



وزارة التعليم العالي و البحث اعلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و الفلسفة



# الثقة بالنفس وعلاقتها بالقيم التنظيمية لدى أعوان الحماية المدنية

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بالجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

الدكتور قيرع فتحي

إعداد:

– رتيمي بوبكر

– بن علي خليل





وزارة التعليم العالي و البحث اعلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و الفلسفة



# الثقة بالنفس وعلاقتها بالقيم التنظيمية لدى أعوان الحماية المدنية

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بالجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

الدكتور قيرع فتحي

إعداد:

– رتيمة بوبكر

– بن علي خليل

# الاهداء

اللهم علمنا ما ينفعنا وأنفعنا بما علمتنا وزدنا علما نافعا ولسانا ذاكرا وقلبا

خاشعا وجسدا على البلاء صابرا

الى الوالدين العزيزين

الى الإخوة و الاخوات

الى الاحباء و الزملاء

الى كل من سلك دربا من دروب العلم

أهدي هؤلاء جميعا ثمرة هذا الجهد و البذل و العطاء

متمنيا النجاح و التوفيق للجميع

وشكرا

## شكر و عرفان

الحمد لله أولاً وأخيراً فقد منحنا الصبر والأناة

حتى اكتمل هذا العمل بصورته النهائية.

كما يطيب لنا في هذه السانحة ان نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

للأستاذ الدكتور **قيرع فتحي**

المشرف على هذه المذكرة الذي لم يبخل بثمين وقته

ووافر علمه فله منا خالص التقدير والاعتزاز...

والشكر موصول لإطارات كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

بجامعة زيان عاشور - الجلفة

ونخص بالذكر أسرة قسم علم النفس و الفلسفة

لجهودهم و مساهمتهم ومساعدتهم لنا

في مواصلة هذه الدراسة

## الملخص

**عنوان الدراسة :** دور الثقة بالنفس والقيم التنظيمية لدى أعوان الحماية المدنية  
**عينة الدراسة :** شملت عينة الدراسة 45 موظف بمديرية الحماية المدنية بالجلفة  
**منهج الدراسة :** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي كونه اقرب المناهج الملائمة لدراستنا الميدانية.

**أداة الدراسة:** تم اعتماد استبيان من إعداد الطالبان و توزيعه بمديرية الحماية المدنية  
**اهم النتائج :** ولعل هذا ما دفعنا لدراسته جوانب هذا الموضوع لدى أعوان الحماية المدنية حيث اخترنا كعينة لدراستنا الأساسية أعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية المدنية - الجلفة.  
وبناء على النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها على مجموعة من الأسئلة فيما يخص القيم التنظيمية و الثقة بالنفس على شكل استبيان تم تطبيقه على عينة الدراسة الميدانية ثم تحليلها وتفسيرها والتي اثبتت دلائل احصائية ان القيم التنظيمية تعزو الثقة بالنفس و نقلل من القلق، التوتر، الخوف، فقد دلت النتائج كلها على أن للتنظيم أهمية كبيرة في للثقة بالنفس والتخفيف من الضغط النفسي لدى أعوان الحماية وبالتالي نقول أن الفرضية العامة قد تحققت. و منه

- اعطاء اهمية بالغة للثقة بالنفس لمدى تأثيرها على اداء و مردود أعوان الحماية .
- ضرورة تكوين المدربين وفق مناهج عصرية للتحضيرات البدنية و النفسية والاجتماعية من خلال تطبيق القيم و التنظيم و ذلك بغية تحسين الثقة بالنفس في جميع المستويات بين أعوان الحماية .
- على أعوان الحماية أن يبادروا لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم سواء اجتماعية او نفسية .
- ينبغي لمدرّب أعوان الحماية أن يطلع على التقنيات التنظيم و القيم التي تهدف إلى تحسين ديناميكية العمل وأن تكون مبرمجة لتنمية ثقة أعوان الحماية بأنفسهم.
- ضرورة تواجد الأخصائي النفسي في الفريق العملياتي لمتابعة ومعالجة المشاكل النفسية التي يواجهها أعوان الحماية .
- تفعيل الاتصال بين المدربين ومؤسسات البحث العلمي الجامعات والمعاهد من اجل الاطلاع على كل جديد وكذا الاستفادة من الدراسات والبحوث وتطبيقها.
- توعية أعوان الحماية بمتطلبات المهنة وملائمتها لقدراتهم وإمكانياتهم واستعداداتهم.
- إجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة وربطها مع متغيرات أخرى.
- إجراء برامج إرشادية للرفع قيم التنظيم وتعزيز الثقة بالنفس والخفض من قلق المستقبل المهني.

## Abstract

Study title: The role of self-confidence, values and organization among civil protection agents

Study sample: The study sample included 45 protection assistants at the Civil Protection Directorate

Study Methodology: In his study, the researcher relied on the analytical descriptive approach, as it is the closest approach to our field study.

Study Tool: A questionnaire prepared by the Taliban was adopted and distributed in the Directorate of Civil Protection

The most important results: Perhaps this is what prompted us to study the aspects of this topic among the civil protection agents, as we chose as a sample for our basic study the civil protection agents at the Civil Protection Directorate - Djelfa.

And based on the results obtained in the field study, in which we relied on a set of questions regarding organizational values and self-confidence in the form of a questionnaire that was applied to the field study sample and then analyzed and interpreted, which showed statistical evidence that organizational values attribute self-confidence and reduce anxiety, tension Fear, all the results indicated that the organization has a great importance in self-confidence and reducing psychological pressure among the protection agents, and therefore we say that the general hypothesis has been achieved. And from him

- Giving great importance to self-confidence to the extent of its impact on the performance and return of protection agents.
- The need to train trainers according to modern curricula for physical, psychological and social preparations through the application of values and organization in order to improve self-confidence at all levels among protection agents.
- Protection agents should take the initiative to find solutions to the problems they face, whether social or psychological.
- The trainer of the protection agents should familiarize themselves with the organizational techniques and values that aim to improve the work dynamic and be programmed to develop the protection agents' self-confidence.
- The need for a psychologist to be present in the operational team to follow up and address psychological problems faced by protection agents.
- Activating communication between trainers and scientific research institutions, universities and institutes in order to be informed of all new things, as well as to benefit from studies and research and apply them.
- Educating protection agents about the requirements of the profession and its suitability for their capabilities, capabilities and preparations.
- Conducting further studies on the study variables and linking them with other variables.
- Conducting counseling programs to raise organizational values, enhance self-confidence, and reduce anxiety about the professional future.

# فهرس المحتويات



شكر

الاهداء

ج	الملخص	1
ح	قائمة الجداول	4
ط	قائمة الاشكال	1
1	مقدمة	4
4	الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة	4
4	1.1-الاشكالية:	5
5	2.1- الفرضية العامة:	5
5	3.1-أسباب اختيار موضوع الدراسة:	5
5	4.1-أهداف الدراسة:	6
6	5.1-أهمية الدراسة:	7
7	6.1-الدراسات السابقة:	9
9	7.1-منهجية الدراسة:	15
15	الفصل الثاني : القيم التنظيمية	15
15	1. : ماهية القيم التنظيمية	15
15	1.1 : تعريف القيم التنظيمية وخصائصها	15
15	أولا : تعريفه القيم التنظيمية:	16
16	ثانيا : خصائص القيم التنظيمية:	18
18	2.1 : تطور القيم التنظيمية وأهميتها	18
18	أولا : تطور القيم التنظيمية:	20
20	ثانيا : أهمية القيم التنظيمية:	21
21	2. : مصادر القيم التنظيمية تصنيفاتها و قياسها	21
21	1.2 : تكوين القيم التنظيمية ومصادرها	21
21	أولا : تطور وتكوين القيم التنظيمية:	25
25	ثانيا : مصادر القيم التنظيمية:	25
25	1. التعاليم الدينية:	

26	2.الخبرة السابقة:
26	3. التنشئة الاجتماعية والتنظيمية:
28	2.2 : تصنيفات القيم التنظيمية وقياساتها
28	أولا : تصنيفه القيم التنظيمية:
28	1. حسب تصنيفه الباحثان " ديفد فرانسيس وحايك وود غوك":
33	2. تصنيفه القيم حسب درجة مرونتها:
33	3. تصنيفه القيم حسب المقصد: يمكن تصنيف
33	4. تصنيفه القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:
34	ثانيا : قياس القيم التنظيمية:
34	1. اختبار سوبر لقيم العمل:
36	2. التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:
37	خلاصة الفصل :
<b>39</b>	<b>الفصل الثالث : الثقة بالنفس</b>
39	1- مفهوم الثقة بالنفس:
40	2- مظاهر الثقة بالنفس:
41	3 - مظاهر ضعف الثقة بالنفس:
42	4- مقومات الثقة بالنفس:
45	5- معوقات الثقة بالنفس:
47	6- أهمية الثقة بالنفس:
<b>52</b>	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>
52	1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية:
52	1.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية
52	2.1. منهجية نماذج الانحدار والارتباط:
52	3.1 : الأدوات والاجراءات
53	1.3.1-مجتمع وعينة الدراسة:
53	2.3.1. أسلوب جمع بيانات الدراسة:
53	3.3.1-إختبارات الثبات (ألفا كرونباخ)
54	2.دراسة عامة لمديرية الحماية المدنية :
54	2.2.الهيكل الإدارية لقطاع الحماية المدنية:
62	مؤشرات تطور قطاع الحماية المدنية بولاية الجلفة

66	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
66	1- الخصائص الشخصية و الوصفية:
69	2- مستويات متغيرات الدراسة
72	البيانات الاحصائية لمحور الثقة بالنفس
73	أ- قياس مستوى أبعاد متغيرات الدراسة
73	مستويات القيم التنظيمية:
74	مستويات الثقة بالنفس:
75	ب- اختبار الفرضية:
78	خاتمة
78	التوصيات:
81	قائمة المصادر و المراجع

### قائمة الجداول

19	جدول رقم (01) تطور القيم التنظيمية
53	الجدول رقم 02 : معامل كرونباخ ألفا ( CRONBACH'S ALPHA ) لمتغيرات الدراسة
63	جدول رقم (03): المنشآت العملية الحالية لمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة :
66	الجدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
69	الجدول رقم (05): يبين يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محورالقيم و التنظيم
72	الجدول رقم (06): يبين يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الثقة بالنفس
73	الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات القيم التنظيمية
74	الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الثقة بالنفس
75	الجدول رقم (09) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صحة النموذج
	الجدول رقم (10) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر القيم التنظيمية على الثقة بالنفس
76	للعاملين

قائمة الاشكال

- شكل رقم 01: يوضح تكوين القيم التنظيمية. .... 25
- شكل رقم: 02 نموذج التنشئة التنظيمية..... 27
- شكل رقم 03: يوضح عجلة القيم. .... 32
- الشكل رقم (04): هيكله الإدارة المركزية للحماية المدنية ..... 57
- الشكل رقم (05): هيكله مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة ..... 58
- الشكل رقم (06): مجال التغطية العملياتية لوحدات مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة ..... 64
- شكل رقم (07) : توزيع العاملين حسب الجنس ..... 67
- شكل رقم (08): توزيع العاملين حسب السن ..... 67
- شكل رقم (09): توزيع العاملين حسب الحالة العائلية ..... 67
- شكل رقم (10): توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي ..... 68
- شكل رقم (11): توزيع العاملين حسب الخبرة ..... 68

# مقدمة

## مقدمة

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية، التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية جعلت المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية والتي تتعلق دراستها بالعنصر البشري في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم سواء أكانت علاقات إنسانية أو علاقات مهنية أو إدارية وبما يتبناه الأفراد من قيم لها تأثير على جودة المنظمات وفعاليتها وتتسق أدوار ومخرجات ثروتها البشرية.

كما تحتل القيم التنظيمية والثقة بالنفس داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار المقبول والإيجابي في وجود الخيارات المتاحة، فهي تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة.

فمنظومة القيم في التنظيمات ذات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائد أو مرؤوس، والتمعن في تحول القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية والغير تقديرية لمجهودات وإسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية والخدماتية إلى قيم إيجابية وإسهاميه في تحقيق أهداف التنظيم في ظل المحافظة على هذا النسق القيمي العلني والضمني، يعطي بصمة وهوية للتنظيم والعناصر البشرية المكونة له، ومن ثمة فالقيم التنظيمية قاعدة يبني عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، وفي ضوء ما تقدم نلاحظ أن جدلية العلاقة بين الثقة بالنفس والقيم التنظيمية ، اذ لا تزال قائمة،

تعتبر الثقة بالنفس من أهم المظاهر النفسية التي تؤثر على أداء العاملين في مجال الحماية المدنية بصورة إيجابية تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لمواجهة المواقف في مجال نشاطهم لتأكدهم من قدرتهم على تحقيق النجاح أو بصورة سلبية تسهم في إعاقة الأداء لعدم تأكدهم من قدرتهم على تحقيق النجاح في مجال نشاطهم المهني.

والثقة بالنفس هي قدرة الفرد على الإقتناع بإمكانية تحقيق الواجبات الحركية و العملية المطلوبة وتقبل التحديات التي تختبر قدراته الشخصية، اذ أنها هي العامل الحرج الذي يميز بين الأداء المرتفع والمنخفض وفقا لدافعية الانجاز المهني، فالموظف الواثق بنفسه وبقدراته لديه دافع قوي للانجاز وتوقع مرتفع للنجاح العملي.

وتعتبر الحماية المدنية من المهن التي تنمي و تختبر الثقة في النفس والرغبة في التفوق والايثار و التضحية ، ذلك لان الموظف يستخدم كل من ذكائه وسرعة بديهته وقوته،ولذلك فان ثقته بنفسه هي التي تجعله يتمكن من مواجهة هذه المواقف واتخاذ القرارات بسرعة .

وقد لاحظنا من خلال عملنا في مجال الحماية المدنية وكأحد العاملين في هذا المجال إن هناك كثير من الأعوان بالرغم من إرتفاع مستوى إعدادهم البدني والمهاري والخططي إلا أنهم يفتقرون إلى الثقة بالنفس مما يؤثر على مستوى أدائهم في المواقف ويؤدي إلى آثار عكسية عليهم.

هذا ما دفعنا إلى محاولة بناء مقياس الثقة بالنفس لأعوان الحماية المدنية الذي يمكن الاعتماد عليه في التعرف على مستوى الثقة بالنفس لدى الموظف و ارتباطه بالقيم و التنظيم وفي فترة العمل ومن خلال المقياس يمكن للمدرب في الحماية التدخل لتطوير الثقة بالنفس لدى المتدربين ومساعدتهم على تقدير قيمة أنفسهم وشخصيتهم.

ولهذا نسعى للمحاولة في هذه الدراسة، بتحديد مستوى الأعوان في الثقة بالنفس وذلك بدراسة الواقع الفعلي للمعيار، في مركز الحماية المدنية كميدان للدراسة، وكذلك دراسة مدى تأثير بعض المتغيرات على اتجاه الأعوان كالسن والجنس والمؤهل العلمي

حيث اشتملت هذه الدراسة على ثلاث فصول يعرض الفصل الاول الجانب المنهجي اشكالية الدراسة وفرضياتها واهمية الدراسة واهدافها واسباب اختيار الموضوع كما يحتوي ايضا على مفاهيم الدراسة ومجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة اما الفصل الثاني كان بعنوان القيم و التنظيم و أما الفصل الثالث فتناول الثقة بالنفس و الفصل الرابع شمل اجراءات الدراسة الميدانية يعرض منهج الدراسة المستخدم واهم اجراءات الدراسة الاستطلاعية وأما نتائجها جاءت في الفصل الاخير المتعلق بعرض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها و من ثم الخاتمة و ابرز التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة



## الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة

## 1.1- الاشكالية:

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية، التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية جعلت المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية والتي تتعلق دراستها بالعنصر البشري في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم سواء أكانت علاقات إنسانية أو علاقات مهنية أو إدارية وبما يتبناه الأفراد من قيم لها تأثير على جودة المنظمات وفعاليتها وتتسق أدوار ومخرجات ثروتها البشرية.

كما تحتل القيم التنظيمية داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار المقبول والإيجابي في وجود الخيارات المتاحة، فهي تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة.

فمنظومة القيم التنظيمية ذات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائد أو مرؤوس، والتمعن في تحول القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية والغير تقديرية لمجهودات وإسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية والخدماتية إلى قيم إيجابية وإسهاميه في تحقيق أهداف التنظيم في ظل المحافظة على هذا النسق القيمي العلني والضمني، يعطي بصمة وهوية للتنظيم والعناصر البشرية المكونة له، ومن ثمة فالقيم التنظيمية قاعدة يبني عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، وفي ضوء ما تقدم نلاحظ أن جدلية العلاقة بين الثقة بالنفس والقيم التنظيمية ، اذ لا تزال قائمة،

تتمو الثقة بالنفس نتيجة تفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي، وتتعرز لدى الفرد بفعل مجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية، ولم كباحثين أي دراسة تناولت عوامل تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، حيث تعد الحياة الاجتماعية لدى الموظف أكثر اتساعا وشمولا، ولها أثر كبير في تكوين مظاهر شخصيته المستقلة، ونتيجة لقلة الدراسات العربية والمحلية في هذا الموضوع برزت الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين الثقة بالنفس والنمو الاجتماعي لدى فئة العمال المهنيين.

من خلال ما سبق ذكره نبرز معالم إشكاليتنا وفق التساؤل الآتي :

- ما هو أثر القيم التنظيمية على الثقة بالنفس لدى أعوان الحماية المدنية بالجلفة؟

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: ..

ما هو أثر الثقة بالنفس لدى الأعوان في مديرية الحماية المدنية في الجلفة؟

ما هي علاقة القيم التنظيمية بالثقة بالنفس لدى الأعوان و العاملين في مديرية الحماية المدنية في الجلفة ؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين مستوى الثقة بالنفس ونجاح مهام الموظف في الحماية المدنية؟

### 2.1- الفرضية العامة:

#### الفرضية الرئيسية

تؤثر القيم و التنظيم في الثقة بالنفس لدى اعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية المدنية بالجلفة

#### الفرضيات الفرعية

- هناك علاقة بين القيم و التنظيم و الثقة بالنفس لاعوان مديرية الحماية المدنية بالجلفة في بيئة العمل المهني.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات تأثير القيم و التنظيم على الثقة بالنفس لاعوان مديرية الحماية المدنية بلدية الجلفة.

### 3.1-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

ان اهتمامنا و رغبتنا في تناول موضوع معين عن غيره من المواضيع يرجع لأسباب ذاتية واخرى موضوعية فالذاتية متعلقة بشخصية الباحثان واهتماماتهم، اما الموضوعية فهي مرتبطة بالموضوع في حد ذاته، سواء من حيث قيمته العلمية او حدائته ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص اسباب اختيار الموضوع في ما يلي:

اسباب ذاتية :- الدافع المعرفي وحب الاطلاع، خاصة ان موضوعنا يتميز بالحدائثة

- الاهتمام الشخصي بالحماية المدنية و أساليب التطوير الذاتي

- الرغبة في تقديم بحث يمثل مجهوداتنا ومهاراتنا.

اسباب موضوعية :- اهمية الثقة بالنفس في تحسين الخدمات الاسعافية كونها احد تقنيات والمعايير الحديثة.

- محاولة تحديد معوقات أعوان الحماية المدنية في بيئة العمل.

- كون هذه الدراسة توضح توجه الدولة الجزائرية في تعزيزالثقة بالنفس بالنسبة لتدريب اعوان الحماية بما يواكب التغيرات الحديثة التي يجب التعرف عليها و التمكن من تفسيرها.

### 4.1-أهداف الدراسة:

ان القيام بأي دراسة في أي مجال علمي يعني أن هناك اهدافا يطمح الباحثون لتحقيقها من خلالها، وتهدف هذه الدراسة التي قمنا بها الى خدمة مجال البحث العلمي بصفة عامة ومجال الثقة بالنفس في بيئة العمل الخاصة بأعوان الحماية المدنية بصفة خاصة ومن بين الاهداف التي سنحاول التوصل اليها من خلال معالجتنا للموضوع

- 1/ **اهداف علمية:** مدى الاستخدام للاساليب النفسية في بيئة الحماية المدنية وذلك من خلال تأثيراتها على أداء الموظف ومدى انعكاس الاثر على المؤسسة عموماً
- محاولة التعرف على بعض المشاكل النفسية كالضغوط النفسية التي تواجه الموظف
- محاولة طرح موضوع يتناول بعض التفاصيل أكثر في هذا الميدان
- 2/ **اهداف عملية:** اكتساب الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي و النفسي و الاجتماعي
- تطوير المهارات العلمية في مجال التخصص (الحماية المدنية)
- اكتساب رصيد من المعلومات النظرية حول الموضوع
- التدرب على طريقة استخدام الادوات المتوفرة لجمع المعلومات
- 5.1- أهمية الدراسة:**

أن الفرد الذي لديه ثقة بنفسه يكون متقبلاً لذاته في جميع المرافق مع القدرة على المراجعة ولا يهرب من الواجبات وشعاره في كل مجال ها أنا ذا ومستمر بالعبء ويسعد بثمرات أعماله ولا يصيبه اليأس من حالات الفشل، وللاإنجاز عنده قيمة وبذلك يكون قادراً على بلوغ مواقع ريادية في مجتمعه فهي بداية النجاح والسبب الرئيسي للإبداع وتأتي من مصادر متعددة منها التربية والتنشئة الأسرية وهذا ما أكدته دراسة السلطاني (1988) أن لأساليب المعاملة الوالدية دوراً في تعزيز الثقة بالنفس لدى الأبناء (الجواري، 2001، 31) كما أن القراءة والمطالعة تزود الفرد بمصدر هائل من المعرفة تمنحه الثقة وان تنطلق هذه الثقة من الامكانيات الحقيقية للفرد وان يفكر بشكل مركز وإذا أصابه الفتور تذكر عظماء التاريخ الذين فتحوا أبواب العظمة عندما حصلوا على مفتاح الثقة مثل مصعب بن عمير سفير الرسول (صلى الله عليه وسلم) في المدينة (سليمان، 2005، 21). فهي قيمة تربية أخلاقية وعملية اجتماعية وهي جوهر نجاح الطالب لان حياته العلمية فحسب بل في عموم الحياة وهي تساعد على التركيز وتدعم الطاقة النفسية (الدفاعي، 2004، 2).

ومن خصائص الثقة بالنفس انها تثير الانفعالات الايجابية وتبعث على الشعور بالحماس والبهجة وتساعد على تركيز الانتباه وتزيد المثابرة والجهد في سبيل تحقيق الاهداف والنجاح مما يسهم في بناء مفهوم ذات ايجابي فتجعل الفرد مرتاحاً خالياً من المخاوف قادر على تنظيم البيئة وافكاره بسرعة ودقة وبأقل معونة من الآخرين مما يمكنه من تخطي الصعاب والوصول إلى مستوى عال من الإنجاز ويؤدي ذلك التشوق إلى مناقشة الآخرين واحترام الذات (العمر، 2000، 83-88)

أن معظم الجوانب الإيجابية في شخصية الفرد كالاستقلال وتحقيق الذات والطموح والإنجاز لا تنمو إلا بنمو الثقة بالنفس لذلك جاءت الدراسة الحالية في محاولة للتعرف على الثقة بالنفس لدى طلبة كلية التربية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي شملت أعوان الحماية المدنية في ولاية الجلفة.

### 6.1-الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي حاولت معالجة الموضوع ما يلي:

1: دراسة حلباوي لخضر 2010 -2011، جاءت بعنوان تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل انطلقت الدراسة من إشكالية كيف يمكن لعملية تفويض السلطة في إدارة المجتمع المحلي (مقر ولاية الجلفة) أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية؟ وكان هدف هذه الدراسة معرفة علاقة تفويض السلطة بتحقيق الفعالية التنظيمية بمقر ولاية الجلفة، حيث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية عملية تفويض السلطة في إدارة المجتمع المحلي (مقر ولاية الجلفة) تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن العملية تفويض السلطة دور هام في مساعدة الإدارة المحلية على تحقيق فعاليتها التنظيمية.

2: دراسة زبيدة مشير 2007-2008، جاءت بعنوان البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم انطلقت الدراسة من إشكالية ما هو واقع البيئة المدرسية وما هي انعكاساته على الفعالية التنظيمية؟ وكان هدف هذه الدراسة معرفة واقع البيئة المدرسية وانعكاساتها على البيئة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي، حيث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة التربوية، وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المقارن، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه يجب الاعتماد على عدة وسائل مادية ومعنوية وتطبيقها بالمؤسسات التربوية الجزائرية بغية تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات.

فريح عويد العززي (1999):هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقة بالنفس والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وتكونت العينة من 418 طالب وطالبة في المرحلة الجامعية بالكويت، فتم تطبيق مقياس الثقة بالنفس وقائمة مراجعة الأعراض واستخبار العوامل الخمسة الكبرى للشخصية العصابية، الانبساط، التفتح، الطيبة، يقظة الضمير)، وكانت نتائج الدراسة أن الثقة بالنفس سمة على درجة كبيرة من الأهمية، وقد حصل الذكور فيها على متوسط أعلى من الإناث بينما حصل الإناث على درجات أعلى من قائمة الأعراض والعوامل الخمسة، كما أظهرت الدراسة ارتباطات سلبية بين الثقة بالنفس والمقاييس الفرعية القائمة مراجعة الأعراض، وكذلك بين الثقة بالنفس وبين كل من (الانبساط، التفتح، الطيبة، يقظة الضمير)، في عينة الذكور، في حين تبين نتائج عينة الإناث ارتباط جوهري موجب بين الثقة بالنفس وكل من (الانبساط، التفتح، الطيبة).

-الركابي (2000): هدفت إلى التعرف على مستوى الثقة بالنفس وعلاقته بالطموح، وهل هناك فروق تبعا للمتغيرات الجنس، التخصص، السنة الدراسية)، وتكونت العينة من 277 طالب من طلاب كلية التربية وتم إعداد أداة لقياس الثقة بالنفس، عولجت البيانات باستخدام اختبارات وتحليل التباين ومعامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج أن متوسط الثقة بالنفس لدى عينة البحث أعلى من المتوسط الفردي وأن هناك فروق لصالح الذكور ولم تظهر فروقا تبعا لمتغيرالتخصص ، السنة الدراسية)، (الركابي، 2000، ص 125).

#### -جودة 2007:

قامت بإجراء دراسة هدفها الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي والسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى وكذلك التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي وكل من السعادة والثقة بالنفس والتي تعزى للنوع ذكر أنثى، وقد بلغت عينة الدراسة 231 طالب وطالبة منهم 146 طالبة، وكانت الأدوار المستخدمة عبارة عن قياس الذكاء الانفعالي من إعداد عبدة وعثمان، 2002، ومقياس السعادة ارجايل ومارتن 1995، تعريب عبد الخالق، مقياس الثقة بالنفس شروجر تعريب محمد 2002، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن مستوى الذكاء الانفعالي 40.76 % ومستوى السعادة 63.16 % ومستوى الثقة بالنفس 62.34 % كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الذكاء الانفعالي والسعادة والثقة بالنفس وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير النوع (سمية 2009 ص 84).

#### منال بنت محمد بن عمر السقاف (2008):

قامت بدراسة هدفها التعرف على الفروق بين الطلاب والطالبات في الثقة بالنفس وانفعال الغضب، وتكونت عينة الدراسة من 927 طال وطالبة من جامعتي الملك عبد العزيز وأم القرى من المنتظمين في الدراسة، وهم في مرحلة البكالوريا من التخصصات العلمي والأدبي، وقد استخدمت الباحثة مقياس الثقة بالنفس من إعداد (تشرودر 1990، ترجمة وتعريب محمد 1997) ومقياس الغضب المتعدد الأبعاد، إعداد وتقنين (الشناوي والدماطي 1993) ولخصت الدراسة النتائج التالية:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في مستويات كل من الثقة بالنفس وانفعال الغضب.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في الثقة بالنفس وانفعال الغضب.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في الثقة تبعا لمتغير التخصص.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في مستويات كل من الثقة بالنفس وانفعال الغضب.

#### استثمار الدراسات السابقة:

إن اطلعنا على الدراسات السابقة ساهم بشكل كبير في إعطاء نظرة شاملة حول الموضوع مجال الدراسة وقد ساعدتني على معرفة الخطوات للمراحل المنهجية التي ينبغي علي اتباعها في اعداد الدراسة

من خلال هذه الدراسات توصلنا الى :

1. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص اتجاهات الأعوان من خلال الاطلاع على دراسات الاتجاهات تمكن الباحث من الاحاطة بمعظم عناصرها ومعرفة الفروق لدى الافراد

2. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص مفاهيم الثقة بالنفس و تأثيره على ادارة الموارد البشرية : حيث يتجلى دورها في كفاءة ودقة الأداء وسرعة الوصول الى المعلومات والقدرة على التعديل عليها كل هذا يساهم في تسهيل العملية المهنية

3. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص منهج الدراسة : من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد المنهج الذي يستطيع الاعتماد عليه في دراسته

4. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص الاسلوب الاحصائي : تمكن الباحث من الالمام بالأساليب الاحصائية المناسبة التي تخدم الدراسة

5. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص عينة الدراسة : تمكن الباحث من خلال الدراسات السابقة من فهم الثقة بالنفس في بيئة العمل وبالتالي تحديد عينة البحث التي تمثلت معظمها في فئة الأعوان الذين يعملون في محيط عمل

#### 7.1- منهجية الدراسة:

اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، فهو المنهج الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة ، بحيث يمكن من خلاله دراسة الظاهرة محل الدراسة ، من خلال جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسير كافية وتحليلها واستخلاص دلالاتها..

الفصل الثاني:

القيم التنظيمية





### الفصل الثاني : القيم التنظيمية

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصاً القيم، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح ، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فكل منظمة مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا، فضلاً عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فإن لمعرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه، وبناءً عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها وعرض أهم خصائصها ومراحل تطورها وصولاً إلى توضيح التفاعل بينها وبين القيم الفردية، وبالتالي فإن هذا الفصل سوف يتناول العناصر التالية:

#### المبحث الأول : ماهية القيم التنظيمية

المطلب الأول : تعريف القيم التنظيمية وخصائصها

المطلب الثاني : تطور القيم التنظيمية وأهميتها

المبحث الثاني : مصادر القيم التنظيمية تصنيفاتها وقياسها

المطلب الأول : تكوين القيم التنظيمية ومصادرها

المطلب الثاني : تصنيفات القيم التنظيمية وقياساتها

#### خلاصة الفصل

### 1. : ماهية القيم التنظيمية

#### 1.1 : تعريف القيم التنظيمية وخصائصها

#### أولاً : تعريفه القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها، وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات

التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق القيم العامة كالقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وتختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن القيم في منظمات القطاع الخاص. (رافع يوسف، الوحيددي. 2014، ص2)

تعرف القيم بأنها: >> اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.. الخ ) ، والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى ( الدينية، السياسية، الاجتماعية..الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية، فالأخيرة تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة والمختلطة. (محمود سلمان العميان: 2002، ص 312)

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات ( محمد الطاهر بوياية: 2004، ص ص . 66.67)، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها: >> اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بالثقة بالنفس، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.. الخ ) (محمود سلمان العميان: 2002، ص 312).

إن جملة الآراء حول مفهوم القيم التنظيمية توصلنا إلى أن القيم التنظيمية هي جملة الأحكام والمبادئ والاتفاقات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل التنظيم والتي توجه سلوكهم وتعطي هوية وفلسفة موحدة للمنظمة.

### ثانيا : خصائص القيم التنظيمية:

يتضح من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية، أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية..الخ)، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص، لذا حاولت الباحثة عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلاءم مع نوع القيم المراد دراستها وهي القيم التنظيمية، إضافة الى انها تتميز بأنها:

1. نسبية: القيم نسبية مكانا وزمانا أي أنها تختلف وتتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير، وهي في تطويرها وتغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية في التاريخ كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه، وذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة في

جميع المجتمعات البشرية وإنما هي نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والدينية والسياسية والجمالية والقول بأن القيم نسبية لا يعني أنها تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعني أنها تختلف في الثقافة الواحدة وفي المجتمع الواحد باختلاف اقاليمه المحلية أي باختلاف ثقافته الفرعية وباختلاف ثقافته الفرعية وباختلاف ثقافته الفرعية وباختلاف الطبقات الاجتماعية والجماعات المهنية. (فاروق، عبدة فلية وعبد المجيد، السيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1. 2005، ص188)

2. صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
3. تأخذ شكل الهرم في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها .
4. تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم. معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم. ذات طبيعة ذاتية اجتماعية أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم. (فاروق، عبدة فلية وعبد المجيد، السيد. مرجع سابق، ص150)
5. معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.
6. القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب ونثيب. (محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 108.109)
7. القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
8. تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية. ( جابر نصر الدين: 2005، ص ص 120-121 )
9. تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم ( زكريا عبد العزيز محمد: ،2002، ص 39)
10. تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد. القيم متدرجة ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم " قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر ". (ماجد شجاع، البقي. 2011، ص31)
11. وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها. إمكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض. (بكوش ليلي، 2017، ص 07)

## 2.1 : تطور القيم التنظيمية وأهميتها

## أولا : تطور القيم التنظيمية:

إن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري والذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

1. المرحلة العقلانية: من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ( موسى اللوزي: 2002، ص 232)، ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر وفريدريك تايلور"، اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج. إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية، وهذا ما ستبينه المرحلة التالية:

2. المرحلة العاطفية: لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك: 1995، ص 20)، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج ايجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم اثر تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية. ( نفس المرجع السابق، ص 21).

3. مرحلة المواجهة: إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية ( موسى اللوزي:المرجع السابق، ص 233)، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات والأيدي العاملة، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل: الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع سخرية، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوأ خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، وبيطاء ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل.

4. مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك: المرجع السابق، ص 221 ). ففي عام 1960 نشر دوقلاس ماكجريجور douglas macgregor " كتابه: "الجانب الإنساني للمؤسسة" the human side of enterprise ، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما:

نظرية X ونظرية Y : فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل ( مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضايلة: ،1996، ص 71.70)، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية Y لكنهم لم ينجحوا، فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقاً، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية X ، وأحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي أثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات".

5. مرحلة الإدارة والأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى ب: "الإدارة بالأهداف" ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك: المرجع السابق، ص ص 232 .)، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من: اتخاذ قرار، وتخطيط واتصال واشراف.. الخ ( موسى اللوزي: المرجع السابق، ص 233)، وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليماً، فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة. (ديف فرانسيس ومايك وود كوك: المرجع السابق، ص)

6. مرحلة التطوير التنظيمي: برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد.. الخ ( موسى اللوزي: المرجع السابق، ص 234).

7. المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجاناً، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية.

و بالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية كما يلي:

جدول رقم (01) تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكر	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثمار
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي

الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الامكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

المصدر : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: المرجع السابق، ص ص 28.27 .

### ثانيا : أهمية القيم التنظيمية:

تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي ( محمد قاسم القريوتي: 2000، ص 161)، وأحد الجوانب الهامة في دراسته، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:

1. تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك.
  2. تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.
  3. تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.( محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 109).
  4. اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة.
  5. إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة.
  6. تنمية وعي الأعوان والتزامهم ، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .
  - 7- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسية داخل التنظيم ) عبد المعطي محمد عساف: ، 1999، ص)
  8. تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
  9. تسهم القيم في استقرار المنظمة.( عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999، ص24)
  10. تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة.( أحمد قطامين ، 1996، ص78).
- كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه، ومن المفيد في هذا المجال أن نورد مثلا عمليا لأحد أشهر الشركات وأنجحها في وهم وهي شركة "hewlet packard" للمعدات الالكترونية

عالية التقنية، وقد جاء في كتيب صادر عنها يحدد القيم في الشركة بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها، وهذه القيم هي:

- التأكيد على الإنجاز والعطاء.
- الثقة بالعاملين واحترامهم.
- النزاهة في تقديم الخدمة.
- التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق.
- تشجيع المرونة والإبداع.

كما تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسيّر عمل الشركة فيما يلي:

- تحقيق الأرباح.
- الاهتمام بالعملاء.
- الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين.
- الاهتمام بنمو الشركة.
- الاهتمام بالإدارة.
- تنمية الشعور بالمواطنة.
- الاهتمام بالأعوان واعتبارهم استثماراً رئيسياً. ( محمد قاسم القريوتي: السلوك

التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 161. 162)

مما سبق أن القيم التي يؤمن بها أفراد التنظيم تؤثر في سلوكهم تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، مما يوجه سلوكهم نحو أو ضد تحقيق أهداف التنظيم، ولكي تحقق المنظمة النتائج المطلوبة يجب أن تعمل على تلقين أفرادها قيماً إيجابية تسهم في تحقيق أهدافها مثل: الأمانة، الكفاءة، التعاون.. الخ.

2. : مصادر القيم التنظيمية تصنيفاتها وقياسها

1.2 : تكوين القيم التنظيمية ومصادرها

أولاً : تطور وتكوين القيم التنظيمية

تعتبر خصوصية الثبات النسبي ميزة تعرف بها القيم التنظيمية داخل المحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي تعكس المناخ التنظيمي السائد وتجسد صورة الثقافة التنظيمية التي تجمع أفرادها العاملين فيها، ومما تجدر الإشارة به أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم، وبالتالي قد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي: المرحلة الأولى: عرفت بالمرحلة العقلانية أو العلمية، إذ ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل، وقد اعتبر الفرد العامل في هذه المرحلة مثله مثل الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية التي يحصل عليها مقابل ما يبذله من جهد في عمله، حيث

تبنى هذا التحليل "ماكس فيبر" Max Weber " منذ ما يقرب من مئة سنة والذي وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها الهرمي والأدوار والإجراءات الرسمية بأنها الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة وروتينية، ففي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نحو تنظيم الأداء والعمل المنظم والمخطط له بعناية، وقد أثبتت التجارب والدراسات في تلك المرحلة بقيادة " فريدريك تايلور" أن الأفراد العاملين يكونون أكثر كفاءة في عملهم عندما يكون عملهم مخطط ومحدد بعناية، فظهر الاهتمام بإنجاز العمل وربطه بالتوقيت واستعملت ساعات ضبط الوقت في مراقبة العمال وارتباطه بتقسيم العمل، وكانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة هو التحسن الكبير في الإنتاج من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل كما أن مراقبة الوقت ارتبطت بكيفية تحفيز الأفراد العاملين حيث يحفزون تدريجياً بواسطة النقود، لكن هاتاهالظرة الميكانيكية للأداء وللأفراد العاملين كانت لها نتائج سلبية على العمال فروتينية العمل تخلق الملل وعدم الرضا وتقتل الكفاءة والإبداع والتطوير. المرحلة الثانية:تعرف بالمرحلة العاطفية الإنسانية، بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي أعتمدها "هاوثورن " Hawthorne " في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل أن العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء داخل التنظيمات المختلفة.

و بالتالي بدأ عصر ثان من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات هاوثورن، فقد تبني المديرون التقدميون وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما، وفي بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، لذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ، كما تم إدخال اساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة التون مايو قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية بريادة ماكس فيبرو فريدريك تايلور . (عثمان، قدور . 2009، ص49)

ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم. المرحلة الثالثة: تعرف بمرحلة المواجهة، بعد الحرب العالمية ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية حيث أتسمت هاته المرحلة بمواقف جديدة أدت إلى تغييرات عميقة في هيكل القوة الخاص بالتنظيمات، وهذا استجابة وتزامنا مع ظهور الاتحادات المهنية أو ما يعرف بالنقابات العمالية، والتي اكتسبت قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل.

ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة حيث أن كل شيء كان يصنع تقريبا كان من الممكن أن يباع، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحراره من الكفاءة والإبداع، في هذه الأجواء اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات، وفي هاته الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من



أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام. (عثمان، قدور . 2009، ص 49) وبالتالي فكان على التنظيمات إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التنظيمية، وقد اتسمت هاته المرحلة بقيمة الدفاع عن التنظيم، فالحراك النقابي القوي أدى إلى تغيير القيم التنظيمية من خلال التركيز على قيم المواجهة والدفاع عن التنظيم واستمراريته من خلال احتواء هاته النقابات وتمكينها من رسم سياسات التنظيمات.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة الإجماع في الرأي، ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، ففكرة حرية بيئة العمل قد تحددت القيم التنظيمية التي تمسكت بها الإدارات لفترة طويلة حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، واتسمت هاته المرحلة بتأثير أمريكي كبير ومهيمن تجسد في كتاب " دوغلاس ماك غريغور " Douglas Mccregor " في سنة 1960 بعنوان the humanside of enterprise وهو الكتاب الذي كان له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفي قيم وتوجهات المدراء في أواخر الستينات. لقد أوضح "ماك غريغور" أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليهما نظرية (x) ونظرية (y) ، فالمدبرون المصنفون وفقا لنظرية (x) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى، كما أنهم يحفظون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذلك فهم يحتاجون إلى إشراف جديد ومكافآت مادية، وعلى الجانب الآخر فإن المديرين الذين يعملون وفقا لنظرية (9) يعتقدون بأن الناس بطبيعتهم إيجابيون جديرون بالثقة، محبوبون للآخرينو ذووا آراء بناءة. (عثمان، قدور . 2009، ص 50)

وتمثل تفسير غريغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء سلوكه السلبي أو الإيجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، فالموظف يكون سلوكه سلبي إذا عومل بالسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عومل بالثقة وإشراكه في القرار، كما أن هذه المرحلة مهدت لمرحلة جديدة خامسة كانت فلسفتها التنظيمية الإدارة بالأهداف. المرحلة الخامسة: وتعرف بمرحلة الإدارة بالأهداف، في هذه المرحلة تغيرت فكرة المدراء وأصبحوا يرون أن المسؤولية مشتركة بين المدراء والعاملين، بمعنى أن كل ما تنطوي عليه العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي سيرورة عمل مشتركة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي لا بد أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة بحيث تتلاءم مع حاجات الفرد وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم. المرحلة السادسة: تعرف بمرحلة الإثراء الوظيفي أو مرحلة التطوير التنظيمي تميزت المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي والذي ظهر مع تطور القيم التنظيمية، فعلى الرغم من الاختلاف في مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي إلا أن "ريتشارد بيكهارد Richard bichhard" يرى بأن التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير

والمهارات، والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاية. (يكوش ليلي، المرجع السابق، ص 09)

إن المظاهر السلبية التي أدت إليها المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية جعلت المدراء يفكرون مرة أخرى في ضرورة تغييرها خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة وتطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، وأصبح الاهتمام واضح بمسألة التجديد من خلال إضافة معتقدات جديدة للفكر التنظيمي من خلال الاهتمام بظروف العمل والرضا الوظيفي والدوافع، وقد كان ل " فراد هيرتزرغ " "Fred Hertzberg" أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه التي حثت على أن التحفيز المادي وبيئة العمل الجيدة ونمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الإيجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي. (عبد المجيد، بكاي . 2016، ص248)

وبالتالي قد ميز هذه المرحلة نمو سريع الأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على عمل المعالجين السيكولوجية ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد. ورغم إيجابيات المرحلة إلا أن الصعوبة التي واجهت المديرين هي عمليات الإثراء نفسها.

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية: تميزت هاته المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مزيج من المراحل السابقة وامتدت من الثمانينات الى وقتنا الحالي

وقد ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية Total quality management حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي، ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (يكوش ليلي، المرجع السابق، ص 09-10)

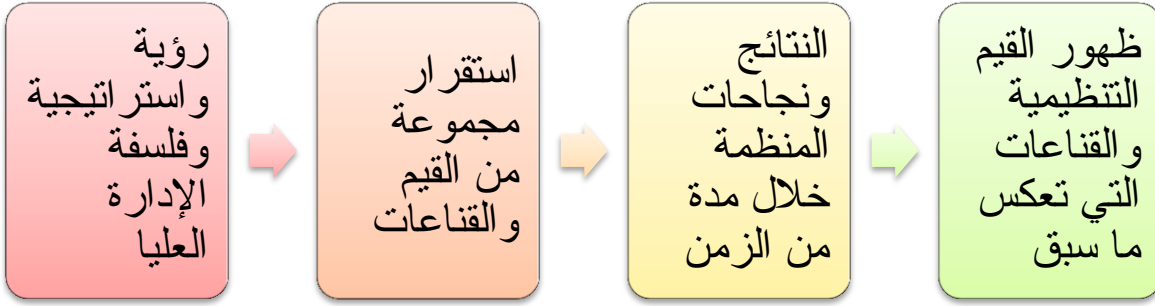
هذه المرحلة اتصفت بكونها رد فعل أكثر من كونها تقدمية، فبعد عقود من الزمن أدرك المدراء أن مهمتهم صعبة وهي متعلقة بالقيادة والضبط ومرتبطة بالتنافس العالمي والتحديات وبالتالي انتشار قيم (البقاء لن يكون إلا للأصلح)، (لا شيء مجانا)، (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح)، (المسؤولية الذاتية) كانت طاغية.

-نسق القيم: تنظم القيم في نسق منظم يتكون لدى الفرد، ويمكن التعرف عليه وقياسه وتحديدته، لأن نسق القيم هو مجموعة القيم التي تنتظم في نسق متساند بنائيا متباين وظيفيا داخل إطار ينظمها ويشملها في تدرج خاص أي أن نسق القيم هو: الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم، وغالبا بدون وعي شعوري من الفرد أو أعضاء المجتمع.

وينظر إلى نسق القيم الأساسية المتكاملة باعتباره وضع أولويات القيم كإطار مرجعي للسلوك يأتي على قمة مكونات الإطار المرجعي العام للسلوك. أي أن نسق القيم ينظم السلوك. وتعتبر القيم

متغيرات تابعة ويتغير نسقها حسب ظروف المجتمع والتغير الاجتماعي والتكنولوجي والوضع الاقتصادي والنظام السياسي وفي نفس الوقت عندما تتكون القيم ويستقر نسقها لدى الفرد فإنها تتحول الى متغيرات مستقلة وتعتبر أساسا لمزيد من التجديد . (فاروق، عبدة فلية وعبد المجيد، السيد. مرجع سابق، ص196-197) ويمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية في الشكل رقم (1) كما يلي:

**شكل رقم 01: يوضح تكوين القيم التنظيمية.**



**المصدر :** سيد الهواري: منظمة القرن 21 (منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21)، مصر: مكتبة عين شمس، 1999، ص ص 97-98.

يتضح من خلال هذا الشكل أن قيم وفلسفة الإدارة العليا بعد أن تستقر في المنظمة وتؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة، تصبح قيما تنظيمية على كل فرد من أفراد المنظمة أن يعمل وفقها، ويتجنب ما يخالفها، وبالتالي تصبح القيم هي الموجهات الأساسية للسلوك المنظمي.

**ثانيا : مصادر القيم التنظيمية:**

توجد مصادر عديدة للقيم التنظيمية منها :

#### 1. التعاليم الدينية:

يعتبر الدين أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد والمنظمات قيمهم، فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي : حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حول إتيان العمل : ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه )) (محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 112) وهذا ما يؤكد على أهمية قيم الجودة والفعالية في المنظمات، والتي يجب على العاملين الالتزام بها والعمل وفقها. كذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: ( من غشنا فليس منا ) ( نفس المرجع السابق، ص 112)، وقوله: ( أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه ) ، ( كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته « . (محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 160).

كذلك هناك العديد من الآيات الكريمة التي تحدثت عن الأمانة وعظم مكانتها، وحثت المسلم

على الالتزام بها باعتبارها من مكارم الأخلاق، ومن هذه الآيات قوله تعالى: ( يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون )<sup>1</sup> (سورة الأنفال: آية: 211). وقوله في وصف جبريل عليه السلام: (( إنه لقول رسول كريم ذي قوة عند ذي العرش مكين مطاع ثم أمين ))<sup>2</sup>.  
سورة التكوير: الآيات: 21.19 .

لذلك فالإنسان الذي يقدم مصلحته على مصلحة العمل أو على مصلحة المسلمين فقد خان الأمانة، كذلك الأمر بالنسبة لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد قال صلى الله عليه وسلم (( إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله )).

و الآيات والأحاديث في فضل الأمانة كثيرة، لذلك يعد موضوع الإدارة الأمينة من أهم القضايا وأكثرها جاذبية بالنسبة للمنظرين والممارسين في حقل الإدارة، فهناك العديد من العلماء المسلمين الذين كتبوا في موضوع الإدارة وجعلوا الأمانة عنصراً من أهم عناصر نجاحها. (عبدالرحمن بن احمد هيجان: الإدارة الأمينة،

([http://www.islamselect.com/conts/new1/11\\_1425/11\\_20/5827.htm](http://www.islamselect.com/conts/new1/11_1425/11_20/5827.htm)..

## 2. الخبرة السابقة:

.تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة والعمل وفقها، وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري تغير القيم وفقاً للتجارب والخبرات التي مرت بها المنظمات، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة والمبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة.

## 3. التنشئة الاجتماعية والتنظيمية:

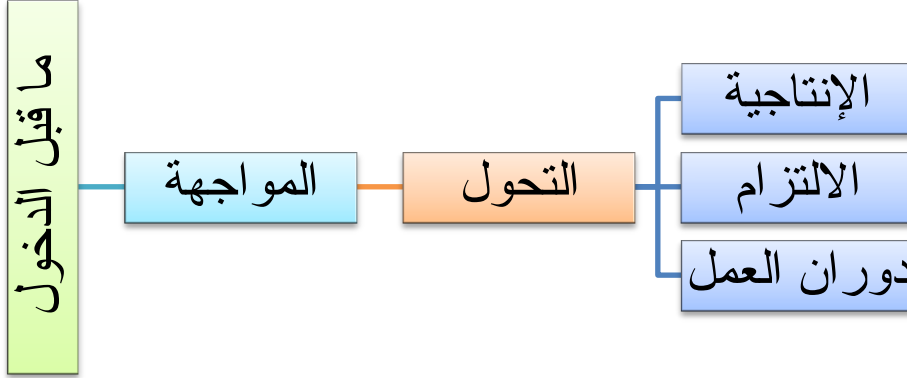
إن الفرد يكتسب قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته، وتشير مراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، وكذلك اتصالاتهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه ( محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 113.112 .)، وبالتالي فإن المجتمع الأسرة، الزملاء.. الخ) يعمل على تلقين الأفراد قيماً معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر - من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها وكل ما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ويتعرف العاملون من خلالها على

1

2

حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر على العمل والتعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة، ( محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 166). وعملية التنشئة التنظيمية تمر بثلاث مراحل هي: ما قبل الدخول، المواجهة، التحول. ويوضح الشكل رقم (2) هذه المراحل:

شكل رقم: 02 نموذج التنشئة التنظيمية



ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا: يتم تدريب وتعليم الطلبة الخريجين من كليات الأعمال القيم والاتجاهات والسلوكيات التي ترغب بها منشآت الأعمال، وبعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة، حيث يواجه الفرد احتمال عدم التوافق بين توقعاته حول عمله وزملاءه ورئيسه والمنظمة بشكل عام والواقع، فإذا وجد الفرد بأن توقعاته صحيحة نوعا ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى، وحينما تختلف التوقعات عن الواقع فإن الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة، وأخيرا فإن الفرد الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكتشف أثناء مرحلة المواجهة، وقد يعني ذلك المرور بعدة تغييرات، ولذلك يطلق على هذه المرحلة بالتحول، ويمكن القول بأن عملية التحول قد تمت عندما يصبح العامل الجديد شاعرا بالثقة بنفسه وقادرا على إنجاز عمله بنجاح. ( ماجدة العطية: ، 2003، ص ص 337335).

وبذلك تعتبر التعاليم الدينية والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية مصادرا يستقي منها الفرد قيمة التنظيمية والتي يهدف من خلالها إلى إشباع حاجاته المختلفة، فهو يستمد من التعاليم الدينية قيما مثل: إتقان العمل، الأمانة.. الخ، وتكشف له الخبرة السابقة والتجربة عن حقائق معينة توجهه إلى تفضيل قيم عن أخرى، كذلك من خلال التنشئة الاجتماعية والتنظيمية يتم تعليم وتلقين الأفراد القيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

وحسب رأي الباحثة فإنه يمكن اعتبار التعاليم الدينية هي المصدر الأساسي للقيم التنظيمية خصوصا تعاليم الدين الإسلامي، أما الخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية يمكن اعتبارهما مصدران ثانويان، لأن عملية التنشئة الاجتماعية، التنظيمية) تتم من خلال تلقين القيم التي يحث على إتباعها الدين الإسلامي، كما أن الخبرة السابقة لا يمكنها أن تكشف عن قيم تخالف تعاليم الدين الإسلامي إذا كانت قد توصلت إلى قيم إيجابية حقا، فمثلا عند تتبع مراحل تطور القيم التنظيمية نجد

أن التجربة أثبتت أن الاهتمام بالجانب الإنساني له نتائج ايجابية، وهذا ما يؤكد الدين الإسلامي فهو يحث دائما على أهمية التعاون والاحترام والتراحم والاهتمام بمشاعر وأحاسيس الآخرين.

## 2.2 : تصنيفات القيم التنظيمية وقياساتها

أولا : تصنيفه القيم التنظيمية:

يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددتها وتداخلها، لكن عملية تصنيف القيم هي عملية ضرورية ومهمة لتسهيل دراستها، لذلك سوف يتم في هذا المجال عرض أهم تصنيف القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وود كوك"، كما حاولت الباحثة وضع تصنيف القيم التنظيمية حسب ما اطلعت عليه من أدبيات في مجال التنظيم والإدارة وذلك بالاعتماد على أسس مختلفة، وبالتالي يمكن تصنيف القيم التنظيمية كما يلي:

### 1. حسب تصنيفه الباحثان " ديفد فرانسيس وحايك وود غوك":

يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم:

1.1. إدارة الإدارة: وتشمل قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

2.1. إدارة المهمة: الفعالية الكفاءة، الاقتصاد.

3.1. إدارة العلاقات: العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.

4.1. إدارة البيئة: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص ( موسى اللوزي : مرجع سابق، ص

(.235)

و فيما يلي سوف يتم تناول كل بعد على حدة:

### 1.1. إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة:

بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة، والإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدريب بإنقان وتحفز بحق، هذه العملية تسمى ب "إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة". ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة. (ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 40).

• القوة: هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم ( جمال الدين لعويسات: ، 2005، ص 115)، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمل مسؤولية المنظمة. (ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 40). فتتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وتتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى

طاقاته. (صلاح الشنواني: ، 1999، ص258).

- الصفوة: تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي ( إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 115)، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب، والحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والأداء المتميز ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 41)، وتدريبهم وذلك لرفع مستواهم وتزويدهم بأحدث أساليب وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية.(zaki badawi.1994.p 31 )

- المكافأة: إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء ( عمر وصفي عقيلي: 2005، ص17)، وتعبر الحوافز عن القوى والعوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة ( مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: 2002، ص190)، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليها ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 41)، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد للدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهدا ( عبد الغفار حنفي: ، 2002، ص18).

#### 2.1. إدارة المهمة:

وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة. ويشمل هذا البعد قيم: الفعالية ، الكفاءة ، الاقتصاد ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 41 ).

- الفعالية: تعرف الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، ( عبد الرزاق بن حبيب: 2002، ص:126). فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، وتعطى العلاقة كالتالي:

الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة.( Henri Mahé: 1998, p 139 )

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الفعالية)، لذا فهي تتبنى قيمة"عمل الأشياء الصحيحة" ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص: 41).

- الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية ( مهدي حسن زوليف : 1998، ص232)، ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة، حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، لذا فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء

بطريقة صحيحة".

فتوفير قيم الكفاءة والفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل وهذه الفوائد

هي:

- \* سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
  - \* حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.
  - \* سرعة الوصول إلى الأهداف.
  - \* تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية.
  - \* تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها. ( موسى اللوزي : مرجع سابق، ص 238).
- الاقتصاد: تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل ، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا. ( أندريه لالاند: ، 2001، ص320 )
- لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية. ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 42).

### 3.1. إدارة العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل ( عبد القادر الشخلي: ، 1999، ص34)، والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية ب: "إدارة العلاقات". ( نفس المرجع السابق، ص34. )

و يشمل هذا البعد قيم: العدل ، فرق العمل، القانون والنظام. • العدل: وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة: (موسى اللوزي : مرجع سابق، ص 238). ، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية.

فرق العمل (العمل الجماعي): يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساسا، ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض (نيكي هايبس: ، 2005، ص 82)، فالجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، صص 4342). و توجد عدة أشكال لفرق العمل هي:



- \* فرق الإدارة العليا: التي تتولى عمليات البحث والتخطيط والتوجيه.
  - \* الفرق التي تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخطط والاستراتيجيات.
  - \* فرق الخطط والمشاريع.
  - \* الفرق الإبداعية.
  - \* فرق الاتصال.
- القانون والنظام: ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية:
- \* المؤسسة والعاملين.
  - \* العاملين مع بعضهم البعض.
  - \* العاملين والجمهور الخارجي.

فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف (موسى اللوزي : مرجع سابق، ص ص240.241) ، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات يؤكد على أن العدل لا بد أن يسود. (ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 43)

4.1. إدارة البيئة: إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية، تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها،) حسين حريم ، 2000، ص 15) فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة وتتجح في بيئتها يجب أن تضع استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذه العملية: "بإدارة البيئة".

و يشمل هذا البعد قيم: الدفاع، التنافس ، استغلال الفرص. (ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص:43).

الدفاع: يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار، وذلك من خلال:

- \* إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد. \* العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

\* وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات (موسى اللوزي : مرجع سابق، ص ص241.242).

وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك

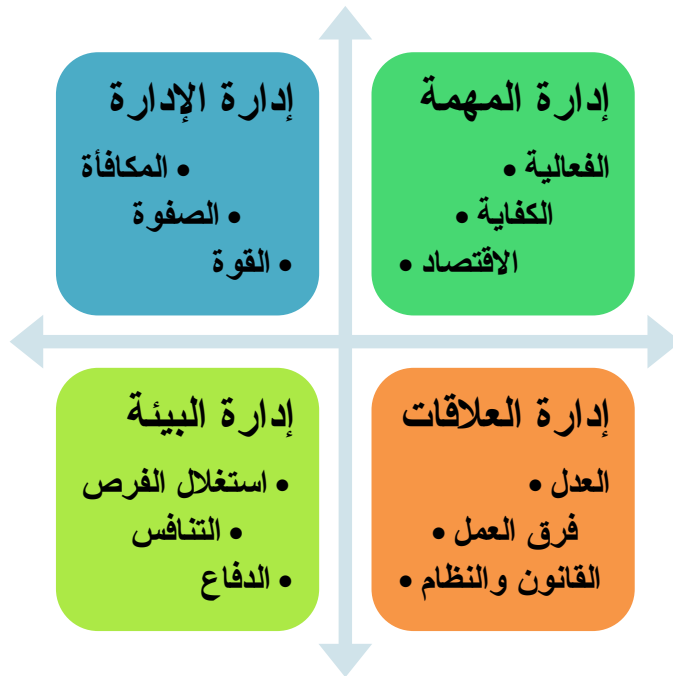
خطة دفاعية قوية. (ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 44).

التنافس: يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة ( رونالدي ريجيو: 1999، ص 373)، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم، وتكون فردية (بين فرد وفرد آخر) أو جماعية (بين الوحدات الإدارية المختلفة) ( موسى اللوزي : مرجع سابق، ص 242)، وبين المجموعات الصغيرة والتي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز وتحسين الأداء، وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق ( محسن أحمد الخضيرى: ، 1999، ص 86)، وهناك أيضا المنافسة الخارجية وتكون بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام والخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار ( موسى اللوزي : مرجع سابق، ص 242).

. استغلال الفرص: إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار.

وحسب "ديف فرانسيس ومايك وود كوك"، فالقيم السابقة (12قيمة) هي الأساس للنجاح التنظيمي، وتشكل إطارا للمنظمات ذات الأداء العالي، والشكل رقم (3) يوضح عجلة القيم:

شكل رقم 03: يوضح عجلة القيم.



. الدائرة الداخلية: أبعاد القيم (القضايا الجوهرية). . الدائرة الخارجية: القيم.

المصدر : ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 46.

و يتضح من خلال تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وود كوك" أنهما يصنفان القيم

التنظيمية على أساس أربعة أبعاد تشترك في نقطة واحدة وهي الإدارة، مما يؤكد على أن الإدارة بالقيم هي أساس تنمية الموارد البشرية ونجاح التنظيمات، لأنها في الغالب أوسع مجالاً من غيرها وتضم سائر إيجابيات الطرق الإدارية.

و بالرغم من أهمية هذا التصنيف، إلا أن هناك أبعاداً أخرى عديدة للقيم التنظيمية حاولت الباحثة استخلاصها من خلال قراءتها في مجال التنظيم والإدارة مثل: درجة المرونة، درجة الأهمية.. الخ.

## 2. تصنيفه القيم حسب درجة مرونتها:

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي:

**1.2. القيم المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: "المبادرة القيادية". (مصطفى محمود أبو بكر: ، 2004، ص 113).

**2.2. القيم غير المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها: اهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطرة وترفض المبادرة القيادية. (مصطفى محمود أبو بكر: ، 2004، ص 425).

## 3. تصنيفه القيم حسب المقصد: يمكن تصنيف

القيم حسب المقصد منها إلى: قيم وسيلية وقيم غائية كما يلي:

**3. 1 القيم الوسيلية أو المساعدة:** وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة، وبالتالي فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل، الأمانة ، تحمل المخاطرة. (مؤيد سعيد السالم: 2002، ص ص169.170)

**2.3. القيم الغائية أو النهائية:** وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية، الفعالية. (نفس المرجع السابق، ص: 169).

وفي الواقع فإن القيم الوسيلية والقيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو والتطور مثلاً. (فايزة أنور شكري: 2005، ص 57).

## 4. تصنيفه القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:

كذلك يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية وقيم فرعية كالتالي:

**1.4. القيم الأساسية:** وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم ( محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص287.)، ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب.. الخ ( محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 315.)، وغالبا ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكيات وممارسات العاملين ( راوية حسن، 2002، ص 203.)، وتؤكد هذه القيم سياسات المنظمة ومعتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.( جاري ديسلر: 1992، ص ص 559.558 .)

**2.4. القيم الفرعية:** وتمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية وتعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية.( محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص287.)  
ويعد عرض مختلف تصنيفات القيم التنظيمية وذلك من خلال أبعاد مختلفة، قامت الباحثة بإعداد جدول يوضح هذه التصنيفات:

#### ثانيا : قياس القيم التنظيمية:

تقاس القيم بعدة تقنيات منها تحليل محتوى القصص والمجلات والكتب والمذكرات، والاختبارات السيكولوجية المقننة، والاستبيانات مثل: استبيان "روكايتش للقيم"، دراسة القيم لألبورت وزملاءه، اختبار سوبر للقيم وغير ذلك، وبما أن هذه الدراسة تركز على القيم داخل التنظيم فسوف يتم عرض مقياسين للقيم: الأول هو اختبار " سوبر" لقيم العمل، والثاني هو مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وود كوك".(مقدم عبد الحفيظ: ، 2003، ص288)

#### 1. اختبار سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا من جوانب العمل (قيم العمل)، والتي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي: الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة. و تتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية: مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما.

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل (قيم العمل)، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماما كبيرا بها، فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها.( نفس المرجع السابق، ص ص . 289.291)

ويتبين مما سبق أن اختبار سوبر لقيم العمل يساعد في توضيح الاختلافات بين قيم الأفراد حول العمل، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم، فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع، وآخر يعطي

أهمية للإدارة، وثالث يهتم بالمكانة..الخ، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين وبالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

2. مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان " ديفه فرانسيس ومايك وود كوك:

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزلندا، و.م.أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات.

و يمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح الوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الأعوان الإداريين والمشرفين والمسؤولين ، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية)، وهذه الأبعاد هي: . إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة. . إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد. . إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام. . إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وتضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

- صحيحة كلياً (4 نقاط) .
- صحيحة إلى حد كبير (3 نقاط).
- ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقطتان).
- غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة).
- غير صحيحة كلياً (0 صفر) . ( ديف فرانسيس ومايك وود كوك : مرجع سابق، ص 32.10).

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. تغيير القيم التنظيمية بما أن القيم تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلا بد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، وكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد، (محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 114.113) . كما يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت ،

فالتغييرات التشريعية في النواح التقنية والاجتماعية والسياسية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث، تؤدي فعلا إلى أن يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح واعتقادات جديدة ما دام علماء السلوك والمديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى).  
وندل فرنش وسيريل بيل جونير: (2000، ص124)

أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغيير فنجد أن القيم تتميز بثبات نسبي أكبر من الاتجاهات، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ، ويعود ذلك إلى أن القيم تمثل فئات راسخة في أغلب الأحيان. (محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص114)  
و بالتالي نجد أن تغيير القيم غالبا ما يرتبط بوجود القيم السلبية والتي لا تواكب تطور المنظمة ومحاولة تغييرها إلى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها ، أما التغيير فهو عملية تحدث ببطء وترتبط بالوقت.

## 2.التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:

إن للفرد والتنظيم أبعادا قيمية متوازية، فكما للفرد قيما غائية ووسائلية فكذلك يكون للتنظيم، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييره، أو من خلال شخصانية التنظيم personalization أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذه العملية ب "عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "بالعقد النفسي psychological contract" ، حيث ينشئ الطرفان (الفرد والمنظمة توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما .

وهناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة مفاده أن المنظمة إذا استطاعت أن توظف أفرادا تتوافق حاجاتهم وقيمهم مع توقعاتها، فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة، لكن عندما تتناقض قيم الفرد وقيم المنظمة

حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها، وعموما فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم، وادراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فإن كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي، وان كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي.( خالد حسن، أساليب وفنون القيادة. at: /

(<http://www.libyanboy.com/muntada>)

ومما سبق يتضح أن قيم الأفراد وقيم التنظيم يجب أن تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم

تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري ، فأرفع مستويات تسيير الإدارة وأحدثها الإدارة بالقيم وهذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق ونظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي اليه، لكن الخلط في المفاهيم والمصطلحات يعتبر مشكل قديم ومستحدث في نفس الوقت، فهو يعتبر كحاجر للفهم والتنظير عند العلماء والمفكرين لذلك فالمداخل المفاهيمية والمصطلحات القاعدية هي بوابة الفهم في أي مجال علمي كان، فالقيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية وثقافة التنظيم ، وبالتالي فرفع اللبس والإبهام عن المفاهيم النظرية يساعد أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

الفصل الثالث:

الثقة بالنفس



## الفصل الثالث : الثقة بالنفس

## 1- مفهوم الثقة بالنفس:

اختلف العلماء في تحديد مصطلح الثقة بالنفس، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم الثقة بالنفس مثل غيره من المفاهيم، يواجه ازدواجية في تحديده كمصطلح متفق عليه من قبل الباحثين . فيطلق عليه بعض الباحثين تقدير الذات، والبعض الآخر السلوك التوكيدي، وغيرهم: الكفاية النفسية الاجتماعية. وفيما يلي، سنعرض اهم التعاريف التي تناولت مصطلح الثقة بالنفس: يعرف شروجر الثقة بالنفس بانها: ادراك الفرد لكفائته ومهارته وقدرته على التعامل بفعالية مع المواقف المختلفة

نلاحظ من خلال التعريف أن الثقة بالنفس هي ادراك الفرد لخصائصه ومميزاته فهي التي تسمح له بأن يثق بنفسه ويتعامل بفعالية مع المواقف المختلفة. ويعرف دوبرين الثقة بالنفس على أنها تمثل: اعتقاد المرء بقدرته على تحقيق الاهداف التي يريدتها في كثير من المواقف أو في موقف معين تمثل الثقة بالنفس حسب هذا التعريف، قناعة الفرد بقدرته على بلوغ الاهداف التي يريد تحقيقها. وطبقا لما يقوله عسكر علي، فان حيرادانو ودوسيك نظرا إلى الثقة بالنفس على انها : تدل على الشعور الذاتي للفرد بإمكاناته وقدرته على مواجهة الأمور المختلفة في الحياة، وتتمو هذه الثقة من خلال تحقيق الأهداف الشخصية التي تبدأ كأفكار في ذهن الفرد وتحد طريقها إلى أرض الواقع بالتخطيط والاستفادة من مخزون الخبرات

يؤكد هذا التعريف على أن الثقة بالنفس ، تكمن في شعور الفرد بأنه قادر على مجابهة ما يعترضه في الحياة. كما أن هذه الثقة، تزداد كلما حقق هدفا من أهدافه، وذلك وفق خطة متسلسلة يمر بها. كما ذكر العنزى فريخ، أن جيلفورد يعتبر أن الثقة بالنفس عامل مهم و تمثل: اتجاه الفرد نحو ذاته ونحو بيئته الاجتماعية، وأنها ترتبط بميل الفرد الى الاقدام نحو البيئة أو التراجع عنها (العنزى فرويخ عويد " 2004:ص 377)

يركز هذا التعريف على مصطلحي الاقدام والتراجع، فالثقة بالنفس تمثل اقدام الفرد واقباله على بيئته، أما ضعف الثقة بالنفس، فتعني تراجعه عنها. وبين الجسماني ويحيى بأن الثقة بالنفس هي : " احساس الفرد بحقيقة كيانه وإدراكه لواقع قدراته، والتطلع الى تحقيق طموحاته، وحسن التوافق النفسي وما ينشأ عنه من توافق اجتماعي ينعكس على عمله وسلوكه. يركز هذا التعريف على شعور الفرد بكيانه وقدراته، والسعي من خلالها إلى بلوغ أهدافه، إلى جانب توافقه النفسي واتزانه الداخلي، الذي من خلاله يصل إلى التوافق الاجتماعي ظفينعكس ذلك على أدائه وسلوكه .

## 2- مظاهر الثقة بالنفس:

للثقة بالنفس مظاهر وعلامات نستطيع من خلالها تمييز الشخص الواثق من نفسه أو مدى ثقة الشخص بنفسه من عدمها. فالثقة بالنفس، تظهر في إحساس الفرد بالثقة بدنيا وشخصيا ومهنيا، وبقدراته ومهاراته وخبراته الجيدة، وتقبل الآخرين له، وثقتهم فيه. والشخص الواثق من نفسه تتوفر لديه القدرة على التوافق مع ظروف المستقبل، ويستطيع انجاز العمل الذي يخطط له، كما تكون لديه الكفاءة الشخصية اللازمة للتعامل مع الآخرين. وتوضح هذه الثقة لدى الطالب، من خلال الدور الايجابي الذي يقوم به في قاعة الدرس، ممثلا في الإجابة على الأسئلة والاشتراك في المناقشة، والتعامل مع السلطة الإدارية، وتقبله لقدراته دون الشعور بالدونية. (باخوم رافت عطية " 2004: 219) والشخص الواثق من نفسه يعطي للآخرين الشعور بأنه قوي وماهر، وكلها سمات تمكنه من القيادة والإسهام في حل مشكلات الجماعة<sup>1</sup> (الويس، زيد عدنان (2005): ، ص: 220). وذكر الباحث العنزي فريح عويد، أن أهم المظاهر المميزة للثقة بالنفس هي: (العنزي فريح عويد، المرجع السابق ، ص: 418)

- الإحساس بالقدرة على مواجهة مشكلات الحياة، في الحاضر والمستقبل، والقدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذ الحلول.

- تقبل الذات، والشعور بتقبل الآخرين واحترامهم.

- الشعور بالأمن عند مواجهة الكبار والتعامل معهم والثقة بهم. - الشعور بالأمن مع الأقران والمشاركة الايجابية .

- الترحيب بالخبرات والعلاقات الجديدة. وتضيف الوشلي وداد، أن أهم مؤشرات الثقة بالنفس عند الأفراد هي: القدرة على الاعتماد على النفس، والحكم السليم على المواقف والأشياء، ومواجهة المشكلات، والتوصل إلى حلول مناسبة لها، والعزم والإرادة، إلى جانب الشجاعة التي تعتبر من أهم مظاهر ودلائل الثقة بالنفس (الوشلي وداد " ، 2007ص: 14)

وصنف جيلفورد مظاهر الثقة بالنفس إلى: الشعور بالكفاية، الشعور بتقبل الآخرين، الاتزان الانفعالي، الشعور بالرضا عن الأحوال والخصائص الشخصية (الدسوقي مجدي محمد، 2008 ص: 19) ويذكر ليند لفيلد جيل، أن الأشخاص الواثقين من أنفسهم يتصرفون كما لو أنهم:

- محبوبون لذواتهم، ولا يمانعون البتة من التعرف على أنهم يهتمون بذواتهم.

- متفهمون لذواتهم، ولا يتوقفون عن التعرف على ذواتهم أثناء نموهم وتطورهم. - يعرفون ما يريدون، ولا يخافون من الاستمرار في وضع أهداف جديدة في حياتهم.

- يفكرون بطريقة ايجابية.

- لا يشعرون بالتردد والانسحاب تحت وطأة المشكلات التي تواجههم.
- يتصرفون بمهارة، ويعرفون أي أسلوب يناسب كل موقف فردي. (ليند لفيل جيل، ص 2005: 5)

### 3 - مظاهر ضعف الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس مظاهر ودلائل تدل على وجودها لدى الشخص، كما نجد دلائل وعلامات تدل على ضعفها أو انعدامها لديه. وفيما يلي، سنتطرق إلى بعض علامات ضعف الثقة بالنفس لدى الفرد . يشير القوسي عبد العزيز، إلى أن ضعف الثقة بالنفس، يظهر في ضعف الروح الاستقلالية، والتردد، وانعقاد اللسان في وجود الآخرين، والتهتهة واللجلجة - خصوصا عند الأطفال وعدم القدرة على التفكير المستقل، والجبن والانكماش وعدم الجرأة، وتوقع الشر، وشدة الحرص، والتهاون والاستهتار، وعدم الاهتمام بالعمل والخوف منه، واتهام الظروف عند الإخفاق فيه، والخوف من نقد الآخرين، إضافة إلى أحلام اليقظة، والمبالغة في التظاهر بطيب القلب ويضيف باخوم رأفت عطية، أن الثقة بالنفس المنخفضة تظهر في إحساس الفرد بالنقص، والحساسية للنقد والانتقاد. والشخص غير الواثق من نفسه لا يملك القوة اللازمة للنجاح، وتنقصه المهارات الاجتماعية، ويكون أقل (القوسي عبد العزيز، 1975ص: 63)

كفاءة من أفرانه، ويشعر بعدم تقبل الآخرين له، ويكون على درجة منخفضة من الاتزان الانفعالي، وينقصه توكيد الذات، ويفشل في مواجهة الأزمات، كما يتصف بانخفاض النضج الاجتماعي، وارتفاع الخضوع والميول العصابية . أما بالنسبة للطالب، فيتمثل ضعف الثقة بالنفس في عدم القدرة على اكتساب المعلومات والمهارات، مع وجود شعور بعدم القدرة على تحقيق النجاح فيما يقوم به من أعمال، سبق له النجاح في أدائها. وتتأبه الاضطرابات بسبب عدم الكفاءة الشخصية. وأحيانا يتصف بالرفض والخوف من أداء الأعمال. وأحيانا أخرى يفخر بقدرته في صورة توكيدات صريحة للثقة بالنفس، وهي في الحقيقة على النقيض من ذلك، لأنها محاولة للتغلب على مشاعر عدم الكفاءة، ذلك لأن الفرد الذي لديه المقدرة الحقيقية، لا يحاول توضيحها للآخرين بصورة مستمرة ( باخوم رأفت عطية، المرجع السابق ، ص: 219). ويشير العنزي فريح عويد، إلى أن مظاهر ضعف الثقة بالنفس تتمثل في :

- الإحساس بالعجز عن مواجهة المشكلات والاعتماد على الغير في الأمور العادية، والإحساس بالحاجة إلى التأييد من الآخرين ومساندتهم، والميل إلى التردد والتراجع، والمغالاة في الحرص.
- القلق حول التصرفات والصفات الشخصية، والحساسية للنقد الاجتماعي، والشك في أقوال الآخرين وأفعالهم، والخوف من المنافسة، والاستياء من الهزيمة، والترحيب بإطراء الآخرين.
- الشعور بالخجل والارتباك، والميل إلى الإحجام عن التعامل مع الكبار.

- الشعور بالارتباك والقلق في المواقف الاجتماعية، التي تضم الأقران. والإعراض عن المشاركة الايجابية .

- الشعور بالخوف والارتباك والخجل في المواقف الجديدة. : (العنزي فريح عويد، المرجع السابق ، 2000ص: 418)

بينما حدد جيلفورد مظاهر ضعف الثقة بالنفس فيما يلي:

- التمرکز حول الذات.

- الشعور بعدم الرضا عن الأحوال والخصائص الشخصية .

- الشعور بالحاجة إلى التحسن.

- الشعور بالذنب ونوبات من البكاء

نلاحظ مما سبق، أن الفرد عندما يفقد ثقته بنفسه، تتأثر علاقته بالآخرين سلباً، وينعزل عنهم وبالتالي يعيش على هامش الجماعة، ويؤدي به إلى ضعف الثقة بالنفس إلى اتخاذ عدد من الأساليب التعويضية كالتهمك والسخرية واصطناع الهيبة والوقار وقد تظهر هذه الأساليب السلوكية في صور مرضية ( الوشيلي وداد، المرجع السابق ، 2007ص: 16)

#### 4- مقومات الثقة بالنفس:

هناك مقومات تؤثر في الثقة بالنفس، وتعمل على تعزيزها، وتجعل منها قوة لا يستهان بها في بناء شخصية الفرد، وفي نموه النفسي، وحدث الاستقرار والصحة النفسية. وتتعلق بعض المقومات بالفرد ذاته، ومظاهر النمو الجسمي والعقلي المعرفي والانفعالي والاجتماعي لديه، كما تتعلق بعض هذه العوامل بالأسرة والمناخ الأسري، وطرق التربية والعلاقات مع الأقران والمقارنات مع الزملاء والجيران والتقبل الاجتماعي بكل مظاهره . وأوضح تايلور أن الثقة بالنفس تعتمد على بعض العوامل أهمها:

- مجموعة الخبرات المتراكمة التي يستخدمها الفرد لبناء مجموعة من المهارات.

- التعامل مع مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة بالنفس.

- الاتجاهات الايجابية من الآخرين

- ذوا الأهمية

- نحو الفرد، وتعليقاتهم بشأنه .

- مواجهة المواقف الصعبة التي يستطيع الفرد التغلب عليها ويشعر بعدها بالراحة.

- اعتدالية مستوى القلق بعيداً عن القلق المرتفع، أو القلق المنخفض.

- الوضع الاجتماعي للفرد والاستمتاع بالحياة.

- قيمة الاحترام التي يتمتع بها من جانب الآخرين.

- الاعتقاد الايجابي النابع من الذات باتجاه الفرد نحو أفكاره ووجهات نظره الخاصة.

- التمتع بقدر من النجاح في الحياة العملية.

- القدرة على مضاعفة الشعور بالثقة بالنفس عند الحاجة (حسيب محمد حسيب , 2008 , : 929).

يلاحظ أن تايلور قد ركز على بعض الجوانب من المقومات وأغفل جوانب أخرى، ولعل أبرزها:

### 1 - المقومات الجسمية:

إن سلامة جسم الفرد وخلوه من الأمراض المعيقة، التي قد تعيقه عن القيام بالأعمال المسندة إليه، أو التي تتطلب منه بذل مجهود معين لانجازها، والجاذبية الشخصية، وماء المنظر، والقدرة التعبيرية بالحركات والإشارات، مع استخدام نبرات الصوت بما يتناسب مع الموقف الذي يكون فيه الفرد ، كلها كفيلة بتعزيز ثقة الفرد بنفسه (محمد الثلجي العبيد , 1995 , , عمان: 5).

وفي هذا الصدد يقول الدكتور محمد تومي الشيباني: "إذا كان بدن الفرد صحيحا، وتكوينه خاليا من العيوب والعاهات، ساعده ذلك على الوقوف من الحياة موقف متحد، وعلى توسيع دائرة نشاطه وعلاقاته، وعلى زيادة ثقته بنفسه"<sup>1</sup>. وعليه، فالشخص السليم في بنيته يشعر بالثقة بنفسه، ويحس بقدرته على مواجهة الصعوبات التي تعترضه، وبالتالي يمكنه تحقيق أهدافه. كما أن بماء المنظر والجاذبية الشخصية يعزز الشعور بالثقة والراحة النفسية. (محمد تومي الشيباني، 1973: 106)

### 2 - المقومات العقلية:

إن قوة الذاكرة واستعداد الفرد للتعلم، واكتساب الخبرات الجديدة التي تمكنه من حل المشكلات التي قد تواجهه في حياته، والاستفادة من الفرص المتاحة، التي تساعد في طلب العلم والمعرفة وكل ما يعود عليه بالفائدة. وكل هذا بلا شك، يساعد الفرد على بناء ثقته بنفسه وعلى تعزيز مستواها لديه (يمكن القول، أن هذه القدرات العقلية المتوافرة لدى الفرد، والتي تعمل على زيادة ثقته بنفسه، لا بد أن توجه توجيهها صحيحا، بحيث لا يكون هنالك جهد مبذول دون أن يصيب هدفا أو يعم بالفائدة ليحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية في يسر وسهولة. وليزيد ويعزز الثقة بالنفس لدى الفرد(أسعد يوسف ميخائيل، 1977ص: 66).

3 - المقومات الوجدانية: إن الثقة بالنفس هي محصلة للحالات الوجدانية التي يستشعرها المرء، سواء في حالاته اللاشعورية، أم في حياته الشعورية. فالثقة بالنفس هي النتيجة المترتبة على ما يتعرض له المرء من انفعالات قوية، أو من انفعالات ضعيفة . ومن هنا فإن التعرض لمدارسة الحياة الوجدانية للمرء يعد ضرورة لازمة للوقوف على حقيقة ثقته بنفسه. فالحياة الوجدانية للمرء إذا كانت حياة سوية وممتازة، فإن ثقته بنفسه تكون مرتفعة وقوية، وعلى العكس من هذا؛ فإذا كانت الحياة الوجدانية للفرد منحرفة أو ملتوية، فإن ثقته بنفسه تكون مهترئة أو منعدمة. ومن المقومات الوجدانية : الاتزان الانفعالي والوجداني للفرد، الخلو من المخاوف المرضية، التفاؤل، التقدير الايجابي للذات،

والتواضع بناء على ذلك، فالمتفائل يتقرب الخير والنجاح والسعادة، وبالطبع الواثق من نفسه يميل إلى التفاؤل، أما الشخص غير الواثق من نفسه فيعمد إلى تعذيب نفسه بالتأنيب الذاتي، لأنه يحس بفشله، وبأنه غير قادر على تعديل مسار حياته وفق النمط السلوكي السليم.

#### 4 - المقومات الاجتماعية:

إن شعور الفرد بالاحترام والتقدير في وسط الجماعة التي ينتمي إليها، يؤدي به إلى الإحساس والشعور بالقوة والاعتزاز وزيادة الثقة بالنفس. والإنسان مدني بطبعه، لا يستطيع العيش بمعزل عن المجتمع، وتربطه به رابطة عضوية غير قابلة للانفصال. ولكن كثيرا ما ينحرف الفرد عن عادات وتقاليده وقوانين المجتمع الذي نشأ فيه، وبالتالي يأخذ منه موقفا سلبيا. وفي كثير من الأحيان يلجأ المجتمع إلى عزل الفرد والوقوف ضده. وفي مثل هذه الحالة، فإن الفرد يفقد ثقته بنفسه ويمون ذلك سلبيا لانسحابه وانعزاله عنه. وعليه فالعوامل الاجتماعية تؤثر بشكل كبير في ثقة الفرد بنفسه. إلى جانب ما سبق، فإن الفرد يسعى لتقدير ذاته عن طريق اعتراف واحترام الجماعة له، ويتضح ذلك في سعي الفرد المنافسة أقرانه وزملائه في شتى المجالات، إلى جانب حرصه على كسب ود واحترام الجماعة عن طريق إشباع ميول الزعامة في الجماعة، أو التبعية لزعيم مقتدر، وكسب الصداقات والتعاون الإيجابي معهم. وكلها من المظاهر الإيجابية لتأكيد الذات واحترامها، وبالتالي زيادة الثقة بالنفس. (عبد الحميد الهاشمي، 1984: ص 30)

5 - المقومات الاقتصادية: يرتبط المستوى الاقتصادي وتعدد سبل الكسب، ارتباطا وثيقا بثقة الفرد بنفسه. فكلما زاد دخل الفرد وأصبح قادرا على تلبية احتياجاته، وتحقيق كثير من رغباته، فإن ثقته بنفسه ستزداد. بالإضافة إلى شعوره وإدراكه بمدى اهتمام الناس به، والتفاهم حوله، وتبجيلهم له، إلى جانب مخالطته للطبقات ذات المستوى الاقتصادي العالي. كل ذلك سيشعر الفرد بأنه ذو مكانة، مما يعزز ثقته بنفسه (لاحق عبد الله، 2004: 25). يتجلى مما سبق، أن العامل الاقتصادي في نظر الكثيرين، مصدر الأمن والقوة، والعامل الأهم في حياة الأسرة عامة، والفرد خاصة. فإن توفرت لدى الفرد سبل العيش الجيد، فإن ذلك يجعله يشعر أن أهم حاجاته قد سدت، وهذا ما يزيد ثقه واعتزازا بنفسه. خصوصا وأن أغلب الناس يؤمنون بالحاجة المادية أكثر من غيرها. ولكن في بعض الأحيان، نجد أشخاصا مستوى دخلهم ضعيف، ولكنهم لا يفقدون الثقة بأنفسهم، لأنهم يعرفون إمكاناتهم، ويتصرفون حسبها، مما يجعلهم محل تقدير واحترام من طرف المجتمع، وهذا ما يزيد ثقه بأنفسهم. نستنتج أن الثقة بالنفس في تشكلها لدى الفرد، تتأثر بمجموعة من العوامل الجسمانية، الانفعالية، العقلية، الاجتماعية والاقتصادية، وكل عامل يترك في الفرد بصوته من خلال تقوية ثقته بنفسه أو العكس.

### 5- معوقات الثقة بالنفس:

تعد الثقة بالنفس أمراً ضرورياً، كونها تساعد الفرد على تحقيق النجاح والتكيف الاجتماعي مع الوسط المحيط به، سواء كان في الأسرة أو العمل أو الأصدقاء. إلا أنه قد يحدث أحيانا أن يتعرض الفرد لبعض المعوقات التي قد تمنعه من تحقيق أهدافه وطموحاته، وتؤثر عليه سلباً، فتجعل منه شخصاً آخر واثق من نفسه. ومن هذه المعوقات ما يلي:

**1 - المعوقات الصحية:** تتضمن المعوقات الصحية ما يلي: - تخلف النمو أو التشوهات الخلقية التي يولد بهما الفرد. - الإصابة ببعض العاهات التي قد تثير الشفقة أو استهزاء البعض. - إصابة الشخص بمرض يمنعه من مواصلة عمله الذي اعتاد على كسب رزقه منه، وإحساسه بأنه أصبح عاجزاً عن الاعتماد على نفسه، وعن إعالة غيره. - الإحالة إلى المعاش سواء كان ذلك بسبب الوصول إلى سن التقاعد الفعلي أو لا، فإن الشخص يفقد جانباً كبيراً من الثقة بالنفس، لكونه مستشعراً أن إحالته إلى المعاش، معناه أنه صار عاجزاً صحياً عن مزاولته مسؤولياته التي كان يشغلها في عمله. - فشل الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته، لكونه غير مستوفٍ لبعض الشروط في إحدى المجالات (كالمظهر الجسمي اللائق) يجعله يفقد قدراً كبيراً من الثقة بالنفس، خاصة إذا علق آماله المستقبلية عليها (منال السقاف، 2008ص: 114). صحيح أن المشاكل الصحية قد تقف عائقاً أمام الفرد وتحد من ثقته بنفسه، ولكن في بعض الأحيان، نجد من يعوض نفسه من النواحي الصحية، بإنجازات تتحدى الأصحاء، فمنهم من يمتلك ثقة بنفسه وتقديراً إيجابياً لذاته، يفوق ما لدى الأصحاء من الناس. ذلك لأن ثقته بنفسه تكون نابعة من أعماقه ومن قوة إرادته، وسعيه بجد نحو تحقيق طموحاته.

**2 - المعوقات العقلية:** تشكل الحياة العقلية للفرد كيانا وقواماً جوهرياً، فإذا لم تسر هذه الحياة في المستوى المطلوب، عندها سيحس الفرد بالافتقار إلى الثقة بالنفس. ومن المعوقات التي قد تعترض الفرد في الحياة العقلية ما يلي:

- انخفاض مستوى ذكاء الفرد، وعدم قدرته على الاستفادة من خبراته السابقة في محابكة وحل المشكلات الجديدة المشابهة للمشكلات السابقة، والمشاركة معها في بعض المقومات.

- عدم القدرة على الحفظ.

- بلادة التفكير، والنقص في الجهد الذهني المبذول، لدرجة قد يتوقف معها التفكير تقريباً، ويصبح الفرد عندها عاجزاً.

- تفكك التفكير وعدم القدرة على الإلمام بالموضوع متكاملًا، إلى جانب التناقض الفكري، وذلك بأن يقدم الفرد رأياً ورأياً مضاداً له في نفس الوقت، دون أي مبرر. - العجز اللغوي والتعبيري، وهي عدم قدرة الفرد على استخدام اللغة بطريقة صحيحة للتخاطب مع الآخرين، بل نجده يلف ويدور حول

المعنى المقصود (مناف السقاف، 2008ص: 121. يلاحظ أن اختلال الحياة العقلية للفرد، من أشد المعوقات التي تحول دون حصوله على الثقة بالنفس كونها تضعه في موقف محرج يجعله ينظر إلى نفسه بالنقص والدونية. خاصة إذا تدخلت المقارنات في هذا الموضوع، مما يضعف من ثقة الفرد بذاته.

**3 - المعوقات الوجدانية:** من المعوقات الوجدانية التي قد تؤثر على مستوى ثقة الفرد بنفسه، ما يلي:  
- خبرات الطفولة الوجدانية الانفعالية التي قد تؤثر في الثقة بالنفس، وذلك من خلال تلاحمها وتداخلها مع المقومات الخيرية الوجدانية الانفعالية الأخرى المتتالية، أثناء مروره نمائياً إلى المرحلة العمرية التالية.

- عدم إشباع بعض الحاجات الأساسية للفرد، كالحاجات الوجدانية: الحاجة إلى الهدوء والحب والتقبل، والحاجات العقلية: القائمة على مدركات حسية، كالحاجة إلى التخيل والتذكر، والحاجات الثقافية: والمرتبطة بمعرفة البيئة المحيطة بالفرد.

- الصدمات العاطفية التي قد يتعرض إليها الفرد في حياته . - المبالغة في الإحساس بالذنب، وتحقير الذات. (منال السقاف، 2008ص: 117)

نستنتج أن للحياة الوجدانية أثراً بالغاً على الفرد، فهي مرتبطة بشكل مباشر بمشاعره وأحاسيسه وعواطفه، وأي خبرة سيئة أو صدمة نفسية أو عاطفية يمر بها الفرد، فد تثير حساسيته، وتضعف من عزمه، فتقل بذلك ثقته بنفسه.

**4 - المعوقات الاجتماعية:** تتجلى المعوقات الاجتماعية فيما يلي: - الإحساس الداخلي بأن المجتمع النفسي الذي ينتمي إليه الفرد، أقل شأنًا من المجتمع الواقعي المحيط به.

- الإحساس بأن المجتمع النفسي الذي ينتمي إليه الفرد، أرفع قدراً من المجتمع الواقعي المحيط به .  
- الإحساس بأن المجتمع النفسي، مقطوع الصلة تماماً بالمجتمع الواقعي. - الإحساس بأن المجتمع النفسي الذي ينتمي إليه الفرد، في صراع مع المجتمع الواقعي المحيط به. - الإحساس بأن المجتمع النفسي الذي ينتمي إليه الفرد، هو مجتمع منبوذ من جانب المجتمع الواقعي المحيط به. (مناف السقاف، ص 2008: 129)

مما سبق، يتضح أن ما ينجم للفرد من المفارقة والاختلاف بين المجتمع النفسي والمجتمع الواقعي لا يعني أنه فقد ثقته بنفسه إلى الأبد، بل يعني ذلك أنه يمر بمرحلة يمكن أن نسميها مرحلة اهتزاز الثقة بالنفس المؤقتة.

**5 - المعوقات الاقتصادية :** هناك بعض المعوقات الاقتصادية، التي قد تؤثر في ثقة الفرد بنفسه، منها:



- مقارنة الفرد لوضعه الاقتصادي بغيره، واعتقاده بأن المال الذي بين يديه أقل مما في أيدي الآخرين ممن يعرفهم أو يخالطهم.

- تمديد الأفراد المنافسين له، ومن هم في نفس المجال الاقتصادي، بالقضاء عليه، أو الإحاطة به.  
- الخوف من الظروف المفاجئة، ومن تقلبات السوق غير المتوقعة. - الخوف من ظهور وسائل جديدة تقضي على الوسائل التي يتمرس عليها الفرد، والتي تدر عليه الأرباح.

- الخوف من الناس المحيطين، والتشكيك في نياتهم، وسيطرة الوسواس، فيظن أن كل من يلاطفونه ويتوددون إليه، إنما يقصدون ائزاز أمواله. وأن أقرب المقربين له، يتمنون موته حتى يرثونه. (مناف السقاف، 2008ص: 133)

بناء على ذلك، فإن احساس الفرد بالحرمان وضعف الدخل يكون دافعا نحو الشعور بعدم الثقة في المستقبل، مما ينعكس سلبا على نفسية الفرد، فالمستوى الاقتصادي الرديء يجعل الفرد دائم القلق والاضطراب ولا يستطيع تلبية حاجاته الضرورية. عموما، يمكن القول أن العوامل التي تعيق تحلي الفرد بقدر كبير من الثقة بالنفس كثيرة ومتشعبة، فهي تؤثر بشكل مباشر على البناء النفسي للفرد، وتترك فيه أثرا دائما أو مؤقتا، يتجلى في ضعف الثقة بالنفس.

#### 6- أهمية الثقة بالنفس:

للثقة بالنفس أهمية كبيرة. ويرى الدكتور أسعد يوسف ميخائيل، أن أهمية الثقة بالنفس تتجلى في النقاط التالية:

1 - تحقيق التوافق النفسي: هناك علاقة وثيقة بين كل من الثقة بالنفس والصحة النفسية، وكذلك الاحساس بالسعادة، فالسعادة حالة من الارتياح النفسي، تعتمد وبصفة أساسية على الشعور بالطمأنينة والثقة بالنفس، فليس من الممكن أن يشعر فرد ما بالاطمئنان، إلا إذا توفرت له هذه الثقة. والشخص المتوافق نفسيا هو الذي يستمتع بثقته بنفسه. أما غير الواثق من نفسه، فيكون غير متوافق مع نفسه ومع غيره، وبالتالي يصبح عرضة- في أي لحظة - للاضطراب. كما أن الثقة بالنفس تحمي صاحبها من التصرفات العدوانية (أسعد يوسف ميخائيل، 1977: 32). وللإشارة، فالصحة النفسية لا تتحقق إلا بالجدد الدائم، والكفاح المستمر، من أجل النمو السوي، والتوافق مع المتغيرات النفسية والاجتماعية، ومن أجل الحفاظ على مستوى الثقة بالنفس.

2 - استمرار اكتساب الخبرة: | يولد الانسان بغير خبرة، وتتضمن هذه الخبرة نوعان: خبرات لا شعورية ولا ارادية، وخبرات شعورية و ارادية. ومن أهم العوامل التي تساعد على اكتساب الخبرات الشعورية والارادية، إرادة الفرد في اكتسابهما والتمرن عليهما، الى جانب تمتعه بقدر معين من الثقة بالنفس، فبغير توفر حد أدنى من هذه الثقة، لن يستطيع اكتساب أي خبرات جديدة (أسعد يوسف ميخائيل،

1977ص: 36) . فالثقة بالنفس تتطلب الاستمرار في النضج الخبري والتطلع لدرجات أعلى من الخبرات التي تتضمنها معارج الخبرة الفسيحة والمرتجة.

3 - النجاح في العمل: الايمان بالقدرة على أداء العمل من أهم العوامل المؤدية إلى النجاح فيه. والفرد الذي لا يستطيع أن يؤمن بقدرته على الأداء ولا يستطيع بدوره أن ينهض بأعباء العمل المطلوب منه أداءه. فالاحساس بالقصور عن أداء العمل، ينتهي به إلى التخاذل ومن ثم فإنه لن يكون متقنا للعمل، بل يأتي جهده مشتتا وبعيدا عن المسعى الصحيح. وهنا لا يكفي بأن يكون الفرد ملما بالعمليات المعرفية وبالمهارات اللازمة لأداء العمل، بل الأهم من ذلك أن يكون مشحونا بإيمانه بنفسه وبقدرته على الأداء ( أسعد يوسف ميخائيل، 1977ص: 38). ولكي يكون العمل ناجحا يتطلب ذلك أن يكون القائم به متمتعا بالاتزان الانفعالي، حيث أن الغعلاقة بين الثقة بالنفس والاتزان الانفعالي علاقة وثيقة للغاية. ويمكن القول بأن الاتزان الانفعالي حالة من حالات الثقة بالنفس.

4 - حب الآخرين : إن حب الناس لنا شيء عزيز لأنفسنا، فبغير حب الآخرين، وبغير حبا لهم، لا نستطيع الاحساس بكياننا الإنساني. ذلك أن اكتمال وجودنا الانساني الاجتماعي، لا يأتي لنا إلا إذا تبادلنا مع من حولنا الحب. فالشخصيات الواثقة من نفسها لا تتخذ من حب الناس ومن حبالناس لهم وسيلة للاستمتاع الشخصي، ولا تجعل من تقصير حب الناس لهم، مدعاة للشعور بالألم. فحب الواثق من نفسه للآخرين واستقباله حبهم له يقوم أساسا على احترام الشخصية الانسانية ( أسعد يوسف ميخائيل، 1977ص: 42)

إن الثقة بالنفس تستلزم تلبس الشخص بالحب وعدم تسرب الكراهية إليه، ويكون هذا الحب نابعا من ذاته، ومشعا على غيره .

5 - مواجهة الصعاب والمشكلات: إن الحياة لا تسير وفق ما نهواه، ولا تسير أمور حياتنا حسبما رسمنا في أذهاننا أو على النحو الذي علقنا به آمالنا، بل كثيرا ما يحدث عكس ما تخيلنا وعلى نقيض ما توقعنا وخلافا لآمالنا التي وطنا النفس عليها. هنا تلعب الثقة بالنفس دورا كبيرا وحاسما في موقف الفرد من خلال المشكلات التي تعترض طريق حياته، والصعاب التي تعرقل أهدافه التي رسمها لنفسه، والتي أناط بها آماله وعلق عليها مطامحه، فهي تكسبه قوة الاحتمال، وطاقة ينفذ با مراميه، ولا شك أن التغلب على الصعاب التي تحاجها في الحياة. والتوصل إلى حلول ناجحة للمشكلات التي تصادفنا، في سبيل تحقيق أهدافنا، بحاجة ماسة إلى بوة احتمال، وإلى طاقة نفسية كبيرة : (سعد يوسف ميخائيل، 1977ص: 43).

هذه الطاقة هي بمثابة ضبط النفس في المواقف الحرجة. فإن لم يكن الشخص مجهزا بالطاقة النفسية المطلوبة، وإذا لم يقم بالتحكم باستجابته الطبيعية، لا يجد الإنسان حينها سوى الندم. مما سبق، يمكن القول بأن للثقة بالنفس أهمية كبيرة في حياة الفرد، كونها السبيل الى تحقيق طموحاته وبلوغ أهدافه .

كما أنها تؤثر على حالته النفسية، فتؤدي إلى تحقيق التكامل والالتزان النفسي لديه. الى جانب هذا، فهي تساعد الفرد على اكتساب الخبرات، كما تمكنه من النجاح في شتى المجالات، وتيسر له سبل كسب مودة الآخرين وإعجابهم. بالإضافة إلى كونها سلاحا يواجه بها الفرد مختلف الصعوبات التي قد تعترض طريقه

7- تنمية مستوى الثقة بالنفس: تعتبر الثقة بالنفس، أحد أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها الفرد. حيث تمثل أساس النجاح سواء في محيط العمل أو في الحياة عامة. هذا ما دفع بالعلماء والباحثين الى وضع أسس وقواعد لبناء الثقة بالنفس وتميئتها. أوضح كل من إيمونس وتوماس أنه يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال التركيز على العناصر التالية: . (حسيب محمد حسيب، 2007: 131)

- القدرة على الاستماع إلى الآخرين، والبحث بطريقة ايجابية عن مقاصدهم.
- تنمية مستوى الشجاعة لدى الأفراد.
- القياه بالأعمال المنوطة بالفرد، بطريقة ايجابية وبناءة، ووفق نقد ذاتي وتغذية راجعة لنفسه.
- قدرة الفرد على تصميم خطة تمكنه من ممارسة الأعمال، والتقدم بما يضمن النجاح.
- قدرة الفرد على قبول وتحمل المسؤولية عن كافة أفعاله.
- تنمية المهارات الفكرية، وتشمل: بناء الأهداف، والتفكير الذاتي، والقدرة على التخيل، وتنمية الرقابة الذاتية.

أما الباحث: يوسف الأقصري، فقد اقترح بعض القواعد، التي يجب الالتزام لاكتساب الثقة بالنفس: (يوسف الأقصري، 2001: 19)

\* القاعدة الأولى: "إن أفضل الطرق لاكتساب الثقة بالنفس، أن تنمي في نفسك الصفات الايجابية التي تؤهلك للنجاح".

تعني هذه العبارة في الوقت ذاته، أن تعمل على إضعاف الصفات السلبية والتخلص منها نهائيا، لأن تلك الصفات تضعف عن ريق الإخفاق والفسل، وثق أن أنسب وقت لاكتساب الثقة بالنفس هو الآن، وأنسب فرصة يمكن أن تتيحها لنفسك لاكتساب الثقة بالنفس هي هذه اللحظة فاغتنم وقتك ولا تفوت الفرصة.

\* القاعدة الثانية: "لاكتساب الثقة بالنفس، كن معتدلا في أهدافك، وكن في إطار قدراتك وإمكاناتك". عليك أن تبدأ بالأفعال الممكنة كي تتجح، لأنك في كل مرة تتجح فيها، ستكتسب مزيدا من الثقة بالنفس، لأن الفشل دائما وأبدا يطيح بثقة الفرد بنفسه.

\* القاعدة الثالثة: "إذا أردت مزيدا من الثقة بنفسك أمام الناس، فتعلم كيف تعامل الناس، فالناس تتعامل جيدا مع الأشخاص الذين يعطوهم اهتماما وتقديرا".

الناس تتعامل جيدا مع الأشخاص الذين يمنحهم الحب والود، ويتعاملون جيدا مع الأشخاص العداء والمتفائلين وأصحاب الوجوه الباسمة، فإن لم تكن كذلك، فاحرص على هذه النقاط.

\* القاعدة الرابعة: "من أجل اكتساب ثقتك بنفسك، اعتن بمظهرك الخارجي." احرص أن يكون صوتك وإشارتك وتعبيراتك وطريقة كلامك وجلوسك ووقوفك وسائر تصرفاتك تتسم باللياقة والأناقة، فإذا فعلت ذلك سيكون له أكبر الأثر في ثقتك بنفسك. وثق أن الانسان الواثق من نفسه يحرص دائما على أن يبدو في حالة جيدة والعكس صحيح.

\* القاعدة الخامسة: "لاكتساب الثقة بالنفس عليك أن تتخير الأصدقاء الذين يثقون بك." لأنك إذا وجدت إنسانا يثق بك، فإن هذا الإنسان جدير بأن يرفع درجة ثقتك بنفسك، وخير من تتخير الصحبتك أحد الشخصين: شخص واثق من نفسه، أو شخص واثق بك. وإذا اجتمعت الصفات في شخص واحد فاتخذة صديقك وحافظ عليه، واحرص على اكتساب أكبر عدد من الأصدقاء. كما أشار رنولد كارول في كتابه: "الثقة بالنفس" إلى خمس خطوات أساسية لاكتساب الثقة بالنفس المطلقة:

- الخطوة الأولى: "كن محبا لذاتك" فمحببة الذات، تعتبر أهم مكونات الثقة بالنفس. فالذين يحبون نواتهم، تحدهم يتمتعون بالتفاؤل ويبدون سعادة.

- الخطوة الثانية: اختر أفكارك بعناية. "إن شخصية الفرد عبارة عن المجموع الاجمالي لأفكاره. والاختلاف الوحيد بين المتفائل والمتشائم يتمثل فيما يختاره كلاهما للتركيز عليه.

- الخطوة الثالثة: ادرس الأشخاص المقربين لديك. "إن إحدى الطرق الرائعة لانجاز ما تريده في الحياة، تتمثل في اكتشاف كيفية انجاز الآخرين لذلك الأمر، ثم تفعل أنت نفس الشيء. ابحث عن هؤلاء الذين يتمتعون بثقة راسخة بأنفسهم، ثم لاحظ مميزاتهم وراقب طريقة سلوكهم.

-الخطوة الرابعة: اختر مؤثراتك الخاصة. "لن تستطيع تحتب التعرض لجميع أنواع المؤثرات والآراء الخارجية. فعليك إدراك ما يؤثر عليك، وأن تكون لديك بدائل فيما يتعلق بالمؤثرات التي تختارها. ابدأ في تقليل وغرلة وجهات النظر السلبية والتشاؤمية التي تواجهك.

- الخطوة الخامسة: احذر من المقارنات. "إن أسرع طريقة لتقليل شعورك المكتسب بالثقة بالنفس، هي مقارنة خاطئة بالآخرين. اطرح أمر المقارنات جانبا، واستبدلها باختيار نماذج عظيمة تحذو حذوها من أولئك الذين يتمتعون بالصفات والمميزات التي تثير إعجابك، وتستطيع أن تتعلم منها (أرنولد كارول، دون تاريخ: 20)

مما سبق، نلاحظ مدى تنوع القواعد والخطوات الموجهة إلى الأفراد الذين يفتقدون الثقة بالنفس، والى كل من يريد زيادها وتنمية مستواها قصد تحقيق أهدافه وباوغ مطامحه. وهذا التنوع والتعدد إن دل على شيء، فهو يدر على مدى اهتمام العلماء والباحثين بإيجاد الطرق الفعالة والحلول الناجعة لتنمية الثقة بالنفس؛ وذلك لأهمتها الكبيرة في حياة الفرد العلمية والعملية.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

#### 1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

##### 1.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية

تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:

- أ - أساليب الإحصاء الوصفي: تستخدم (التكرارات-النسب المئوية-الوسط الحسابي-الانحراف المعياري).
  - لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف المعلومات العامة للعينة لغرض وصف عينة الدراسة.
  - ب-أساليب الإحصاء التحليلي: تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم:
    - معامل الارتباط لكرونباخ ألفا: يستخدم لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة.
    - الانحدار البسيط: يستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرين.
- برنامج SPSS: يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

#### 2.1. منهجية نماذج الانحدار والارتباط:

يقصد بنماذج الانحدار صياغة العلاقة بين ظاهرة تابعة ومجموعة من المتغيرات المفسرة، ويهدف الانحدار إلى تحديد علاقة رياضية بين متغيرين أو أكثر تصف العلاقة بشكل محدد، واستخدام هذه القيم للتنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغير التابع.<sup>1</sup>

#### 3.1 : الأدوات والإجراءات

قد تبلورت أداة الدراسة من بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد قمت بتصميم استبانة لقياس أثر قيم التنظيمية على الثقة بالنفس للعاملين، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

- الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية: ( النوع الاجتماعي، العمر، الحالة العائلية ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
  - الجزء الثاني: ويتضمن (15) عبارات، تهدف إلى تحديد القيم التنظيمية.
  - الجزء الثالث: ويتضمن (10) عبارات تهدف إلى تحديد الثقة بالنفس
- وقد تمت الإجابة على عبارات الاستبيان وفقا لتدرج ثلاثي تبعا لمقياس ليكرت. وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ( الصدق الظاهري) من ذوي الاختصاص، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية.

<sup>1</sup> سامي مسعود وشكري أحمد الرماوي، 1998، مقدمة في علم الإحصاء، دار خرين ومكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، ص 379.

### 1.3.1-مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار مفردات عينة الدراسة (50) مفردة من بين العاملين بلمديرية الحماية المدنية الجلفة ذات الصلة بطريقة العينة العشوائية البسيطة للحصول على بيانات الدراسة والتي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع الدراسة.

### 2.3.1. أسلوب جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت على أسلوب الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال. تم توزيع عدد (50) استبانة على العاملين. تمكنا من استلام عدد (48) استبانة بنسبة (96%) الصالحة للتحليل منها عدد (45) بنسبة (90%) استبانة. بينما بلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (3) استبانة وهي نسبة تعتبر مقبولة في البحوث التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبانات وتعكس مدى استجابة العينة ومدى وضوح عبارات الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية. سننظر من خلال ذلك إلى الاتساق الداخلي بالإضافة إلى معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ:

### 3.3.1-إختبارات الثبات (ألفا كرونباخ)

كما تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للاستبانة ككل ولمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم 02 : معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) لمتغيرات الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل ثبات المحور
القيم التنظيمية	15	.403	.581
الثقة بالنفس	10	.660	.683
الاستبانة ككل		.738	.756

يوضح الجدول (4) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الأول القيم و التنظيم وهي ( 0.581 )، حيث أنها قيمة جيدة وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الثاني الثقة بالنفس (0.683) وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد كذلك ثبات هذا المحور، ويتضح كذلك من قيمة الثبات الاستبانة ككل (0.756) وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات الاستبانة ككل وإمكانية الاعتماد عليها.

تأسيسا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، نكون قد تأكدنا من صدقها وثباتها مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2.دراسة عامة لمديرية الحماية المدنية :

بعد الاستقلال كان للجزائر مصلحة للحماية المدنية، ممثلة بخلية مركزية على مستوى وزارة الداخلية، ومصالح الإسعاف والمكافحة ضد الحرائق على مستوى المقاطعات ( الأقاليم، الولايات حاليا ). هذه الخلايا سواء على المستوى المركزي أو المحلي لا تتوفر على صلاحيات واسعة.

إذ ارتكز في أغلب الأحيان نطاق تدخل خلايا الحماية المدنية سواء مركزيا أو محليا آنذاك في تحديد و اختيار الوسائل والتجهيزات المدعمة من طرف الدولة لصالح الجماعات المحلية في ميدان الحماية المدنية. وعلى المستوى الميداني، فان الوحدات المكلفة بضمان الحماية المدنية لم تكن مكونة إلا من مجموع سلك الإطفائيين التابعين للبلدية والمتكونين أساسا من إطفائيين تقنيين بالإضافة إلى المتطوعين والمؤقتين ، وكان تركز هذه الوحدات محدد في المناطق الحضرية والمدن الكبرى ، وبما أن الإمكانيات المادية للبلديات كانت محدودة لم تستطع هذه الأخيرة تحمل تكاليف سلك الحماية المدنية الذي لم يعتبر آنذاك من أولوياتها و في أثناء ذلك كانت الحاجة إلى التغيير أمر لا بد منه .

### 1.2.الإصلاح الإداري لقطاع الحماية المدنية لسنة 1964 :

بمقتضى المادة الأولى من المرسوم رقم 129.64 المؤرخ في 15 أبريل 1964 المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية فإن جهاز الحماية المدنية أسس على روح التضامن المشترك في الإطارين (الوطني و الدولي ) إذ تمثلت المهمة العامة للحماية المدنية في حماية الأشخاص و الممتلكات تحت الشعار الثلاثي : الوقاية ، التقدير ( التوقع) ، و الإسعاف . وهذه المهمة النبيلة استدعت مساهمة جميع المواطنين حفاظا منهم على الحياة البشرية و الممتلكات التي تمثل ثروة البلاد .

### 2.2.الهيكل الإدارية لقطاع الحماية المدنية:

إن المرسوم السابق الذكر يعتبر المصدر الشرعي لهذا التغيير ، غير أنه لم يصل إلى درجة التغيير الجذري ، حيث تجلّى في تحويل المصلحة المركزية للحماية المدنية إلى مصلحة وطنية للحماية المدنية ضمن مديرية عامة للتنظيم والشؤون العامة وسخر لها صلاحيات واسعة سمحت لها حق النظر في وحدات الإطفائيين التابعة للبلديات .

### 1.2.2.المصلحة الوطنية للحماية المدنية:

إن إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية جاء لتحقيق الأهداف التالية:  
 . إدراك، تحضير، تطبيق ومراقبة الوسائل الوقائية من الأخطار الناجمة عن حدوث الكوارث سواء في الحرب أو السلم والحد من الخسائر التي يمكن أن تلحق بحياة الأشخاص والممتلكات سواء العامة منها أو الخاصة . وتعتبر المصلحة الوطنية للحماية المدنية الأداة الفعالة التي تسمح لوزير الداخلية



بالتكفل التام بالحماية المدنية على مستوى كامل التراب الوطني .و قد كانت المصلحة الوطنية للحماية المدنية مجهزة آنذاك بالوسائل التالية :

- . الوسائل البشرية: تمثلت في مستخدمي في سلك الحماية المدنية .
- . الوسائل المادية: تمثلت في الوسائل و العتاد الموجه لتحقيق الحماية المدنية كمهنة عامة وقد تمت هيكلة هذه الوسائل في ما يلي: . تنظيم مركزي تمثل في الإدارة المركزية.
- . تنظيم خارجي تمثل في:
- . المدرسة الوطنية للحماية المدنية .
- . الحاضرة المركزية للعتاد .
- . وحدة التدريب و التدخل.

#### • مصلحة الحماية المدنية و الإسعاف للولاية:

في كل ولاية وتحت إشراف السلطة العليا للوالي ، وجدت مصلحة الحماية المدنية و الإسعاف تابعة للولاية و في الإطار التقني تخضع إلى المصلحة الوطنية للحماية المدنية .وعلى هذا الأساس فإن هدف المصلحة على مستوى الولاية يكمن في تأمين التوقعات والتدخلات بالوسائل المتاحة العمومية منها أو الخاصة و في نفس الإطار تأمين الدفاع عن البلديات التي ليس لها مركز إسعاف (المخطط التوجيهي للحماية المدنية 2003-2015)

فتكفلت الدولة الجزائرية آنذاك بمصالح الحماية المدنية من خلال تطبيق التنظيم الإداري الخاص بأعوان الحماية المدنية طبقا للمرسوم رقم :64-129 المؤرخ في 15/04/1964 حيث أصبح ساري المفعول ، مما مكن الأعوان المنتمون إلى سلك أعوان الحماية المدنية من الاستفادة من الرسكلة و إعادة التأهيل المنظمة على مستوى المراكز الجهوية للتدريب التابعة لقطاع الحماية المدنية ، كما استفاد سلك أعوان الحماية المدنية ككل بنظام شبه عسكري مهيكّل ، يسمح للأعوان المنتمين له بالحصول على الرتب وكذا البذلة النظامية و هذا ما يبرز الأهمية التي أولتها الدولة لهذا الجهاز نظرا للمهام النبيلة والهامة التي كلف بتحقيقها بالرغم من الإصلاحات التي أدخلت على جهاز الحماية المدنية منذ الاستقلال إلا أنها لم تكن سوى مرحلة أولى بسبب صعوبات التكيف ونقص الفعالية المتولدين عن المشاكل التي تعرضت لها الجماعات المحلية ، أين برز العجز المالي الذي كان المعرقل الرئيسي ، لذا أصبح من الضروري على الدولة الجزائرية التكفل الكلي بهذا الجهاز وكذا بالمهام الهامة المنوطة به والمتمثلة في الوقاية من الأخطار وحماية الأشخاص و الممتلكات .

لاسيما خلال المسار التاريخي للإصلاح الذي عرفه القطاع آنذاك صدور المرسوم رقم: 70-167 المؤرخ في :10/11/1970 المتعلق بتصنيف و تأطير و تجهيز وحدات الحماية المدنية للولايات الذي أعطى دفعا قويا لتنظيم وهيكله القطاع من خلال تحديد طبيعة المنشآت وتأطيرها و تجهيزها ، لينتله صدور عدة تشريعات في إطار السعي نحو الإصلاح الجذري ومنها : المرسوم رقم

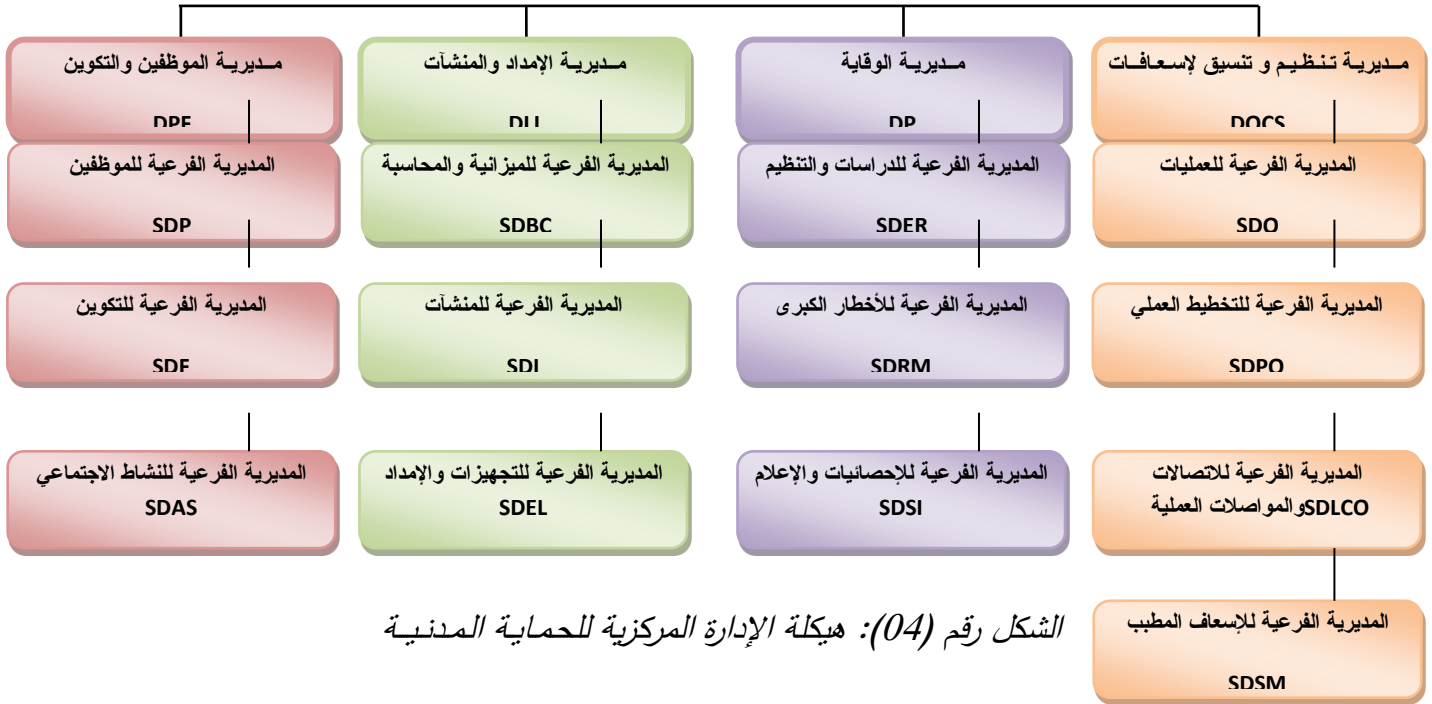
91-274 المؤرخ في 10/08/1991 المتضمن للقانون الأساسي للحماية المدنية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم : 96-97 المؤرخ في : 17/03/1997 الذي أعطى نفسا جديدا لتطوير الحياة المهنية لمستخدمي القطاع وكذا صدور المرسوم رقم : 91-503 المؤرخ في : 21/12/1991 المتعلق بهيكلية المديرية العامة للحماية المدنية و المرسوم التنفيذي رقم : 92/54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية و المرسوم رقم : 92-43 المؤرخ في : 04-02-1992 المتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية و تنظيمها لاسيما المرسوم رقم : 93-147 المؤرخ في 22/06/1993 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 91-503 المؤرخ في : 21-12-1991 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في المديرية العامة للحماية المدنية الذي اقر إنشاء مدير للدراسات و مساعدين ،والمرسوم رقم 98/277 المؤرخ في : 12/09/1998 المتعلق بتنظيم ، مهام و سير الوحدة الوطنية للتدخل و التدريب و يأتي هذا في إطار السعي الدائم للدولة قصد عصرنه القطاع و المضي به نحو مستقبل أفضل . (المخطط التوجيهي للحماية المدنية 2003-2015)

هيكلية الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية

المرسوم رقم : 91-503 المؤرخ في : 21/12/1991 المتعلق بهيكلية الإدارة المركزية للمديرية

العامة للحماية المدنية





الشكل رقم (04): هيكلية الإدارة المركزية للحماية المدنية

### هيكلية المصالح الخارجية لمديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية :

بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية، الذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية و الإسعاف للولايات إلى مديريات للحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة. فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة (2) من نفس المرسوم ، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية بصرف اعتماداتها المالية بصفقتها الأمر بالصرف .

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (2) من المرسوم أعلاه في :

- . مصلحة الوقاية .
- . مصلحة الحماية العامة .
- . مصلحة الإدارة و الإمداد . (المخطط التوجيهي للحماية المدنية 2003-2015)

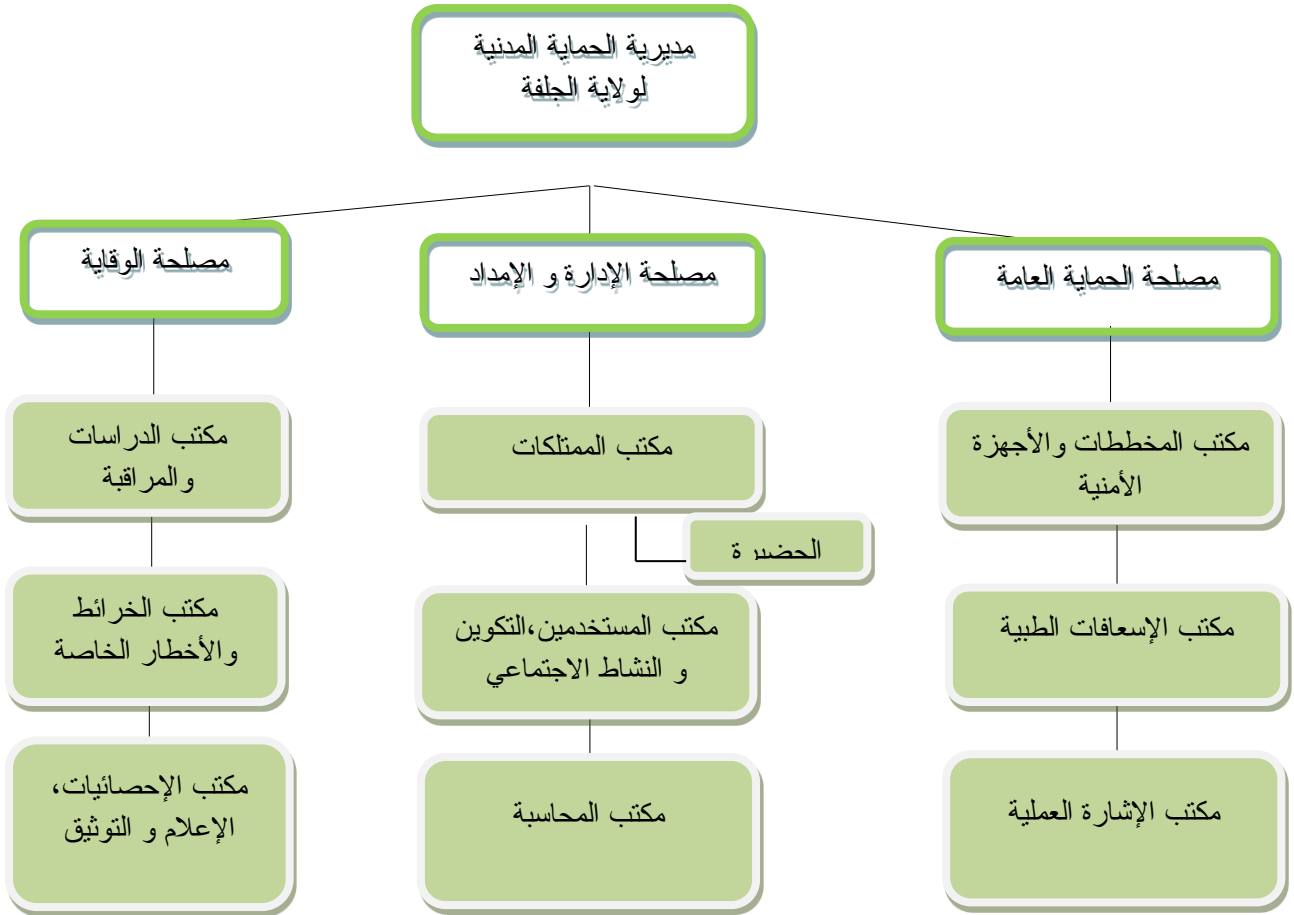
### 3.2. هيكلية مصالح الحماية المدنية على مستوى الولاية :

. بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، فإن مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة تصنف في المنطقة الثانية تضم 03 مكاتب لكل مصلحة.

المنطقة الثانية: وتتشكل من الولايات التالية :

تبسة ، الجلفة ، سعيدة، برج بوعرييج، الطارف، خنشلة، سوق أهراس، ميله، عين الدفلة ، عين تيموشنت، غليزان، الأغواط .

وجاء تنظيم المصالح كما يلي :



الشكل رقم (05): هيكل مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة

مهام مصالح مديرية الحماية المدنية:

مصلحة الوقاية ( SP ) :

إنّ مصلحة الوقاية في مجال اختصاصها مكلفة بـ :

. متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية و الأمنية المتعلقة بمجال الوقاية.

. المساهمة في إعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها .

. القيام بدراسة الأخطار والأمن لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية والخاصة وتساوم في إعداد الدراسات المتعلقة بمجال الوقاية مع مختلف الأجهزة المعنية الأخرى الموجودة في الولاية .  
 . تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول الأخطار التي تهدد أمن الأشخاص والممتلكات .  
 \* مصلحة الوقاية : تضم (03) مكاتب و هي :

- . مكتب الدراسات و المراقبة .
- . مكتب التوثيق و الإحصاء والتوعية .
- . مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة .

❖ دور مكاتب مصلحة الوقاية :

مكتب الدراسات والمراقبة: يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية :  
 . يقوم بإعداد دراسة شاملة ودقيقة للأخطار المتوقعة عن إنشاء المؤسسات بعد تسلمها لنسخة من الملف من المصالح المعنية .  
 . تقوم بتحديد وضبط الشروط الاحتياطية الوقائية الواجب اتخاذها سواء في حالة بناء أو استغلال المنشآت ذات الطابع التجاري أو الصناعي أو السكنية.  
 . مراقبة المؤسسات المصنفة بنوعها ( المصنفة وكذا المؤسسات المستقبلية للجمهور) ضمن البرنامج المسطر والمصادق عليه من طرف المديرية العامة للحماية المدنية وهذا بعد بداية الاستغلال .

- . القيام بزيارات مراقبة ميدانية منذ إنشاء المؤسسة ( إيداع الملف ) .
- . يقوم المكتب في إطار مهامه بعدة زيارات نذكر منها :  
 . زيارات ميدانية .  
 . زيارات وقائية .  
 . زيارات مراقبة و مراقبة مبرمجة.

. زيارات مطابقة . (المخطط التوجيهي للحماية المدنية 2003-2015)

مكتب التوثيق ، الإحصاء والتوعية : يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية :  
 . القيام بحملات إعلامية قصد التوعية والتحسيس حول الأخطار التي تهدد الأشخاص والممتلكات . . القيام بإحصاء التدخلات التي تقوم بها جميع وحدات الحماية المدنية على مستوى الولاية . إعداد الجداول الإحصائيات الأسبوعية ، الشهرية ، الثلاثي ، السداسية و السنوية و السهر على ضبطها اليومي.

. إصدار شهادات التدخل وفق نوعية التدخل أو النكبة .

. العمل المباشر مع الجرائد الوطنية والقناة السمعية البصرية فيما يتعلق بالنشاط الميداني

لأعوان الحماية المدنية . (المخطط التوجيهي للحماية المدنية 2003-2015)

مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة : يكلف المكتب بأداء الهام التالية :

. إحصاء كل الأخطار المتواجدة على مستوى الولاية .

. إعداد الخرائط الخاصة بهذه الأخطار .

. إحصاء الأخطار الخاصة لاتخاذ الاحتياطات الأمنية في إطارها الوقائي .

. المشاركة في لجان ولاتية لدراسة الحوادث المترتبة عن الأخطار الخاصة .

. إعداد مخططات الوقاية وفقا للتشريع الساري المفعول.

مصلحة الحماية العامة ( SPG ) :

إن مصلحة الحماية العامة في مجال اختصاصها مكلفة ب :

. إعداد المخططات المتعلقة بالتنظيم والدرجة حيز التطبيق و الإسعافات عند حدوث الكوارث .

. إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار مراقبة مدى نجاعتها .

. المتابعة الميدانية لمدى إدراج وسائل التدخلات في حالة حدوث الكوارث .

. تنظيم ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات .

. تقوم بكل إجراء من شأنه تطوير الإسعاف ، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة

والنجدة بالتضامن مع الجمعيات والمنظمات ذات الطابع الإنساني

\* مصلحة الحماية العامة تضم ( 03 ) مكاتب وهي :

. مكتب المخططات وجهاز الحماية .

. مكتب الإشارة العملية.

. مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف .

✓ دور مكاتب مصلحة الحماية العامة :

مكتب المخططات وجهاز الحماية : هذا المكتب مكلف بأداء المهام التالية :

. إعداد مخططات التدخل وتنظيم الإسعافات على مستوى الولاية ، البلدية ، والوحدة .

. يقوم بإعداد مخططات البلدية الوحدة مع المصالح المعنية الأخرى .

. يجمع المعلومات والمعطيات الضرورية لإتمام المخططات من مختلف المصالح .

. إخضاع كل الوثائق إلى تأشيرة السلطات المعنية ( الوالي ) .

. إعداد الخريطة العملية للولاية .

. المراقبة والحرص على المداومة اليومية لمختلف المخططات .

. إعلام مدير تنظيم وتنسيق الإسعافات تحت إشراف السلم الإداري بمدى تقدم الأشغال .

. تهيئة وتنفيذ ومراقبة تعزيزات الحملات الخاصة بمكافحة حرائق الغابات ، مراقبة الشواطئ

والفيضان...الخ.

قبل إعلان بداية الحملات هو مطالب بـ :

- . الحرس على تهيئة الوسائل المادية الموجهة للعمل الميداني .
- . التهيئة و الإدراج الميداني المتعلقة بالحماية المدنية .
- . برمجة ومتابعة تنفيذ المناورات بالتعاون مع مختلف مصالح القطاع العام والخاص .
- . إعداد التقارير التقنية بعد كل عملية تدخل . (المخطط التوجيهي للحماية المدنية 2003-

(2015)

مكتب الإشارة العملية: هذا المكتب مكلف بأداء المهام التالية :

- . السهر على تنفيذ ومتابعة وصيانة جميع وسائل الإشارة العملية .
- . المسك اليومي للسجل الخاص بالزيارات التقنية لمحطات الإرسال .
- . تركيب و إدراج شبكات الإنذار .
- . مراقبة مدى فعالية سير المعلومات العملية .
- . القيام بعمليات الجرد العام المتعلقة بوسائل الإشارة .

مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف : هذا المكتب مكلف بأداء المهام التالية :

- . إدراج تنفيذ كل المقاييس والنشاطات التي من شأنها مساعدة ترقية وتطوير الإسعافات مع مختلف الجمعيات ذات الطابع الإنساني قصد تطوير روح التضامن الوطني.
- . دراسة وتنفيذ ومراقبة التعزيزات المتعلقة بالإسعاف الطبي .

مصلحة الإدارة و الإمداد ( SAL ) :

إن مصلحة الإدارة و الإمداد في مجال اختصاصها مكلفة بـ :

- . تقوم بتولي التسيير الغير ممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية . . تتابع إنجاز برامج التجهيز و المنشآت وتتولى صيانتها .
- . تتابع وتنسق أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب والمناورات الميدانية .
- . تتولى تسيير المحاسبة العامة ، ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد المتعلقة بدخول وخروج المعدات و الإمدادات .
- . تتابع وتراقب نشاط الحضائر والورشات الخاصة بعمليات الصيانة والمعانة .
- . تتولى تطوير الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال .

\* مصلحة الإدارة والإمداد تضم (03) مكاتب لتقوم بالمهام السابقة الذكر وتمثل في :

- . مكتب المستخدمين ، التكوين والنشاط الاجتماعي .
- . مكتب المالية والمحاسبة .
- . مكتب الأملاك .

✓ دور مكاتب مصلحة الإدارة و الإمداد :

مكتب المستخدمين، التكوين والنشاط الاجتماعي : يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية :  
يسهر في حدود صلاحياته على تسير الحياة المهنية و الإدارية لأعوان الحماية المدنية للولاية . . يعمل على ترقية كل نشاط اجتماعي يومي يهدف إلى تحسين إطار وظروف الحياة والعمل لأعوان الحماية المدنية في الولاية .  
يسهر على تطبيق برامج التكوين العام وإعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان الحماية المدنية للولاية .

يقترح وينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية .  
يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية والمانورات وكذا تدريب أعوان الحماية المدنية .  
مكتب المالية والمحاسبة : يكلف هذا المكتب بأداء المهام المخصصة فيما يلي :

- . يسهر على إعداد و اقتراح توقعات ميزانية التسيير .
- . تسيير كل القروض المنتدبة للحماية المدنية للولاية .
- متابعة كل العمليات المحاسبية و المالية الخاصة بالمديرية .

مكتب الأملاك : يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية :

. السهر على التسيير التقني و الإداري للوسائل والتجهيزات والمنشآت من تاريخ كسب ملكيتها إلى تاريخ إعفائها من النشاط العملي وفق طرق محددة لذلك .  
. ضبط وتحديد طرق استقبال أو شراء الوسائل والتجهيزات وكذا طرق ومقاييس توزيعها على مختلف وحدات الحماية المدنية الكائنة بالولاية .  
. مداومة على المسك اليومي لمختلف الوثائق و السجلات كالجرد العام : اليومية وبطاقة التخزين .

\* يتشكل مكتب الأملاك من (03) هياكل :

- (1). المخزن العام : ويتكفل باستقبال و إخراج أو توزيع الوسائل و التجهيزات وكذا تخزينها وصيانتها وفق طرق وقواعد محددة لذلك .
- (2). الحضيرة : ويتمثل دورها في استقبال العتاد والوسائل وضمان صيانتها وتصليحها ( ميكانيك ، كهرباء ، طلاء ، تصلح العجلات ) ومراقبة استغلالها حتى يتسنى توزيعه أو إعفائه عن النشاط العملي .

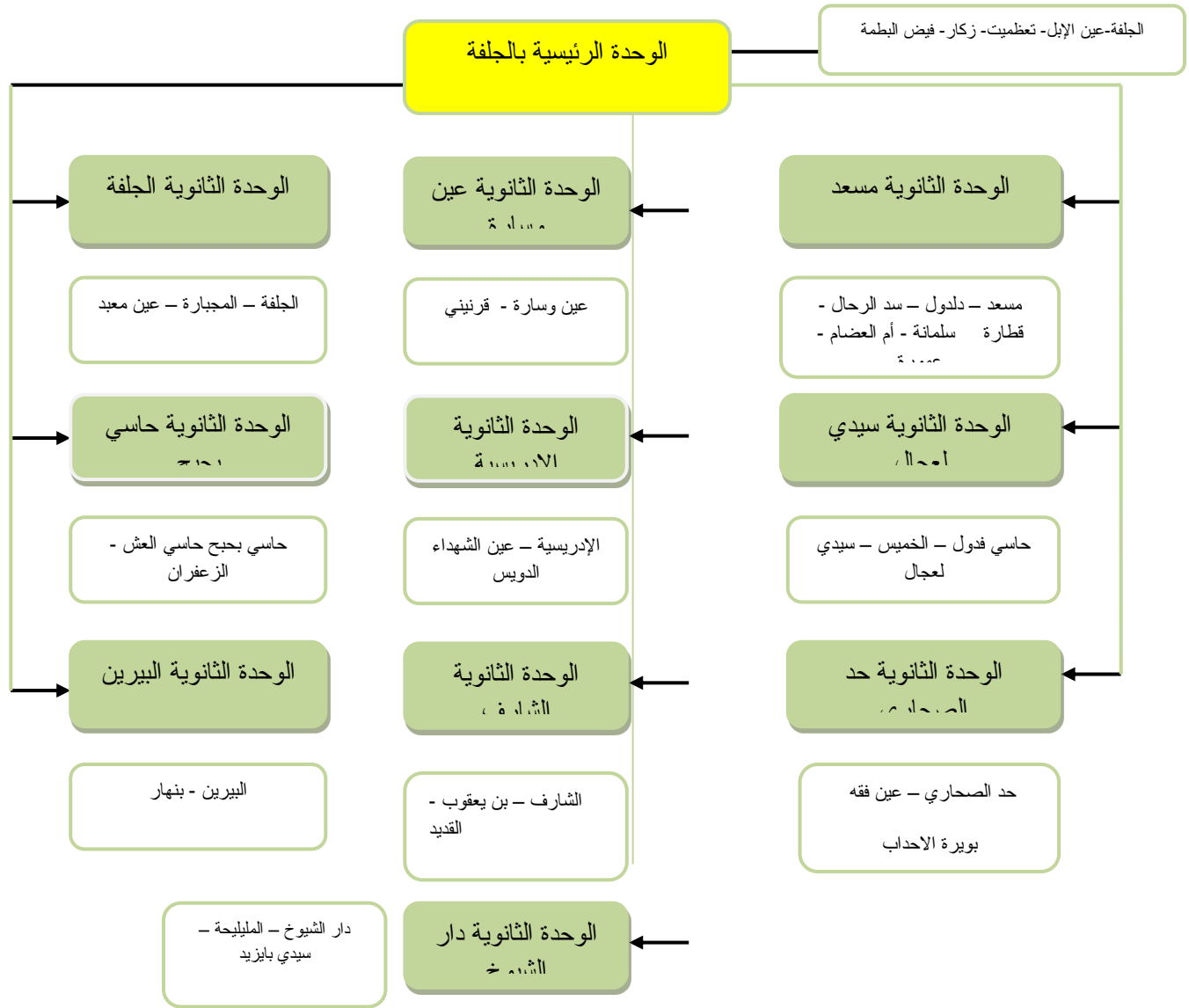
(3). المنشآت : وتتمثل في منشآت مديرية الحماية المدنية الموجودة على مستوى الولاية وكذا السكنات الوظيفية وتعمل على صيانتها والتكفل بكل الأعمال المتعلقة بالتصلح ، الترميم أو ترقية المنشآت و ما تتطلبها . (المخطط التوجيهي للحماية المدنية 2003-2015)  
مؤشرات تطور قطاع الحماية المدنية بولاية الجلفة :



جدول رقم (03): المنشآت العملية الحالية لمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة :

الرقم	المكان	نوع المنشأة	سنة افتتاح المقر القديم	سنة افتتاح المقر الجديد	المكان	قطاع التدخل
01	الجلفة	وحدة ثانوية	1975	2010	وسط المدينة - حي البرج-الجلفة	الجهة الشمالية لبلدية الجلفة -المجبرة - عين معبد
02	عين وسارة	وحدة ثانوية	1995	2010	ط.و 01 اتجاه الجلفة	عين وسارة - قرنيبي .
03	حاسي بحبح	وحدة ثانوية	1985	2010	ط.و 01 اتجاه الجزائر	حاسي بحبح - حاسي العش - الزعفران .
04	مسعد	وحدة ثانوية	1989	-	المدخل الغربي لمسعد	مسعد - سلمانة - لدلول - سد الرجال - قطارة - أم لعظام - عمورة .
05	الإدرسية	وحدة ثانوية	-	2004	حي الفتح	الادريسية - الدويس - عين الشهداء .
06	الجلفة	مقر المديرية	-	2006	حي بريح	-
07	البيرين	وحدة ثانوية	-	2007	طريق عين بوسيف	البيرين - بنهار .
08	دار الشيوخ	وحدة ثانوية	-	2008	حي 01 نوفمبر	دار الشيوخ - الملييحة - سيدي بايزيد .
09	الشارف	وحدة ثانوية	-	2008	حي الوئام	الشارف - القديد - بن يعقوب .
10	حد الصحاري	وحدة ثانوية	-	2008	ط.و 89 اتجاه البيرين	حد الصحاري - عين فقه - بوية الاحداب .
11	سيدي لعجال	وحدة ثانوية	-	2008	ط.و 40 اتجاه عين وسارة	سيدي لعجال - الخميس - حاسي فلول .
12	الجلفة	وحدة رئيسية	-	2010	ط.و 01 المنطقة الصناعية الجلفة	الجهة الجنوبية لبلدية الجلفة - عين الإبل تعظمت - زكار فيض البطمة

العدد الإجمالي للمنشآت العملية لمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة : 12 منشأة .  
(مديرية الحماية المدنية التقرير الوطني حول الحماية المدنية، ولاية الجلفة 2018)



الشكل رقم (06): مجال التغطية العملية لوحدة مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة

الفصل الخامس

عرض ومناقشة

النتائج

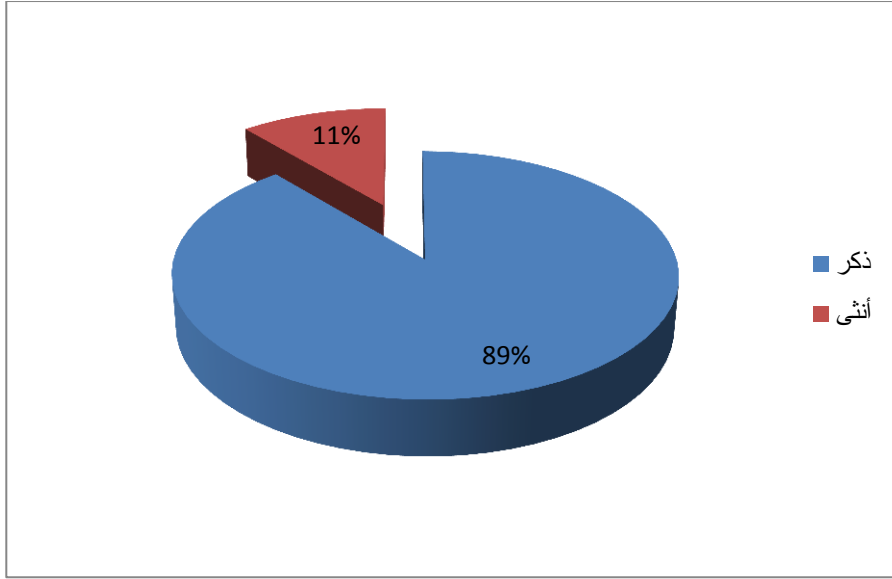
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

1- الخصائص الشخصية و الوصفية:

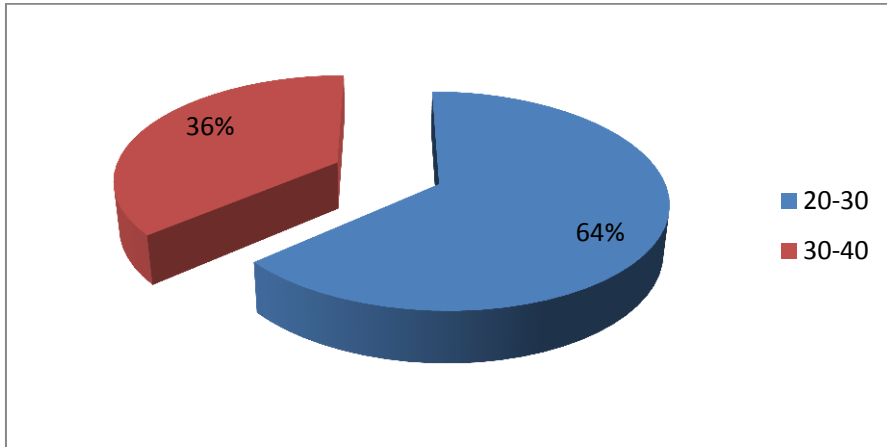
الجدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	% النسبة	تكرار		
0.240336	0.490241	1.3714	60.0	27	ذكر	الجنس
			40.0	18	أنثى	
0.240336	0.490241	1.3714	62.2	28	20-30	العمر
			35.6	16	30-40	
0.240336	0.490241	2.6286	57.8	26	متزوج	الوضع العائلية
			42.2	19	أعزب	
0.139496	0.373491	1.9143	13.3	6	ابتدائي	المستوى الأكاديمي
			60.0	27	ثانوي	
			26.7	12	جامعي	
0.551261	0.742469	2.9143	33.3	15	اقل من 5	الخبرة
			42.2	19	من 5 الى 10	
			24.4	11	اكبر من 10	

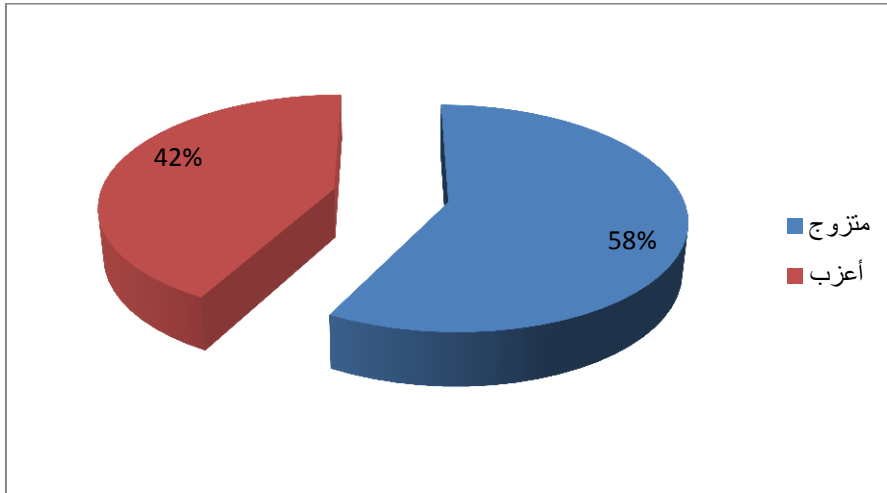
شكل رقم (07) : توزيع العاملين حسب الجنس



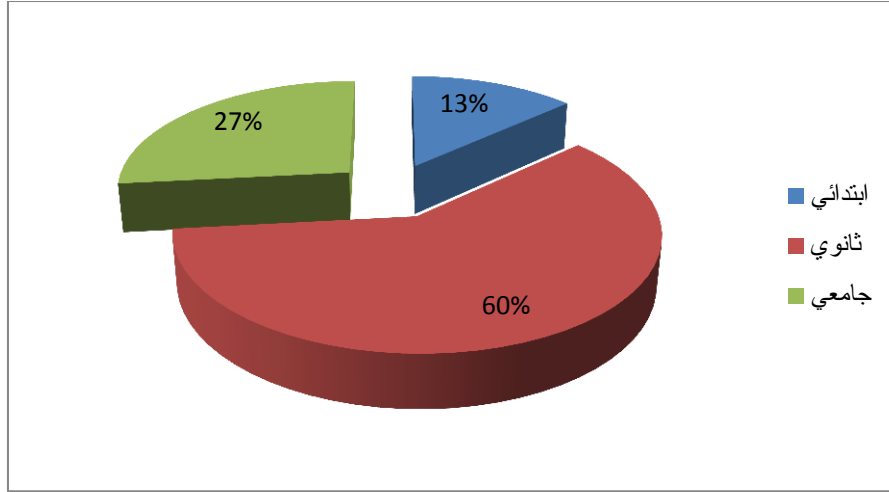
شكل رقم (08) : توزيع العاملين حسب السن



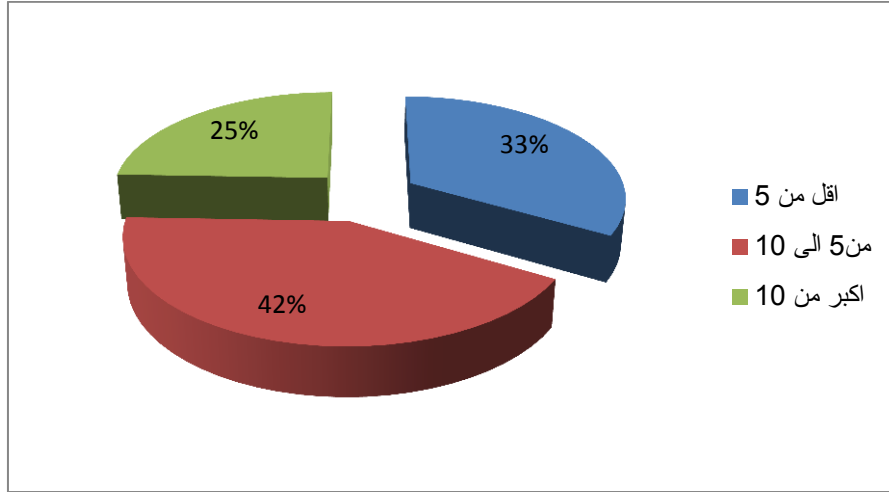
شكل رقم (09) : توزيع العاملين حسب الحالة العائلية



شكل رقم (10): توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي



شكل رقم (11): توزيع العاملين حسب الخبرة



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب الجنس أن الذكور يفوقون الإناث في هذه المؤسسة بنسبة مئوية تقدر ب 89%، أما بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة الأولى ما بين 20 و 30 سنة إذ بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 28 عاملاً بنسبة مئوية بلغت (62%) ومن خلال هذه الفئة الغالبة نلاحظ أنها من فئة الشباب مما يعني أن المؤسسة تقوم بتوظيف فئة الشباب ، أما بالنسبة لفئة الخبرة الأكثر إنتشار بين العاملين في عينة الدراسة هي أكثر من 15 سنة والتي بلغت نسبتها 45%، أما بالنسبة لتوزيع العاملين في عينة الدراسة حسب المستوى الأكاديمي ، جاءت المستوى الثانوي في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 60%، تليها الجامعي بنسبة بلغت (26 %)، وهذا ربما راجع الى كوننا استهدفنا كل العاملين بشكل عشوائي دون تمييز لطبيعة نشاط الفرد العامل

2- مستويات متغيرات الدراسة

الجدول رقم (05): يبين يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محاور القيم و التنظيم

نعم		أحيانا		لا		العبارة
%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
66.7	46	11.6	8	20.3	14	غالبا ما أقدم خدماتى بالكمية والنوعية المطلوبة
72.5	50	8.7	6	18.8	13	أسعى في مؤسستي لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق
68.1	47	17.4	12	14.5	10	أهتم بالوصول إلى عملي في الوقت المحدد
44.9	31	18.8	13	36.2	25	المؤسسة تقدم خدماتها في الأجل المحددة
46.4	32	13.0	9	39.1	27	تقدم لي المؤسسة كل الامكانيات اللازمة من أجل بلوغ أهدافي وأهداف المؤسسة
15.9	11	26.1	18	58.0	40	أفكر في الأعمال المنتظرة عند قيامي بالأعمال الحالية
20.3	14	39.1	27	40.6	28	أشعر أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعدني
29.0	20	31.9	22	39.1	27	دائما ما أنجز أعمالي في موعدها
15.9	11	37.7	26	44.9	31	أشعر أن عملي متقن
18.8	13	31.9	22	49.3	34	يشغل فكري القيام بأعمالي دون التفكير بالطريقة

## عرض ومناقشة النتائج

10.1	7	33.3	23	56.5	39	أحيانا (إن سمحت لي الفرصة) أقوم بتعديل عمل زملائي
36.2	25	29.0	20	33.3	23	أحس بقدرتي على طرح أفكار جديدة في المؤسسة
17.4	12	18.8	13	60.9	42	أعمل بحرية وأقدم عملي قبل الآجال
10.1	7	5.8	4	84.1	58	أرغب في التميز في تقديم عملي وأن يكون الأحسن
30.4	21	31.9	22	37.7	26	أقوم بعملتي وأنا أشعر بالحماس

نستشف من خلال البند رقم 1 أن النسبة الغالبة 66.7 % من مجتمع البحث الموافقين على أن غالبا ما أقدم خدماتي بالكمية والنوعية المطلوبة لا سيما وأن عملهم يتميز بالصعوبة والجهد الكبير طوال الوقت، وفي الأخير لا يتقاضى إلا أجرا منخفضا، فكيف لا يشعر العامل بضغط كما نجد نسبتيين متوسطتين للمحايدين وعدم الموافقين تصلان إلى 11.6% و 20.3% .

حيث تفسر أولها بصمت المبحوثين وعدم إدلائهم بآرائهم ، وتفسر الثانية بطبيعة عملهم الأقل جهدا عن باقي زملائهم.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق وبالتركيز على البند رقم 2 أن النسبة الغالبة 72.5 % من مجتمع البحث يؤكدون على أن أسعى في مؤسستي لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق ووفق ما أدلى به أحد المبحوثين فهو يبين: " أن الأجر لا يكفي لتوفير الحاجات والمتطلبات الكثيرة لأفراد الأسرة. والتي تعتبر ضرورية فما بالك بالكماليات في حين نجد نسبة المحايدين 8.7 ، ونسبة غير الموافقين من مجتمع البحث تصل إلى 18% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالموافقين،.

يتبين من البند رقم 03 أن النسبة الغالبة 68 من مجتمع البحث ترى أن أهتم بالوصول إلى عملي في الوقت المحدد كما نجد نسبتيين ضئيلتين يمكن إهمالهم - للمحايدين وغير الموافقين - تقدر ب 17.4% و 14.5% على الترتيب.

• من خلال الجدول السابق وبالتركيز على البند 4 أن النسبة من مجتمع البحث 44 ترى أن المؤسسة تقدم خدماتها في الآجال المحددة ، وهذا ما يشكل ضغطا اجتماعيا يفرض على العامل العمل في أوقات الفراغ إن أمكن ذلك وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن العامل سيبقى في هاجس يتبعه ويجعله دائم التفكير والقلق والتوتر ثلثها نسبة من لا يوافقون ب36.2% و ثم المحايدون %.

نلاحظ من خلال درجات البند رقم 5، أن النسبة الغالبة 73.9 % من تقدم لي المؤسسة كل الامكانيات اللازمة من أجل بلوغ أهدافي وأهداف المؤسسة ، فضلا عن تفاعلهم معه. في حين نجد



نسبة 11.6 % موافقين على ما سبق لكون مشرفهم مصدر توتر في عملها ، في حضوره الدائم يسبب لهم القلق و يشكل عليهم عامل ضغط ، أي أنه مندمج معهم كما نجد نسبة المحايدين 13 % والتي فضلت الصمت على التصريح.

يتبين من خلال درجات البند رقم 6 ، أن النسبة الغالبة 78 % من مجتمع البحث ترى أن أفكر في الأعمال المنتظرة عند قيامي بالأعمال الحالية ، وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 7.2 % ترى ، ولا ننسى نسبة المحايدين 13 % فضلت الصمت على التصريح.

نلاحظ من خلال درجات البند رقم 7 أن النسبة الغالبة 47.8 % من العمال أشعر أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعدي ، وهذا السلوك يؤثر على أدائهم ، وبالتالي يكونون محل ضغط ، في حين نجد نسبتين ضئيلتين للمحايدين وغير الموافقين على هذا البند تقدران ب 13% و 39 % على التوالي حيث يمكن تفسير الأولى بعدم التصريح لأسباب شخصية.

ومن خلال البند رقم 8 أن النسبة متقاربة من مجتمع البحث ترى انطلاقا من أن لهم دائما ما أنجز أعمال في موعدها ، وبالتالي فانهم قد لا يتعرضون للضغط مقارنة بالفئة الأولى ، ولا ننسى نسبة المحايدين التي وصلت 13.63% ،

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالبند 9: أنه تقريبا أكثر من نصف مجتمع البحث 56.5% يشغل فكري القيام بأعمال دون التفكير بالطريقة ، وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 33.3% يشعرون بالملل.

يتبين لنا من خلال البند 10 أن : مجتمع البحث 47.8 % نسبة يشغل فكري القيام بأعمال دون التفكير بالطريقة في حين نجد 39 % ترى ، وهم يطمحون إلى ذلك في حين نجد نسبة 13% من المحايدين الذين لم يبدوا رأيهم فقد يكون ذلك راجع إلى جهلهم بذلك وفق ما أورده بعض منهم.

نستشف من درجات البند 11 أن من مجتمع البحث 40.6 % أحيانا (إن سمحت لي الفرصة) أقوم بتعديل عمل زملائي ، كما نجد نسبة 39 % تشعر بإحباط كما نجد نسبة من المحايدين 20 % فظلوا الصمت على التصريح.

ويتبين من خلال درجات البند رقم 12: أن النسبة من مجتمع البحث والمقدرة ب 46.4% ترغب أحس بقدرتي على طرح أفكار جديدة في المؤسسة. كما نجد نسبة 39 % من المفحوصين ، وهم المتمسكين بعملهم ويفضلون البقاء في مناصبهم إلى غاية التقاعد وهذا يبين انهم مرتاحون لطبيعة عملهم ومحتواه.

من خلال درجات البند 13 أنه توجد فروق كبيرة بين الموافقين على ع أعمال بحرية وأقدم عملي قبل الأجل وغير الموافقين بنسبة 15.9 % و 58.0 % على التوالي وعليه وجدنا في الميدان من كان محل عدم رضا، وإرضاء في عمله، وبالتالي فهو في ضغط مهني، ووجدنا ما كان على خلاف ذلك، ولا ننسى نسبة المحايدين 26.1 % الذين فضلوا عدم الإدلاء برأيهم.

• يتبين من خلال درجات البند 14 أنه: أرغب في التميز في تقديم عملي وأن يكون الأحسن ، وغير الموافقين على ذلك بنسبة 20.3 % و 40.6 % على التوالي، وعليه وجدنا في الميدان من صرح بأنه يعيش الملل والروتين مع عمله الذي لا يتغير.

يتبين من خلال درجات البند 15 : أن النسبة 39 % من مجتمع البحث يؤكدون بأن أقوم بعملتي وأنا أشعر بالحماس ، وهذا يتوافق مع الموافقين على نمط إشرافهم، لكونهم مساهمين، إذ كل مجهوداتهم وأفكارهم البناءة في حين نجد نسبة 29 % يرون أن مركز عملهم لا يمنحهم قدرة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأغلب الأعوان يؤكدون أن رئيسهم (المشرف) هو الذي يقوم بتمثيلهم في الاجتماعات وهو مطلع على انشغالهم والنقائص التي تلاحظ في الميدان ولا ننسى نسبة المحايدون منهم 31.9 % . من خلال ما سبق تظهر النتائج أن النسبة 44 % من مجتمع البحث ترى في محتوى عملها محل يجب ان يلتزم بمعايير التنظيم ويمكن أن نرجع كل ذلك إلى طبيعة عمل هذه الفئة من ، كما نجد نسبة 27% من مجتمع البحث ترى أن محتوى عملها غير . و قد سجل متوسطا حسابيا 1.83 و انحراف معياري 0.673.

البيانات الاحصائية لمحور الثقة بالنفس

الجدول رقم (06): يبين يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الثقة بالنفس

العبارة	لا		أحيانا		نعم	
	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%
أشعر بقدرتي على أداء المهام الموكلة الي	9	13.0	12	17.4	48	69.6
أفقد القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة خلال الضغوط النفسية	9	13.0	15	21.7	45	65.2
احيانا أشعر بالضغوط العصبية و استحالة القيام بالمهام الاسعافية	6	8.7	15	21.7	48	69.6
أثناء الحادث أقوم بتنفيذ خطط ناجحة في الانقاذ و الاسعاف	5	7.2	7	10.1	57	82.6
اشعر القدرة على التركيز بصورة جيدة لكي أحقق المطلوب	2	2.9	5	7.2	60	87.0
احس بالقدرة على التكيف مع مواقف	26	37.7	17	24.6	25	36.2
المختلفة لكي أحقق المهام	29	42.0	22	31.9	18	26.1

## عرض ومناقشة النتائج

العملياتية						
40.6	28	30.4	21	29.0	20	أثق بقدراتي لانجاز أهدافي المرتبطة بالعمل اليومي
36.2	25	40.6	28	23.2	16	كلي ثقة على الانجاز و ان أكون ناجحا
49.3	34	44.9	31	5.8	4	اشعر بالقدرة على إن يستمر ناجحي
92.8	64	2.9	2	4.3	3	لا أشعر بالتوتر وفقدان الثقة عند فشل مهمة الانقاذ
43.5	30	13.0	9	43.5	30	استطيع مواجهة التحدي إثناء المواقف الحرجة
59.4	41	7.2	5	33.3	23	التدريب له دور نفسي هام على النجاح ولو كان الموقف اقوي مني
39.1	27	33.3	23	26.1	18	القدرة على القيام بأداء ناجح بعد قيامي بأداء فاشل
53.5		21.0		25.1		<b>الثقة بالنفس</b>

بينت المتوسطات و معدلات الجدول أعلاه " تحسين مستوى أداء الأعوان في المؤسسة " بلغت نسبة 53.5% يوافقون على ان الاداء الوظيفي تحسن على مستوى المؤسسة الاستشفائي حاسي ببحب بينما الراضون لهذا المعطى هم يمثلون 25% بينما تلتها نسبة المحايدة (احيانا) بنسبة 21%، هذه نتيجة تؤكد أن الجهة المسؤولة تعمل على تحسين مستوى أداء الأعوان سعيا منها لنجاح وتميز المؤسسة . و قد سجل متوسطا حسابيا 2.350 و انحراف معياري 0.344 و أما التباين 0.211 فيبين اما المتوسط والمعدلات تعبر بالضرورة عن التوجه العام للعينة الاحصائية .

### أ - قياس مستوى أبعاد متغيرات الدراسة

#### مستويات القيم التنظيمية:

سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيم التنظيمية من خلال حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافاتها المعيارية، كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات القيم التنظيمية**

الرتبة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارة رقم 1
1.00	.156	.39477	2.1818	

## عرض ومناقشة النتائج

1.00	.258	.50752	4.4848	عبارة رقم 2
2.00	.378	.61522	4.3871	عبارة رقم 3
3.00	.645	.80322	4.3871	عبارة رقم 4
3.00	1.145	1.07012	3.1250	عبارة رقم 5
4.00	1.109	1.05318	2.8333	عبارة رقم 6
3.00	.843	.91804	3.6970	عبارة رقم 7
3.00	.489	.69903	3.6364	عبارة رقم 8
3.00	.873	.93441	4.1613	عبارة رقم 9
2.00	.417	.64550	4.3333	عبارة رقم 10
4.00	1.280	1.13150	3.3030	عبارة رقم 11
4.00	1.323	1.15004	3.4516	عبارة رقم 12
3.00	.500	.70711	4.0000	عبارة رقم 13
3.00	.653	.80834	3.8182	عبارة رقم 14
2.00	.591	.76871	4.1818	عبارة رقم 15

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح تباين وتشتت نوعا ما في إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك حسب نتائج الانحراف المعياري. وأوضح أن مديرية الحماية المدنية بالجلفة تتبع منهجية واضحة لتنظيم العمل وترتيبه ونظافته وذلك من خلال نتائج المتوسطات الحسابية للأفراد عينة الدراسة، في حين أن مديرية الحماية المدنية بالجلفة أحيانا ما تقوم بنشر والقيام بدورات تأهيلية ، وأحيانا ما تتبع منهجيات جديدة لتحسين الأنشطة والعمليات التعليمية ، وكذلك بالنسبة للعاملين فهو بمستوى متوسط وهو أن أفراد عينة الدراسة يقررون أنه أحيانا ما تكون القيم التنظيمية مثالية وغير قابلة للتطبيق، نلاحظ أن العمل التنظيمي جاء بمستوى متوسط فحسب أفراد العينة المدروسة مديرية الحماية المدنية بالجلفة تعتمد معايير الإجراءات العمل المنظم لتسهل للعاملين أداء عملهم وتمنع مشاكل العمل.

مستويات الثقة بالنفس:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة الثقة بالنفس

الرتبة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2.00	.491	.70054	2.4571	عبارة رقم 1
3.00	.809	.89928	3.9394	عبارة رقم 2
1.00	1.189	1.09059	3.7576	عبارة رقم 3

## عرض ومناقشة النتائج

3.00	1.090	1.04419	1.9032	عبارة رقم 4
4.00	1.495	1.22255	3.1935	عبارة رقم 5
4.00	1.810	1.34519	2.5714	عبارة رقم 6
4.00	1.235	1.11124	2.8788	عبارة رقم 7
4.00	1.752	1.32359	2.5758	عبارة رقم 8
2.00	.343	.58549	4.3030	عبارة رقم 9
3.00	.621	.78817	4.3939	عبارة رقم 10

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الثقة بالنفس في مديرية الحماية المدنية بالجلفة من وجهة نظر العينة المدروسة كان عالياً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.250) وبانحراف معياري بلغ (0.966) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على تأثير القيم التنظيمية على الثقة بالنفس .

وتبين كذلك أن الثقة بالنفس من خلال القيم كان بمستوى مقبوا احصائيا ومتوسط حسابي قدره (4.39) وهو أعلى متوسط حسابي، وجاء العمل القياسي في المرتبة الرابعة متوسط حسابي (3.20) كمستوى متوسط.

### ب- اختبار الفرضية:

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثانية والتي نصت بأن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $< 0.05$  ) للقيم و التنظيم على الثقة بالنفس للعاملين بمديرية الحماية المدنية الجلفة".

ومن اجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis)، وذلك لتحديد أثر القيم التنظيمية على الثقة بالنفس للعاملين، والجدول التالي توضح ذلك:

### الجدول رقم (09) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صحة النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	3.784	10	.378	109.355	.000*
الخطأ	.031	9	.003		
الكلي	3.815	19			

يتضح من خلال الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (109.355) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية .

الجدول رقم (10) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر القيم التنظيمية على الثقة بالنفس للعاملين

نموذج	B	الخطأ المعياري	R	R Square	t	Sig.
الثابت	3.647	.495			7.370	.000
الثقة بالنفس	.037	.146	.046	.002	.255	.801

يتضح من الجدول (09) أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.370) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه نستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للقيم والتنظيم على الثقة بالنفس عند العاملين في مديرية الحماية المدنية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ، تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.046)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر الثقة بالنفس ما مقداره ( 2 %) من التباين في المتغير المستقل (القيم و التنظيم) وهي قيمة جيدة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة (B)، والتي بلغت (0.037) فتشير إلى أن أي تغير في القيم التنظيمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الثقة بالنفس بمقدار (0.037) وبالتالي هذا الاثر في إتجاه واحد.

خاتمة

## خاتمة

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري ، فأرفع مستويات تسيير الإدارة وأحدثها الإدارة بالقيم وهذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق ونظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي اليه، لكن الخلط في المفاهيم والمصطلحات يعتبر مشكل قديم ومستحدث في نفس الوقت، فهو يعتبر كحاجر للفهم والتنظير عند العلماء والمفكرين لذلك فالمدخل المفاهيمية والمصطلحات القاعدية هي بوابة الفهم في أي مجال علمي كان، فالقيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية وثقافة التنظيم ، وبالتالي فرفع اللبس والإبهام عن المفاهيم النظرية يساعد أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

للثقة بالنفس أهمية كبيرة في التخفيف من الضغوط النفسية التي يتعرض لها اعوان الحماية المدنية و التي تنعكس على مردودهم و ادائهم و بالتالي التعرض للاخطار ففي الاونة الاخيرة شهد العالم اهتماما كبيرا بكيفية التعامل مع الضغوط النفسية التي يتعرض لها العمال المهنيين، مما دفع العلماء والمدربيين للبحث عن حلول للتعامل مع هذه الضغوط وذلك لتواجدها دائما في الملعب، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز ثقة العمال بأنفسهم وتنميتها . من خلال الجانب النظري والدراسات السابقة الذي تطرقنا له نستنتج أن الثقة بالنفس من اهم السمات الانفعالية التي يكتسبها الفرد من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ويتعامل معها، حيث يحرص المجتمع على غرسها وتنميتها في البناء، نظرا لكونها من الركائز الأساسية في تحقيق التوافق النفسي وتحقيق النجاح وبلوغ معايير التميز.

وللثقة بالنفس مظاهر ودلائل تدل على وجودها لدى الفرد، كما لها مظاهر تشير لضعف مستوياتها وتدنيتها لديه، إلى جانب عدد من العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى المعوقات التي تمنع الفرد من بلوغها، وقد تناولتها نظريات علمية كثيرة نظرا لاهميتها، وكونها ضرورة ملحة.

## التوصيات:

اعتمادا على ما جاء في مضمون هذه الدراسة وفي ضوء ما أسفرت عنه من نتائج اقترحنا التوصيات التالية:

- إجراء برامج إرشادية للرفع من الثقة بالنفس والخفض من قلق المستقبل المهني.
- إجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة وربطها مع متغيرات أخرى.
- احترام وتقدير الأعوان وتحسيسهم بأهمية دورهم في المؤسسة من أجل تعزيز ولائهم لها.
- اعطاء اهمية بالغة للثقة بالنفس لمدى تأثيرها على اداء و مردود أعوان الحماية .



- تفعيل الاتصال بين المدربين ومؤسسات البحث العلمي الجامعات والمعاهد من اجل الاطلاع على كل جديد وكذا الاستفادة من الدراسات والبحوث وتطبيقها.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية. وذلك من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالشكل الأمثل مع ضرورة توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين في العمل، وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف.
- توضيح عملية التطوير الوظيفي للموظفين، وضرورة الالتزام بالمعايير والأنظمة الخاصة في التوظيف والترقية، هذا من شأنه أن يدفع نحو تعزيز ثقة الأعوان بمؤسستهم.
- توعية أعوان الحماية بمتطلبات المهنة وملائمتها لقدراتهم وإمكانياتهم واستعداداتهم.
- سن قوانين واضحة لتغطية الجوانب التنظيمية في العمل الإداري.
- ضرورة تكوين المدربين وفق مناهج عصرية للتحضيرات البدنية و النفسية و الاجتماعية و ذلك بغية تحسين التواصل في جميع المستويات بين أعوان الحماية
- ضرورة تواجد الأخصائي النفسي في الفريق العملي لمعالجة المشاكل النفسية التي يواجهها أعوان الحماية .
- على أعوان الحماية أن يبادروا لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم سواء اجتماعية او نفسية .

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المصادر و المراجع

- أحمد قطامين : التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان: دار مجدلاوي، 1996
- أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، بيروت: منشورات عويدات، 2001
- باخوم رافت عطية "الانفصال النفسي عن الوالدين علاقته بالثقة بالنفس لدى طلاب كلية التربية بجامعة الميناء , مجلة البحث في التربية وعلم النفس , مصر العدد (4) المجلد (17) ، ص 2004:
- بكوش ليلي، القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30 / سبتمبر 2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ( الجزائر)،
- جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005
- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة). ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة درويش مرعي، السعودية: دار المريخ، 1992،
- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومة، 2005
- حسين حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان: الحامد، 2000
- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995،
- رافع يوسف، الوحيددي. القيم التنظيمية وعلاقته بالإنغماس الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة2014
- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002،
- رونالد.ي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان : دار الشروق، 1999
- زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية: الجلال، 2002،
- صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002
- عبد القادر الشخيلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان: دار مجدلاوي، 1999
- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي" في منظمات الأعمال، عمان : دار زهران، 1999

## قائمة المصادر و المراجع

- عثمان، قدور . القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحاريف والرافعات CPG بقسنطينة مذكرة ماجستير - جامعة قسنطينة، 2009
- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل، 2005
- العنزى فرويح عويد "الشعور بالسعادة وعلاقته ببعض السمات الشخصية" مجلة الدراسات النفسية القاهرة المجلد(11) العدد (3)، 2004
- فاروق، عبدة فلية وعبد المجيد، السيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1. 2005
- فائزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلم. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2005،
- ماجد شجاع، البقمي . القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2011.
- ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، عمان: دار الشروق، 2003
- محسن أحمد الخضيري: الإدارة في دول النمر الآسيوية. ط2، القاهرة : إتراك، 1999
- محمد الطاهر بوياية: "دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"، رسالة دكتوراه منشورة (، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم النفس ، 2004،
- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4، عمان: دار الشروق، 2000
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، 2002،
- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
- مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003
- مهدي حسن زوليف : إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط3، عمان: دار مجدلاوي، 1998
- مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضاليلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي، 1996
- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل، 2002،
- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2002
- مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام). عمان: عالم الكتاب الحديث، 2002
- نيكي هاييس: إدارة الفريق استراتيجية النجاح)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد المرضي حامد عزام، السعودية: دار المريخ، 2005
- الوشلي وداد "الثقة بالنفس وبعض السمات الشخصية لدى عينة من الطالبات المتفوقات دراسيا والعاديات في المرحلة الثانوية بمكة المكرمة" رسالة ماجستير جامعة ام القرى مكة المكرمة ، 2007

## قائمة المصادر و المراجع

---

- وندل فرنش وسيرييل بيل جونير: تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة). ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2000
- الويس، زيد عدنان (2005): إرادة الذات والخطوات العشر لتحقيق الأهداف، مجلة المعالي العدد (3) جامعة الموصل ،
- Henri Mahé: Dictionnaire de gestion, Paris: Economika, 1998
- zaki badawi dictionary of Management sciences(English–french–Arabic). 2  
Egypt.Dar : Al – Al-masri.1994

