

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية: بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

- رفيقة بوخالفة

❖ أحسن قميحة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	الأستاذ: رضوان بواب
مشرفا	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	الأستاذة: رفيقة بوخالفة
ممتحنا	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	الأستاذ: الطاهر غراز

السنة الجامعية: 2021 / 2022 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية: بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- ربيعة بوخالفة

إعداد الطالب:

❖ أحسن قميحة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	الأستاذ: رضوان بواب
مشرفا	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	الأستاذة: ربيعة بوخالفة
ممتحنا	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	الأستاذ: الطاهر غراز

السنة الجامعية: 2021 / 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

أستهل فاتحة شكري لله عز وجل أولاً وقبل كل شيء على النعمة التي  
أنعمني إياها، والذي أعطاني القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة " رفيقة بوخالفة "  
التي أكن لها كل التقدير والاحترام والتي لم تبخل علي بإرشاداتها  
ونصائحها القيمة والتي مكنتنا من إنجاز هذا العمل  
وإلى الأساتذة الذين تداولوا على تلقيننا دروب العلم والمعرفة في جميع الأطوار  
خاصة الطور الجامعي كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد  
الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله  
ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم.



أحسنى

---

# قائمة المحتويات

---

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ت	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة</b>	
06	تمهيد
07	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
07	ثانياً: أهداف الدراسة
08	ثالثاً: أهمية الموضوع
08	رابعاً: الإشكالية
10	خامساً: فرضيات الدراسة
11	سادساً: تحديد المفاهيم
19	سابعاً: الدراسات السابقة
29	ثامناً: المقاربات السوسيولوجية

35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
37	تمهيد
38	أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية
38	1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية
39	2- أهمية الثقافة التنظيمية
40	3- خصائص الثقافة التنظيمية
42	4- عناصر الثقافة التنظيمية
45	5- أنواع الثقافة التنظيمية
47	6- مصادر الثقافة التنظيمية
50	ثانياً: عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية
50	1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
53	2- مستويات الثقافة التنظيمية
53	3- مظاهر الثقافة التنظيمية
55	4- محددات الثقافة التنظيمية
56	5- تغيير الثقافة التنظيمية



56	ثالثا: ثقافة التدعيم "الحوافز"
57	1- أنواع الحوافز
59	2- أسس تقديم الحوافز
60	3- شروط نجاح نظام الحوافز
61	4- علاقة ثقافة التدعيم بزيادة الإنتاجية
62	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: أداء العاملين</b>	
64	تمهيد
65	أولا: الأداء
65	1- عناصر الأداء
67	2- معايير الأداء
69	3- محددات الأداء
70	4- مستويات الأداء
71	5- معوقات الأداء
72	6- إجراءات تحسين الأداء
73	7- نظريات الأداء
81	ثانيا: تقييم الأداء

81	1- تعريف تقييم الأداء
82	2- أهمية تقييم الأداء
83	3- عناصر تقييم الأداء
84	4- معايير تقييم الأداء
86	5- خطوات وطرق تقييم الأداء
87	6- مشكلات عملية تقييم الأداء
89	ثالثا: الكفاءة والإنتاجية
90	1- أهمية الكفاءة والإنتاجية
91	2- العوامل المؤثرة في كفاءة الإنتاجية
91	3- أنواع الكفاءة الإنتاجية
93	4- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية
95	5- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية هناك أساليب عديدة لقياس الكفاءة الإنتاجية
96	6- علاقة اللوائح والقوانين بزيادة الكفاءة
97	7- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين
99	خلاصة الفصل

## الجانب الميداني

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

102	تمهيد
103	أولاً: مجالات الدراسة
103	1- الحدود المكانية
105	2- المجال الزمني
105	3- المجال البشري
106	ثانياً: منهج الدراسة
107	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته
107	رابعاً: أدوات الدراسة
109	خامساً: صعوبات البحث
110	خلاصة الفصل

### الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

112	تمهيد
113	أولاً: عرض وتحليل البيانات
113	1- عرض البيانات العامة للمبحوثين
118	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

131	3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
143	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
143	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
147	2- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة
148	3- مناقشة نتائج الدراسات في ظل النظريات
149	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
152	خاتمة
155	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

---

# قائمة الجداول

---

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
113	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
114	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
115	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
116	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	04
117	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	05
118	يبين علاقة معرفة المبحوثين لطريقة العمل التي ينص عليها القانون بزيادة معرفتهم لكيفية انجاز العمل	06
119	يبين العلاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل	07
120	يبين علاقة توقيت العمل المناسب في تسهيل إنجاز العمل في الوقت المحدد لدى العمال	08
121	يبين علاقة مرونة القوانين المعمول بها بتجنب الأخطاء وتصحيحها	09
122	يبين علاقة العدالة في تطبيق القوانين واللوائح بالإبداع في العمل	10
123	يبين علاقة التعليمات المقدمة من طرف المدير بزيادة مهارات العامل في العمل	11
124	يبين علاقة اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة بوضوح العمل لديهم	12
125	يبين إذا كانت النصوص القانونية المعمول بها تضمن حقوق العمال في المؤسسة	13
126	يبين علاقة وضوح القوانين واللوائح داخل المؤسسة برفع مردودية العمل	14
127	يبين إن كانت القوانين الداخلية للمؤسسة تضمن حقوق العمال في الضمان الاجتماعي وعلاقتها بتطوير قدراتهم حول العمل	15
128	يوضح مساهمة الإشراف في التطوير والرفع من المهارات حول العمل	16

129	يوضح ما إذا كان القانون الداخلي للمؤسسة يعطي للعمال الحرية لإبراز المهارات والكفاءات حول العمل	17
130	يوضح إذا كانت التعليمات والأوامر التي يتلقاها العامل تؤثر على مهاراته وخبرته حول العمل	18
131	يوضح مساهمة التحفيز المعنوي في الرفع من جودة المنتج	19
131	يبين مساهمة التحفيز المادي في زيادة عملية الإنتاج	20
132	يبين مساهمة التشجيع المستمر في إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة	21
133	يبين مساهمة الحرمان من العلاوات في انخفاض معدل الإنتاج	22
134	يبين مساهمة المدح أمام الزملاء في تحسين وتطوير المنتج	23
135	يبين علاقة اهتمام المدير بتدعيم الروح الجماعية للعاملين بزيادة دافعيتهم لإنجاز العمل في الوقت المحدد	24
136	يبين مساهمة عدم تلقي الثناء من طرف المدير على المجهود المبذول من طرف العمال بالتهاون في العمل	25
137	يبين نوع الدعم المفضل داخل المؤسسة	26
138	يبين اعتماد المؤسسة على ترقية العاملين من أجل الحفاظ على الإنتاجية	27
139	يبين علاقة الموضوعية في الترقية بزيادة الإنتاجية لدى العمال	28
140	يبين إن كانت المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت من أجل رفع مستوى الإنتاجية	29
141	يبين إن كان الوقت المخصص للراحة كاف لاستعادة النشاط	30
142	يبين مساهمة المناخ التنظيمي المناسب في تحسين أداء العمال	31
142	يبين العوامل التي تحسن من إنتاج العمال	32

---

# مقدمة

---



الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتعطيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير والأسس التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل على تدعيمهم عن طريق الحوافز لأداء أعمالهم على الوجه المطلوب والرفع من مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم مما يؤدي إلى تضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا من أجل تجسيد الأداء الجيد الذي يحقق الإستقرار والنمو للمؤسسة.

ومع ظهور المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة وخاصة ما يتعلق باتخاذ القرار وتوجيه سلوك العالمين وتحسين مستوى إنتاجيتهم، فمن سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بدل الجهود المطلوبة من أجل القيام بكافة أنشطة العمل داخلها، ولكي تضمن المؤسسة ولاء عمالها يجب وجود اتفاق بين أهدافها وثقافة هؤلاء العمال وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر على الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة، فإذا كانت للمؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد.

وفي دراستنا هذه حاولنا إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين، وبذلك جاءت هذه الدراسة في جانبين، جانب نظري وجانب ميداني، حيث ينقسم الجانب النظري للدراسة إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي الذي يتناول إشكالية الدراسة، وأسباب وأهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وكذلك الدراسات السابقة، وأخيرا المقاربات السوسيولوجية.

الفصل الثاني: الذي يتمحور حول متغير الثقافة التنظيمية ويندرج تحته عناوين الأول يدور حول ماهية الثقافة التنظيمية وشملت مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها، وكذا عناصرها وأنواعها ومصادرها، والثاني يدور حول عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية ويشمل على العوامل المحددة للثقافة التنظيمية ومستوياتها ومحدداتها ومظاهرها وأخيرا متغير الثقافة التنظيمية والثالث الذي يدور حول ثقافة التدعيم وتدرج تحته أنواع الحوافز وأسس تقديم الحوافز، شروط نجاح نظام الحوافز، وعلاقة ثقافة التدعيم بزيادة الإنتاجية.

أما الفصل الثالث: يتمحور حول متغير الأداء ويندرج ضمنه عناوين الأول حول الأداء ويشمل عناصر الأداء ومعاييره ومحدداته ومستوياته ومعوقات الأداء، وكذلك إجراءات تحسينه، بالإضافة إلى نظريات الأداء، أما الثاني فيدور حول تقييم الأداء والذي تضمن تعريف تقييم الأداء وعناصر تقييم الأداء وأهميته، وكذا معاييره وخطواته وفي الأخير مشكلات عملية تقييم الأداء، أما الثالث يتمحور حول الكفاءة الإنتاجية ثم أهميتها وبعدها العوامل المؤثرة فيها ثم تليها أنواع الكفاءة الإنتاجية، مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية، أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية.

أما الجانب الميداني للدراسة فينقسم إلى قسمين:

الفصل الرابع والذي يدور حول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي شمل على المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري وأيضا منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات المعتمدة في جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة والمقابلة وإستمارة استبيان.

الفصل الخامس، وتمحور حول عرض وتحليل ومناقشة النتائج حيث شمل عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة والتي تناولنا فيه مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة النتائج في ضوء النظريات وبعدها النتائج العامة، ثم الخروج بتوصيات حول موضوع الدراسة وأخيرا خلصنا إلى صياغة خاتمة ثم تحديد فيها ما تم التوصل إليه.

---

# الجانب النظري

---

# الفصل الأول

## تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الموضوع

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربات السوسيولوجية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

كل الدراسات الأكاديمية لها أهميتها في دفع الباحثين للتوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتهم ويعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث السوسيولوجي، حيث يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي سيتناولها البحث، ونحن في دراستنا هذه سنتطرق إلى واحدة من المواضيع التي لا تزال تشغل بال الكثير من الباحثين والمفكرين وهو موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إشكالية وفرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع إضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها، ثم تحديد المفاهيم مرورا إلى الدراسات السابقة، وأخيرا المقاربات السوسيولوجية.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الأداء.
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم البحث.

2- الأسباب الموضوعية:

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل والسلوك التنظيمي.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والأداء من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بها بسبب التغيرات والتحديات التي تحيط بالمؤسسة.

ثانياً: أهداف الدراسة

- محاولة معرفة إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الزجاج الإفريقية.
- محاولة معرفة إذا كانت هناك علاقة بين اللوائح والقوانين وزيادة الكفاءة لدى العاملين بمؤسسة الزجاج الإفريقية.
- محاولة معرفة إذا كانت هناك علاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاج لدى العمال بمؤسسة الزجاج الإفريقية.

### ثالثا: أهمية الموضوع

- يعد الأداء لب المؤسسة وقلبها النابض، فيجعلها أكثر ديناميكية وفعالية ويعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية.

### رابعا: الإشكالية

ساد العالم مجموعة من التحولات والتغيرات فرضت واقعا جديدا على كل الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، إذ أصبح العالم اليوم قائما على الحركة والتغير والديناميكية، وقد أثرت هذه التغيرات تأثيرا واضحا على مفاهيم المؤسسة باعتبارها الكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي تتجمع فيه الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات الأفراد.

ويعد المورد البشري أهم أعمدة البناء التنظيمي لأي مؤسسة برغم اختلافه عن باقي الموارد الأخرى التي تحتاجها لأنه المحرك الأول داخلها، وعلى هذا الأساس فإن لكل تنظيم مميزات خاصة به باعتباره جملة من الأحاسيس والاعتقادات والقيم والثقافات التي تؤثر وتتأثر بمختلف التعاملات التنظيمية والتي من شأنها أن تكون محفزة ومدعمة للعمل بشكل ايجابي يحقق الأهداف المسطرة والمرجوة.

وبالرغم من أن المنظمات تحكمها أسس ومبادئ تنظيمية واحدة إلا أن الطابع الثقافي السائد فيها يختلف من تنظيم لآخر لأن الثقافة التنظيمية جزء نابع من ثقافة المجتمع الذي يمثل البيئة التي تنشأ فيها المؤسسة ولذلك فهو يؤثر على توجيه المؤسسات وكفاءتها.



وتعد الثقافة التنظيمية من أبرز المواضيع التي تلقى اهتماما في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبارها أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، أي تحقيق أهدافها واستقرارها، وذلك في ضوء مجموعة القيم المشتركة التي تعمل على ترسيخها بين عمالها بمختلف الطرق والوسائل فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية.

ويعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق ذلك، فالمؤسسة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم، حيث تقع المؤسسة تحت تأثير التركيبة الثقافية والاجتماعية السائدة كالأفكار والمعتقدات والقيم، حيث تلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة.

وفي إطار الاهتمام الكبير الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما في العملية الإنتاجية وهذا لما تقدمه من انجازات من شأنها تحقيق التميز والتفوق على اعتبار القدرات والمهارات أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي.

وقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين لأن العامل البشري هو المحور الأساسي في العمل، فموضوع الأداء وتقييمه يعتبر من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال زيادة الإنتاجية ورفع من كفاءة العاملين.

ومن هذا المنطلق ارتأينا الوقوف عند هذه الظاهرة التي تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية الصناعية الجزائرية والتي بلا شك لها آثار بالغة.

ولذلك سنتناول في موضوع دراستنا المتمثل في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في مؤسسة الزجاج الإفريقية بالطاهير - جيجل - وذلك لأنها مؤسسة تجارية اقتصادية صناعية تهتم بأداء العاملين باعتبارها تهدف إلى تحقيق الأرباح والعوائد ويتسنى هذا من خلال زيادة الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين فيها، وتعتمد في ذلك على أسس تنظيمية، ومن أجل إبراز هذه المعالم قمنا بطرح التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل -؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

1- هل توجد علاقة بين اللوائح والقوانين وزيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل -؟

2- هل توجد علاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل -؟

### خامسا: فرضيات الدراسة

#### 1- الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل .

## 2- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين اللوائح والقوانين وزيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير -جيجل.

- توجد علاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل.

## سادسا: تحديد المفاهيم

نظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أولى الخطوات التي يقوم بها الباحث في العلوم الاجتماعية عند إجراءه لأي دراسة فقمنا في هذا الفصل بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا وهو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين.

### 1- المفاهيم الأساسية:

#### - تعريف الثقافة:

**لغة:** ورد في لسان العرب لابن منظور: ثقف الشيء وثقافا وثقوفة حدقة، ورجل ثقف تثقيف، حادق وفهم، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم ويثقف الرجل ظفر به، والثقاف والثقافة العمل بالسيف.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة على النحو التالي:

<sup>1</sup> أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، 2010، ص 19.

الثقافة هي البيئة التي خلقها الإنسان من المنتجات المادية والغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى جيل آخر.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها مجموعة العادات والقيم والتقاليد التي يعيش وفقها جماعة أو مجتمع بشري بغض النظر عن مدى تطور العلوم لديه، أو مستوى حضارته أو عمرانه.<sup>2</sup>

عرفها قاموس راندون على أنها: طرق أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى آخر.<sup>3</sup>

عرفها تابلور: بمعناها الأثنوغرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.<sup>4</sup>

#### تعريف آخر للثقافة:

يمكن تعريفها بأنها وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القدم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار الأوائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 310.

<sup>2</sup> سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 1986، ص 290.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص 310.

<sup>4</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 97.

<sup>5</sup> مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص 272.

تعريف التنظيم:

لغة: جمعه تنظيمات مصدر الفعل نظم.

فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتديره بطريقة معينة.

نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة.<sup>1</sup>

اصطلاحا: يعرف أحمد زكي بدوي: بأنه العملية التي تنشأ مركبا متكاملا بين العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي ويتم بمقتضاه تحديد المسؤوليات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

يعرف أيضا بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام وتقسيمها وتوصف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ومصالح العاملين.<sup>3</sup>

ويعرفه أيضا: بأنه مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1976، ص 313.

<sup>2</sup> حسين الحميد رشوان: علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 08.

<sup>3</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 60.

<sup>4</sup> أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والمؤسسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.

هو العملية الإدراكية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية، وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف، منسقة وموضحة خطوط الإتصال بينها.<sup>1</sup>

### تعريف الثقافة التنظيمية:

- يعرفها ويلين: whellen أنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشرك بها أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

- تعريف جيسبون: أنها تعني شيئاً مشابه لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.<sup>3</sup>

كما أن الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصف بها هؤلاء الأفراد بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد وتساعد هذه الثقافة على توضيح العلاقات الوظيفية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 1997، ص 120.

<sup>2</sup> محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 329.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 157.

### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات واللوائح والقوانين التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة التي تقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على تدعيم الموارد البشرية للقيام بالعمل وجعله منظم وجعل المؤسسة مميزة عن باقي المؤسسات الأخرى.

### - تعريف الأداء:

**لغة:** كلمة مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها، وأدى الشهادة أي أدل بها وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء والقيام به.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** تعرفه وسيلة حمداوي: يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي حققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>2</sup>

ويعرفه هاشم زكي محمود: هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته بمباشرة مهام وأعباء وظائفه.<sup>3</sup>

ويعرفه أحمد صقر عاشور: بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله في منظمة ما.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

<sup>3</sup> أسامة محمد جرادات، عقلة محمد: التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2001، ص 42.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 25.

هو واجب العامل الذي يتطلب منه أن يقوم بنفسه بالعمل الذي يكلف به، ويخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجباته الوظيفية.<sup>1</sup>

#### العامل:

يخص نص المادة الأولى من القانون رقم 12 لسنة 2003 بإصدار قانون العمل، وبأن العامل هو كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل أو تحت إشرافه وإدارته.<sup>2</sup>

اصطلاحاً: عرفه محمد حسن: بأنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب عمل وتحت إشرافه وإدارته.<sup>3</sup>

ويعرفه أيضاً أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه.

#### - تعريف أداء العامل:

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو ينتج بها متطلبات الوظيفة وذلك من خلال كفاءته بغية الرفع من الإنتاجية. درجة الكفاءة والفعالية التي أنجز بها العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين الصحاف، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> قدري عبد الفتاح الشهاوي: موسوعة قانون العمل، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 21.

<sup>3</sup> على عوض حسين: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، ط2، 2003، ص 35.

<sup>4</sup> رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.



- تعريف الأداء إجرائيا:

هو درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة العامل بكفاءة والتي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة والتي تساهم في الرفع من الإنتاجية.

- تعريف اللوائح والقوانين:

يقصد باللائحة مجموعة القواعد القانونية العامة والمجردة التي تصدر عن جهة الإدارة فهي تتشابه مع التشريع من الناحية الموضوعية حيث تتضمن مثله قواعد تخاطب الأفراد بصفاتهم ووظائفهم حيث أن اللائحة تصدر من الإدارة العامة ولذلك قيل أن اللوائح تعتبر من الناحية العضوية أو الشكلية أعمالا إدارية لأنها صادرة عن السلطة التنفيذية والإدارة ملتزمة بالرغم من أنها هي التي تضع اللائحة باحترام ما تتضمنه من قواعد قانونية<sup>1</sup>.

أما القانون مجموعة القواعد القانونية التي تحكم العلاقات الفردية، أو الجماعية التي تنشأ بين أصحاب الأعمال وهؤلاء الذين يعملون تحت سلطتهم وإشرافهم مقابل أجر<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أن القانون تصدره الجهة الحكومية المسؤولة في الدولة عن العمال لحماية حقوقهم وحقوق أصحاب الأعمال<sup>3</sup>.

- تعريف اللوائح والقوانين إجرائيا:

هي مجموعة من القواعد القانونية التي تصدرها الإدارة والتي تحكم السلوك وفقا للمعايير والمبادئ التوجيهية الخاصة بالمؤسسة من اجل رفع كفاءة العاملين.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: القانون الإداري البحريني، كلية الحقوق، جامعة البحرين، ط1، 2007، ص 72.

<sup>2</sup> محمد محمود المهدي: مدخل في التشريعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 141.

<sup>3</sup> حبيب الصحاف: مرجع سابق، ص 16.

- تعريف الكفاءة:

تعرف بأنها القيام بالعمل على الوجه المطلوب أي بشكل جيد نسبة إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية، كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة والمنفعة، ويكون هدفها هو انجاز العمليات وإستغلال الموارد إستغلال أمثل.

وتعرف أيضا: بأنها قدرة المنظمة أو الفرد على استخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف وفق الطرق المثلى وغالبا ما يرتبط استخدامه لتأثير طبيعة استخدام المدخلات<sup>1</sup>.

- تعريف الكفاءة إجرائيا:

هي المعارف والمهارات والخبرة التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.

- تعريف ثقافة التدعيم:

أو ما يطلق عليه نظام الحوافز أو التحفيز حيث أن الحافز هو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة لإحتياجاته الإنسانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق شريف يوسف: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترننت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 42.

<sup>2</sup> محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 113.

بالإضافة إلى أنه عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنه يمثل الفوائد التي يتم من خلالها إستشارة الدوافع.<sup>1</sup>

تعريف ثقافة التدعيم "التحفيز": إجرائيا: التدعيم هو شكل من أشكال التحفيز سواء كان مادي أو معنوي أو عن طريق العلاوات التي تقدمها المؤسسة من أجل رفع مستوى الإنتاجية.

**تعريف الإنتاجية:** تعرف الإنتاجية على أنها قدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات.<sup>2</sup>

- تعريف الإنتاجية إجرائيا:

هي إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة.

**سابعا: الدراسات السابقة**

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجالات والبحوث أو في الكتب وفي المخطوطات، أو في المذكرات أو الرسائل والأطروحات الجامعية، شرط أن يكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائج، وفي موضوعنا هذا سوف نتطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا المتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين.

<sup>1</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأرض، 2008، ص 79.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 3.

1- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

- دراسة حمدان فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2005، 2006، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، جامعة نايف، السعودية.

- انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد؟

واندرجت تحته تساؤلات فرعية وهي:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟

- ما مستوى الإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكري؟

- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص

الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية

المدنيين والعسكريين؟

- هل يختلف مستوى الإنتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف

الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين؟

<sup>1</sup> حمدان فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية،

دراسة ميدانية بكلية الملك خالد العسكري، جامعة نايف، السعودية، 2005، 2006.

الأهداف:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية.
- اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد أسلوب المسح الشامل بمجتمع يقدر بـ 215 موظفا مدنيا وعسكريا.

أهم النتائج التي توصل إليها:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.
- أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك مرتفع بمختلف أبعاده.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد.

- الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بشراكة الإتصالات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، 2007.

إنطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات في فلسطين؟

وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الإتصالات ومستوى الأداء الوظيفي.

وانبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الإتصالات ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.

---

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بشراكة الإتصالات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، 2007.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الإتصالات ومستوى الأداء.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة ومستوى الأداء.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة للعمال على مستوى شركة الإتصالات "paltel".

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة ومحاولة تشخيص الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، واعتمد على العينة العشوائية الطبقية بنسبة... من مجتمع الدراسة المقدر بـ 1561.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لشركة الإتصالات الفلسطينية.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة.

## 2- الدراسات الجزائرية:

### الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

دراسة إلياس سالم بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم، جامعة محمد بوضياف، فرع إدارة أعمال، تخصص علوم تجارية، مسيلة، 2006، 2007.

وانطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

-كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

والذي اندرج تحته تساؤلات فرعية وهي:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

الفرضية العامة: وهي تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا ايجابيا على أداء العاملين، والفرضيات الجزئية وهي:

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

---

<sup>1</sup> إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، مسيلة، 2006، 2007.



-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الإبتكار والإبداع على أداء العاملين.

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومحاولة تشخيص الدور الذي تلعبه الثقافة على أداء الموارد البشرية.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وكذلك معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء واعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية تمثلت في اختيار ثلث المجتمع أي 92 عاملاً من مجموع 276 عاملاً.

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- جماعية العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة كما توفر فريق العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

-توفر فريق العمل في المؤسسة يوفر جواً من الإنتماء والنشاط والرضا ويقبل فيه الشعور بالاعتزاز والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معاً وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

-يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الإنجاز نحو الفعل والإستعداد لبدل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

-توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود إنسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالإنتماء والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات وإهتمامات

وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات المتبادلة وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما وتحقيق أداء مرتفع.

- الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

دراسة ساطوح مهدية: الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية بسكيدة "الجزائر"، 2008، 2009.

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية ومعدلات التماسك الاجتماعي؟

وتتدرج تحته أسئلة فرعية وهي:

- ما هي مظاهر الثقافة التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية؟

- ما هي طبيعة نظام الحوافز في مركب المواد البلاستيكية؟

- هل تساهم عدالة توزيع الحوافز في زيادة معدلات الولاء؟

- هل هناك علاقة بين ثقافة المشاركة وزيادة مستوى الرضا؟

وانطلقت من الفرضية العامة وهي:

- هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة السائدة ومعدلات التماسك الاجتماعي.

<sup>1</sup> مهدية ساطوح: الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية، سكيدة، جامعة وهران، الجزائر، 2009، 2010.

واندرجت تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- يساهم توجه الإدارة نحو التحفيز والتقدير في زيادة معدلات الإلتزام التنظيمي.

- هناك علاقة بين تبني الإدارة قيم المشاركة وزيادة مستوى الرضا.

ولقد هدفت هذه الدراسة:

-محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية.

-محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها ومكوناتها في

المؤسسة الجزائرية.

-محاولة التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

-الكشف عن درجة الترابط وتقارب الأفراد.

-تحديد معدلات الإلتزام والولاء والإلتزام.

- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الإجتماعي واعتمدت هذه الدراسة على

منهج المسح بالعينة وذلك لتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ومعدلات الإرتباط وإستخراج

عينة الدراسة ولقد اخترت عينة الدراسة والمتمثلة بنسبة 10% من الحجم الإجمالي المقدر 1227

عامل بالطريقة المقصودة. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز وخاصة الترقية في ميدان الدراسة الحالية تقوم على الأقدمية إضافة إلى

المحسوبية وبعض المظاهر الإحتفالية بتكريم المتقاعدين.

- كما بين أغلبية أفراد والعينة أنهم لا يشعرون بالإستقرار وأنهم يرغبون في ترك العمل إذ

توفرت ظروف أحسن.

- إضافة إلى تأكيد معظم المبحوثين أن رؤسائهم يعاملونهم بثقة وهذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل، كما لاحظنا أن أفراد العينة لديهم رؤية مشتركة حول نظام الحوافز كونه لا يقوم على العدالة وهذا ما يقلل من معدلات الولاء. وفي ضوء النتائج اتضح مدى الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى التي تقر بوجود علاقة بين اعتماد أسلوب التحفيز والتقدير وزيادة معدلات الإلتزام التنظيمي.

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي تقر بالعلاقة القائمة بين المشاركة والرضا، فقد دلت الشواهد الإحصائية أن أغلبية الأفراد أكدوا أنه لا يوجد تشجيع للأفكار الجديدة في مركبهم، وأن القرارات تتخذ من طرف المدير إضافة إلى عدم مشاركتهم في الإجتماعات.

#### - التعليق على الدراسات السابقة:

هذه الدراسات أجريت خلال الفترة 2006 إلى 2009 في أماكن مختلفة فبعضها عربية وبعضها وطنية بالإضافة إلى البعض منها أجري في قطاعات أمنية، وبعضها في قطاعات اقتصادية.

اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتقديم وصف كمي ونوعي دقيق لموضوع الدراسة، كما نجد أن هذه الدراسات تختلف من حيث طريقة اختيار العينة فمنهم من قام بالمسح الشامل ومنهم من اختار العينة القصدية ومنهم من اختار العينة العشوائية. ونجد أن أغلبية فرضيات هذه الدراسة قد تحققت وهذه الدراسات تتوافق مع دراستنا في أحد متغيرات دراستنا أو كليهما.

- مواطن الإستفادة:

أسهمت هذه الدراسة في توضيح رؤيتنا حول موضوع الثقافة التنظيمية والأداء كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع والمعلومات حول الثقافة التنظيمية وكذلك حول الأداء ومنه ساعدتنا في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء .

وقدمت لنا فكرة عن المنهج المناسب لدراستنا، كما أنها تساعدنا في صياغة بعض أسئلة استمارة الاستبيان .

بالإضافة إلى أن هذه الدراسات قد تماشت مع دراستنا في أحد المتغيرات أو كليهما.

ثامنا: المقاربات السوسيولوجية

1- نظرية النسق الثقافي:

يوضح بارسونز أن الفرد يتعلم التكيف مع معايير السلوك، والتعلم بهذا المعنى يشير إلى إدماج عناصر الثقافة في أنساق فعل الفرد وتحليل المقدره على التعلم يرتبط بمسألة إمكانية إدماج الثقافة في الشخصية، إن كل فرد يخضع لمتطلبات التفاعل في النسق الاجتماعي، وهذه المسألة هامة بالنسبة للجانب الشراكي للثقافة، وهنا لابد من الإنتباه إلى نسق الثقافة يرتبط بمتطلبات كل من نسق الشخصية والنسق الاجتماعي.

أن هذا الموقع المركزي للنسق الثقافي يدعوه بارسونز نمط التماسك الذي ينعكس من خلال وظيفة التكامل التي تؤديها الأنساق الرمزية ولكن التكامل لا يتوقف فقط على الأنساق الرمزية، فالنسق الاجتماعي يلعب دورا حاسما في هذه المسألة من خلال درجة المرونة التي يمتلكها، وبهذا الخصوص يوضح بارسونز أن النسق الاجتماعي الذي يقود إلى توزيع جامد للثقافة مثل إغلاق عملية الإكتساب، سوف يتعرض إلى حالة من اللاتكامل الاجتماعي والثقافي.

هذه الملاحظة تقودنا إلى الخصائص الأساسية للثقافة كما وضحها بارسونز والتي يعتبرها افتتاحية مناسبة لمناقشة النسق الثقافي، وهذه الخصائص هي: أن الثقافة متحولة أو منقولة عبر الأجيال، فهي تمثل الموروث، وتعمل كميّار هام للتمييز بين الأنساق الاجتماعية، حيث يمكن أن تتغير من نسق إلى آخر، كما أن الثقافة متعلمة فهي مكتسبة وتعكس دوام واستمرارية الثقافة، ولذلك يؤكد بارسونز بأن الثقافة تتميز عن أنساق الفعل الأخرى بأنها قابلة للنقل من نسق فعل إلى آخر، فهي تنتقل من شخصية إلى أخرى عن طريق التعلم، ومن نسق إلى آخر عن طريق الإنتشار، وكذلك فإن الثقافة مشتركة "جماعية" ومعنى ذلك أنها لا ترتبط بأفراد بعينهم ولكنها محددة في أنماط التفاعل الاجتماعي ولهذا السبب فإن استمرارية التوجيه لا يمكن أن تعزى إلى فاعل معين، بل يجب أن يكون هناك تكامل بين جميع الفاعلين في النسق التفاعلي.

- والإشكالية الواضحة على امتداد تحليل بارسونز للنسق الثقافي أنه يتعامل مع الثقافة على أنها متغير أو كيانات مستقلة على الرغم من إشارته إلى أصول نشأتها التي حصرها بالتفاعل بين الأفراد.

حيث لم يشاهد أي تمايزات بين الفاعلين.

وبهذا الخصوص يوضح فرد هالداي في مقاله الثقافة والقوة أن الثقافة مشروطة بأمرين: أنها معتمدة أو بحاجة حتى تتشكل وتستدمج ويعاد إنتاجها إلى عوامل اجتماعية أخرى، وكذلك أنها متنوعة ومتفاوتة.

لا شك أن الظروف والبيئات تختلف حسب مواقع الأفراد في مستويات القوة داخل المجتمع وأشار فيبير في كتابه نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي الذي ترجمه بارسونز وهاندرسون، أن الأفراد أصحاب القوة يعيشون في بيئات وفيرة بالمكافئات تظهر في المصادر المالية والطعام

والراحة المادية والجسدية والجمال، والصحة، كما هو الحال بالنسبة للمصادر الاجتماعية مثل الإطراء، والتملق، والتقدير، والجاذبية، والثناء.<sup>1</sup>

#### - إسقاط النظرية على الدراسة:

يتبين من نظرية النسق الثقافي والتي تؤكد على أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة كنسق جزئي يؤدي بتكامله مع الأجزاء الأخرى إلى تحقيق النظام الكامل في المؤسسة، والذي يكون عن طريق تزويد العمال باللوائح والقوانين، واعتماد ثقافة تدعيمية في المؤسسة الإفريقية للزجاج من أجل تحقيق شخصية متكاملة للمؤسسة بهدف زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.

#### 2- نظرية الإدارة بالأهداف:

ترجع فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري "بيتر دراكر" في أوائل الخمسينات من القرن الماضي حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم أيضا على منطق استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدراكية، كما أنها تهتم أيضا بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقا، يعني أنها تركز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وذلك من أجل تقييم النتائج المحققة.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق نجد نظرية الإدارة بالأهداف تؤدي إلى مجموعة من الفوائد إذا طبقت

بعقلانية ومنها:

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، جامعة بيرموك أربيد، الأردن، ط1، 2008، ص 187-194.

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، ط2، 2004، ص 55.

- رفع الروح المعنوية المرؤوسين وتحسين مشاركتهم والإستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.
- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل معها بإيجابية.<sup>1</sup>

من خلال ما تم عرضه في هذه النظرية تتبين لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي تحديد أهداف المنظمة وبالتالي رفع الروح المعنوية للعمال والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.

### - الإسقاط على متغيرات الدراسة:

يتبين من فروضات الدراسة والتي يجب إسقاطها على متغيرات الدراسة بحيث تقوم نظرية الإدارة بالأهداف، حيث يتمثل دور الرئيس في المؤسسة بإصدار القرارات والقوانين، والتي يتم تطبيقها من طرف المرؤوسين العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج والذي بدوره يحقق الزيادة في الإنتاجية.

### 3- نظرية الموقفية لبرونز وستولكر:<sup>2</sup>

لقد اهتم كل منهما منذ 1961 بدراسة أثر المحيط أو البيئة على سير العمل، وقد تبين أن بنية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية بنقلب وتعقد البنية والمحيط بشكل خاص، هذا النقلب الذي يقاس بمعدل التغيير التكنولوجي والسوق، وعليه اقترح كل منهما التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم أو بنية المؤسسات، ألا وهما البنى أو المنظمات الميكانيكية، والبنى أو المنظمات العضوية.

<sup>1</sup> عمر سعيد ومندر الخليفي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط1، 2003، ص 41.

<sup>2</sup> خليل السماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2007، ص 84.



- **البنى الميكانيكية:** تتميز هذه البنى بقواعد عمل واضحة ومحددة بالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات وانجاز وتنفيذ مهمات روتينية تعتمد بشكل مكثف على برمجة السلوك داخل المنظمة وبها قدرات محدودة الإستجابة والرد على الوضعيات غير المألوفة بالنسبة لها، ويتميز العمل فيها بكونه معقن ورشيد، متخصص ونمطي، أما حل النزاعات فيها فيتم عن طريق السلم الإداري، بينما يتم اتخاذ القرار في أعلى الهرم الإداري حيث يتم الإتصال في شكل إصدار توجيهات وأوامر.

- **البنى العضوية:** وتتميز بكونها أكثر مرونة من الأولى ولها القدرة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط الخارجي مقارنة مع المنظمات الميكانيكية، تعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على الإتصالات التي تكون أساسية.

أما النفوذ والتأثير ونظام السلطة في هذا النوع من البنى فيستمد شرعيته من الخبرة والمعارف التي يتوفر عليها الأفراد أكثر منه على المكانة أو الوضعية داخل السلم الإداري، كما نلاحظ ضمن هذا النمط من التنظيم مستوى منخفض من التخصص، وتتميط العمليات، ونظام لحل الصراع على أساس تبادل الآراء، وتتم عملية اتخاذ القرار بشكل لا مركزي لأن عملية اتخاذ القرار تتم في الأماكن التي تتوفر فيها الكفاءة والعمل الجماعي أما بالنسبة لتكوين العامل والحصول على الإمتيازات فمرتبطة بالمساهمة الفردية.

من خلال خصائص هذه النظرية نلاحظ اهتمامها بالثقافة التنظيمية للمنظمات وذلك من خلال روح الجماعة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقديم امتيازات، تشجيع الإبداع والإبتكار وذلك من خلال شكل التنظيم العضوي ومن خلال القوانين وإصدار التوجيهات والأوامر وذلك فيما يخص شكل التنظيم الميكانيكي.

- الإسقاط على المتغيرات:

يمكن من خلال المقولات المطروحة في النظرية الموقفية أن البنى الميكانيكي تتمثل في البناء الفوقي في المؤسسة في كل من الرئيس والمؤطرين بمعنى هذه الجهة هي من تقوم بإصدار القوانين داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج دون إشراك العاملين.

ومن خلال البنى العضوي والذي يتمثل في العمال المنفذين للقرارات الصادرة من البناء الفوقي بهدف تحقيق المؤسسة صورة متكاملة في الأداء من أجل تحقيق الزيادة في الإنتاجية ورفع الكفاءة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه وما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح.

كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض واللبس الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية وهذا من خلال تحديد المشكلة البحثية وأسباب اختيار الموضوع، الأهمية والأهداف ثم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وصولاً في الأخير إلى بعض النظريات المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثلة في نظرية النسق الثقافي ونظرية الإدارة بالأهداف، والنظرية الموقفية.

# الفصل الثاني

## الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية

2- أهمية الثقافة التنظيمية

3- خصائص الثقافة التنظيمية

4- عناصر الثقافة التنظيمية

5- أنواع الثقافة التنظيمية

6- مصادر الثقافة التنظيمية

ثانياً: عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية

1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

2- مستويات الثقافة التنظيمية

3- مظاهر الثقافة التنظيمية

4- محددات الثقافة التنظيمية

5- تغيير الثقافة التنظيمية

ثالثاً: ثقافة التدعيم "الحوافز"

1- أنواع الحوافز

2- أسس تقديم الحوافز

3- شروط نجاح نظام الحوافز

4- علاقة ثقافة التدعيم بزيادة الإنتاجية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية امتدادا لثقافة المجتمع، لأن السلوك الفردي هو نتاج السلوك المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان، حيث يؤثر ويتأثر في نفس الوقت فيجب علينا دراسة الثقافة التنظيمية كخاصية مميزة لكل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات بما تحتويه من قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل لأنها تؤثر على العاملين وعلى شخصياتهم وأسلوبهم وسلوكهم في العمل داخل المنظمة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية، وكذلك عوامل ومظاهرها وأخيرا إلى ثقافة التدعيم "الحوافز".

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

عند تتبع تطور الثقافة التنظيمية فإنه لا يوجد إجماع وإتفاق حول أول من استخدم هذا المصطلح لكن أن الدراسات حول المؤسسة الصناعية التي قام بها مجموعة من الباحثين والفاعلين الأساسيين كدراسات بلور حول التنظيم العلمي للعمل واعتبارها دراسات بكيفية أو بأخرى كما أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يكن متداولاً حتى مطلع الثمانينات يزداد الإهتمام الكبير بالجانب الإجتماعي والثقافي للمؤسسة ومن هنا سنتطرق إلى بعض المراحل التي أدت إلى تطور الثقافة التنظيمية ومن خلال هذا فإن معظم الدراسات تشير إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم الذين يكونون الثقافة التنظيمية ويزودون المؤسسة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها نتيجة خبراتها، تجاربهم السابقة.

- المرحلة العقلانية: في هذه المرحلة يتم النظر إلى المورد البشري من منظور مادي بحث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، من رواد هذه المرحلة " تايلور " الذي ينظر إلى الإنسان نظرة ميكانيكية أي اعتبر كآلة، إلا أن هذه القيم تغيرت عندما تطور الفكر الإداري من قيم مادية إلى قيم معنوية<sup>1</sup>.

- مرحلة المواجهة: هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة والتي أدت على ظهور النقابات والإهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر البشري ومنحه حقوقه وإعطائه واجباته أدت إلى ظهور وإفراز قيم الحرية والتقدير والإحترام.

<sup>1</sup> محمد بن فرحات الشنوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2005-2006، ص31.

- مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار والتخطيط وتنسيق وإشراف وقيادة مناسبة كما تنص على العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وتحقيقها.

- مرحلة التطور التنظيمي: بروز في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطور التنظيمي وذلك من خلال وضع خطط وسياسات مستقبلية ومن هذه القيم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية.

- مرحلة الواقعية: وفي هذه المرحلة يمثل تطوير القيم مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها الثقافة التنظيمية عبر إدراك المدربين وعمالهم لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة الظروف البيئية المحيطة بها والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة<sup>1</sup>.

## 2- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت اليوم الثقافة التنظيمية محل اهتمام الكثيرين من الدارسين في علم الاجتماع والإدارة لما تلعبه من دور بالغ الأهمية في نظرية الإدارة ونشاطها هذه الأخيرة التي تبرز من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تظهر على مستوى المؤسسة ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل على ترسيخ أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي الثقافة التنظيمية تشكل إطار فكريا ومرجعيا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.

<sup>1</sup> محمد بن فرحات الشنوي: مرجع سابق، ص31.

- هي بمثابة دليل الإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- تعمل ثقافة التنظيمية على جعل سلوك الموارد البشرية ضمن شروطها وخصائصها في إطار تنظيمي واحد، فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد الموارد البشرية السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحديد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبين العملاء والجهات التي يعملون معها وحتى ملابسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة كالمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة وإذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الإبتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافس.

- الثقافة التنظيمية القوية وتسهل مهمة الإدارة وقيادة الفرق فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.<sup>1</sup>

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

- **الثقافة نظام مركب:** تتكون من عدد من مكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاث: الجانب المعنوي، النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي عادات وتقاليد أفراد المجتمع والأدب والفنون والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة.

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص 313.



- **ثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصر المختلفة فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وبتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص<sup>1</sup>.

- **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تنقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنقل بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة تفتقد ملامح قديمة.

- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية، والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة في المؤسسة وما يحدث فيها من جانب آخر<sup>2</sup>.

- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الموارد البشرية والجماعات فمن المعروف أن الموارد البشري عندما يواجه موقف معين أو مشكلة فانه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص407.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص407.

#### 4- عناصر الثقافة التنظيمية:

- تشمل ثقافة أو مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة أو المؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى ثلاثة أقسام هي: العناصر غير المادية، والعناصر مادية، والموروث الثقافي للمنظمة.

أ- **العناصر غير المادية للثقافة التنظيمية:** نعني بالعناصر غير المادية، تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بالحواس وتتمثل هذه العناصر في:

- **القيم التنظيمية:** تعتبر أساس الثقافة التنظيمية وجوهرها لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان حيث تعتبر بأنها تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ، سيء أو حسن أو ما هو مهم أو غير مهم<sup>2</sup>.

- **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فاننا نجد أن هناك من المعتقدات وما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تقرير وتقوية تلك المعتقدات السلبية

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 313.

<sup>2</sup> ديف فرانسيس، مايك ودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية، 1995، ص 18.

مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة حيث نجد إذ أحب الفرد وظيفة وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجد مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة<sup>1</sup>.

- **الموروث الثقافي للمؤسسة أو المنظمة:** "هي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ومنها سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عنه لأنه معرقل لعمل الأفراد والمؤسسة ككل، ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:

❖ **القصص والأساطير التنظيمية:** تعد القصص راوية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل والتي تجسدت القيم التي تحكم هذه الحالات. أما فيما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير<sup>2</sup>.

❖ **الأبطال:** وهم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المؤسسة<sup>3</sup>.

❖ **الطابوهات "المحظورات":** وترتبط بالمخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل: الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأسوية التي مرت بها المؤسسة وبالتالي فهي كمواضيع

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات منظور علي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، 2003، ص267.

<sup>2</sup> محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص343.

<sup>3</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص144.

والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها. أو تلك الأعمال والتصرفات التي يجب اقترافها مرة أخرى وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الإختلافات والتوترات داخل المؤسسة.

**ب- العناصر المادية للثقافة التنظيمية:** وهي العناصر المادية المتمثلة في كل ما يمكن رؤيته وإدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي:

- **الطقوس والعادات التنظيمية:** ويقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما يعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية التي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا فترات الإستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر المؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال<sup>1</sup>.

- **الرموز:** تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي في المؤسسة إذ تستخدم للتعبير عن المعاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد مثل: مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري، وكذا تصميمها المعماري وأماكن الإستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

- **المراسيم:** أحداث وأنشطة خاصة يقوم بها الأفراد فيها بممارسة شعائر، أساطير وطقوس من ثقافتهم مثلا: احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات ، متطور علي، مرجع سابق، ص267.

<sup>2</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص113.

## 5- أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن أن نحدد أنواع الثقافة التنظيمية من خلال عدة أسس ومعاييرها فإذا أردنا أن نحددها على أساس توجه المؤسسة وأهم مرتكزاتها وجدنا الأنواع التالية<sup>1</sup>:

الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة السائدة، ثقافة العمليات، ثقافة المهنة، ثقافة الدور.

- **الثقافة البيروقراطية:** تركز على تحديد السلطة والمسؤوليات وضرورة إدراك أفراد المؤسسة أنهم ملزمون باحترامهم القانون والأوامر التي تصدر من أعلى هرم السلطة، حيث يأخذ بالتسلسل الهرمي في نقل المعلومات وتسيير العمل، وتؤكد على ضرورة التحكم في كل الأمور من قبل الرؤساء، ويعتبر الالتزام من أهم مبادئها.

- **الثقافة الإبداعية:** يتيح هذا النوع من الثقافة التنظيمية الفرصة للأعضاء المؤسسة ليقدموا أفكارهم وأرائهم ومقترحاتهم حول ما يرونه مناسباً للمؤسسة، ويحقق لها النجاح والتميز فهذه الثقافة تسمح بخلق بيئة العمل المناسبة التي تساعد على الإبداع.

- **الثقافة المساندة:** تركز المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة على قيم التعاون والصدقة حيث يتعاون العمال فيما بينهم لإنجاز الأعمال ويساعد بعضهم البعض، حيث يعتبر الإنسجام هو أساس نجاح المؤسسة، لذلك تعمل على خلق جو من الثقة والتأليف بين أعضائها، وتبني مبدأ المساواة والعدالة بينهم وتميل إلى التركيز على الجانب الإنساني في العمل حيث تهتم بالعامل ولا تجرده من إنسانيته فهو إنسان قبل أن يكون عامل في المؤسسة وله دوراً ومهمته يجب عليه تأديتها.

<sup>1</sup> يوسف فهد: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2006، 2007، ص 74.

- **ثقافة العمليات:** تركز هذه الثقافة على إنجاز العمل وفق ما هو مخطط له ووفق ما تنص عليه اللوائح والقوانين، فنجد أن التركيز ينصب على إنجاز العمل للنتائج التي يحققها، وهي ثقافة لا تشجع روح المغامرة، ولا تميل للمخاطرة والمواجهة في ظل التغييرات الجديدة التي لا تملك عنها المعلومات، لذلك فإننا نجد الحذر سائد بين أعضاء المنظمة وتقل رغبتهم في المخاطرة في اتخاذ القرارات وفي هذا النوع من الثقافة يعتبر الفرد أكثر تنظيماً ودقة في العمل وهو الفرد الناجح.

- **الثقافة المهمة:** تتجه هذه الثقافة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

- **ثقافة الدور:** هذا النوع من الثقافة يركز على الأدوار الوظيفية والتخصص الوظيفي شيء مهم والأفراد هم مجرد أعضاء أدوار محددة يقومون بتأديتها، ولا بد عليهم من احترام القواعد والأنظمة في أدائهم لأدوارهم وعدم الخروج عنها لذلك تؤكد على قيم الإلتزام بالقوانين واللوائح<sup>1</sup>.

❖ أما إذا أردنا معرفة أنواع الثقافة التنظيمية باستخدام معيار القوة والضعف لوجدنا نوعين: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة.

❖ **الثقافة القوية:** يمكن أن تستشير قوة الثقافة التنظيمية من خلال الحد الذي يجعل أعضاء المؤسسة يتبعون ويتقيدون بما تمليه عليهم الإدارة، حيث أنهم يؤمنون بقيم المؤسسة ويتفوقون معها،

<sup>1</sup> محمد بن حسين الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، 2009، ص42.

والثقافة القوية وبعد مرور فترة زمنية بسيطة تؤدي إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالعمال يعرفون ما يجب القيام به<sup>1</sup>.

❖ **الثقافة الضعيفة:** تكون ثقافة المؤسسة ضعيفة عندما لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تخض بالثقة والقبول الواسع منهم وتفنقر المؤسسة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات<sup>2</sup>.

## 6- مصادر الثقافة التنظيمية:

- **الإحتفالات:** فهي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين وتحمل معنى ودلالة خاصة وتقام في مناسبات معينة توزع بها حوافز أو كؤوس، بحيث تستطيع الإدارة تعزيز وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة، وتتيح هذه مناسبات فرص الإدراك ما يفعله العاملون المتميزون وتسجيل أسمائهم في لوحة شرف، فمثلا تنظيم شركة ماكدونالدز مسابقة على مستوى الوم.أ. لإختيار أفضل هذه الفرق على مستوى القومي وتقيم الفرق بينهم وفق معايير دقيقة لتحديد مدى الإحتمال أو الإمتياز في إعداد الهامبورجر<sup>3</sup>.

- **القصص:** "التي تروي داخل المؤسسة يمكن أن تؤثر كثيرا على المناخ التنظيمي بغض النظر عن إذا كانت حقيقة أو وهمية وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو احد أو بعض مديرها أو عمالها، وتروي القصص لأعضائها المنظمة الجدد ليعرفوا عنها نقاط تميزها.

<sup>1</sup> بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 6، قسنطينة، 2009، ص81.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003، ص186.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، مصر، ط2،

- **الرموز:** فهي شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر، وقد تعتبر القصص والإحتفالات رموزاً لأنها تجسدها قيماً تنظيمية، وتقدم كثير من المؤسسات أو المنظمات رموزاً مثل أوسمة لمن يخدم المنظمة أو المؤسسة لعشر سنوات أو عشرين سنة كرمز للتقدير.

- **الشعارات:** فإن كل مؤسسة أو منظمة غالباً ما تطور لغتها، وتسهم هذه الأدوات الإتصالية في تكوين ثقافة تنظيمية مميزة، وتستخدم بعض الشركات شعاراً خاصاً، وهذه الشعارات ترمز لها تود المنظمة أن تقولها سواء لعاملها أو الجمهور الخارجي<sup>1</sup>

- **القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات والأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة حيث تقوم القيم التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير ملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها، أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كلا منهما من الآخر خلال فترة العمل الفرد في المؤسسة مثال على ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق، ص116.



الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية<sup>1</sup>.

- **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأسوية مرت بها المؤسسة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة راوية من تمثيل أشخاص خياليين ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات الأفراد المؤسسة في شكل صورة مثالية عن أشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المؤسسة أو المنظمة.

- **عملية التنشئة في التنمية ثقافة المؤسسة:** وهي تعني أن ينقل الفاعلون القدامى للأجيال اللاحقة الثقافة التي تضمن لهم المعارف الإجتماعية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم داخل المؤسسة بنجاح إن التنشئة بهذا المفهوم توفر للفاعلين الأدوات التي تمكنهم من مواكبة ما يجري في المنظومة التي ينتمون لها، حيث يتم تعلم آليات العمل ضمن الفرق والأقسام وتؤسس العلاقات

<sup>1</sup>إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص15-16.

الإجتماعية وعلاقات العمل، بالإضافة إلى تطور الكفاءات والمعارف الضرورية للقيام بمهام جديدة.

الثقافة أيضا تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ويرون بأنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لمزيد من المزايا<sup>1</sup>.

### ثانيا: عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية

#### 1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>

تكون الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل عدد من العناصر والإعتبرات أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد: وما يحملونه من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية: ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء أو التنظيم الإداري للمنظمة: حيث تتعكس خصائص التنظيم الإداري على الخطوط السلطة وأساليب الإتصال ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة: في صورة حقوق مادية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية التنظيم والمنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 590.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 408.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة أو المؤسسة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.

- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وبناء عليه يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى ما يلي:

- خصائص الفرد.

- علاقة الفرد بالبيئة.

- أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.

- علاقة الفرد بالمنظمة.

- الأنشطة التي يمارسها الفرد.

- اتصالات الفرد وعلاقاته مع الآخرين.

- تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها: يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها:

- توجهات المؤسسة والعاملين بها: تشير التوجهات إلى طريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المؤسسة "قوة إيجابية" أو تكون غير

متوافقة مع تلك الأهداف "قوة سلبية" ومن هنا فإن الثقافة قد تدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.

- الإنتشار: يشير الإنتشار إلى الدرجة التي يشارك بها الأعضاء المؤسسة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية.

- القوة: تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدرة من الإرغام<sup>1</sup>.

- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها.

- تعيين مدير مسؤول عن الإستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراسة كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج تشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الإتصال مع البيئة الخارجية.

- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص409.

- **الإلتزام:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة التزم والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الإلتزام إلى درجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبدل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة.

## 2- مستويات الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

- **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان، بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والإحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والرموز.

- **المستوى الثاني:** ويتمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتعدد هذه القيم يمثل النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء والتي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

## 3- مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية في ثلاث جوانب رئيسية هي:

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التنظيم: إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2002، ص231.

- فلسفة العمل الجماعي:<sup>1</sup>

- سيادة روح الفريق.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالإنتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

- القدرة على التكيف:<sup>2</sup>

- مرونة الإدارة.
- الإعتقاد بحتمية التغيير.
- استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- الإتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

- القدرة على الابتكار:<sup>3</sup>

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.

---

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعية، مصر، ط1، ص17-18.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، مصر، 2001، ص195.

<sup>3</sup> صلاح الدين الهيثي: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد1، العدد1، 2005، ص124.

- الإعتقاد بأن الإبتكار أساس نجاح المؤسسة.

- الإستعداد لتحمل المخاطرة.

#### 4- محددات الثقافة التنظيمية:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.

- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف للثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدرما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى على تحقيق زيادة خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية<sup>1</sup>.

- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء المنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعة، مصر، 2006، ص29.

- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأسباب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح<sup>1</sup>.

### 5- تغيير الثقافة التنظيمية:

تتميز ثقافة المنظمة بالإستقرار والثبات النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبدا بل بالعكس من الممكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية:

- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة يؤدي الى تغيير ثقافة المنظمة.
- دور حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- **حجم وعمر المنظمة:** فالمنظمات ذات الحجم الصغير يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات ذات الحجم الكبير، وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن.
- **قوة الثقافة الحالية:** فكلما كانت قوية يلتزم بها العاملون كما كان أصعب والعكس صحيح<sup>2</sup>.

### ثالثا: ثقافة التدعيم "الحوافز"

- تقوم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بتدعيم العلاقات الإنسانية التي تدعو على دعم وتحفيز الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالإنتماء والالتزام نحو المنظمة وتوجد غالبا

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ط1، ص 314.



في المنظمات الإنسانية وبالنقابات والإتحادات المهنية، والمنظمات الأهلية ووجود قيم الثقة والإهتمام والرعاية للآخرين والتضحية من أجل الآخرين تمثل دافعا قويا للسلوك.

### 1- أنواع الحوافز:

- **الحوافز الإيجابية:** تلبي هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالإبتكارات والإختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة ان تقوم بتدعيمها وذلك بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والإجتماعية ويمكننا استعراض هذين النوعين من الحوافز المادية والمعنوية<sup>1</sup>.

- **الحوافز المادية: التدعيم الإيجابي:** تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الإقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمراريتها. وتندرج تحت هذا النوع مجموعة من المفاهيم أهمها:

- **الأجر:** يعرف الأجر في النظام الرأس مالي على أنه:

- "التمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي الذي يبذله في العمل"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق الحاج وآخرون: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، القاهرة، ط1، 1990، ص105.

<sup>2</sup> منصور قهمي: إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص114.

- والأجر في معناه الإقتصادي الواسع: يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يحصل عليها الأفراد<sup>1</sup>.

- **المكافآت:** هي مبالغ تدفع مقابل بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل غير المنتظم أو التفوق في النوعية أو الكمية أو يكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية<sup>2</sup>.

- **المشاركة في الأرباح:** يمكن من خلال المشاركة في الأرباح بأنها استقطاع نسبة مئوية من أرباح الشركة، ليجري توزيعها على العاملين أو يتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.

- **الحوافز المعنوية:** عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الإجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومن بينها:

- **التكوين والتدريب:** يعتبر التكوين والتدريب من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص366.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1979، ص229.

- **الترقية:** يقصد بها شغل الموظف المرقى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والسلطة ولمرتب يفوق وظيفته الحالية<sup>1</sup>.
- كما أن الترقية هي أن يشغل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيارة في المزايا المادية والمعنوية.
- **الظروف الفيزيائية للعمل:** تعني ظروف العمل بصفة عامة وكل ما يحيط بها بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه أو أدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها<sup>2</sup>.
- لذلك الإدارة ملزمة بتوفير السلامة للمورد البشري بوضوح برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية.

## 2- أسس تقديم الحوافز:

- حتى تكون الحوافز فعالية لا بد من توفير مجموعة من الأسس تعتمد عليها إدارة المؤسسة في منح الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي<sup>3</sup>:
- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وتدعيم العامل وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل أو التكاليف التي يتم توفيرها.

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط4، 1969، ص720.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص205.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995، ص77.

- **المجهود:** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحساب المجهود.

- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى الحد ما على الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته ، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز تدعّمه بها المؤسسة.

- **المهارة:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

### 3- شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جد للمؤسسة تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:<sup>1</sup>

- **البساطة:** ويعني أن تكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.

- **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

- **المشاركة:** أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

- **العلانية:** وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.

- **الهدف:** أن يكون للحافز هادف معين كرفع الإنتاج.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص125.

- التنوع: أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.

#### 4- علاقة ثقافة التدعيم بزيادة الإنتاجية:

تعتمد المؤسسة جملة من السياسات ومن بينها التدعيم أو الثقافة التدعيم والتي من بينها الحوافز بنوعها المادية والمعنوية والتشجيع والثناء والتي تعتبر من المثبرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء والمساهمة في زيادة الإنتاجية وعلى المؤسسة الإهتمام بشكل كبير على العنصر البشري لأنه يظل أهم العناصر الإنتاجية وهو القوة المحركة لها، فكلما اعتمدت المؤسسة على ثقافة التدعيم المتمثلة في الحوافز والتشجيع وغيرها كلما أدى بالعمال على زيادة الإنتاجية وهذا يؤثر إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة والعكس صحيح كلما ابتعدت المؤسسة على ثقافة التدعيم كلما أثر هذا على الأداء وهذا بحد ذاته يؤثر على الإنتاجية لأنه لا يوجد جو مناسب يساعد الأفراد على العمل بحد وبدافعية.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما سبق وعلى اعتبار أن الشخصية الفرد وأنماط سلوكه واتجاهاته وإدراكاته هي نتاج التفاعل بينه وبين بيئته ينبغي أن إدارة الموارد البشرية ذلك بالحسبان، وان تركز بصفة أساسية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية التي تعتبر عنصرا أساسيا موجودا جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية.

# الفصل الثالث

## أداء العاملين

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| 4- معايير تقييم الأداء                    | تمهيد                   |
| 5- خطوات وطرق تقييم الأداء                | أولاً: الأداء           |
| 6- مشكلات عملية تقييم الأداء              | 1- عناصر الأداء         |
| ثالثاً: الكفاءة والإنتاجية                | 2- معايير الأداء        |
| 1- أهمية الكفاءة والإنتاجية               | 3- محددات الأداء        |
| 2- العوامل المؤثرة في كفاءة الإنتاجية     | 4- مستويات الأداء       |
| 3- أنواع الكفاءة الإنتاجية                | 5- معوقات الأداء        |
| 4- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية           | 6- إجراءات تحسين الأداء |
| 5- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية هناك     | 7- نظريات الأداء        |
| أساليب عديدة لقياس الكفاءة الإنتاجية      | ثانياً: تقييم الأداء    |
| 6- علاقة اللوائح والقوانين بزيادة الكفاءة | 1- تعريف تقييم الأداء   |
| 7- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين | 2- أهمية تقييم الأداء   |
| خلاصة الفصل                               | 3- عناصر تقييم الأداء   |

**تمهيد:**

يعتبر المستوى المقدم من الأداء إلى مستوى الفرد والجماعة والتنظيم أهدافها الرئيسية بالنسبة للمنظمات، إذ لا يمكن لأي منظمة البقاء والاستمرار بدون تحقيق مستوى مرضي من الأداء على هذه المستويات الثلاث، ولقد تم التنسيق على نطاق واسع من الأهمية الكبيرة لتقييم الأداء بالنظر إلى الأغراض الكثيرة التي يخدمها تقييم الأداء، فهو يوصل أغراض الإدارة وأهدافها إلى الموظفين وهو عبارة عن حافز العاملين لتحسين أدائهم كما أنّ تقييم الأداء يعتبر أحد المهام التي تقوم عليها الكثير من سياسات وقرارات القوى العاملة، فعلى أساس المعلومات المتعلقة بأداء العامل توضح الكثير من السياسات والقرارات.



أولاً: الأداء

1- عناصر الأداء:

هناك عناصر أساسية للأداء وقد خصها أحمد صقر عاشور في إبرازه لعناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

**1-1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:** وذلك من خلال تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العامل إضافة إلى تحديد المكونات المتغيرة بتغير الزمن أو بتغير الظروف والمواقف المحيطة بالأداء أو الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل وتتمثل هذه المتغيرات على النحو التالي:

- **الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:** وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية التي تؤدي الأعمال، وهذه البيئة تؤثر لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لأنشطة الإنتاج وذلك لمنع تكرار وقوعها في المستقبل.

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة، تكون هذه الظروف أو المواقف التي يمكن أن تساهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات متعلقة بالبيئة المادية: مثل: عطب الآلات، الإضاءة والتهوية... الخ.

- متغيرات تتعلق بالأفراد والمكونين لبيئة العمل الاجتماعية مثل: المشرفين والرؤساء... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 331.

- الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل: والمقصود هنا وجود اختلاف بين الأفراد الذين يؤدون العمل، وما يستخدمونه من خبرات وخصائص متميزة ومهارات وهذا الاختلاف في الأداء يرجع إلى الأفراد الذين يؤدون أعمال أو أنشطة قائمة على افتراضات أن كثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجازها، كما أن الأعمال تختلف من حيث الحرية في اختيار وسيلة الأداء الملائم والمناسب بين الموارد والظروف المتاحة.

**1-2- العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:** إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التكامل أو التجانس أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليست فقط التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى علاقات بين الأعمال المختلفة، وقد يترتب عن ذلك إعادة تصميم التنظيم ككل.

**1-3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد بأداء هذه الأنشطة<sup>1</sup> وقد حدد عيد البارئ إبراهيم ذرة عناصر الأداء فيما يلي:

- **كفاءات الموظف:** وهي ما يميز به العامل من مهارات وخبرات وانجازات وقيم بمعنى خصائصه الأساسية التي ستعكس على أدائه ايجابيا.

- **متطلبات الوظيفة:** وهي تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات والمجالات التي ترتبط بالوظيفة.

<sup>1</sup> المرجع السابق: ص 332.

- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية وتتضمن العوامل التي تؤثر في الأداء الفعال وللتنظيم وهيكله وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضرية»<sup>1</sup>.

ويمكن القول أنه لا يوجد اختلاف بين الباحثين فيما يخص عناصر الأداء فقد أجمعوا إلى حد كبير على هذه العناصر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- **المعرفة ومتطلبات المعرفة:** وتشمل المهارات الفنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.<sup>2</sup>

## 2- معايير الأداء:

تعرف معايير الأداء بأنها المقياس الذي يتم على أساسه تحديد مستوى إنجاز العمل الفعلي من قبل الموظف وتنقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص 261.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 262.

**2-1- المعايير الإنسانية:** وتدور حول طبيعة العلاقة بين الموظف أو العامل والأفراد الآخرين في محيط العمل مثل: علاقة العامل مع زملائه وعلاقته مع رؤسائه ومدى قدرته على التأثير بهم من حيث قدرته على الإنجاز أو مدى قدرته على تشجيع مرؤوسيه وحثهم على بذل المزيد من الجهود وتحسين الأداء والعمل بروح الفريق، والتعاون فيما بينهم لتحقيق احتياجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة، ولهذا فإن علاقات العامل الذين يتعامل معهم في محيط العمل تعتبر مقياساً ومؤشراً هاماً لمدى نجاحه أو فشله في أداء عمله.

**2-2- المعايير الشخصية:** تتمحور حول مقدار الجهد والاجتهاد الذي يظهره العامل في عمله، وذلك نتيجة لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تكوين شخصيته وهي: عوامل بيولوجية جسمانية، عقلية، أسرية، حضارية، اجتماعية. ومدى تصميمه على النجاح والوصول إلى الهدف المسطر، أي قدرة الفرد على العطاء وتحقيق الذات في عمله، ومدى التنوع والتجديد في الطرق التي يستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز عمله<sup>1</sup>.

**2-3- المعايير المهنية:** وتتمثل في قدرة العامل على أداء عمله والواجبات المرتبطة به على أكمل وجه دون إحداث أي خلل ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ط2، 2004، ص 19.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 19.

3- محددات الأداء:

يتحدد الأداء بمجموعة من العوامل التي يمكن تجزئتها إلى قسمين:<sup>1</sup>

**3-1- القسم الأول:** وهو يتضمن العوامل التي تتصل بالفرد ذاته وهو الأثر الصافي لجهود

العامل التي تبدأ من القدرات وإدراك الدور والمهام ويمكن النظر للأداء من هذه الزاوية على أنه

نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام ويشير كل منها إلى:

- **الجهد:** ويعبر عن الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها العامل لأداء مهنته.

- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير عبر فترة زمنية

قصيرة.

- **إدراك المهام:** ويقصد بها الاتجاه الذي لا يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل

من خلاله.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من

مكوناته بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات عالية، لكن لا يفهمون

أدوارهم فإن أدائهم غير مقبول لكون العمل غير موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن

الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه

بالمخفض، وهناك احتمال أخير هو أنّ الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم الكافي فيكون

أدائه أيضا منخفض.

<sup>1</sup> رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص 164.

3-2- القسم الثاني: وتتصل بنسبة العمل وندرج منها واجبات ومهام وطبيعة العمل، والتنظيم الاجتماعي للعمل، إلى جانب الموارد والإمكانات المادية.

#### 4- مستويات الأداء:

هي مستويات يتم على أساسها ترتيب الموظفين وفق النتائج النهائية لتقييم أدائهم، وتختلف مستويات الأداء ومسمياتها من منظمة إلى أخرى ومن طريقة إلى أخرى.

- المستوى التنظيمي.

- مستوى العمليات.

- مستوى العاملين المؤدين للأعمال.

ويعتقد رملر على مستشار الأداء أن يبدأ عمله ويتناول المستوى التنظيمي، لأن هذا المستوى هو الذي يحدد السياق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات والأعمال.

كما أن المستوى التنظيمي هو الذي يتم فيه وضع هيكلية الأعمال وإدارتها لتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.

ولتوضيح طبيعة المنظمة وتوجهاتها فإنه يجري فحص العمليات الداخلية، وللوصول إلى الأداء علينا فحص العمليات التي تتم عبر الدوائر والأقسام وإنجاز أعمال المنظمة ومن هنا يجب ربط أهداف المنظمة بأهداف تلك العمليات لتحقيق النتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية التنموية الإدارية، مصر، 2003، ص 87-88.

5- معوقات الأداء:

هناك مجموعة من المعوقات والحواجز التي تحاول دون بلوغ أو وصول الأداء المطلوب وتتمثل في:

**1-5- الظروف الفيزيائية:** وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، فإذا كانت هذه

الظروف غير ملائمة فإنها تؤدي إلى عدم تركيز العامل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداءه.<sup>1</sup>

**2-5- عدم وضوح السياسات والمهام:** وهناك الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه أحد

أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.<sup>2</sup>

**3-5- التغيب:** يطلق على حالة عدم حضور شخص إلى العمل وأنه مدرج في جدول العمل مما

يؤدي إلى ارتباط في جدول الأعمال اليومية نتيجة الفاقد في الموارد البشرية ويعتبر التأخر جزء

من التغيب وإن كان لفترة قصيرة "تغيب مؤقت" وأسباب التغيب ما هو شخصي، اجتماعي،

تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا بالإضافة التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة

بما تمنحه المنظمات المنافسة وللد من هذه الظاهرة يجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية

والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على إلتزام العامل وولائه للمنظمة التي يعمل

بها.

**4-5- حوادث العمل:** وهي الأخطاء التي توجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب

لوقوع هذه الحوادث والإصابات التي تتمثل في الأسباب التقنية والتكنولوجية، الناتجة عن الأعطاب

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتكامل، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2006،

ص 45.

<sup>2</sup> رابوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 211.

وقدم الآلات وأخرى فنية إنسانية ناتجة عن سوء التحكم في الآلة، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنظمة للعمال وجراء سوء معاملة المشرفين لهم.

وللحد من حوادث العمل يجب على المنظمة اتخاذ جملة من الإجراءات منها:

- المراقبة المستمرة لمدى جاهزية الآلات.

- حث العمال على إرتداء لوازم الوقاية مثل: القفازات، النظرات.

- التدريب الجيد على حسن استخدام الآلات.<sup>1</sup>

## 6- إجراءات تحسين الأداء:

يمكن القيام بعملية تحسين الأداء من خلال إتباع الخطوات التالية:

### 6-1- تحديد الأسباب الرئيسية كمثال الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء

العاملين من الأداء المعماري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تستفيد من ذلك في الكشف عن تقويم الأداء وما إذا كان انخفاض الأداء يرجع للعاملين أنفسهم أو الندرة في الموارد المتاحة لهم هو السبب الرئيسي في تدني الأداء، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب نجد المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا وإيجابيًا.

### 6-2- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات

الأداء ووضع الحلول لها في التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشارة والمشاركة في

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 55.



مناقشة المشاكل، وعدم السرية في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلة الأداء.

**6-3- الإتيصالات المباشرة:** إن الإتيصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتيصالات وأسلوب وأنماط الإتيصال المناسبة، وعدم اللجوء إلى العبارات المخرجة من الإتيصالات الفاعلة في هذا المجال، وكذلك استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.<sup>1</sup>

إن مثل هذه الإجراءات تعزز السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

#### 7- نظريات الأداء:

##### 7-1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور 1915-1856:

ولد فريدريك تايلور في أمريكا سنة 1886 وتوفي سنة 1915 قد كان يميل إلى دراسة القانون إلا أنه عمل مهندساً ثم كبير المهندسين في شركة صلب أمريكية في فيلادلفيا حيث ظهر ونما كرهه الشديد لمشاكل الفاقد وعدم الكفاءة أثناء العمل.<sup>2</sup>

فهو أول من فكر في موضوعية تحسين وزيادة إنتاجية العاملين إذ توصل من خلال متابعته لأداء العاملين أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سليمة وغير كفوءة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت اللذان بالإمكان توظيفهما لفرض زيادة الإنتاج، وقد اعتقد أن هذه المشكلة يمكن تصحيحها إذ ما تمت مساعدة المشرفين للعاملين لأداء العمل بطريقة أفضل وفق خطوات محددة ومرسومة وقد تبلورت أهم المبادئ العلمية لفريدريك تايلور فيما يلي:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص 157.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 76.

- تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي يشتمل على قواعد عدة للحركة معايير نمطية لتنفيذ العمل، التوافق مع ظروف العمل.

- اختيار العاملين بعناية تناسب القابليات المطلوبة للعمل.

- تدريب العاملين ومنحهم محفزات مادية مناسبة عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة وإسناد العاملين ودعمهم من خلال التحفيز بعناية للعمل وتسهيل خطوات إنجازه.

- اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل بين العاملين.

- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعاملين، بحيث يتحمل المديرين مسؤولية التخطيط، بينما يختص العاملون بالتنفيذ.<sup>1</sup>

ومن خلال المبادئ التي وضعها تايلور نلاحظ أنه لم يولي الإهتمام بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتأثيرها في أداء العمل، إلا من جانب ضيق تمثل في كيفية تقديم الحوافز المادية متغاضيا عن دور الحوافز المعنوية، وكذا القوانين الصارمة التي ألزم العمال بإتباعها وتنفيذها.

ومن هنا فإن أي مؤسسة بطبيعة الحال تحتاج إلى عمال بكفاءات ومهارات حتى تسمح لها برفع مردودها وإنتاجيتها وهذا ما تطلبه نظرية الإدارة العلمية أن العامل داخل المؤسسة لابد أن يؤدي دوره حسب تخصصه المنوط به من خلال تكوينه العلمي، وأن يسير ويتمشى مع مبادئ وأهداف المؤسسة، وأن كل عامل يلعب دوره الأساسي حسب إستراتيجية الإدارة، وأيضا تحقيق الدعم المادي وإشباع رغباتهم وهذا ما تسميه الإدارة العلمية بالثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 55.

## 7-2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول 1925-1841:

وهو مهندس فرنسي اهتم بإدارة المؤسسات ومشكلات القيادة ويعتبر تفكيره مكملاً لتفكير تايلور غير أنه اهتم بتحليل طبيعة ووظيفة الإدارة داخل المؤسسات.<sup>1</sup>

وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة الأداء من خلال العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، ولقد عمد إلى إيجاد مبادئ يعتمد عليها المدراء في أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية التي يعملون لها وقد حددها في خمسة وظائف وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.<sup>2</sup>

كما صاغ فايول أربعة عشر مبدأ وأكد على أهميتها في تسير المؤسسات وتمثل في:

- 1- مبدأ تقسيم العمل، 2- مبدأ السلطة والمسؤولية، 3- مبدأ الانضباط، 4- مبدأ وحدة الأمر،
- 5- مبدأ وحدة التوجيه، 6- مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، 7- مبدأ المكافأة،
- 8- مبدأ المركزية، 9- مبدأ تدرج السلطة، 10- مبدأ الترتيب، 11- مبدأ العدالة والمساواة،
- 12- مبدأ استقرار العمالة، 13- مبدأ المبادرة، 14- مبدأ روح الجماعة.<sup>3</sup>

ومن خلال هذه المبادئ تظهر جوانب من الثقافة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة والمتمثلة في روح التعاون وروح الجماعة أي يجب خلق روح الفريق والإحساس بالوحدة والتماسك وأيضاً الاستقرار في العمل باعتبار أن دوران العمل يؤدي إلى مشاكل متعددة فمن ثم يصبح من

<sup>1</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الهادي المبيعي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 47.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 87-86.

صالح المنظمة العمل على تحقيق قدر كبير من الإستقرار للقوى العاملة داخل المنظمة، وأيضا تقديم المكافأة ووجود نظام عادل للحوافز أي تحفيز العمال يكون على قدر الجهد المبذول لأنه يساعد على الإبداع والخلق في العمل.

ومن هنا فنظرية التقسيم الإداري تركز على البنية الفوقية للمؤسسة في صياغة الأفكار والمخططات والتي تصبح مع مرور الزمن ثقافة البنية المهيمن عليها بحيث أن العمال يصبح تنظيمهم الداخلي وفقا للبنية المهيمنة.

### 7-3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1920-1864:

لقد برزت أفكار ماكس فيبر بشكل كبير في حقل الإدارة وأدت إلى سيادة مفاهيم جديدة في العمل، والبيروقراطية تعني الرشد "العقلانية" والشكل الكفاء للمنظمة، المؤسس على مبادئ المنطق الأمر والسلطة القانونية.<sup>1</sup>

وقد ركز فيبر على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي الأخذ بها إلى تحقيق حسن سير العمل بسهولة وسرعة ويسر، وعدم الإختلاف في كيفية أداء العمل الواحد نتيجة اختلاف الظروف أو العمل أو الإدارة.<sup>2</sup>

وتتلخص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق للبيروقراطية في:

- **التقسيم الواضح للعمل:** حيث يتم تقسيم الأعمال تبعا لنشاطات ومهام كل عمل بشكل واضح.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: المرجع السابق، ص 64.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: المرجع السابق، ص 88.

- القواعد والإجراءات تكون مكتوبة وموثقة، حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المديرين والأفراد العاملين في سلوكهم وقراراتهم.

- هرمية السلطة: تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومنتجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤولية.

- العلاقات غير الشخصية: الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز.<sup>1</sup>

- الإستحقاق على أساس المهنة: حيث يتم اختيار وترقية العاملين مهنياً وفقاً لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل.

ومن خلال خصائص ومجالات البيروقراطية نتضح لنا بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية حيث تدعو البيروقراطية إلى الانضباط في العمل وتحديد أسس واضحة مستندة إلى القوانين والتعليمات.

#### 4-7- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو 1932-1927:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل اتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري، ويعتبر إلتون مايو المؤسس لهذه النظرية من خلال الدراسات التي قام بها في مصنع هاوترن من سنة 1927 إلى غاية 1932 والتي بينت أن تأثير العوامل السيكولوجية والاجتماعية على الطاقة الإنتاجية للعمال أقوى من تأثير العوامل المادية وقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات في الفكر الإداري، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص 65.

وقد كان لنتائج تجارب مصنع هاوثورن حصيلة مهمة تمثلت في تأكيد وجود علاقات مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية التي تؤدي تأسيس علاقات بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض يكون لها انعكاسات ايجابية على الأداء.

كما ظهرت اهتمامات لاحقة بمفاهيم واتجاهات جديدة في الإدارة منها:

- مفهوم العلاقات الشخصية التي تجري داخل المنظمة.

- مفهوم علاقات الجماعة التي تتشكل نتيجة العلاقة بين الأعضاء في جماعة العمل.<sup>1</sup>

ومن المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية نجد:

- الحوافز غير المادية تلعب دورا في الدافعية والروح المعنوية في زيادة الإنتاج.

- التركيز على إشباع الرغبات الإنسانية كأداة لتحسين الإنتاجية.

- التركيز على تشجيع تدريب الجماعات في موقع العمل، وتوفير القيادة والديمقراطية من أجل إعطاء فرصة المشاركة وتنمية الإتصالات بين الإدارة والجماعات.

- التخصص الكامل هو الأساس لزيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه المبادئ والخصائص التي تقوم عليها نظرية العلاقات الإنسانية تبين لنا مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال تقديم الحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية وكذا إتاحة

<sup>1</sup> خليل حسن السماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص 68.

<sup>2</sup> فاضل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر،

الأردن، 2007، ص 115.

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وأيضاً فتح أبواب التفاعل بين الأفراد في العمل أي تكوين روح الفريق مما يساهم في تحسين الأداء.

### 7-5- نظرية الفلسفة الإدارية لماك جريجور 1964-1906:

#### - نظرية (x):

تستند هذه النظرية على عدد من الإفتراضات السلبية حول طبيعة السلوك الإنساني وأبعاد هذه النظرية مستوحاة من الإتجاه الكلاسيكي وأهم هذه الإفتراضات:

- الأفراد العاملون في التنظيمات سلبيون بطبيعتهم ولا يحبون العمل ويحاولون تجنبه والدليل على ذلك هو تنفيذهم للعملية الإنتاجية بأقل من طاقتهم الفعلية.

- يتميز الأفراد بالكسل ولا يرغبون في تحمل المسؤولية، كما أنهم يتسمون بتدني مستوى الطموح.

- يعتبر التهديد والعقاب والإرغام على العمل شيء ضروري لتحقيق أهداف التنظيم من أجل ضمان تحقيق الأداء الإنتاجي.

- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، كما يعطي هؤلاء الأفراد أهمية لعنصر الأمن الوظيفي والإستقراري في العمل.<sup>1</sup>

إن هذه النظرية لا تهتم بالثقافة التنظيمية ودورها في زيادة أداء العاملين إلا من جانب ضيق وهو كيفية تقديم الحوافز وتقتصر على الحوافز المادية بما فيها الأجرة وكذا من جانب الإستقرار في العمل.

<sup>1</sup> علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري الجزائر، 2004، ص 85.

- نظرية (y):

تبرز هذه النظرية التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية والتي يؤمن بها ماك جريجور وقد استندت على افتراضات إيجابية منافية للافتراضات الأولى والمتمثلة في:

- الأفراد العاملون في التنظيم لا يكرهون العمل، بل يحبونه لأنه يمثل لهم مصدر الرضا.

لدى الأفراد العاملين القدرة على تحمل المسؤولية ويجتنبونها فقط حينما يحققون من خلالها أهدافهم.

- يمارس الأفراد التوجيه الذاتي لأن التهديد بالعقاب لا يعتبر الوسيلة الأهم لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، يملك عدد كبير من الأفراد درجة عالية من الإبتكار والإبداع في العمل.

ويعمل الأفراد على إشباع هذه الحاجات المادية والمعنوية منها حاجات تقدير الذات وقيام

التنظيم بمساعدتهم على إشباع هذه الحاجات يساعد على إبراز طاقاتهم.

ومن خلال الخصائص تظهر مظاهر الثقافة التنظيمية المتمثلة في الحوافز.

المادية والمعنوية كالتقدير، وكذا تشجيع العمال على الإبداع والإبتكار داخل التنظيم.

7-6- نظرية الحاجات لماسلو 1970-1908:

هو أستاذ لعلم النفس كان متخصص في دراسة السلوك الإنساني وكان من الأولين الذين

اهتموا بدراسة الدافعية عند الإنسان في العمل.

وقد جاءت نظرية ماسلو في التحفيز والدافعية لتعطي بعد في تحقيق الفعالية التنظيمية من

خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد بالرغم من اعترافه من عدم إمكانية تحقيق إشباع كامل

للحاجات كما أن المؤسسات تعمل على إشباع هذه الحاجات وتتمثل:



- الحاجات الفيزيولوجية: من خلال الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.

- الأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته، تحقيق الإستقرار الوظيفي.

- الإنتماء: من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة أن تساعد العامل في إشباع الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

- التقدير والإحترام: عن طريق الترقية والكفاءات الإستثنائية.

- تحقيق الذات: تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا ونادرا ما يصل الفرد إلى إشباعها.<sup>1</sup>

من خلال مبادئ هذه النظرية تبين لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في الحوافز المادية التي تقوم على الحاجات الفيزيولوجية كالأجر والحوافز المعنوية التي تقوم على الأمان المتمثل في الإستقرار الوظيفي وكذا الإنتماء والتقدير والإحترام.

## ثانيا: تقييم الأداء

### 1- تعريف تقييم الأداء:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية أيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو توقيته لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 93.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 367.

## 2- أهمية تقييم الأداء:

من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين العمال فالعامل الذي استلم وظيفة قد يأتي أدائه ضعيف في المراحل الأولى من إنجازه وهذا ليس بعيب ولكن العيب أن لا يركز على تحسين أدائه سواء بدافع شخصي منه أو بناء على طلب أو أمر من الرئيس المباشر إن باستطاعة هذا الأخير إستخدام قوى العمل وتوجيهها نحو الأداء المقبول ولهذا أخص موضوع تقييم الأداء أهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن ذلك من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة.

كما يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **رفع معنويات العاملين:** إن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

- **دعم إجراءات الترقية والنقل:** إثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد ونظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الدين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

- **يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين:** في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

<sup>1</sup> شهادة نظمي: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 75.

- استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة يستلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم التقدير بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.

- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريسية: وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشر الإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الإختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

### 3- عناصر تقييم الأداء:<sup>1</sup>

3-1- تحديد الغرض من التقييم: من الطبيعي استخدامها في مجالات عديدة و أغراض متنوعة كتحديد الأجر والمكافآت والعلامات، تحديد وترقية الفرد كمكافآت على تحديد أوجه القصر في أداء العامل واحتياجاته للتدريب والتطوير.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 90.

**3-2- مسؤولية تقييم الأداء:** يمكن تقييم الأداء عن طريق أطراف عدة، فالأكثر شيوعاً هو قيام الرئيس بتقييم مرؤوسه إذ تتماشى مبادئ الإدراك، أما تقييم المرؤوسين فغالباً ما تطبق في الحالات الخارجة ومن عيوبها:

تتناقضها مع مبادئ الإدارة أما تقييم الزملاء فهي نادرة التطبيق ونشوب عيوبها من خلال إفساد العلاقة الإجتماعية.

**3-3- توقيت التقييم:** هو تحديد فترات التقييم مثلاً: أن يكون مرة خلال سنة أو مرتين.

**3-4- معايير التقييم:** تتطلب معايير التقييم مبادئ من بينها:

استخدام عدد كبير من معايير ويسبب ذلك هو أن العاملين يقومون بعدة أنشطة حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء العامل.

موضوعية المعايير بقدر الإمكان وأكثر معايير الصفات الشخصية.

**4- معايير تقييم الأداء:**<sup>1</sup>

**4-1- الفاعلية:** يعتبر هذا المفهوم جوهر نظرية التنظيم ولا يمكن دراسة التنظيم دون التعرف عليه فيرى الباحثين أنها معيار يقيس مدى تحقيق المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو ومن مكونات الفاعلية:

- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة و المحافظة على البقاء.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 85.

- قدرة المؤسسة على النمو والتطور باستمرار.

**4-2- الكفاءة:** ظهر هذا المفهوم في كتابات آدم سميث عندما أشار إليه أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف عن طريق تحسين وسائل العمل والتنظيم.

وتعني الكفاءة الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، أو هي تحويل نسبة المدخلات إلى مخرجات وقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:

- **المؤشر المباشر:** عن طريق قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية:

- المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي.

- المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة بعدد العاملين بها.

- مقاييس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على المستوى الموارد ذاتها.

وبناء على هذا يمكن إيجاد عدد كبير من المؤشرات قياس الكفاءة المؤسسة غير مباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين على الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة كقياس الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

**4-3- الإنتاجية:** يرى بعض المفكرين أن مفهوم الإنتاجية فيه الكثير من اللبس والغموض، فأغلب الدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال لم تتمكن من إزالة وتوضيح غموض هذا المفهوم ويسبب أن الإنتاجية معان مختلفة فهناك من يستخدمها كقياس لكفاءة العامل وبعضهم الآخر يستخدمها لقياس المخرجات التي حققتها الموارد، ولهذا نجد اختلافاً بعض المصطلحات

الفكرة الإنتاجية مثل الإنتاجية الهندسية والتي يقصد بها درجة إنتاجية آلة معينة، أيضا الإنتاجية الاقتصادية والتي تعني الطريقة التي تحقق رغبات الجماعة من خلال توزيع الناتج القومي، وأيضا تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق الربح أي تحصيل على القيمة المضافة بأقل قدر من النفقات.<sup>1</sup>

## 5- خطوات وطرق تقييم الأداء:

### 5-1- الخطوات:

- **تحديد معايير الأداء:** بناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المؤسسة لابد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى عامل ومتغير يعد كمؤشر بفاعلية الأداء من قبل الأفراد والعاملين العامل المحدد والمعيار المناسب والملائم للأداء الفعال، ولذلك غير ممكن تحديد عدد من الخصائص فرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، ومن هذه المواصفات الثبات، التميز، القبول.<sup>2</sup>

- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال فلا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعمل وماذا تتوقع منهم.

- **قياس الأداء:** تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك عدة مصدر للمعلومات، غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة وعند الإستعانة بهذه العناصر وجميع هذه المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

<sup>1</sup> زيد منير عبيو: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص 165، 169.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 238.

- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء المعياري: هذه المرحلة ضرورية لمعرفة وكشف الانحراف بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الحصول على نتيجة حقيقية ومصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد والعامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا بد من وجود مناقشة من كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

- الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون على النوعين: النوع الأول المباشر السريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الإجراءات التصحيحية للأداء تتطابق مع المعيار المحدد والإجراء التصحيحي الأساسي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول المنحرفات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول السبب الرئيسي الأكثر عمقا وعقلانية.

#### 6- مشكلات عملية تقييم الأداء:<sup>1</sup>

لقد تعددت الصعوبات مصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها ومن أهم المشكلات نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص ص 264، 265.

- **من التأثير بالهدف إجراء التقييم:** قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم بتقييم الأداء، فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه لترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقى، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض الإحتياجات التدريبية، فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة قد يظهر للإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يشرف المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعادلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

- **نقص في المعلومات وتعدد الإنتظارات:** إن الإدارة كثيرا ما تحقق في توفير المعلومات الكافية لطرفي التقييم، تقدم التقييم الضروري في المقيمين ولا يكون للخاضعين للتقييم وبتالي ينشأ التخوف لدى المرؤوسين من التقييم، هناك عقبات كلاسيكية تقف أمام التقييم، فالخاضعين للتقييم ينتظرون تطور على مستويات الحياة المهنية والرؤساء ينتظرون تطور على مستويات الحياة المهنية والرؤساء ينتظرون انعكاسات على مستويات الأداء، فعملية إرضاء الجميع أمر صعب خاصة خارج إطار الآليات الفعلية لاتخاذ للقرارات.

- **إشكالية اختيار المقيم الملائم:** حتى المقيم يمتلك القدرة على التأثير على العملية اتخاذ القرارات في مجال تسيير الموارد البشرية، ويمتلك المعلومات الكافية عن الأفراد الخاضعين للتقييم من هو الشخص الملائم للقيام بدور المقيم للإجابة هي أن المسؤول المباشر يكون أكثر ملائمة فبدون شك هو الذي يمتلكه على النتائج.

- **التساهل واللين أو التشديد والصرامة:** عند تقييم أداء العاملين قد يميل المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية لإرضاء الجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس والعكس صحيح.



- **التحيز والمحاباة:** وجد الباحثون اتجاها نحو التقييم العمال الأكبر سن (فوق سنتين)، بأنهم أقل قدرة على الأداء وإمكانية التطور على عكس الأصغر سنا مما يبين أن الاختلافات الفردية مثل السن والجنس والعرق قد تؤثر على تقييمهم.

- **النزعة المركزية:** ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييم الأداء مرؤوسيه، وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادهم منهم أن ذلك بأفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيهم قد تؤدي هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام العمال المتميزين وتقدمهم في مساهمهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي.<sup>1</sup>

- **خطأ الاختلاف والتباعد:** تبني بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسين وتحيزه لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والعادات والتقاليد أو في بعض خصائصهم الديموغرافية وهنا يمكن القول أن المدير العادل يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية ولا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة أو القرابة.<sup>2</sup>

### ثالثا: الكفاءة والإنتاجية

- يعتبر مصطلح الكفاءة الإنتاجية أحد المصطلحات العصرية التي بدأت تفرض تفسدها بقوة في أدبيات علوم الإدارة والموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة والإصلاح الإداري رغم اختلاف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده بالاختلاف رؤاهم من جهة وبمدى اطلاعهم على خفاياه وحقائقه

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 265.

<sup>2</sup> جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص237.

من جهة أخرى لاسيما أن ظاهرة الكفاءة الإنتاجية متعدد الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة.

### 1- أهمية الكفاءة والإنتاجية:

- تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى بعض العناصر الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى بعض العناصر الإنتاجية كالخيرات والكافات الإدارية، والتنظيمات ورأس المال العامل الأمر الذي يتم فيه حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العامة منها<sup>1</sup>.

- كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى استغلال الفعال للموارد المتوفرة ووسيلة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

- الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط و إمكانيات كل مؤسسة، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة وتستمد الكفاءة الإنتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق وحسن الاختبار بين البدائل وسلامة التوجيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة: الكفاءة ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، بدون سنة، ص ص 26، 27.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر وخالد يوسف الحلف، وإدارة الأفراد، سلسلة التمييز الإداري، مركز واحد للإستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص 21.

## 2- العوامل المؤثرة في كفاءة الإنتاجية:

إن عملية تحسين الإنتاجية لا تعني جودة العمل وأداء العمال فحسب بل أنها تتعلق أساساً بأداء الأعمال بطريقة سليمة ومن أجل القيام بذلك يجب معرفة وفهم العوامل التي تحدد هذه الطريقة أي لابد من معرفة وفهم العوامل التي تحدد هذه الطريقة أي لابد من معرفة العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>. فقد تعددت العوامل كل حسب مجال دراسة ومن بينها:

- **العوامل الفنية والعوامل الإنسانية:** نجد في مجموعة العوامل الفنية المستوى التكنولوجي، جودة الموارد وكميتها وغيرها أما المجموعة الثانية فقد قسمت على قسمين يتعلق القسم الأول بالقدرة على العمل والقسم الثاني يختص بالرغبة في أداء العامل، وبناء على هذه فإن الكفاءة الإنتاجية للعامل ترتبط بالإضافة إلى الجانب المادي والتقني للعمل بالمجهود البشري لماله من دور كبير في أداء العمل.

- **العوامل الداخلية والخارجية:** وتصنف العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية إلى مجموعتين عوامل داخلية ويقصد بها تلك التي يمكن للإدارة المؤسسة وعوامل خارجية يقصد بها العوامل الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي لا يمكن للإدارة التحكم فيها لأنها خارج نطاق سيطرتها و رقابتها.<sup>2</sup>

3- **أنواع الكفاءة الإنتاجية:** يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة الإنتاجية كفاءة إنتاجية ذاتية، وكفاءة إنتاجية فعلية.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، ط3، 1985، ص21.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، دون سنة، ص324.

- **الكفاءة الإنتاجية الذاتية:** لكل مصنع أو وحدة إنتاجية إمكانيات وطاقات متميزة خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الإنتاجية الأخرى، وهذه الإمكانيات والطاقات وتفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، فقد تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة بها ولكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلاً عن المستوى القياسي.<sup>1</sup>

وتتغير الكفاءة الإنتاجية الذاتية تبعاً لتغير نوع العناصر المنتجة، أو بتغير الظروف المحيطة والإمكانيات، ومن بين المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية نجد مواد أولية جديدة، إضافة الآلات متطورة، القيام بدورات تدريبية وعلى الإدارة الناجحة أن تسعى دائماً إلى رفع مستويات القياسية يقصد الوصول إليها أو الاقتراب منها.

- **الكفاءة الإنتاجية الفعلية:** يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام بالقياس المستمر لهذه الأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال فعن طريق استخدام مختلف وسائل القياس تتمكن المؤسسة من تجميع عدد كان من النتائج التي يحققها كل عنصر وبالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية السائدة في الصناعة المتماثلة.<sup>2</sup>

إن الكفاءة الإنتاجية تنشق إلى صنفين، ذاتية وفعلية فالأولى تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة بها وكذا التغير نوع العناصر المنتجة أو المستخدمة.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري: الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 15.

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 15، 17.

ذلك يتوجب على الإدارة المؤسسة أن تعمل على الرفع من مستوى كفاءتها الذاتية والقيام بمقارنات الدورية بين هذه المستويات والمستويات القياسية المراد الوصول إليها لأداء العمال بواسطة عملية قياس مستمرة للأداء وما يستغرقه من وقت وما يكفله من مال.

فالمؤسسة هنا بحاجة لكلا الصنفين في تقييم مستوى أداء أعمالها فكل صنف مكمل الآخر.

#### 4- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية:

- **مرحلة قياس الأولوية لوضع معايير لقياس الأداء:** تقوم مستوى هذه المرحلة بدراسة شاملة العنصر العمل في ظل الظروف الواقعة للمؤسسة والإمكانيات والقدرات الذاتية للأفراد أثناء العملية الإنتاجية والغرض من ذلك هو تأكيد الإدارة من أن المجهود الذي يبذله كل فرد في العملية الإنتاجية هو مجهود ضروري وليس ضائع وللتأكد من ذلك لابد من دراسة وتحليل جميع العمليات المتعلقة بعنصر العمل بدقة وعناية من نتوصل إلى أفضل وأسهل استخدام المجهود البشري ويتم ذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية لدراسة الزمن والحركة، فكلما تمكنت غدارة المؤسسة من قياس مقدار العمل الضروري أو المطلوب أدائه من الفرد في اليوم كما تمكنت من تحديد المستويات القياسية أو المعايير الأداء ونشر هنا إلى أن الدراسة الزمن والحركة التي قامت بها المدرسة العلمية بقيادة تايلور وجيلبرت وغيرهم أعطت نهجا جديدا حول دراسة العمل، حيث أصبحت هذه الدراسات لا غنى عنها لأي مؤسسة تريد رفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها العاملين.<sup>1</sup>

- **دراسة الزمن:** إن الغرض من دراسة الزمن هو وضع مستلزمات قياسية أو أنماط زمنية تستخدم كزمن معياري للأداء أو الإنجاز الأعمال ويعرف الزمن المعياري بأنه مقياس الزمن العمل

<sup>1</sup> عادل حسين: مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص203.

المتوقع استغلاله باستخدام الجهد البشري أو الميكانيكي أو الاثنين معا عندما يشترك هذا الجهد في أداء عملية إنتاجية.<sup>1</sup>

ومن المهارة في أداء عملية معينة وبسرعة معقولة دون أن يجهد نفسه في العمل ويعبر عن الزمن المعياري سواء بعد الوحدات المنتجة في الساعة أو الدقيقة أو بعدد الساعات أو الدقائق اللازمة لكل وحدة من وحدات الإنتاج.

- **دراسة الحركة:** من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة صناعية التحسين وسائل القياس التي تساعد على وضع طرق عمل جديدة أو وسائل إنتاج تساعد في تخفيض تكاليف الوحدة من السلع، تعمل دراسة الحركة على تخفيض مجهود العامل المطلوب أدائه، وذلك بتحديد الحركات الأساسية اللازمة لأداء عمل أو الاستغناء عن الحركات غير الضرورية.

- **خرائط العمليات:** وتكون في شكل بياني توضح نتائج الأنشطة المحققة عندما يود الفرد عمل معين، وتتحدد معظم خرائط العمليات هذه الأنشطة وفقا لتحسين تصنيفات: العمليات، النقل، التفقيش، التأخير، التخزين، وتوضيح خرائط العمليات لتسهيل مهام العامل، وكذلك لاكتشاف أي نقص أو عدم كفاءة في الأداء، كما تساعد خرائط العمليات بإعطاء صورة شاملة تفضيلية عن وقت العملية أو العمليات المطلوب دراستها.

ولقد تبين مما سبق أن دراسة الزمن والحركة هي دراسة موضوعية لطرق أداء العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 253.

<sup>2</sup> عادل حسن: مرجع سابق، ص 225.

### 5- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية هناك أساليب عديدة لقياس الكفاءة الإنتاجية:

هناك أساليب عديدة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعامل التي يمكن للمؤسسة استخدامها بها يتناسب وظروف العمل المتواجدة بها وفيما يلي نعرض أكثر الطرق والأساليب استعمالاً.

- **قياس الكفاءة الإنتاجية في الساعة:** وذلك بقسمة كمية الإنتاج المحققة أثناء المدة الزمنية المطلوب قياسها على عدد الساعات العمل خلال نفس المدة وتعطي بالعلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

وتعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة لتطبيق إلا أن المؤسسة تواجه بعض المشاكل عند تطبيقها ومن أهم هذه المشاكل:

- أنه يمكن فقط استخدامها في المؤسسات التي تنتج منتوجاً نمطياً (له مواصفات ثابتة).

- قد ترفع العمال إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق تحميل الآلات فوق طاقتها، مما يؤثر سلباً على استعمال الآلة (تسريع اهتلاكها) وهذا ما يؤثر على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة على المدى البعيد.

- **قيمة ناتج العمل في وحدة زمنية مع تثبيت الأسعار:** حسب طريقة يتم قياس الكفاءة الإنتاجية عن طريق قسمة مجموع قيم المنتجات خلال فترة زمنية معينة على مجموع ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج وتعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{مجموع قيم المنتجات}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$$

وتتميز هذه الطريقة بالدقة وذلك في حال ثبات الأسعار لكن باعتبار أن الأسعار عرضة للتقلب من حيث الآخر، نتيجة ظروف الطلب والعرض في السوق أو نتيجة لسياسة الدولة التسعيرية فإنه يجب إلغاء تأثير الفروق السعرية عند استخدام هذه الطريقة ويمكن تجنب إلغاء تأثير الفروق السعرية عند استخدام هذه الطريقة ويمكن تجنب تلك الفروق السعرية عن طريق حساب قيم المنتجات لجميع السنوات المعنية بأسعار ثابتة.<sup>1</sup>

- طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة: غالبا ما تقاس الكفاءة الإنتاجية للعامل بالقيمة المضافة التي يتحسب بطرح مبلغ المبيعات من قيمة المستلزمات التي استخدمت في عملية الإنتاج خلال فترة زمنية محددة، وتقرن تلك لقيمة بكمية العمل المستخدمة أي الإنتاجية للعامل تقاس في هذه الحالة بقسمة القيمة المضافة خلال فترة معينة على العدد ساعات العمل أو على عدد العمال في نفس الفترة كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعامل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل أو عدد العمال}}$$

ونلاحظ هنا اختلاف وحدات القياس يمكن أن يؤدي إلى اختلاف تقييم الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، 1998، ص132.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر: الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص192.



## 6- علاقة اللوائح والقوانين بزيادة الكفاءة:

تعتمد كل مؤسسة على جملة من اللوائح والقوانين وذلك لتسهيل عملها ولتحقيق أهدافها ولرفع من الكفاءة عمالها فكلما كانت هذه اللوائح والقوانين واضحة وتتسم بالمرونة وللعمال علم بها كلما ساهمت في رفع الكفاءة للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم فتح مجال للإبداع وهذا ما ينعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أما إذا كانت اللوائح والقوانين تشهد نوع من الصرامة والشدة في تطبيق فهذا يجعل العاملين لا يبدعون في أعمالهم ومضغوظين من طرف الإدارة وهذا ما يجعلهم يكرهون عملهم وينفرون منه وهذا يؤثر سلباً على أهداف المؤسسة واستمراريتها.

7- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين:<sup>1</sup>

بعد فهم كل جزئية على حدة فهنا أن الثقافة التنظيمية التي تعني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التي تكونت في المنظمة وعرف بها أفرادها، وانتقلت إلى جميع الأفراد المنظمين حديثاً للمنظمة وظهرت في سلوكياتهم، ونجد أن هذه الثقافة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية، وكل منظمة تختلف ثقافتها من الأخرى بسبب العوامل المؤثرة عليه وطبيعة عملها، وعرفنا أداء العاملين الذي يعبر عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين من خلال الدافعية وقدراته والمستوى إدراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات المملوكة إليه بشكل فعال، فالعلاقة بينهم وثيقة جداً وكل جانب مرتبط بالآخر، والتغير في أحدهما يؤثر على الجانب الآخر سواء إيجاباً أو سلباً فالمنظمة لا تسير إلا بالأفراد وثقافة المنظمة تؤثر في أداء الأفراد.

<sup>1</sup> بوقرة كامل: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في

علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة لخضر، باتنة، 2008، ص 117.

فالأداء يؤثر ويتأثر بثقافة المنظمة إيجاباً أو سلباً ولا يستطيع أن يعمل كل منهما في معزل عن الآخر، ولعل هذه العلاقة تكون نتاج متوقع لفهم المتغيرات السابقة الواردة في ثنايا هذا البحث، وللثقافة التنظيمية أثر على فاعلية الإدارة حيث أن الإدارة تهتم بالتحقيق الأمثل لأهداف النظام، وحيث أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق دون مدخلات إنسانية فإن الثقافة التنظيمية بشكل مكونا فرعيا هاما للإدارة ففهمها يستدعي فهم الإنسان العامل في المنظمة وكذلك التوصل إلى فهم الجماعة الذي يؤدي إلى فهم أكثر تعقيدا وهو فهم النظام بكل مكوناته.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة والتي ترغب هذه الأخيرة في تحديد معايير يمكن الإعتماد عليها في قياسه، كما أنه يعطي نوعا من الموضوعية لعملية التقسيم المرتبطة أساسا بأداء الأفراد خصوصا عندما يتعلق الأمر بالحكم على أداء الموارد البشرية بالفعالية واللافعالية، وهو مرتبط بجملة من المتغيرات أو المحددات الموجودة في محيط العمل أو البيئة التي يحمل بها الأفراد والتي تؤثر مباشرة على الأداء والتحكم فيه.

---

# الجانب الميداني

---

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- الحدود المكانية

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته

1- مجتمع الدراسة

2- عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

1- الملاحظة البسيطة

2- الاستبيان

خامساً: صعوبات البحث

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

للدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث الاجتماعي، فمن خلالها يتم التطرق إلى مشكلة البحث، بالإضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتسمح لنا باختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية والوصول أخيراً إلى النتائج.

ولإجراء الدراسة الميدانية على الباحث إتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقاً، ولذلك في هذا الفصل للجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاص بالموضوع، نستعمله بعرض مجالات الدراسة بأنواعها الثلاث "المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري"، وكذا نذكر أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل المستعملة مع ذكر المنهج والعينة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- الحدود المكانية:

وهو المكان الذي تمت به الدراسة والمتمثل في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، وتعد المؤسسة الإفريقية للزجاج إمتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والموارد الكاشطة "Group ENAVA".

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور المؤسسة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

- مرحلة النشأة 1982/1987:

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص "PELKINGTON" في عقد السبعينات وبناء استنتاجه، ثم إبرام عقد إنجاز بين المؤسسة الوطنية للصناعة الكيمائية "SNIC" والشركة الفرنسية "T.E.CHNIP" سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20000 ط/س من زجاج البناء الشفاف، و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلقت عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC: 1982-1984 وكلفت بعملية الإنجاز.

- شركة EDIC: 1984-1986 مهمتها متابعة الأشغال.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 وهي مرحلة استقلالها عن المجمع الفرنسي.

- مرحلة التوسع 1987-1996:

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أندلك تم  
تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة  
من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

- وحدة جديدة للزجاج الأمني.

- وحدة جديدة للزجاج السائل.

- زجاج السيارات.

- مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح  
لدينا ذمة مالية و شخصية معنوية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير -جيجل-.



## 2- المجال الزمني:

مما لا شك فيه أن المجال الزمني للدراسة ككل هو المدة التي تستغرقها هذه الأخيرة، حيث تمت هذه الدراسة على عدت مراحل وهي:

- إختيار موضوع الدراسة: 02 مارس 2022

- جمع المعطيات النظرية من 10 مارس 2022 إلى 15 ماي 2022.

مرحلة استطلاعية للمؤسسة، حيث قمنا بزيارة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل- وأخذ الإذن منها من اجل إجراء الدراسة الميدانية وذلك تم بتاريخ 2022/05/25، أما المرحلة الثانية فكانت في 05 جوان 2022، وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستمارات على العاملين واستلامها في نفس اليوم.

- مرحلة تفريغ المعطيات وتبويبها وتحليلها: 05 إلى 08 جوان 2022.

- مرحلة إستنتاج النتائج ووضع المذكرة في صورتها النهائية: 20 جوان 2022.

## 3- المجال البشري:

يبلغ عدد عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير 204 عاملا مقسمين على الشكل التالي:

- الإطارات 40.

- عمال موظفين 33.

- عمال التنفيذ 131، مقسمة إلى أربع أفواج تتم طريقة العمل بالتناوب فوجان في الصباح وفوجان في الليل، بحيث كل فوج يضم 32 عامل وللضرورة التقينا بالفوجين الصباحيين بحيث تم لقاء 55 عينة من 64 عينة، حيث 9 عمال كانوا في حالة غياب.

### ثانياً: منهج الدراسة

للقيام بأي دراسة علمية بغية الوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وصفها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة.

كما يعني فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار إما من أجل الكشف عن الحقيقة، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين.<sup>1</sup>

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي فهو الأنسب في موضوع دراستنا، ذلك طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي دراستنا هذه نود معرفة إن كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ولهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة أبعاد وخصائص الظاهرة في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ط2، 1999، ص 99.

على أحداث الظاهرة محل الدراسة ويهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: مجتمع الدراسة وعينته

**1- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من 131 عامل "عمال التنفيذ"، وتم إختيار عمال التنفيذ فقط لأنه في دراستنا نريد معرفة دراسة متغير الإنتاجية والكفاءة وعمال التنفيذ هم الفئة المناسبة لاختبار الفرضيات.

### 2- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 131 عامل "عمال التنفيذ".

حيث قمنا بأخذ جزء من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ: 131 عامل، فقد اخترنا عينة قصدية تتكون من 55 عامل من فوجي الصباح المكونين من 64 عامل كون فوج الليل لا يمكننا الوصول إليهم، ولدواعي غياب 9 عمال التقينا بـ 55 عامل بمعنى قدمنا 55 استمارة وتم استرجاع 50 استمارة قابلة للدراسة و5 استمارات في حالة لا تسمح بتحليل بياناتها.

### رابعا: أدوات الدراسة

**1- الملاحظة البسيطة:** تعرف الملاحظة على أنها عملية مشاهدة ومراقبة السلوك والمشكلات والأحداث والمكونات ومتابعة سيرها واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم وهادف لتفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بتصرفات وسلوك الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1999، ص 73.

فأغلبية الباحثين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، فالملاحظة هي الرؤية والفحص للظاهرة المدروسة.

وقد استفدنا كثيرا من أداة الملاحظة البسيطة في هذه الدراسة، فمن خلال الزيارة التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة استطعنا تسجيل بعض الملاحظات عن طريق سير العمل، بالإضافة إلى الملاحظة العلاقات الموجودة داخل المؤسسة من أهمها:

- افتقار المؤسسة إلى الآلات المتطورة.

- المناخ التنظيمي للمؤسسة يعاني من بعض المشاكل كالضوضاء، وانعدام لوازم الحماية من حوادث العمل، وغياب الإسعافات الأولية.

- ملاحظة بعض المناوشات من قبل العمال فيما بينهم.

## 2- الاستبيان:

استخدمنا في هذه الدراسة أداة "الاستبيان"، وهي وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين، وهي تعرف على أنها تقنية لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف لإيجاد علاقة رياضية أو القيام بمقاربات رقمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وائل عبد الرحمن النتل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الحامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،

وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان والتي تضمنت 31 سؤال وبعدها تم توزيعها على خمس أساتذة لتحكيمها بعدها قمنا ببعض التعديلات على الأسئلة وفق الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة.

وقد تم تقسيم "الاستبيان إلى ثلاث محاور:

- المحور الأول: وهو محور البيانات العامة احتوى على خمسة (05) أسئلة (1-5).
- المحور الثاني: اللوائح والقوانين وزيادة كفاءة العاملين وتضمن هذا المحور ثلاثة عشر (13) سؤال (6-18).
- المحور الثالث: ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية، وتضمن هذا المحور ثلاثة عشر (13) سؤال (19-31).

#### خامسا: صعوبات البحث

- صعوبة لقاء فوجي الليل من المؤسسة التي عملنا بها الدراسة، فرض علينا لقاء فوجي النهار.
- ضيق الوقت خلال توزيع الإستبيان.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.

وبعد ذلك قمنا باختيار المنهج المستخدم في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي كما تم اختيار عينة الدراسة والطريقة التي تمت بها عملية الاختيار، والأدوات المستعملة في الدراسة والمتمثلة في الملاحظة البسيطة والاستبيان.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- عرض البيانات العامة للمبحوثين

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة

3- مناقشة نتائج الدراسات في ظل النظريات

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنحاول عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية والتي بموجبها سوف يتم حصر كافة البيانات الخاصة بالفرضيات والتي تشمل على الفرضية الأولى المتعلقة بالقوانين واللوائح وزيادة الكفاءة والفرضية الثانية المتعلقة بثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية، حيث تساهم هذه الخطوة في الوصول إلى أهم النتائج التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.



أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- عرض البيانات العامة للمبحوثين:

الجدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
92%	46	ذكر
8%	4	أنثى
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) الذي يمثل "الجنس" أن نسبة الذكور 92%، أما نسبة الإناث قدرت بـ 8%.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة الذكور في هذه المؤسسة أكبر ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قوة بدنية لأن مختلف الوظائف الموجودة في هذه المؤسسة "الحدادة والصيانة" بدورها تتطلب مجهود عضلي كبير والذي لا يناسب الأنثى في هذه الخدمة.

إضافة إلى أن المؤسسة صناعية تتطلب العمل بالأفواج ليلاً ونهاراً مما يحتم على المؤسسة انتقاء الرجال في هذه الأدوار الوظيفية التتابعية.

الجدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
16%	8	30 - 20
38%	19	40 - 31
18%	9	50 - 41
28%	14	أكثر من 51
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الذي يمثل متغير السن لدى المبحوثين، أن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية : " 40 - 31 " بنسبة مئوية تقدر ب: 38% تليها فئة أكثر من 51 بنسبة مئوية تقدر ب 28% ثم الفئة من 50 - 41 بنسبة مئوية تقدر ب: 18% وأخيرا الفئة من 30 - 20 بنسبة مئوية تقدر ب : 16%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 31 - 40 سنة وهي فئة شابة تتميز بالنشاط والحيوية وهذا ما تحتاجه طبيعة العمل الذي يفرض قوة بدنية وجهد عضلي كبير، بالإضافة إلى أننا نلاحظ أنه توجد نسبة لا بأس بها من المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة تليها المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 \_ 50 سنة وهذا يرجع إلى عمر المؤسسة وخبرتها الطويلة في العمل.

الجدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8%	4	ابتدائي
50%	25	متوسط
24%	12	ثانوي
18%	9	جامعي
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) الذي يمثل المستوى التعليمي لدى المبحوثين أن أكبر نسبة كانت 50% وهي ذات مستوى علمي متوسط، ثم المستوى العلمي الثانوي بنسبة مئوية تقدر بـ: 24% ثم المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 18% وأخيرا المستوى التعليمي الابتدائي بـ: 8%.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة لا تعتمد على المستوى التعليمي العالي وهذا يعود لطبيعة العمل والمتمثل في الأعمال التنفيذية التي تتطلب جهد بدني ومستوى فكري متوسط ونادرا ما تتطلب الجهد العقلي والفكري العالي، لذا هي تركز على المستوى المتوسط والثانوي بالدرجة الأولى في مستويات التنفيذ.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
40%	20	أعزب
58%	29	متزوج
2%	01	مطلق
/	/	أرمل
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل الحالة العائلية لدى المبحوثين أن أكبر نسبة كانت 58% وهي تمثل فئة المتزوجين تليها فئة العزب بـ: 40% وأخيرا مطلق بـ: 2%.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين متزوجين ويعود حسب الجدول رقم (2) إلى عامل السن إذ نجد أغلب المبحوثين أعمارهم فوق 31 سنة أي أن أغلبهم في مرحلة النضج والاستقرار العائلي.

أما بالنسبة المعتبرة للعزب يفرد هذا إلى القيمة المالية والاقتصادية التي تعد العامل الأساسي في تحقيق الاستقرار وأيضا العمل من أجل بناء أسرة، وبما أن العمل في خط التنفيذ تكون الأجور فيه متدنية ولا تكفي البعض لبناء أسرة.

الجدول رقم (05): يبين توزيع الباحثين حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل
18%	9	أقل من 5 سنوات
48%	24	من 5 إلى 15 سنة
10%	5	16 - 25 سنة
24%	12	أكثر من 25 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أعلى نسبة من الباحثين لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى 15 سنة بنسبة 48% ثم فئة أكثر من 25 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ: 24% ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ: 18% وأخيرا فئة 16 - 25 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ: 10%.

نستنتج من هذا الجدول أن عامل الخبرة هو من يسير العمل في البنية التحتية وهذا لطبيعة العمل، إضافة إلى تاريخ فتح هذه المؤسسة 1996 والذي يمثل أن العاملين في هذه المؤسسة يمتلكون مستوى من الخبرة.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (06): يبين علاقة معرفة المبحوثين لطريقة العمل التي ينص عليها القانون بزيادة معرفتهم لكيفية انجاز العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	%84
لا	8	%16
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أغلب المبحوثين أجابوا بأن معرفتهم لطرق العمل التي ينص عليها القانون تزيد من معرفتهم كيفية انجاز العمل بنسبة مئوية تقدر ب : %84 وتليها نسبة: %16 من المبحوثين أجابوا العكس.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن معظم العمال لديهم معرفة عن طريقة العمل التي ينص عليها القانون والتي تزيد من معرفتهم كيفية انجاز العمل وهذا يعود إلى قيام المؤسسة بترقيات داخل المؤسسة بالتعريف عن القوانين المنوط العمل بها مما يسمح للعامل بمعرفة الكيفية التي ينجز بها العمل وهذا سيزيد من كفاءته في تأدية واجباته، فحسب نظرية النسق الثقافي، يؤدي النسق الفرعي في المؤسسة دوره على أكمل وجه كلما أدت الأنساق الفرعية الأخرى دورها بشكل جيد كون أن الأنساق المشكلة للنسق الكلي (المؤسسة) متكاملة فيما بينها، فالتزام المؤسسة بتعريف عمالها بقوانين العمل أدى دوره في تعريف العمال بكيفية القيام بأعمالهم.

من خلال كل هذا نستنتج أن معرفة العمال لطريقة العمل التي تنص عليها القوانين لها علاقة بزيادة معرفتهم لكيفية إنجاز أعمالهم بتأكيد أغلب المبحوثين بنسبة %84.

الجدول رقم (07): يبين العلاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلب المبحوثين بنسبة (64%)، أجابوا بأن هناك علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل، في حين نجد أن (36%)، أجابوا بأن لا توجد هناك علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن هناك علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل.

إلا أن اللذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل، وهذا حسب النظرية الموقفية أن البنى الميكانيكية من خلال عملية التنفيذ، من خلال اتخاذ القرارات والمشاركة في إصدار القوانين تؤكد أنه توجد علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل.

من خلال كل ما سبق نستنتج أنه هناك علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل بتأكيد نسبة 64% من المبحوثين.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

الجدول رقم (08): يبين علاقة توقيت العمل المناسب في تسهيل إنجاز العمل في الوقت المحدد لدى العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	%82
لا	09	%18
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (%82) أجابوا أن توقيت العمل المناسب يسهل إنجاز العمل في الوقت المحدد، في حين أن (%18) أجابوا بأن توقيت العمل المناسب لا يسهل إنجاز العمل في الوقت المحدد.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن أغلب المبحوثين أقرّوا بأن توقيت العمل المناسب يسهل في إنجاز العمل في الوقت المحدد، وهذا حسب ماكس فييرا الذي يرى أن الترشيح العقلاني في العملية الإنتاجية جد مهم عن طريق نظام البيروقراطية بعدم الخضوع للقوانين، مما يؤدي إلى عدم زيادة في الإنتاج، أما من خلال التقيد بالوقت يزيد من الإنتاجية.

من خلال كل ما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة بين توقيت العمل المناسب وتسهيل إنجاز العمل في الوقت المحدد بتأكيد نسبة %82 من المبحوثين.



الجدول رقم (09): يبين علاقة مرونة القوانين المعمول بها بتجنب الأخطاء وتصحيحها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (66%) أجابوا أن مرونة القوانين المعمول بها تساهم في تجنب الأخطاء وتصحيحها، في حين نجد (34%) أجابوا بأن مرونة القوانين المعمول بها لا تساهم في تجنب الأخطاء وتصحيحها.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن مرونة القوانين المعمول بها تساهم في تجنب الأخطاء وتصحيحها، وهذا حسب النظرية الموقفية من خلال البنى العضوية أن مرونة القوانين تساهم في تجنب الأخطاء، كون أن المرونة تخفف من الضغوط المهنية .

من خلال كل ما سبق نستنتج أنه توجد علاقة بين مرونة القوانين المعمول بتجنب الأخطاء وتصحيحها بتأكيد نسبة 66% من المبحوثين.

جدول رقم (10): يبين علاقة العدالة في تطبيق القوانين واللوائح بالإبداع في العمل.

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
20	30	10	15	نعم	نعم
10		5		لا	
70		35		لا	
100		50		المجموع	

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (70%) أجابوا بأنه لا توجد هناك عدالة في تطبيق القوانين واللوائح، في حين نجد (30%)، أجابوا بأنه توجد عدالة في تطبيق القوانين واللوائح منهم 20% أجابوا بأن هذا يؤدي إل الإبداع في العمل، و 10 % منهم أجابوا العكس.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أغلب المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد عدالة في تطبيق القوانين واللوائح وهذا يدل على أن المؤسسة لا تطبق القوانين بشكل عادل وهي بذلك تفوت عليها فرصة التطوير من خلال إبداع عمالها، وهذا ما أكده المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك عدالة في تطبيق القوانين واللوائح، والتي تقدر نسبتهم ب (20%)، ومن خلال هذا يتضح بأن العدالة في تطبيق القوانين تؤدي إلى الإبداع في العمل، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي تنص على أن العدالة في تطبيق القوانين تؤدي إلى الإبداع، وهذا ناتج عن رفع الروح المعنوية.

من خلال كل ما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة بين العدالة في تطبيق القوانين واللوائح، والإبداع في العمل.

الجدول رقم (11): يبين علاقة التعليمات المقدمة من طرف المدير بزيادة مهارات العامل في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	40%
لا	30	60%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (60%) أجابوا بأن التعليمات المقدمة من طرف المدير لا تزيد من مهارات العمل، في حين (40%) أجابوا بأن التعليمات المقدمة من طرف المدير تزيد من مهارات العمل.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن التعليمات المقدمة من طرف المدير لا تزيد من مهارات العمل إلا أن الذين أجابوا بنعم يؤكدون بأن التعليمات المقدمة من طرف المدير تزيد من مهارات العمل، وهذا حسب نظرية التدعيم التي تقر أن التعليمات تزيد من مهارات العمل، كما أن النتائج المتوصل إليها تتنافى مع مقولة فيبر في أن التعليمات النازلة من سلطة القوة في المنظمة تزيد من المهارات في العمل، وفي المعطيات التي توصلنا إليها أنها لا تزيد في مهارات العمل، بصيغة الحال التعليمات المقدمة للمدير، وهذا ينعكس سلبا على الإنتاجية داخل المؤسسة والعائد إلى غياب المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا حسب النظرية الموقفية في البنى الميكانيكية أن السلطة المركزية هي من تقدم الأوامر.

من خلال ما سبق نستنتج أنه لا توجد علاقة مع التعليمات المقدمة من طرف المدير والزيادة في مهارات العمل.

جدول رقم (12): يبين علاقة اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة بوضوح العمل لديهم.

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
52	64	26	32	نعم	نعم
12		6		لا	
36		18		لا	
100		50		المجموع	

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (64%) أجابوا بأنهم يطلعون على القانون الداخلي للمؤسسة منهم (52%) أكدوا أن هذا يزيد من توضيح العمل و(12%) أجابوا العكس، و(36%) يقرون بأنهم لا يطلعون على القانون الداخلي للمؤسسة.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين (64%) أقرّوا بأنهم على اطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة، وهنا حسب نظرية النسق الثقافي أن التعلم يعمل على إكتساب المهارة في الأداء ومن خلال هذا الجدول يتبين أن أغلب العاملين يطلعون على القانون الداخلي وأغلبهم أكدوا على أن هذا يزيد من وضوح العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أنه توجد علاقة بين الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة ووضوح العمل.

الجدول رقم (13): يبين إذا كانت النصوص القانونية المعمول بها تضمن حقوق العمال في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	32%
لا	34	68%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (68%) أجابوا بأن النصوص القانونية المعمول بها لا تضمن حقوق العمال في المؤسسة، في حين (32%) أجابوا بأن النصوص القانونية المعمول بها تضمن حقوق العمال في المؤسسة.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن النصوص القانونية المعمول بها لا تضمن حقوق العمال، وهذا راجع إلى أن العمال لم يستلموا أجورهم قرابة شهرين، وهذا من خلال مقابلتنا معهم، وهذا بحسب النظرية الموقفية التي ترى أن البناء الميكانيكي لا يحدث المشاركة مع العمال في اتخاذ القرار والذي يترتب عنه ضعف في الإنتاجية.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن النصوص القانونية المعمول بها لا تضمن حقوق العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (14): يبين علاقة وضوح القوانين واللوائح داخل المؤسسة برفع مردودية العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (66%) أجابوا أن وضوح القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة تساهم في رفع مردودية العمل، في حين (34%) أجابوا العكس.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن وضوح القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة يساهم في رفع مردودية العمل، فوضوح القوانين واللوائح يزيد من وضوح العمل وبالتالي تزيد مردودية العمل فحسب نظرية النسق الثقافي وضوح الرموز يزيد من فهم واستيعاب الأدوار وبالتالي تحقيق الهدف المسطر للنسق العام.

من خلال ما سبق نستنتج أنه توجد علاقة بين وضوح القوانين واللوائح برفع مردودية العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

جدول رقم (15): يبين إن كانت القوانين الداخلية للمؤسسة تضمن حقوق العمال في الضمان الاجتماعي وعلاقتها بتطوير قدراتهم حول العمل.

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
48	62	24	31	نعم	نعم
14		7		لا	
38		19		لا	
100		50		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أغلب المبحوثين (62%) أجابوا بأن القوانين الداخلية للمؤسسة تضمن حقوقهم في الضمان الاجتماعي منهم (48%) أكدوا بأن هذا يطور من قدراتهم حول العمل و نسبة (14%) منهم أجابوا العكس، في حين (38%) أجابوا بأن القوانين الداخلية للمؤسسة لا تضمن حقوقهم في الضمان الاجتماعي.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين (48%) من أصل (62%) يقرون بأن ضمان القوانين حقوقهم في الضمان الاجتماعي يساهم في تطوير قدرات العمل في العمل، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي ترى أن حل مشكلات العمال في إطار ضمان حقوقهم يساهم في رفع وتطوير قدرات العمل في العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن ضمان حقوق العمال في الضمان الاجتماعي يساهم في تطوير قدرات العمال في العمل.

الجدول رقم (16): يوضح مساهمة الإشراف في التطوير والرفع من المهارات حول العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أغلب المبحوثين (62 %) أجابوا بأن الإشراف المستمر يساهم في التطوير والرفع من المهارات حول العمل، في حين (38%) أجابوا الإشراف المستمر لا يساهم في التطوير والرفع من المهارات حول العمل.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين أقروا بأن الإشراف المستمر يساهم في التطوير والرفع من المهارات حول العمل، وهذا حسب النظرية الموقفية التي ترى حسب البنى العضوية أن المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي وأيضا حسب ما أسس فيبر الذي يرى أن نمط القيادة العقلية يساهم في رفع مردودية الأداء والعمل والإنتاجية.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه توجد علاقة بين الإشراف المستمر وتطوير ورفع المهارات حول العمل مما يساهم في رفع الإنتاجية.



الجدول رقم (17): يوضح ما إذا كان القانون الداخلي للمؤسسة يعطي للعمال الحرية لإبراز المهارات والكفاءات حول العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أغلب المبحوثين (56%) أجابوا بأن القانون الداخلي للمؤسسة لا يعطي الحرية في إبراز المهارات والكفاءات حول العمل، في حين (44%) أجابوا بأن القانون الداخلي للمؤسسة يعطي الحرية لإبراز المهارات والكفاءات حول العمل.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن القانون الداخلي للمؤسسة لا يعطي الحرية لإبراز المهارات والكفاءات حول العمل، إلا أن الذين أجابوا بنعم يقرون بأن القانون الداخلي للمؤسسة يعطي الحرية لإبراز المهارات والكفاءات حول العمل، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي ترى أن رفع الروح المعنوية للعمال من خلال الحرية حسب القوانين وذلك من خلال الإشتراك في اتخاذ القرارات تضمن أو تسمح بإعطاء وتقديم العمال إبداعاتهم ومهاراتهم في العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن القانون الداخلي للمؤسسة لا يعطي الحرية في إبراز المهارات والكفاءات حول العمل.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

الجدول رقم (18): يوضح إذا كانت التعليمات والأوامر التي يتلقاها العامل تؤثر على مهاراته وخبرته حول العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	48%
لا	25	52%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلب المبحوثين (52%) أجابوا بأن التعليمات والأوامر الصادرة من الرئيس لا تؤثر على مهاراتهم وخبراتهم في العمل، في حين (48%) أجابوا بأن التعليمات والأوامر الصادرة من الرئيس تؤثر على مهاراتهم وخبراتهم في العمل.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن التعليمات والأوامر الصادرة من الرئيس لا تؤثر على مهاراتهم وخبراتهم في العمل، إلا أن الذين أجابوا بلا يقرون بأن التعليمات والأوامر الصادرة من الرئيس تؤثر على مهاراتهم وخبراتهم في العمل، وهذا حسب النظرية الموقفية التي ترى في البنى الميكانيكي أن إصدار الأوامر واتخاذ القرارات بشكل مركزي يؤثر على مردودية العامل في متغير الإنتاجية.

من خلال ما سبق نستنتج أن بأن التعليمات والأوامر الصادرة من الرئيس لها علاقة بالمهارات والخبرات في العمل.

### 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (19): يوضح مساهمة التحفيز المعنوي في الرفع من جودة المنتج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	7	%14
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلب المبحوثين (%86) أجابوا بأن التحفيز المعنوي يساهم في الرفع من جودة الإنتاج، في حين (%14) أجابوا بأن التحفيز المعنوي لا يساهم في الرفع من جودة الإنتاج.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين أقرروا بأن التحفيز المعنوي يساهم في الرفع من جودة الإنتاج، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي ترى التحفيز المعنوي يساهم في الرفع من جودة الإنتاج من خلال الدعم الإيجابي.

من خلال ما سبق نستنتج بأن التحفيز المعنوي له علاقة برفع من جودة الإنتاج.

الجدول رقم (20): يبين مساهمة التحفيز المادي في زيادة عملية الإنتاج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلب المبحوثين (80%) أجابوا بأن التحفيز المادي يزيد من عملية الإنتاج، في حين (20%) أجابوا بأن التحفيز المادي لا يزيد من عملية الإنتاج.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين أقرروا بأن التحفيز المادي يزيد من عملية الإنتاج، وهذا حسب فيبر الذي يرى بأن المصادر المالية المليئة بالمكافآت تزيد من أهمية الإنتاج، وفي نفس السياق هذا ما تنتظر إليه نظرية التدعيم التي ترى حين يكون التدعيم إيجابي يزيد من أهمية الإنتاج.

من خلال ما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة بين التحفيز المادي وزيادة عملية الإنتاج.

الجدول رقم (21): يبين مساهمة التشجيع المستمر في إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أغلب المبحوثين (66%) أجابوا بأن التشجيع المستمر للعمال يساهم في إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة، في حين (34%) أجابوا بأن التشجيع المستمر للعمال لا يساهم في إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين أقرروا بأن التشجيع المستمر للعمال يساهم في إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي تنتظر إلى التدعيم أو التحفيز المعنوي عادة ما يساهم في رفع الإنتاج.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

من خلال ما سبق نستنتج أن التشجيع المستمر للعمال له علاقة بإنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة.

الجدول رقم (22): يبين مساهمة الحرمان من العلاوات في انخفاض معدل الإنتاج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أغلب المبحوثين (80%) أجابوا بأن الحرمان من العلاوات يساهم في انخفاض معدل الإنتاج، في حين (20%) أجابوا بأن الحرمان من العلاوات لا يساهم في انخفاض معدل الإنتاج.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين أقرروا بأن الحرمان من العلاوات يساهم في انخفاض معدل الإنتاج، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي تنظر إلى التدعيم أو التحفيز المعنوي عادة ما يساهم في رفع الإنتاج، وهذا حسب النظرية الموقفية التي ترى أن البنى الموقفية من خلال انخفاض التخصص وعادة التكوين، كلها عوامل لا تشجع للقيام بزيادة العلاوات، نظرا لأن الإدارة تتماشى بنظام بيروقراطي وهو النظام القائم على المعرفة.

من خلال ما سبق نستنتج أن حرمان العلاوات له علاقة بانخفاض معدل الإنتاج.

جدول رقم (23): يبين مساهمة المدح أمام الزملاء في تحسين وتطوير المنتج.

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
28	34	14	17	نعم	نعم
6		3		لا	
66		33		لا	
100		50		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معظم المبحوثين بنسبة (66%) أجابوا بأن الرئيس لا يقوم بمدحهم عادة أمام الزملاء، في حين نجد (34%) أجابوا بأن الرئيس يقوم بمدحهم أمام الزملاء (28%) منهم أجابوا بأن هذا يساهم في تحسين وتطوير المنتج، و (6%) أجابوا العكس.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين (66%) أجابوا بأن الرئيس لا يقوم بمدحهم أمام الزملاء، إلا أننا نلاحظ أن أغلب المبحوثين (28%) من أصل (34%) الذين أجابوا بأن المشرف يقوم بمدحهم أمام الزملاء، أقرروا بأن مدحهم من طرف الرئيس يزيد في تحسين وتطوير المنتج، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي تنتظر إلى أن الدعم المعنوي يحقق الروح المعنوية مما يساهم في رفع وتطوير المنتج.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن مدح المدير أمام الزملاء يزيد في تحسين وتطوير المنتج.

جدول رقم (24): يبين علاقة اهتمام المدير بتدعيم الروح الجماعية للعاملين بزيادة دافعيتهم لإنجاز العمل في الوقت المحدد.

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
32	30	15	16	نعم	نعم
	2	1		لا	
68	42	21	34	نعم	لا
	26	13		لا	
%100		50		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن أغلب المبحوثين بنسبة (68%) أجابوا بأن المدير لا يهتم بتدعيم الروح الجماعية للعاملين منهم (42%) أجابوا بأن هذا يساهم في خفض جودة الإنتاج و(26%) أجابوا عكس ذلك، في حين نجد (32%) أجابوا بأن المدير يهتم بتدعيم الروح الجماعية للعاملين منهم (30%) أجابوا بأن هذا يدفعهم لإنجاز العمل في الوقت المحدد و(2%) أجابوا العكس.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن المدير لا يهتم بتدعيم الروح الجماعية للعاملين بنسبة (68%) حيث أكد أغلبهم (42% من أصل 68%) أن هذا يساهم في خفض معدل الإنتاج وهذا مانفسره نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى بأن روح الجماعة لها علاقة بزيادة الإنتاجية، كما ونلاحظ بالمقابل أن (30% من أصل 32%) الذين أجابوا بأن الرئيس يهتم بتعزيز روح الجماعة) يقرون بأن اهتمام المدير بدعم الروح الجماعية يساهم في إنجاز العمل في الوقت المناسب، وهذا ما تؤكدته نظرية الإدارة بالأهداف أن التعرف على مشاكل العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات يساهم في رفع الروح الجماعية والمعنوية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

من خلال كل ما سبق نستنتج بأنه هناك علاقة بين دعم المدير لروح الجماعة للعاملين بإنجاز العمل في الوقت المناسب وبالمقابل هناك علاقة بين عدم إهتمام المدير بتعزيز روح الجماعة في العمل بانخفاض جودة الإنتاج.

**جدول رقم (25):** يبين مساهمة عدم تلقي الثناء من طرف المدير على المجهود المبذول من طرف العمال بالتهاون في العمل.

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
40		20		نعم	
60	30	15	30	نعم	لا
	30	15		لا	
%100		50		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أغلب المبحوثين بنسبة (60%) أجابوا بأنهم لا يتلقون الثناء على العمل المتقن من طرف مدير المؤسسة منهم (30%) أجابوا بأن هذا يدفعه للتهاون في العمل والنصف الآخر أجاب العكس، في حين نجد (40%) أجابوا بأنهم يتلقون الثناء على العمل المتقن من طرف مدير المؤسسة.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه تبين أن حالات الإجابة بين نعم ولا متساوية بـ (30%) ففي الوقت الذي يؤكد فيه العمال أنهم لا يتلقون الثناء على العمل المتقن من طرف المدير فهو لا يدفعهم للتهاون وفي نفس الوقت من العمال الذين أجابوا بلا فهو يدفعهم للتهاون في العمل، وهذا حسب نظرية فيبر التي ترى أن الثناء والتقدير من طرف المديرين يزيد قوة الإنتاجية.



## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

من خلال ما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة بين عدم ثناء المدير على مجهادات العمال والتهاون في العمل.

جدول رقم (26): يبين نوع الدعم المفضل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
28	14	الدعم المادي
4	2	الدعم المعنوي
68	34	كلاهما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أغلب المبحوثين (68%) أجابوا بكلاهما أن الدعم المعنوي والدعم المادي، في حين (28%) أجابوا بالدعم المادي، في حين (4%) أجابوا بالدعم المعنوي.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه تبين أن معظم المبحوثين يقرون بكلاهما، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف التي ترى أن الدعم المعنوي يرفع من جودة الإنتاج وأن الدعم المادي حسب ماكس فيبر هو الذي يرفع من الإنتاج.

من خلال ما سبق نستنتج أن الدعم المادي والمعنوي لهما علاقة بزيادة الإنتاجية.

جدول رقم (27): يبين اعتماد المؤسسة على ترقية العاملين من أجل الحفاظ على الإنتاجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	30
لا	35	70
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن أغلب المبحوثين (70%) أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على ترقية العاملين من أجل الحفاظ على الإنتاجية، في حين (30%) أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على ترقية العاملين من أجل الحفاظ على الإنتاجية.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة لا تعتمد على ترقية العاملين من أجل الحفاظ على الإنتاجية، وهذا عكس نظرية الإدارة بالأهداف التي تؤكد على ترقية العاملين يحافظ على إنتاجية الأداء، في نفس السياق مثلما يؤكد ماكس فيبر أن البيروقراطية في الترقية جد مهمة من أجل زيادة الإنتاج.

من خلال ما سبق المؤسسة لا تولي اهتمام لعملية الترقية التي من شأنها أن تحافظ على الإنتاجية.

جدول رقم (28): يبين علاقة الموضوعية في الترقية بزيادة الإنتاجية لدى العمال.

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
22	22	11	11	نعم	نعم
/		/		لا	
78		39		لا	
100		50		المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين بنسبة (78%) أجابوا بأن الترقيات لا تتم بطريقة موضوعية، في حين نجد (22%) أجابوا بأنها تتم بطريقة موضوعية كلهم أجابوا بأن هذا يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن الترقيات بالمؤسسة لا تتم بطرق موضوعية، إلا أن كل المبحوثين الذين أجابوا بأنها موضوعية أكدوا أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية لديهم، وهذا حسب نظرية التدعيم تكون الاستجابة إيجابية عندما يكون الحافز إيجابي، فالسلوك الإنتاجي للعمال يزيد بوجود مثير يشبع حاجاتهم وهي الحاجة إلى زيادة الأجر.

من خلال كل ما سبق نستنتج أنه هناك علاقة بين اعتماد الموضوعية في تقديم الترقيات للعمال بزيادة إنتاجيتهم، على الرغم من أن المؤسسة لا تعتمد الموضوعية في تقديم الترقيات حسب رأي أغلب العمال.

جدول رقم (29): يبين إن كانت المؤسسة تقوم بتقديم مكافئات من أجل رفع مستوى الإنتاجية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18	9	نعم
82	41	لا
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أغلب المبحوثين (82%) أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم مكافئات من أجل رفع مستوى الإنتاجية، في حين (18%) أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتقديم مكافئات من أجل رفع مستوى الإنتاجية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تقوم لا بتقديم مكافئات من أجل رفع مستوى الإنتاجية، وهذا عكس نظرية التدعيم التي ترى أن التدعيم الإيجابي يساهم في رفع مستوى الإنتاجية ويكون ذلك عن طريق الدعم المادي والمعنوي، وفي هذا السياق ترى نظرية الإدارة بالأهداف أن المحفزات المادية والمعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية للجماعة في العمل مما يساهم في رفع الإنتاجية.

كما يرى ماكس فيبر في هذا أن المصادر المالية والتي هي المكافآت المادية والمكافآت المعنوية من خلال الإطراء والثناء تساهم في رفع مستوى الإنتاجية.

من خلال ما سبق نستنتج بأنه بالرغم من وجود علاقة بين تقديم المكافئات من طرف المؤسسة للعمال ورفع الإنتاجية، إلا أن المؤسسة لا تولي أهمية لتقديم المكافآت للعمال.

جدول رقم (30): يبين إن كان الوقت المخصص للراحة كاف لاستعادة النشاط.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
60	30	نعم
40	20	لا
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن أغلب المبحوثين (60%) أجابوا بأن الوقت المخصص للراحة كاف لاستعادة النشاط، في حين (40%) أجابوا بأن الوقت المخصص للراحة غير كاف لاستعادة النشاط.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يقرون بأن الوقت المخصص للراحة كاف لاستعادة النشاط وهذا منطلق المؤسسة التي تحدد وقت الراحة القائم على حدود ساعة من زمن الراحة من 12:00 إلى 13:00 مما يسمح باستعادة النشاط، إلا أن الذين أجابوا بلا يقرون بأن الوقت المخصص للراحة غير كاف لاستعادة النشاط، ومن خلال مقابلتنا مع العمال تبين نقاط بيع المأكولات تبعد عن المؤسسة حوالي نصف كيلومتر مما لا يسمح باستغلال ساعة في الذهاب والعودة للعمل مرة أخرى، وهذا حسب النظرية الموقفية التي ترى أن إصدار القوانين في البنى الميكانيكية هو الذي يتحكم في آلية العمل بشكل بيروقراطي.

من خلال ما سبق نستنتج بأن الوقت المخصص للراحة لع علاقة بإعادة أو استعادة النشاط.

جدول رقم (31): يبين مساهمة المناخ التنظيمي المناسب في تحسين أداء العمال.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
76	38	نعم
24	12	لا
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أغلب المبحوثين (76%) أجابوا بأن المناخ التنظيمي المناسب للعمل يعمل على تحسين أداء العمال، في حين (24%) أجابوا بأن المناخ التنظيمي المناسب للعمل لا يحسن الأداء.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يقرون بأن المناخ التنظيمي المناسب للعمل يسمح بتحسين الأداء، وهذا حسب نظرية الإدارة بالأهداف أن التعرف على مشكلات العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات يساهم في رفع الروح المعنوية مما يسهل في بناء مناخ تنظيمي يعمل بدوره على تحسين أداء العمال.

من خلال ما سبق نستنتج بأن المناخ التنظيمي المناسب للعمل له علاقة بتحسين الأداء.

جدول رقم (32): يبين العوامل التي تحسن من إنتاج العمال.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
60	30	رفع الأجور
40	20	التكوين
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن أغلب المبحوثين (60%) أجابوا بأن رفع الأجور من العوامل التي تحسن من إنتاج العمال، في حين (40%) أجابوا بأن التكوين من العوامل التي تحسن من إنتاج العمال.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أقرروا بأن رفع الأجور من العوامل التي تحسن من إنتاج العمال، أما البقية فيرون أن التكوين من العوامل التي تساعد في تحسين إنتاج العمال، وهذا حسب النظرية الموقفية التي ترى حسب البنى العضوية أن تكوين العمال يساهم في رفع الإنتاجية، كما يرى ماكس فيبر أن المصادر المالية المتمثلة في مكافآت مادية وتدعيم مادي تساهم في رفع الإنتاجية كما ترى نظرية التدعيم أن التدعيم المادي والمعنوي يساهم في زيادة الإنتاج.

وكذلك نظرية النسق الثقافي التي ترى أن التعلم أحد العوامل المساعدة في تحسين الإنتاج.

من خلال ما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة بين تحسين الإنتاج ورفع الأجور والتكوين.

## ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

انطلاقا من تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات والتحليل الميداني والبحث عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير -جيجل- تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى: للوائح والقوانين علاقة بزيادة كفاءة العاملين.

جاءت نتائج الجدول رقم (06) لتوضح معرفة طريقة العمل التي ينص عليها القانون والتي تزيد من معرفة كيفية إنجاز العمل وذلك بنسبة 84%.

من خلال الجدول (07) تتوضح العلاقة بين البنود وزيادة القدرة حول العمل وذلك بنسبة 64%.

كما أن نسبة 82% من مجموع المبحوثين يرون أن توقيت العمل المناسب يسهل في إنجاز العمل في الوقت المحدد وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (08).

إضافة إلى ذلك فإن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 66% بأن مرونة القوانين المعمول بها تساهم في تجنب الأخطاء وتصحيحها، وهذا حسب نتائج الجدول رقم (09).

وكذلك يبين الجدول رقم 12 بأن معظم العمال على اطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة وذلك بنسبة 64%.

كما يبين الجدول رقم (15) بأن معظم العمال يؤكدون بأن المؤسسة تضمن القوانين الداخلية لها حقوقهم في الضمان الاجتماعي وذلك بنسبة 62%.

وكذلك يبين الجدول رقم (16) أن الإشراف المستمر يساهم في التطوير والرفع من المهارات حول العمل وذلك بنسبة (62%).

وفي الأخير ومن خلال النتائج السابقة اتضح لنا أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، وذلك باعتبار أن معظم المبحوثين في أغلب جداول الفرضية الأولى أكدوا على وجود علاقة ما بين مؤشرات متغير اللوائح والقوانين ومتغير الكفاءة.



- الفرضية الجزئية الثانية: لثقافة التدعيم علاقة بزيادة الإنتاجية.

جاءت نتائج لجدول (19) لتوضح أن التحفيز المعنوي يساهم في الرفع من جودة المنتج وذلك بنسبة 86%.

كما جاءت نتائج الجدول (20) لتوضح التحفيز المادي يزيد من كمية الإنتاج وذلك بنسبة 80%.

ومن خلال الجدول رقم (21) يوضح أن التشجيع المستمر للعمال يساهم في إنتاج عمليات أكبر من الوحدات المنتجة وذلك بنسبة 66%.

كما أن الجدول رقم (22)، يوضح أن الحرمان من العلاوات يساهم في انخفاض معدل الإنتاج وذلك بنسبة 80%.

ومن خلال الجدول رقم (26) الذي يوضح نوع الدعم المادي الذي يفضلهُ العمال داخل المؤسسة وقد ظهر من خلال النتائج الميدانية أن معظم العمال يفضلون الدعم المادي والدعم المعنوي في الوقت نفسه بمعنى كلاهما من خلال الجدول وذلك بنسبة 68%.

ومن خلال الجدول رقم (30) الذي يوضح أن الوقت المخصص للراحة كافي لاستعادة النشاط وذلك بنسبة (60%).

ومن خلال الجدول رقم (31) الذي يوضح أن المناخ التنظيمي المناسب للعمل يحسن من أداء العمال وذلك بنسبة (76%).

ومن خلال الجدول رقم (32) الذي يوضح العوامل التي تضمن إنتاج العمال والتي كانت معظم إجابات المبحوثين تتراوح في رفع الأجور وذلك بنسبة (60%).

وفي الأخير ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت، وذلك باعتبار معظم المبحوثين صرحوا أن هناك علاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية، داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير -جيجل- وذلك من خلال أن معظم التدعيم المادي هو التدعيم المناسب الذي يساهم في رفع الإنتاجية عن طريق العمال مما يسمح بالإيداع في العمل الذي بدوره يساهم في رفع الكفاءة التي تساهم في رفع الإنتاجية.

#### - الفرضية العامة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين؟

حيث افترضنا الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها أثبتنا صحة الفرضيات فالأولى مفادها أن اللوائح والقوانين لها علاقة بزيادة الكفاءة، وذلك من خلال معرفة القوانين المعمول بها داخل المؤسسة، وضمان حقوق العمال ووضوح القوانين المعمول بها مما يسمح برفع كفاءة الأداء لدى العاملين، وقد تحققت الفرضية الثانية حيث وجدنا أن ثقافة التدعيم لها علاقة بزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال الدعم المادي ورفع الأجور كل هاته العوامل بدورها تساهم في تدعيم العمال مما يساهم في رفع الإنتاجية. وعليه كنتيجة يمكن القول أن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين توصلنا إلى أن:

دراسة إلياس سالم: بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية والذي حاول من خلالها معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية المورد البشري في مؤسسة الشركة الجزائرية للألمنيوم، فتوصل إلى أن المؤسسة توفر للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة وكانت الإجابة ب: لا بنسبة 68.18% وتوافقت مع دراستنا في القانون الداخلي للمؤسسة لا يعطي الحرية في إبراز المهارة والكفاءة حول العمل بنسبة 56%.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن معظم الباحثين يحترمون مواقيت الدخول والخروج بنسبة 92.04% واتفقت مع دراستنا في أن الوقت المخصص للراحة كاف لاستعادة النشاط بنسبة 60%.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة كان التحفيز المادي بنسبة 39.13% وتوصلت دراستنا إلى أن التحفيز المادي كان بنسبة 28%.

وفي الأخير ومن خلال نتائج دراستنا ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة يمكننا القول بأن دراستنا جاءت لتؤكد نتائج الدراسات وتدعمها.

### 3- مناقشة نتائج الدراسات في ظل النظريات:

#### - مناقشة نتائج الدراسة في ظل نظرية النسق الثقافي:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بأداء العاملين، والتي ساهمت في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسة من خلال معرفة طريقة العمل التي ينص عليها القانون تزيد من معرفة كيفية إنجاز العمل، وأن معظم العاملين على إطلاع بالقوانين، مما يسمح بالتعلم وبناء الشخصية في العمل والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق تكامل على المستوى الوظيفي الذي يعود على المؤسسة بزيادة الإنتاجية، وأن التعليمات المقدمة من طرف المدير تزيد من المهارات في العمل، والذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية.

#### - مناقشة نتائج الدراسة في ظل الإدارة بالأهداف:

من خلال النتائج المتوصل إليها: أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بأداء العاملين، والتي ساهمت في تدعيم العمال والذي بدوره يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة من خلال تحقيق الروح المعنوية وذلك بدعم العمال بالدعم المعنوي وإشراكهم في حل المشكلات والتعرف عليها، كما تعمل هذه المؤسسة على الدعم المعنوي من خلال تقديم المدير بعض الثناءات والتقديرية للعمال مما يساهم في رفع الإنتاجية.

#### - مناقشة نتائج الدراسة في ظل النظرية الموقفية:

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بأداء العاملين، تبين من خلال الدراسة الميدانية، أن المؤسسة هي من تعمل على إصدار القوانين دون تدخل العمال في ذلك، إضافة إلى مرونة القوانين المعمول بها تساهم في تجنب الأخطاء وتصحيحها مما يشكل زيادة في الإنتاجية وذلك من خلال البنى الميكانيكي، أما من حيث البنى العضوي فتعمل المؤسسة

على السلطة التقديرية في وضع القوانين وذلك يبين في دراستنا من خلال الإطار الميداني في الحرمان من العلاوات يساهم في انخفاض معدل الإنتاج وهذا ما يبين بأن المؤسسة لا تعمل بدرجة كبيرة على معرفة أهم الأسباب التي تعمل على زيادة الإنتاجية.

### ثالثا: النتائج العامة للدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين توصلنا إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تبنى أساسياتها داخل المؤسسة بناء على اعتقادات ومدرجات وافتراسات السلوكيات الاجتماعية، داخل المؤسسة التي تفرض بجبريتها تعديل نمط السلوك الأدائي في العمل.
- الثقافة التنظيمية تعمل كمتغير مستقل داخل المؤسسة عادة برفع مردودية الأداء.
- خلو أي مؤسسة من الثقافة التنظيمية يساهم في ضعف مردودية الإنتاج وغياب التنظيم في العمل.
- معرفة طريقة العمل التي ينص عليها القانون تزيد من معرفة كيفية إنجاز العمل.
- توجد علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل.
- توقيت العمل المناسب يسهل على العمال إنجاز العمل في الوقت المحدد.
- مرونة القوانين المعمول بها تساهم في تجنب الأخطاء وتصحيحها.
- داخل المؤسسة توجد عدالة في تطبيق القوانين واللوائح.
- القوانين الداخلية للمؤسسة تضمن حقوق العمال في الضمان الاجتماعي.

- التحفيز المعنوي يساهم في الرفع من جودة الإنتاج والتحفيز المادي يزيده من كمية الإنتاج.
- التشجيع المستمر للعمال يساهم في إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة.
- الحرمان من العلاوات يساهم في انخفاض معدل الإنتاج.
- داخل المؤسسة لا تتم الترقية بطريقة موضوعية.
- المناخ التنظيمي داخل المؤسسة مناسب للعمال مما يضمن من أدائهم.
- الثقافة التنظيمية لها علاقة بأداء العاملين.
- اللوائح والقوانين لها علاقة بزيادة الكفاءة.
- ثقافة التدعيم لها علاقة بزيادة الإنتاجية.

---

# الخاتمة

---

وفي نهاية هذه الدراسة يمكن القول بأن المورد البشري من أهم موارد المؤسسة لما له من مكانة وقيمة في المؤسسة باعتباره من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة التكيف والملائمة مع التغييرات السائدة في بيئة العمل، ومن تم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة ودراسة الإطار الثقافي للمؤسسة الذي يساهم في فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فالثقافة التنظيمية بمكوناتها سواء المادية والمعنوية تترك بصمة على المؤسسة وتكسيبها سمة تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة العمل والمعايير والأسس التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، من هنا انطلقت دراستنا محاولة إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين، محاولين معرفة ما إذا كان للقوانين واللوائح علاقة بزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومعرفة ما إذا كان لثقافة التدعيم علاقة بزيادة الإنتاجية وقد خلصت دراستنا إلى جملة من النتائج وهي كما يلي:

- توجد علاقة بين القوانين واللوائح وزيادة الكفاءة.

- توجد علاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية.

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

ومن خلال التحليل الميداني للدراسة وملاحظة العمل داخل المؤسسة نوصي بما يلي:

- من أجل تحسين جودة العمل ورفع الإنتاجية لابد من رفع الأجور في الوقت المناسب.

- على المؤسسة أن تعمل على توفير مطاعم داخل المؤسسة من أجل ربح الوقت في استعادة النشاط.



- على المؤسسة أن تعمل على توفير المنتجات ووسائل الإنتاج المتطورة والحديثة من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

- على المؤسسة أن تعمل على إقامة تربية تكوينية للعمال من أجل تحقيق الكفاءة.

- على المؤسسة توفير وسائل الأمن مثل توفير الخوذة والقفازات والنظارات لأن العمل في الزجاج يتطلب ذلك.

---

# قائمة المصادر والمراجع

---

أولاً: المراجع

أ- المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، 2010.
- 2- حداد سليم: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 1986.
- 3- الشهاوي قدرى عبد الفتاح: موسوعة قانون العمل، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
- 4- الصحاف حسين: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 1997.
- 5- عبوي زيد منير: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 6- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1976.
- 7- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 8- يوسف طارق شريف: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنيت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

ب- الكتب:

- 9- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 10- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003.

- 11- أبو شيخة نادر أحمد: الكفاءة ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، بدون سنة.
- 12- الباقي صلاح الدين عبد: الاتجاهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 13- بلوط حسين إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 14- بوحوش عمار والدنبيات محمد محمود: مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ط2، 1999.
- 15- التل وائل عبد الرحمن: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الحامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 16- جرادات أسامة محمد، عقلة محمد: التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2001.
- 17- الحاج طارق وآخرون: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، القاهرة، ط1، 1990.
- 18- حريم حسين: إدارة المنظمات منظور علي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، 2003.
- 19- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 20- حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 21- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004.
- 22- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأرض، 2008.
- 23- حسين عادل: مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

- 24- حسين على عوض: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، ط2، 2003.
- 25- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 26- الحوارني محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، جامعة بيرموك أرييد، الأردن، ط1، 2008.
- 27- خليل موسى: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2011.
- 28- درة عبد البارئ إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008.
- 29- درة عبد البارئ إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية التنموية الإدارية، مصر، 2003.
- 30- ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001.
- 31- ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- 32- رشوان حسين الحميد: علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 33- سعيد عمر والخليلي مندر: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط1، 2003.
- 34- السلمي علي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، ط3، 1985.
- 35- السلمي علي: إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 2001.

- 36- السماع خليل وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2007.
- 37- الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 38- شيخا إبراهيم عبد العزيز: القانون الإداري البحريني، كلية الحقوق، جامعة البحرين، ط1، 2007.
- 39- صالح محمد فاتح: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- 40- الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتكامل، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2006.
- 41- الطماوي سليمان محمد: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط4، 1969.
- 42- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 43- عامر سعيد يس والحلف خالد يوسف، وإدارة الأفراد، سلسلة التمييز الإداري، مركز واحد للإستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999.
- 44- عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
- 45- عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 46- عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ط2، 2004.

- 47- عبد القادر عبد القادر محمد: الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.
- 48- عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- 49- عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1999.
- 50- العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، ط2، 2004.
- 51- عثمان عثمان حسن: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
- 52- عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، دون سنة.
- 53- عقلة محمد المبيضين، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 54- عقيلي عمر وصفي: إدارة القوى العاملة، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، 1998.
- 55- العميان محمد سليمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار الأوتل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- 56- غربي علي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري الجزائر، 2004.
- 57- فرانسيس ديف، ودكوك مايك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية، 1995.
- 58- فهمي منصور: إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.
- 59- القريوتي محمد قاسم: نظرية التنظيم والمنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

- 60- اللوزي موسى: التنظيم: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2002.
- 61- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995.
- 62- ماهر أحمد: التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والمؤسسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 63- المبيعي إبراهيم عبد الهادي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 64- محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 65- المرسي جمال الدين: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعية، مصر، ط1، 2006.
- 66- المصري أحمد محمد: الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 67- مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، مصر، ط2، 2001.
- 68- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 69- المغربي فاضل محمد: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007.
- 70- المهدي محمد محمود: مدخل في التشريعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.



- 71- نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 72- النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 73- هاشم زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1979.

ج- المجلات العلمية:

- 74- الهيثي صلاح الدين: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد1، العدد1، 2005.
- 75- السعيد بن يمينة: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 6، قسنطينة، 2009.

د- المذكرات والرسائل الجامعية:

- 76- بوقرة كامل: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة لخضر، باتنة، 2008.
- 77- ساطوح مهدية: الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية، سكيكدة، جامعة وهران، الجزائر، 2009، 2010.
- 78- سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، مسيلة، 2006، 2007.

- 79- الشلوي حمدان فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، دراسة ميدانية بكلية الملك خالد العسكري، جامعة نايف، السعودية، 2005، 2006.
- 80- الشنوي محمد بن فرحات: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2005-2006.
- 81- عكاشة أسعد أحمد محمد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، 2007.
- 82- فهد يوسف: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2006، 2007.
- 83- الليثي محمد بن حسين: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، 2010.

هـ - الملتقيات:

- 84- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، بن عكنون، الجزائر، 1992.

---

الملاحق

---



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين**

دراسة ميدانية بمؤسسة الزجاج الإفريقية - انطاير - جيجل -

بحري الباحث دراسة تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين" في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر وفيما يلي أداة استبيان بهدف الحصول على البيانات التي تخدم أهداف البحث. أرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع أسئلة هذه الاستمارة بكل عناية وتركيز، علما أن المعلومات التي تكلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا يرجى منك وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك الشخصي بصدق.

تحت إشراف الأستاذة

بوخالفة رفيقة

إعداد الطالب

قميحة أحسن

الموسم الجامعي 2021-2022

المحور الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30  من 31 سنة إلى 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- مدة العمل في المؤسسة
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

المحور الثاني: التوائح والقوانين وزيادة كفاءة العاملين

- 6- هل معرفتك لطريقة العمل التي ينص عليها القانون تزيد من معرفتك لكيفية إنجاز العمل؟
- نعم  لا
- 7- هل هناك علاقة بين وضوح البنود وزيادة قدراتك حول العمل؟
- نعم  لا
- 8- هل توقيت العمل المناسب يسهل عليك إنجاز العمل في الوقت المحدد؟
- نعم  لا
- 9- هل مرونة القوانين المعمول بها تساهم في تجنب الأخطاء وتصحيحها؟
- نعم  لا
- 10- هل هناك عدالة في تطبيق القوانين واللوائح؟
- نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ 'نعم' فهل هذا يؤدي إلى الإبداع في العمل؟
- نعم  لا
- 11- هل التعليمات المقدمة من طرف المدير تزيد من مهارتك في العمل؟
- نعم  لا
- 12- هل أنتم على اطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة؟
- نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم فهل يساهم في وضوح العمل؟
- نعم  لا
- 13- هل النصوص القانونية المعمول بها تضمن حقوق العمال في المؤسسة؟
- نعم  لا



14- هل وضوح القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة ترفع من مردودية عملك؟

نعم  لا  أحيانا

15- هل تضمن لك القوانين الداخلية للمؤسسة حقوقك في الضمان الاجتماعي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم: فهل هذا يساعدك في تطوير من قدراتك حول العمل؟

نعم  لا

16- هل الإشراف المستمر يساهم في التطوير والرفع من مهاراتك حول العمل؟

نعم  لا

17- هل القانون الداخلي للمؤسسة يعطي لك الحرية لإبراز مهاراتك وكفاءاتك حول العمل؟

نعم  لا

18- هل التعليمات والأوامر التي تتلقاها من الرئيس تؤثر على مهاراتك وخبرتك في العمل؟

نعم  لا

المحور الثالث: ثقافة التدعيم وزيادة الانتاجية

19- هل التحفيز المعنوي يساهم في الرفع من جودة المنتج؟ نعم  لا

20- هل التحفيز المادي يزيد من كمية الانتاج؟

نعم  لا

21- هل التشجيع المستمر للعمال يساهم في إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة؟

نعم  لا

22- هل الحرمان من العلاوات يساهم في انخفاض معدل الانتاج؟

نعم  لا

23- هل يقوم الرئيس بمدحك أمام الزملاء؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساهم هذا في تحسين وتطوير المنتج؟

نعم  لا

24- هل يهتم الرئيس بتدعيم الروح الجماعية للعاملين؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك هذا لانجاز العمل في الوقت المحدد؟ نعم  لا

في حالة الإجابة لا ، هل هذا يساهم في خفض جودة الانتاج؟

نعم  لا

25- هل تتلقى الثناء على عملك المتقن من طرف مدير المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا يدفعك هذا للتهاون في عملك ؟ نعم  لا

26- ما نوع الدعم الذي تفضله داخل المؤسسة؟

- الدعم المادي

- الدعم المعنوي

- كلاهما

27- هل تعتمد المؤسسة على ترقية العاملين من أجل الحفاظ على الإنتاجية؟

نعم  لا

28- هل يتم ترقيةكم بطريقة موضوعية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا يؤدي إلى زيادة الانتاجية؟

نعم  لا

29- هل تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت من أجل رفع مستوى الانتاجية؟

نعم  لا

30- هل ترى بأن الوقت المخصص للراحة كاف لاستعادة النشاط؟

نعم  لا

31- هل المناخ التنظيمي المناسب للعمل يحسن من أداء العمال ؟

نعم  لا

- في رأيك ماهي العوامل التي تحسن إنتاج العمال ؟

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



بجيجل في: 19/05/2022...  
إلى السيدة (ة) : .....

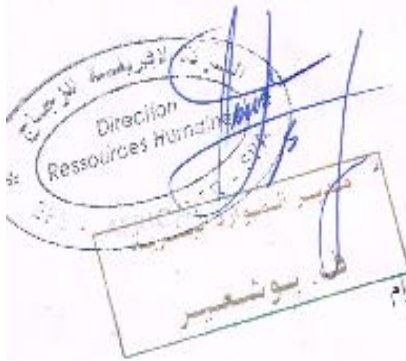
الموضوع: طلب تصديقات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية  
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترقيات ميدالية في إطار إعداد بحوث جامعية في شعبة علم الاجتماع :  
( ليسانس ) تخصص : ..... ( ماستر ) تخصص : .....

أسماء الطلبة:

- 01- ...
- 02- .....
- 03- .....
- 04- .....
- 05- .....

للموافقة



في الأخير نقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب الأستاذ(ة) المشرف: .....

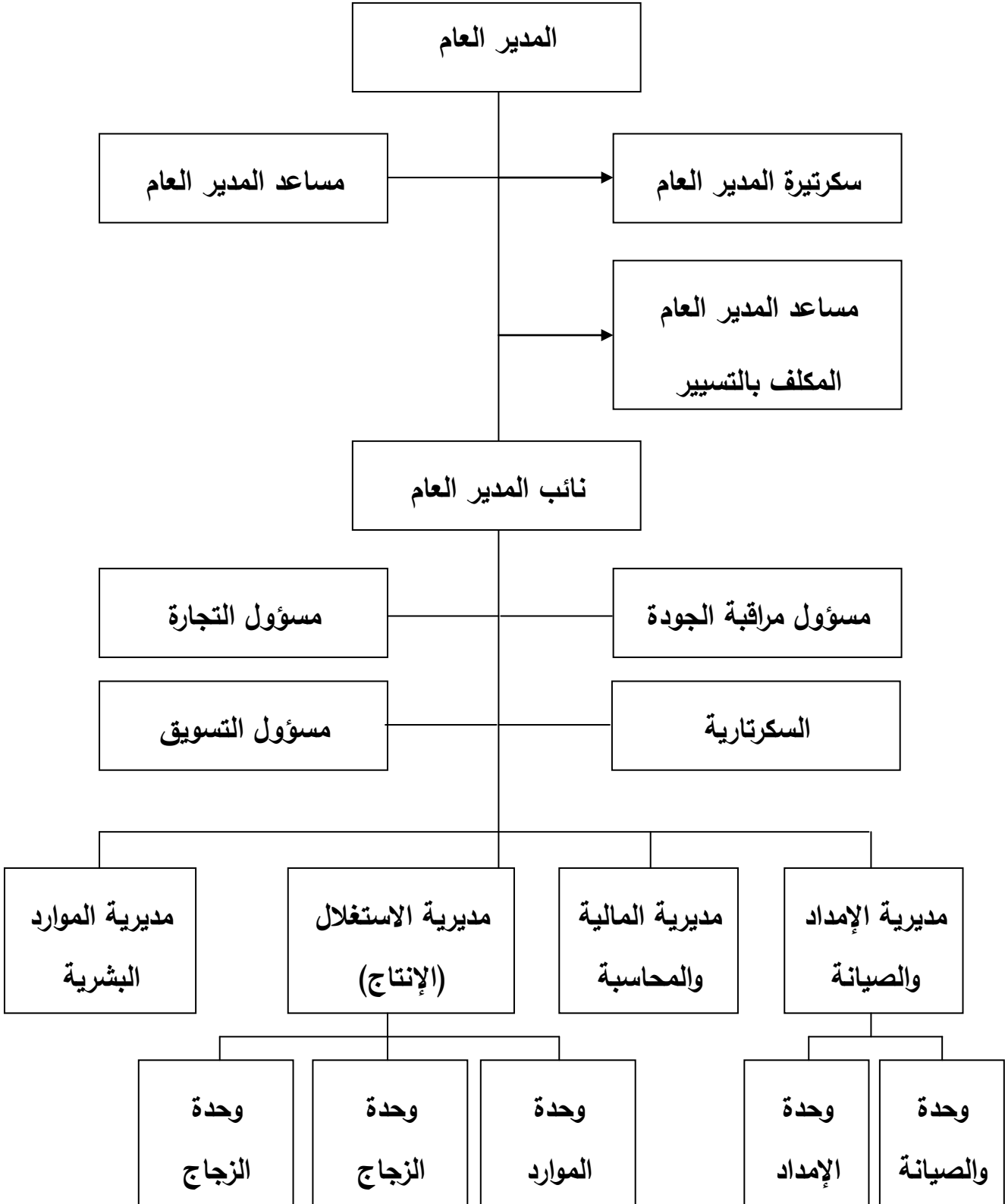
إمضاء الأستاذ(ة): .....



رئيس القسم  
د. لزغد راضي



الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: وثائق داخلية للشركة

---

# الملخص

---

## الملخص:

تعد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ضرورية من أجل تحسين المناخ التنظيمي للعمل والذي بدوره يؤثر على مردودية أداء العمال، ويكون ذلك عن طريق إشراكهم من قبل المؤسسة في وضع القوانين وضمان حقوقهم، إضافة إلى السماع لشكاويهم وإحقاق التدعيم بنوعيه المادي والمعنوي من أجل رفع وتيرة الأداء ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وقد تراوحت بين الأسباب الذاتية والتي منها:

- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الأداء، كما قمنا بتوظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم البحث.

ومن الأسباب الموضوعية:

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى أن موضوع الثقافة التنظيمية والأداء من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بها بسبب التغيرات والتحديات التي تحيط بالمؤسسة.

وقد تمحورت أهداف الدراسة حول:

- محاولة معرفة إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الزجاج الإفريقية الطاهير، وكذا محاولة معرفة إذا كانت هناك علاقة بين اللوائح والقوانين وزيادة الكفاءة لدى العاملين، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بمؤسسة الزجاج الإفريقية.

- وعلى هذا قد تم طرح التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج؟

والذي انبثقت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين اللوائح والقوانين وزيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج؟

- هل توجد علاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج؟

وعليه تمحورت فرضيات الدراسة كالتالي:

#### الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

#### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين اللوائح والقوانين وزيادة الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

- توجد علاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

وقد تمحورت أهداف الدراسة في:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

- محاولة الكشف عن العلاقة بين اللوائح والقوانين وزيادة كفاءة العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

- محاولة الكشف عن العلاقة بين ثقافة التدعيم وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

من خلال نظرية النسق الثقافي نلاحظ أنها تتعامل مع الثقافة على أنها متغير أو كيانات مستقلة، كذلك تؤكد على أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تعتبر نسق جزئي يؤدي إلى تحقيق النظام الكامل الذي يكون عن طريق التعليم.

أما نظرية الإدارة بالأهداف تركز على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين السلطة المركزية في اتخاذ القرارات، كما أنها تنص على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين مشاركتهم والاستفادة من الإبداعات والإبتكارات بالإضافة إلى التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغير والتعامل معها بإيجابية.

أما النظرية الموقفية فهي تقوم على نوعين من أشكال التنظيم أو بنية المؤسسات ألا وهما البنى الميكانيكية والبنى العضوية، حيث أن البنى الميكانيكية تتميز بقواعد عمل واضحة ومحددة بالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات، أما البنى العضوية تتميز بكونها أكثر مرونة من الأولى ولها القدرة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط الخارجي.

- وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

- وتم استعمال تقنيات البحث في هذه الدراسة والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، استمارة استبيان.

- وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لهذه الدراسة والمتمثلة في 50 مفردة.

وقد تم التوصل بعد تحليل المعطيات إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين وضوح البنود وزيادة القدرة حول العمل.

- مرونة القوانين المعمول بها تساهم في تحسين الأخطاء وتصحيحها.

- القوانين الداخلية للمؤسسة تضمن حقوق العمال في الضمان الاجتماعي.

- الحرمان من العلاوات يساهم في انخفاض معدل الإنتاج.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التنظيم، أداء العاملين، اللوائح والقوانين، ثقافة التدعيم، الإنتاجية.

## **Summary:**

The organizational culture within the institution is necessary in order to improve the organizational climate for work, which in turn affects the profitability of workers' performance, and this is by involving them by the institution in setting laws and ensuring their rights, in addition to hearing their complaints and achieving both material and moral support in order to raise the pace of performance. Which prompted us to choose this topic, and they ranged from subjective reasons, including:

- Desire to obtain convincing explanations on the subject of performance, as we have employed our theoretical knowledge related to the methodology of scientific research and revealing the extent of our ability to deal with information and how to employ it in the service of research.

Among the objective reasons:

- Knowing the reality of organizational culture in the Algerian institution, in addition to the fact that the issue of organizational culture and performance is one of the modern topics that the degree of interest in it is increasing due to the changes and challenges surrounding the institution.

The objectives of the study revolved around:

- An attempt to find out if there is a relationship between organizational culture and the performance of employees of the African Glass Foundation, as well as an attempt to find out if there is a relationship between regulations and laws and an increase in efficiency among workers, in addition to knowing the relationship between the culture of strengthening and increasing productivity among employees of the African Glass Foundation.

- Accordingly, the main question has been raised: Is there a relationship between organizational culture and the performance of the employees of the African Glass Foundation?

Under which the following sub-questions emerged:

- Is there a relationship between regulations and laws and increasing the efficiency of the employees of the African Glass Foundation?

- Is there a relationship between the culture of consolidation and increased productivity among the employees of the African Glass Foundation?

Accordingly, the study hypotheses centered as follows:

Main premise:

- There is a relationship between organizational culture and the performance of the employees of the African Glass Foundation.

Partial Hypotheses:

- There is a relationship between the regulations and laws and the increase of efficiency among the employees of the African Glass Foundation.

- There is a relationship between the culture of consolidation and the increase in productivity among the employees of the African Glass Corporation.

The objectives of the study focused on:

- An attempt to reveal the relationship between organizational culture and the performance of employees in the African Glass Foundation.

- Attempting to reveal the relationship between regulations and laws and increasing the efficiency of workers in the African Glass Foundation.

- An attempt to reveal the relationship between the culture of consolidation and the increase in productivity among the employees of the African Glass Corporation.

Through the theory of the cultural system, we note that it deals with culture as a variable or independent entity, as well as confirming that the organizational

culture within the institution is a partial system that leads to the achievement of the complete system that is through education.

As for the theory of management by objectives, it focuses on the idea of joint identification of goals by superiors and subordinates, the central authority in decision-making. .

As for the situational theory, it is based on two types of organization or institutional structure, namely mechanical structures and organic structures, as mechanical structures are characterized by clear and specific rules of action by centralization in management and decision-making, while organic structures are characterized by being more flexible than the first and have the ability to adapt to fluctuations witnessed by the external environment.

The descriptive analytical method was used for this study.

The research techniques were used in this study, namely observation, interview, and questionnaire.

The simple random sample for this study, which consisted of 50 individuals, was relied upon.

After analyzing the data, the following results were obtained:

- There is a relationship between clarity of items and increased ability about work.

Flexibility of applicable laws contributes to improving and correcting errors.

- The internal laws of the institution guarantee the rights of workers to social security.

- Deprivation of bonuses contributes to a decrease in the rate of production.

**Keywords:** Organizational Culture, Organization, Employee Performance, Regulations And Laws, Culture Of Support, Productivity.