرار الجيد.	3.11	متوسط	1.08
	الكفاية	تشتهر المؤسسة بخدماتها عالية الجودة .	3.59	مرتفع	1.00
		المؤسسة تبحث بانتظام عن التقنيات والأساليب التي تحسن من كفاءة القيام بالمهام.	3.93	متوسط	1.08
		تم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة.	3.22	متوسط	0.94
		معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.	3.39	متوسط	1.02
		الافتخار بالعمل الجيد واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.	3.37	متوسط	0.97
الاقتصاد	تعمل الإدارة على التأكد من أن الأشخاص في المؤسسة يفهمون المساهمة الاقتصادية التي يقدمونها.	3.52	مرتفع	1.01	
	يتجنب المدراء ورؤساء المصالح صرف أموال لا ضرورة لها.	3.52	مرتفع	0.75	
	تستخدم الموارد المالية في هذه المؤسسة برشادة.	3.87	مرتفع	0.88	
	تصرفات رؤساء المصالح يبين أنهم على علم بقانون عالم الخدمات العقارية .	3.87	مرتفع	0.88	
	يتم تقييم المدراء ورؤساء المصالح على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية.	3.52	مرتفع	0.96	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الملحق رقم (04)

1. استجابات أفراد العينة لعبارات بعد إدارة العلاقات :

الجدول رقم(14) : تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه بعد إدارة العلاقات

العوامل	المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي العام	الاتجاه العام	الانحراف المعياري العام
إدارة العلاقات	العدل	هناك عدالة في تعامل المؤسسة مع كافة الموظفين	2.93	متوسط	1.29	3.31	متوسط	1.12
		منح الموظفون وقت مناسب لسماع شكاواهم عند وقوع خلاف ما .	3.54	مرتفع	1.11			
		تقوم الإدارة بتسهيل الصعوبات التي تواجه الموظفين.	3.59	مرتفع	1.025			
		يتمتع الموظفون بامتيازات وظيفية لا تقل عن امتيازات موظفين آخرين يعملون في مؤسسات مماثلة.	3.09	متوسط	1.17			
	تعمل المؤسسة على إزالة كل أنواع العنصرية التي يتعرض لها العمال.	3.39	متوسط	1.02				
	العمل الجماعي	تبذل الإدارة جهدا للتأكد أن كل موظف يشعر بأنه جزء من فريق العمل.	3.48	مرتفع	1.03	3.37	متوسط	1.00
		تستخدم الإدارة طرق ملائمة لتشكيل فرق العمل.	3.37	متوسط	1.06			
يرتبط الموظفون في هذه المؤسسة ارتباطا وثيقا		3.72	مرتفع	0.86				

						بوحداث عملهم.	
			1.04	متوسط	3.26	يتخلى الموظفون عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا.	
			1.01	متوسط	3.04	يتم تطوير فريق عمل فعال بخطوات مدروسة في جميع مصالح ووحدات المؤسسة.	
			1.11	متوسط	3.15	تتصف القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة بالعدالة والمساواة .	
			0.86	مرتفع	3.72	تعمل القوانين والتنظيمات الإدارية على تسهيل انجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعيقه.	
			0.90	مرتفع	3.67	يطبق القانون والنظام في هذه المؤسسة والاهتمام بتطبيقه	
			0.96	مرتفع	3.70	القواعد والأوامر والإجراءات في هذه المؤسسة مفهومة جيدا.	
0.96	مرتفع	3.57	0.96	مرتفع	3.59	القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة تتصف بالصرامة.	القانون والنظام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتضمن الجدول رقم(13) تحليل بعد ادارة المهمة حيث عند مستوى متغير الفعالية بلغ المتوسط الحسابي العام 3,48 و هي درجة قبول مرتفعة مما يفسر اعطاء المبحوثين اهمية لأسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير كما ان الانحراف المعياري العام 0.93 ؛ مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين، وعند مستوى متغير الكفاية بلغ المتوسط الحسابي العام 3,93 و هي درجة قبول مرتفعة مما يفسر اعطاء المبحوثين اهمية لأسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا

المتغير كما ان الانحراف المعياري العام 1,00 مما يدل على تشتت اجابات المبحوثين، اما عند مستوى متغير الاقتصاد بلغ المتوسط الحسابي العام 3,61 و هي درجة قبول مرتفعة مما يفسر اعطاء المبحوثين اهمية لأسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير كما ان الانحراف المعياري 0,88 مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين .

يتضمن الجدول رقم(14) تحليل بعد ادارة العلاقات حيث عند مستوى متغير العدل بلغ المتوسط الحسابي العام 3,31 و هي درجة قبول متوسطة كما ان الانحراف المعياري العام 1.12 ؛ مما يدل على تشتت اجابات المبحوثين، و عند مستوى متغير القانون و النظام بلغ المتوسط الحسابي العام 3,37 و هي درجة قبول متوسطة كما ان الانحراف المعياري العام 1,00 مما يدل على تشتت اجابات المبحوثين، اما عند مستوى متغير العمل الجماعي بلغ المتوسط الحسابي العام 3,57 و هي درجة قبول مرتفعة مما يفسر اعطاء المبحوثين اهمية لأسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير كما ان الانحراف المعياري 0,96 مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين .

2. استجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع أداء المورد البشري :

الجدول رقم(15):تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير أداء المورد البشري

المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي العام	الاتجاه العام	الانحراف المعياري العام
	يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	3.67	مرتفع	0.99	3.64	مرتفع	0.96
	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية، والقدرة على تحمل المسؤولية.	3.54	مرتفع	1.03			
	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .	3.41	مرتفع	1.09			
	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منه بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.	3.72	مرتفع	1.03			
	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة.	3.76	مرتفع	0.79			
	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد	3.54	مرتفع	0.96			

						في العمل.	أداء المورد البشري			
						3.70		مرتفع	0.84	يتم تنفيذ العمل وفقا للخطط السنوية والشهرية .
						3.74		مرتفع	0.95	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتضمن الجدول رقم(15) تحليل المتغير التابع وهو أداء المورد البشري حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,64 و هي درجة قبول مرتفعة مما يفسر اعطاء الباحثين اهمية لأسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير كما ان الانحراف المعياري العام 0.96 ؛ مما يدل على عدم تشتت الباحثين.

المطلب الثالث : اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولا : اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيم التنظيمية وأداء المورد البشري

بغرض اختبار علاقة الأثر "القيم التنظيمية" (المتغير المستقل) على "أداء المورد البشري" (المتغير التابع)

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون، والنتائج موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم(16): مصفوفة الارتباطات بين متغيرات محور القيم التنظيمية ومتغير أداء المورد البشري

القانون والنظام	العمل الجماعي	العدل	الاقتصاد	الكفاية	الفعالية	المكافأة	الصفوة	القوة	الاختبار الإحصائي	القيم التنظيمية
.731	.595	.485	.661	.693	.726	.484	.652	.666	الارتباط	
.000	0.00	.000	.000	.000	.000	.000	.000	0.00	مستوى الدلالة	وإداء المورد البشري

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05-)

تشير بيانات الجدول رقم (16) بأن جميع معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة دالة معنويا

عند مستوى 5%. على هذا الأساس يمكن الحكم على وجود علاقة أثر بين متغيرات محور القيم التنظيمية ومتغير أداء المورد البشري.

ثانيا: اختبار الفرضيات :

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " تؤثر قيم إدارة الإدارة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة"، واختبار صحة الفرضية نعتد على الانحدار البسيط بعد إثبات وجود علاقة بين المتغيرين، حيث يتمثل المتغير المستقل في بعد إدارة الإدارة أما المتغير التابع فهو أداء المورد البشري، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة قيم إدارة الإدارة بأداء المورد البشري

الميل a	الثابت b	قيمة R ²	قيمة R	مستوى دلالة sig	البيان
0,736	1,058	0,445	0,667	0,000	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع وهو أداء المورد البشري والمتغير المستقل وهو إدارة الإدارة تقدر بـ 66.7% أي أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، كما أن قيمة (R²) تقدر بـ 44.4% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 44.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة بلغت قيمتها (sig=0.000) وتعتبر قيمة مثالية وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر دال إحصائيا لقيم إدارة الإدارة على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

ولمعرفة تأثير العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار (T) لتحليل الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 0.736 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى 0.05، ومنه تقبل الفرضية التي تنص على: وجود أثر لقيم إدارة الإدارة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة.

ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,736x + 1,058$$

Y: تمثل أداء المورد البشري

x: تمثل قيم إدارة الإدارة

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "تؤثر قيم إدارة المهمة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة"، واختبار صحة الفرضية نعتد على الانحدار البسيط بعد إثبات وجود علاقة بين المتغيرين، حيث يتمثل المتغير المستقل في بعد إدارة المهمة أما المتغير التابع فهو أداء المورد البشري، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18):نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة قيم إدارة المهمة بأداء المورد البشري

البيان	مستوى دلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	الثابت b	الميل a
القيمة	0,000	0,741	0,548	0,630	0,860

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع وهو أداء المورد البشري والمتغير المستقل وهو إدارة المهمة تقدر بـ 74.1% أي أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، كما أن قيمة (R²) تقدر بـ 54.8% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 54.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة بلغت قيمتها (sig=0.000) وتعتبر قيمة مثالية وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لقيم إدارة المهمة على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

ولمعرفة تأثير العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار (T) لتحليل الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 0.860 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى 0.05، ومنه تقبل الفرضية التي تنص على: وجود أثر لقيم إدارة المهمة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة.

ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,860x + 0.630$$

Y: تمثل أداء المورد البشري

x: تمثل قيم إدارة المهمة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال هذا العنصر يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تؤثر قيم إدارة العلاقات على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة"، واختبار صحة الفرضية نعتمد على الانحدار البسيط بعد إثبات وجود علاقة بين المتغيرين، حيث يتمثل المتغير المستقل في بعد إدارة العلاقات أما المتغير التابع فهو أداء المورد البشري، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19):نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة قيم إدارة العلاقات بأداء المورد البشري

الميل a	الثابت b	قيمة R ²	قيمة R	مستوى دلالة sig	البيان
0,715	1,195	0,448	0,669	0,000	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع وهو أداء المورد البشري والمتغير المستقل وهو إدارة المهمة تقدر بـ 66.9% أي أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، كما أن قيمة (R²) تقدر بـ 44.8% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 44.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة بلغت قيمتها (sig=0.000) وتعتبر قيمة مثالية وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لقيم إدارة العلاقات على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

ولمعرفة تأثير العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار (T) لتحليل الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل 0.715 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى 0.05، ومنه تقبل الفرضية التي تنص على: وجود أثر لقيم إدارة العلاقات على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة.

ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0.715x + 1.195$$

Y: تمثل أداء المورد البشري

x: تمثل قيم إدارة العلاقات

3. اختبار الفرضية الرئيسية :

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي "توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة برج بوعريريج "

الجدول رقم (20): علاقة القيم التنظيمية بأداء المورد البشري

البيان	مستوى دلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	الثابت b	الميل a
القيمة	0,000	0,744	0,554	0,551	0,889

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يبين لنا أن مستوى الدلالة (0.000) sig وهذه القيمة اقل من (0.05) مما يبين وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R والذي يقيس قوة علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (74.4%) أي درجة الارتباط قوية، وقيمة R² هي (0.554) أي أن المتغير المستقل مسؤول عن (55.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أما معامل الانحدار قدرت قيمته ب (0,889) حيث زيادة الاعتماد على القيم التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق أداء المورد البشري بنسبة (88.9%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية ومنه يمكن استخراج العلاقة كما يلي :

$$Y=0.889X+0.551$$

Y تمثل أداء المورد البشري

X تمثل القيم التنظيمية

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تشخيص مديرية أملاك الدولة بولاية برج بوعريريج من خلال تعريفها والتطرق إلى هيكلها التنظيمي، وللتعرف على أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، حيث توصلنا إلى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية، مما يعني أن للقيم التنظيمية أثر على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدول بولاية برج بوعريريج.

الختامة

الخاتمة :

شملت هذه الدراسة جانبين الأول نظري وتم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقيم التنظيمية و أداء المورد البشري و بعض الدراسات السابقة التي تناولت احد متغيرات الموضوع، والثاني تطبيقي لمعرفة أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري بمديرية أملاك الدولة بولاية برج بوعرييج، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي :

أولا: النتائج النظرية

من خلال الفصل الأول توصلنا إلى :

- القيم التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والأفكار التي تعمل كموجه لسلوك العاملين داخل التنظيم و تعتبر من أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة ؛
- القيم التنظيمية هي احد مكونات ثقافة المؤسسة حيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال محاربة القيم السلبية في المؤسسة، وغرس القيم الإيجابية؛
- تعتبر القيم التنظيمية من أهم محددات نجاح منظمات الأعمال؛
- أداء المورد البشري هو جهد يبذله الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة؛
- يمكن تقييم أداء المورد البشري بعدة طرق منها : طرق المقارنة، الطرق المطلقة، الطرق المبنية على القياس، الطرق المبنية على نتائج الأعمال؛
- تلعب القيم التنظيمية دورا هاما في تحسين أداء المورد البشري.

ثانيا :النتائج التطبيقية

- توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة بوجعرييج، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية ؛
- تم قبول الفرضية الأولى لثبوت صحتها، حيث بينت النتائج وجود أثر لقيم إدارة الإدارة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة؛
- تم قبول الفرضية الثانية لثبوت صحتها، حيث بينت النتائج وجود أثر لقيم إدارة المهمة على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة؛

-تم قبول الفرضية الثالثة لثبوت صحتها، حيث بينت النتائج وجود أثر لقيم إدارة العلاقات على أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة.

ثالثا: الاقتراحات

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- الاهتمام بالمورد البشري لأنه يعتبر الأساس من اجل إعطاء القيمة المضافة للمؤسسة؛
- غرس القيم الايجابية والعمل على محاربة القيم السلبية في المؤسسة؛
- الاهتمام بالقيم التنظيمية وإعادة دراستها بطرق إحصائية مختلفة؛
- ضرورة الاهتمام بثقافة المؤسسة لأن القيم التنظيمية تعتبر من أهم مكوناتها؛
- ضرورة الاهتمام بأهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء المورد البشري وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة القيام بدورات تدريبية من أجل تنمية القيم التنظيمية لدى المدراء والمشرفين.

رابعا : آفاق الدراسة

من أجل فهم أعمق لعلاقة القيم التنظيمية بأداء المورد البشري يجب القيام بدراسات أخرى من خلال :

- القيم التنظيمية ودورها في استدامة تميز الأداء؛
- دور الثقافة التنظيمية في تميز أداء المورد البشري؛
- أثر القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي؛
- القيم التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
2. عبد الباري درة و آخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
3. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن، 2010.
4. مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية و عملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، دار زمزم للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

1. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني و التجارة الدولية **BMCI**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد _ تلمسان_، الجزائر، 2009-2010.
2. بن عرامة عبلة: اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) باتنة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017-2018.
3. بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيسي الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، دراسة حالة شركة بيسي الجزائر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.
4. خالد نصر احمد المدير: علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة وصفية تحليلية بالجامعة الحمندية مالالنج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، 2017.
5. السي أحمد النذير: نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة سونا طراك و سيفيتال، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013.

6. عبد الباقي مملوكي: القيم التنظيمية و علاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على عينة لموظفي الإدارة العامة بولاية غرداية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018.

7. غضبان ليلي: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018.

ثالثا : المجالات :

1. الحميدي عادل: القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس و ودكوك، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد الرابع، 2018 .

2. خير الدين جمعة، خنشور جمال: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع عشر، 2015 .

قائمة الملاحق

ملحق 01: الاستبيان



جامعة مُحمَّد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر الموسومة بـ " أثر القيم التنظيمية على أداء المورد البشري - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة- نتقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عليه بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن شعوركم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام...

إعداد الطالبتين :

■ بن حمادي فيروز

■ حمادي إيمان

المحور الأول : البيانات العامة

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: أقل من 30 سنة 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا تقني سامي
- (4) الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (5) الوظيفة: اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (القيم التنظيمية)

البعد	القيمة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة الإدارة	القوة	تصرفات المدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة تبين أنهم في موقع المسؤولية .					
		تحتل الإدارة بالاحترام من طرف الموظفين في هذه المؤسسة.					
		يستحق المدراء ورؤساء المصالح الصلاحيات المخولة لهم.					
		تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في هذه المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم.					
		يحافظ المدراء ورؤساء المصالح على خط سير المؤسسة.					
الصفوة		تقوم الإدارة باستقطاب الكفاءات وذوي المؤهلات العلمية والخبرة لشغل المناصب الإدارية خاصة المناصب العليا.					
		يتم بذل جهد كبير من أجل تطوير أداء المدراء ورؤساء المصالح لزيادة كفاءتهم.					
		تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المدراء ورؤساء المصالح.					

					تقييم أداء المدراء ورؤساء المصالح يتم بانتظام.	المكافأة	إدارة المهمة
					تقوم الإدارة بمنح فرص حقيقية للموظفين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.		
					الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم الموظفين في المؤسسة		
					المكافآت الإدارية تربط بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة.		
					يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساهم في نجاح المؤسسة.		
					تقوم الإدارة بمنح مكافأة كبيرة للمدراء ورؤساء المصالح المتميزين .		
					يتلقى رؤساء المصالح تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم		
					يتم التخطيط جيدا لمستقبل المؤسسة من قبل الإدارة العليا	الفعالية	
					الإدارة تولي عناية كبيرة للقرارات المهمة والتأكد بأنها تأخذ بعين الاعتبار من قبل الموظفين.		
					ساهمت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا في تحقيق نجاح كبير للمؤسسة.		
					تباغ قرارات الإدارة العليا لمختلف المستويات الإدارية الأخرى بشكل فعال.		
					يتلقى رؤساء المصالح تدريباً جيداً على أساليب اتخاذ القرار الجيد.		
					تشتهر المؤسسة بخدماتها عالية الجودة .	الكفاءة	
					المؤسسة تبحث بانتظام عن التقنيات والأساليب التي تحسن من كفاءة القيام بالمهام.		
					تم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة.		

					معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.	الاقتصاد	إدارة العلاقات
					الافتخار بالعمل الجيد واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.		
					تعمل الإدارة على التأكد من أن الأشخاص في المؤسسة يفهمون المساهمة الاقتصادية التي يقدمونها.		
					يتجنب المدراء ورؤساء المصالح صرف أموال لا ضرورة لها.		
					تستخدم الموارد المالية في هذه المؤسسة برشادة.		
					تصرفات رؤساء المصالح يبين أنهم على علم بقانون عالم الخدمات العقارية .		
					يتم تقييم المدراء ورؤساء المصالح على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية.		
					هناك عدالة في تعامل المؤسسة مع كافة الموظفين	العدل	
					منح الموظفون وقت مناسب لسماع شكاواهم عند وقوع خلاف ما .		
					تقوم الإدارة بتسهيل الصعوبات التي تواجه الموظفين.		
					يتمتع الموظفون بامتيازات وظيفية لا تقل عن امتيازات موظفين آخرين يعملون في مؤسسات مماثلة.		
					تعمل المؤسسة على إزالة كل أنواع العنصرية التي يتعرض لها العمال.		
					تبذل الإدارة جهدا للتأكد أن كل موظف يشعر بأنه جزء من فريق العمل.	العمل الجماعي	
					تستخدم الإدارة طرق ملائمة لتشكيل فرق العمل.		

				يرتبط الموظفون في هذه المؤسسة ارتباطا وثيقا بوحدة عملهم.		
				يتخلى الموظفون عن مصالحهم الخاصة لیساعد بعضهم بعضا.		
				يتم تطوير فريق عمل فعال بخطوات مدروسة في جميع مصالح ووحدات المؤسسة.		
				تتصف القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة بالعدالة والمساواة .	القانون والنظام	
				تعمل القوانين والتنظيمات الإدارية على تسهيل انجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعيقه.		
				يطبق القانون والنظام في هذه المؤسسة والاهتمام بتطبيقه		
				القواعد والأوامر والاجراءات في هذه المؤسسة مفهومة جيدا.		
				القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة تتصف بالصرامة.		

المحور الثالث: العبارات الخاصة بالمتغير التابع (أداء المورد البشري)

				يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
				يتميز الموظفون بالتفاني والجدية، والقدرة على تحمل المسؤولية.
				يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .
				ي بذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منه بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.
				يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة.
				يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.
				يتم تنفيذ العمل وفقا للخطط السنوية والشهرية .
				يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

الملحق (02) قائمة الاستاذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم الاستاذ المحكم	الرقم
جامعة مُجَدَّ البشير الابراهيمى " برج بوعربريج "	محاضر ا	فضيلي سمية	01
جامعة مُجَدَّ بوضياف " المسيلة "	محاضر ا	ميمون نبيلة	02

الملحق 03 : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 22

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	16	34.8	34.8	34.8
انثى	30	65.2	65.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	4	8.7	8.7	8.7
من 30 الى 40 سنة	21	45.7	45.7	54.3
اكثر من 40 سنة	21	45.7	45.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي او اقل	12	26.1	26.1	26.1
جامعي	21	45.7	45.7	71.7
دراسات عليا	7	15.2	15.2	87.0
تقني سامي	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	14	30.4	30.4	30.4
من 5 الى 10 سنوات	15	32.6	32.6	63.0
اكثر من 10 سنوات	17	37.0	37.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	14	30.4	30.4	30.4
عون تحكم	5	10.9	10.9	41.3
عون تنفيذ	27	58.7	58.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

	القوة_01	القوة_02	القوة_03	القوة_04	القوة_05
القوة					
Corrélacion de Pearson	,765**	,755**	,790**	,796**	,899**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الصفوة_01	الصفوة_02	الصفوة_03	الصفوة_04	الصفوة_05
الصفوة					
Corrélacion de Pearson	,764**	,775**	,868**	,726**	,824**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	المكافأة_01	المكافأة_02	المكافأة_03	المكافأة_04	المكافأة_05
المكافأة					
Corrélacion de Pearson	,780**	,793**	,862**	,795**	,674**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الفعالية_01	الفعالية_02	الفعالية_03	الفعالية_04	الفعالية_05
الفعالية					
Corrélacion de Pearson	,831**	,817**	,740**	,743**	,661**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الكفاية_01	الكفاية_02	الكفاية_03	الكفاية_04	الكفاية_05
الكفاية					
Corrélacion de Pearson	,740**	,838**	,795**	,740**	,770**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الاقتصاد_01	الاقتصاد_02	الاقتصاد_03	الاقتصاد_04	الاقتصاد_05
الاقتصاد					
Corrélation de Pearson	,777**	,684**	,717**	,830**	,772**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	العدل_01	العدل_02	العدل_03	العدل_04	العدل_05
العدل					
Corrélation de Pearson	,892**	,846**	,839**	,771**	,877**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	العمل_الجماعي_01	العمل_الجماعي_02	العمل_الجماعي_03	العمل_الجماعي_04	العمل_الجماعي_05
العمل_الجماعي					
Corrélation de Pearson	,866**	,876**	,664**	,767**	,822**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	القانون_والنظام_01	القانون_والنظام_02	القانون_والنظام_03	القانون_والنظام_04	القانون_والنظام_05
القانون_والنظام					
Corrélation de Pearson	,624**	,812**	,860**	,763**	,750**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
N	46	46	46	46	46

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	أداء المورد_البشري_01	أداء المورد_البشري_02	أداء المورد_البشري_03	أداء المورد_البشري_04	أداء المورد_البشري_05	أداء المورد_البشري_06	أداء المورد_البشري_07	أداء المورد_البشري_08
أداء المورد_البشري								
Corrélation de Pearson	,835**	,866**	,882**	,823**	,717**	,782**	,772**	,799**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

N	46	46	46	46	46	46	46	46
---	----	----	----	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.897	5

Echelle :

العمل الجماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.861	5

Echelle :

القانون والنظام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.808	5

Echelle : أداء المورد

البشري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.925	8

العوامل	المتغيرات	المؤشرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الاتجاه	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي العام	الاتجاه العام	الاحتراف المعياري العام	
			التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%							
			01	02	03	04	05	01	02	03	04	05							
إدارة لإدارة	القوة	01 القوة	1	2.17	4	8.70	5	10.87	23	50.00	10	21.74	3.87	موافق	0.96				
		02 القوة	0	0.00	3	6.52	3	6.52	23	50.00	14	30.43	4.11	موافق	0.82				
		03 القوة	0	0.00	3	6.52	13	28.26	20	43.48	7	15.22	3.74	موافق	0.83				
		04 القوة	0	0.00	8	17.39	13	28.26	15	32.61	7	15.22	3.52	موافق	0.98				
		05 القوة	0	0.00	2	4.35	5	10.87	30	65.22	6	13.04	3.93	موافق	0.88	3.83	موافق	0.85	
	الصفوة	01 الصفوة	1	2.17	12	26.09	9	19.57	15	32.61	6	13.04	3.33	محايد	1.10				
		02 الصفوة	1	2.17	7	15.22	13	28.26	13	28.26	9	19.57	3.48	موافق	1.07				
		03 الصفوة	0	0.00	7	15.22	13	28.26	15	32.61	8	17.39	3.52	موافق	0.98				
		04 الصفوة	2	4.35	6	13.04	16	34.78	9	19.57	11	23.91	3.46	موافق	1.13				
		05 الصفوة	0	0.00	11	23.91	10	21.74	12	26.09	10	21.74	3.46	موافق	1.11	3.45	موافق	1.08	
	المكافأة	01 المكافأة	2	4.35	11	23.91	5	10.87	18	39.13	7	15.22	3.37	محايد	1.16				
		02 المكافأة	0	0.00	18	39.13	9	19.57	12	26.09	4	8.70	3.07	محايد	1.02				
		03 المكافأة	4	8.70	14	30.43	8	17.39	11	23.91	6	13.04	3.02	محايد	1.22				
		04 المكافأة	1	2.17	11	23.91	14	30.43	11	23.91	7	15.22	3.26	محايد	1.06				
		05 المكافأة	0	0.00	8	17.39	17	36.96	15	32.61	5	10.87	3.39	محايد	0.91	3.22	محايد	1.07	
إدارة المهمة	الفعالية	01 الفعالية	0	0.00	6	13.04	19	41.30	11	23.91	7	15.22	3.43	موافق	0.91				
		02 الفعالية	1	2.17	4	8.70	7	15.22	23	50.00	8	17.39	3.76	موافق	0.95				
		03 الفعالية	0	0.00	6	13.04	15	32.61	18	39.13	5	10.87	3.52	موافق	0.89				
		04 الفعالية	0	0.00	4	8.70	17	36.96	17	36.96	5	10.87	3.59	موافق	0.83				
		05 الفعالية	2	4.35	11	23.91	16	34.78	9	19.57	6	13.04	3.11	محايد	1.08	3.48	موافق	0.93	
	الكفاية	01 الكفاية	1	2.17	6	13.04	10	21.74	19	41.30	7	15.22	3.59	موافق	1.00				
		02 الكفاية	1	2.17	10	21.74	9	19.57	17	36.96	6	13.04	3.39	محايد	1.08				
		03 الكفاية	1	2.17	10	21.74	13	28.26	19	41.30	2	4.35	3.22	محايد	0.94				
		04 الكفاية	1	2.17	7	15.22	16	34.78	14	30.43	6	13.04	3.39	محايد	1.02				
		05 الكفاية	3	6.52	4	8.70	14	30.43	21	45.65	2	4.35	3.37	محايد	0.97	3.39	محايد	1.00	
	الاقتصاد	01 الاقتصاد	1	2.17	6	13.04	13	28.26	16	34.78	7	15.22	3.52	موافق	1.01				
		02 الاقتصاد	0	0.00	2	4.35	21	45.65	16	34.78	5	10.87	3.52	موافق	0.75				
		03 الاقتصاد	0	0.00	3	6.52	16	34.78	19	41.30	5	10.87	3.63	موافق	0.80				
		04 الاقتصاد	1	2.17	2	4.35	6	13.04	25	54.35	9	19.57	3.87	موافق	0.88				
		05 الاقتصاد	1	2.17	6	13.04	13	28.26	19	41.30	6	13.04	3.52	موافق	0.96	3.61	موافق	0.88	
إدارة العلاقات	العدل	01 العدل	6	13.04	13	28.26	10	21.74	9	19.57	6	13.04	2.93	محايد	1.29				
		02 العدل	1	2.17	8	17.39	9	19.57	16	34.78	9	19.57	3.54	موافق	1.11				
		03 العدل	1	2.17	6	13.04	9	19.57	20	43.48	7	15.22	3.59	موافق	1.02				
		04 العدل	3	6.52	13	28.26	11	23.91	11	23.91	6	13.04	3.09	محايد	1.17				
		05 العدل	1	2.17	8	17.39	12	26.09	16	34.78	6	13.04	3.39	محايد	1.02	3.31	محايد	1.12	
	العمل الجماعي	01 العمل الجماعي	1	2.17	9	19.57	7	15.22	21	45.65	5	10.87	3.48	موافق	1.03				
		02 العمل الجماعي	2	4.35	8	17.39	13	28.26	15	32.61	6	13.04	3.37	محايد	1.06				
		03 العمل الجماعي	0	0.00	3	6.52	13	28.26	20	43.48	7	15.22	3.72	موافق	0.86				
		04 العمل الجماعي	2	4.35	8	17.39	14	30.43	15	32.61	5	10.87	3.26	محايد	1.04				
		05 العمل الجماعي	1	2.17	14	30.43	15	32.61	11	23.91	4	8.70	3.04	محايد	1.01	3.37	محايد	1.00	
	القانون والنظام	01 القانون والنظام	2	4.35	13	28.26	11	23.91	12	26.09	5	10.87	3.15	محايد	1.11				
		02 القانون والنظام	0	0.00	4	8.70	10	21.74	23	50.00	6	13.04	3.72	موافق	0.86				
		03 القانون والنظام	0	0.00	6	13.04	9	19.57	22	47.83	6	13.04	3.67	موافق	0.90				
		04 القانون والنظام	0	0.00	7	15.22	8	17.39	20	43.48	8	17.39	3.70	موافق	0.96				
		05 القانون والنظام	0	0.00	7	15.22	11	23.91	18	39.13	7	15.22	3.59	موافق	0.96	3.57	موافق	0.96	
أداء المورد البشري	01 أداء المورد البشري	0	0.00	8	17.39	8	17.39	19	41.30	8	17.39	3.67	موافق	0.99					
	02 أداء المورد البشري	1	2.17	8	17.39	9	19.57	19	41.30	6	13.04	3.54	موافق	1.03					
	03 أداء المورد البشري	1	2.17	10	21.74	12	26.09	13	28.26	7	15.22	3.41	موافق	1.09					
	04 أداء المورد البشري	1	2.17	6	13.04	8	17.39	19	41.30	9	19.57	3.72	موافق	1.03					
	05 أداء المورد البشري	0	0.00	3	6.52	11	23.91	23	50.00	6	13.04	3.76	موافق	0.79					
	06 أداء المورد البشري	0	0.00	9	19.57	8	17.39	21	45.65	5	10.87	3.54	موافق	0.96					
	07 أداء المورد البشري	0	0.00	5	10.87	10	21.74	23	50.00	5	10.87	3.70	موافق	0.84					
	08 أداء المورد البشري	1	2.17	5	10.87	7	15.22	23	50.00	7	15.22	3.74	موافق	0.95	3.64	موافق	0.96		

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أداء_المور د_البشري	3.6359	.7807	46
القوة	3.8348	.6802	46
الصفوة	3.4478	.8508	46
المكافأة	3.2217	.8445	46
الفعالية	3.4826	.7037	46
الكفاية	3.3913	.7808	46
الاقتصاد	3.6130	.6685	46
العدل	3.3087	.9491	46
العمل_الج ماعي	3.3739	.8040	46
القانون_وا لنظام	3.5652	.7233	46

Corrélations											
	أداء_المورد_البشري	القوة	الصفوة	المكافأة	الفعالية	الكفاية	الاقتصاد	الحل	العمل_الجماعي	القانون_والنظام	
Corrélation de Pearson	أداء_المورد_البشري	1.000	.666	.652	.484	.726	.693	.661	.485	.595	.731
	القوة	.666	1.000	.673	.568	.633	.546	.552	.502	.494	.669
	الصفوة	.652	.673	1.000	.816	.798	.718	.565	.576	.640	.695
	المكافأة	.484	.568	.816	1.000	.757	.610	.492	.628	.591	.569
	الفعالية	.726	.633	.798	.757	1.000	.843	.755	.766	.684	.797
	الكفاية	.693	.546	.718	.610	.843	1.000	.843	.727	.669	.782
	الاقتصاد	.661	.552	.565	.492	.755	.843	1.000	.683	.637	.777
	الحل	.485	.502	.576	.628	.766	.727	.683	1.000	.685	.658
	العمل_الجماعي	.595	.494	.640	.591	.684	.669	.637	.685	1.000	.679
	القانون_والنظام	.731	.669	.695	.569	.797	.782	.777	.658	.679	1.000
Sig. (unilatéral)	أداء_المورد_البشري		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	القوة	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	الصفوة	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	المكافأة	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	الفعالية	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	الكفاية	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	الاقتصاد	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	الحل	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	العمل_الجماعي	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	القانون_والنظام	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	أداء_المورد_البشري	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	القوة	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	الصفوة	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	المكافأة	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	الفعالية	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	الكفاية	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	الاقتصاد	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	الحل	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العمل_الجماعي	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	القانون_والنظام	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.667 ^a	.445	.432	.58819

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.209	1	12.209	35.291	.000 ^b
Résidus	15.223	44	.346		
Total	27.432	45			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	1.058	.443			2.390	.021
x1	.736	.124	.667		5.941	.000

a. Variable dépendante : y

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x2.

```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.741 ^a	.548	.538	.53063

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.280	1	12.280	35.658	.000 ^b
Résidus	15.152	44	.344		
Total	27.432	45			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	1.195	.418			2.859	.006
x3	.715	.120	.669		5.971	.000

a. Variable dépendante : y

```

COMPUTE x=MEAN(x1,x2,x3).
EXECUTE.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x.

```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.744 ^a	.554	.543	.52756

a. Prédicteurs : (Constante), x

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15.186	1	15.186	54.563	.000 ^b
Résidus	12.246	44	.278		
Total	27.432	45			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	.551	.425			1.297	.201
X	.889	.120	.744		7.387	.000

a. Variable dépendante : y

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
I	ملخص
IV-III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
ب- و	مقدمة
الفصل الأول : مفاهيم عامة حول القيم التنظيمية وأداء المورد البشري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية القيم التنظيمية
03	المطلب الأول : مفهوم القيم التنظيمية
03	أولا : تعريف القيم التنظيمية
03	ثانيا : خصائص القيم التنظيمية
04	ثالثا : أهمية القيم التنظيمية
05	المطلب الثاني : مصادر القيم التنظيمية
05	أولا : التعاليم الدينية
05	ثانيا : التنشئة الاجتماعية
05	ثالثا : الخبرة السابقة
05	رابعا : الجماعة التي ينتمي إليها الفرد
06	المطلب الثالث : تصنيف القيم التنظيمية
06	أولا : تصنيف شيرانجر للقيم
06	ثانيا : تصنيف روكيج للقيم
06	ثالثا : تصنيف OUI M ROHRBOUGH للقيم

07	رابعا :تصنيف بوكهولز للقيم
07	خامسا :تصنيف جوردن للقيم
08	سادسا :تصنيف فرانسيس ودكوك للقيم
10	المطلب الرابع : قياس القيم التنظيمية
10	أولا :المشاهدة والملاحظة
10	ثانيا :المقابلة الشخصية
10	ثالثا :تحليل المضمون
10	رابعا :الاختبارات
11	المبحث الثاني : ماهية أداء المورد البشري
11	المطلب الأول :مفهوم أداء المورد البشري
11	أولا : تعريف أداء المورد البشري
12	ثانيا:أهمية أداء المورد البشري
12	المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري ومعوقاته
12	أولا : محددات أداء المورد البشري
13	ثانيا : معوقات أداء المورد البشري
14	المطلب الثالث : تقييم أداء المورد البشري
14	أولا : تعريف تقييم أداء المورد البشري
14	ثانيا :خطوات تقييم أداء المورد البشري
15	ثالثا : طرق تقييم أداء المورد البشري
17	المطلب الرابع : دور القيم التنظيمية في تفعيل أداء المورد البشري
17	أولا :أثار اتساق القيم على أداء المورد البشري
17	ثانيا : أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء المورد البشري
19	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
	المطلب الأول: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل(القيم التنظيمية)

19	أولا :الدراسات باللغة العربية
22	ثانيا :الدراسات باللغة الأجنبية
23	المطلب الثاني : دراسات تتعلق بالمتغير التابع (أداء الورد البشري)
23	أولا : الدراسات باللغة العربية
25	ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية أملاك الدولة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تشخيص مديرية أملاك الدولة
30	المطلب الأول : التعريف بمديرية أملاك الدولة
30	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
32	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات
32	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
32	المطلب الثاني : أدوات جمع وتحليل البيانات
32	أولا :أدوات جمع البيانات
33	ثانيا : الأدوات الإحصائية المستخدمة في حساب النتائج
34	ثالثا :مقياس قياس شدة الاستجابة
34	المبحث الثالث : تحليل النتائج والمناقشة
35	المطلب الأول : اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة
35	أولا :اختبار ثبات أداة الدراسة
35	ثانيا: اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل
39	ثالثا : اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع
40	المطلب الثاني :تحليل وتفسير محاور الاستبيان
40	أولا :تحليل وتفسير محور الخصائص العامة

42	ثانيا : تحليل النتائج الخاصة بمتغير القيم التنظيمية وأبعادها
49	المطلب الثالث : اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
49	أولا : اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيم التنظيمية وأداء المورد البشري
50	ثانيا : اختبار الفرضيات
54	خلاصة الفصل
57-56	الخاتمة
60-59	قائمة المصادر
74-62	الملاحق