

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

بوقلمون داوود

إعداد الطالبة :

طوطا سميحة

السنة الجامعية 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة
دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

بوقلمون داوود

إعداد الطالبة :

طوطاو سميحة

السنة الجامعية 2021/2022

الشكر وعرّفان

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

شكر الله عز وجل الذي سدد خطانا ووفقتنا على إنجاز هذا العمل المتواضع
يسعدني أن اتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من اعاني في إنجاز هذه المذكرة
وأخص بالذكر: - الأستاذ المشرف: بوقلمون داوود،

الأساتذة: بوخدوني توفيق، بوالشلاغم، مغمولي، بن يحي سميرة، غراز الطاهر.
إلى أساتذة علم الاجتماع الذين درسون

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وعلى رأسهم
أصدقائي الغالين على قلبي: وسيلة، خديجة، نزيهة، يوسف

إلى أمي وأبي يزيد وسامية

وإخوتي سورية، نادية، سميرة، صبرينة، سهير، وأخير صابر

إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى معنى الحب والحنان،
إلى من كان دعاءهما سر نجاحي، وحنانهما بسلم جراحي
والذي الكريمين
"يزيد وسامية"

إلى من نشأت وترعرعت بينهم إخوتي
صورية، نادية، سميرة، صبرينة، سهير، وأخير صابر
إلى أصدقائي الغالين على قلبي: وسيلة، خديجة، نزيهة،
يوسف

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة
أرقى كلمات الشكر على دعمكم لي.
بارك الله فيكم وسدد خطاكم

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر
-	إهداء
	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الاول: موضوع الدراسة.
6	تمهيد
7	المطلب الاول: اشكاليه البحث.
8	المطلب الثاني: مبررات اختيار الموضوع.
9	المطلب الثالث: اهداف الدراسة.
9	المطلب الرابع: اهميه الدراسة.
10	المطلب الخامس: تحديد المفاهيم.
	الفصل الثاني:
17	المبحث الأول: النظريات المفسره للسلوك التنظيمي وجوده الأداء.
18	تمهيد
19	المطلب الاول: النظريات الكلاسيكيه.
19	اولا: النظرية البيروقراطيه لماكس فيبر.
20	ثانيا: نظريه الاداره العلميه لفريدريك تايلور.
21	ثالثا: نظريه التقسيم الاداري هنري فايول.
23	المطلب: الثاني النظريات النيوكلاسيكيه.
24	اولا: نظريه العلاقات الانسانيه.
24	ثانيا: النظرية السلوكيه.
25	ا: نظريه اشباع الحاجات
25	ب: نظرية موجلاس ماكجريجور (الاول).
28	المطلب الثالث النظريات الحديثه
28	اولا النظرية اليابانيه Z ويليام اوشي.

30	ثانيا نظريه الاداره بالاهداف.
	الفصل الثالث: السلوك التنظيمي
46	تمهيد
47	المطلب الأول: أهمية دراسة السلوك التنظيمي.
49	المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي.
49	المطلب الثالث : عناصر السلوك التنظيمي .
50	المطلب الرابع: العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي .
50	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي .
52	المطلب السادس : أبعاد السلوك التنظيمي .
52	المطلب السابع: محددات السلوك التنظيمي.
54	خلاصة
	الفصل الرابع : جودة الأداء.
56	تمهيد.
57	المبحث الأول : الأداء.
57	المطلب الأول : أبعاد الأداء .
58	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء .
59	المطلب الثالث :محددات الأداء.
61	المطلب الرابع : معايير الأداء.
62	المطلب الخامس: إجراءات تحسين الأداء .
63	المطلب السادس: نواتج الأداء .
64	المبحث الثاني : جودة الأداء .
64	المطلب الأول : آليات تطوير جودة الأداء.
64	المطلب الثاني : أهمية جودة الأداء .
65	المطلب الثالث : مقومات جودة الأداء .
66	المطلب الرابع : دوافع جودة الأداء .
68	المطلب الخامس : نماذج جودة الأداء و محددياته.
74	خلاصة.
	الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة
76	تمهيد:
77	المطلب الأول :مجالات الدراسة.

81	المطلب الثاني:صياغة وفرضيات الدراسة.
82	المطلب الثالث: منهج الدراسة.
83	المطلب الرابع : مجتمع الدراسة .
83	المطلب الخامس : عينة الدراسة.
84	المطلب السادس: أدوات جمع البيانات
87	المطلب السابع:أساليب التحليل.
89	خلاصة الفصل.
	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشه النتائج وتفسيرها
91	تمهيد
92	المبحث الاول: عرض وتحديد البيانات
93	المطلب الاول: عرض وتحليل خصائص افراد العينه.
97	المطلب الثاني: عرضه وتحليل الفرضيه الجزئيه الاولى.
105	المطلب الثالث: عرضه وتحليل الفرضيه الجزئيه الثانيه.
111	المبحث الثاني: مناقشه نتائج الدراسه.
111	المطلب الاول: مناقشه نتائج الدراسه في ضوء فرضيات الدراسه.
112	المطلب الثاني: مناقشه نتائج الدراسه في ضوء اهداف الدراسه.
113	المطلب الثالث :مناقشه نتائج الدراسه في ضوء الفرضيه العامه.
114	المطلب الرابع: مناقشه نتائج الدراسه في ضوء الدراسات السابقه .
116	الخاتمة

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح جنس المبحوثين.	92
02	يوضح سن المبحوثين .	92
03	يوضح المستوى التعليمي.	93
04	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين.	94
05	يوضح الأقدمية في العمل.	95
06	يوضح الراتب الشهري للمبحوثين.	96
07	يوضح إن كانت هناك ساعات عمل إضافية تفرضها الإدارة.	97
08	يوضح العلاقة مع الزملاء.	97
09	يوضح طبيعة العلاقة مع الرؤساء.	98
10	تقييم بيئة العمل.	11
11	يوضح ان كانت بيئة العمل مناسبة لتقديم أداء جيد.	100
12	يوضح إن كانت الإدارة تسمح للعمال بالمشاركة في وضع القرارات.	101
13	يوضح ان كان مكتب الموظفين يحتوي على تجهيزات تكنولوجيا تساعد على العمل.	101
14	يوضح ان كانت الامكانيات المتوفرة كافية لاداء العمل.	102
15	يوضح إن كانت الدقة في العمل تحسن من جودة الأداء .	103
16	يوضح إن كان نظام الترقية و التقدم الوظيفي يحقق أهداف المؤسسة.	103
17	يوضح مدى الاهتمام بتلبية مطالب وحاجات العمال.	104
18	يوضح أن كانت الإدارة تقدم حوافز العمال.	105
19	يوضح مدى مساهمة الحوافز المقدمة للعمال في إتقان العمل.	106
20	يوضح المجهودات المبذولة في العمل.	107
21	يوضح طريقه الرقابة على العاملين من قبل الرئيس.	107
22	يوضح مدى تأثير الخلاف مع الزملاء على تحقيق أهداف المؤسسة.	108
23	يوضح إن كان الرضا عن العمل يشجع أداء عمل متميز.	109

109	يوضح مدى شعور العمال بتحقيق طموحاتهم الشخصية في العمل.	24
110	يعبر عن رضا العمال عن العمل في المؤسسة.	25

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المتفاعلة في السلوك الانساني والتنظيمي	51
02	نظام التحسين المستمر	69
03	يوضح نموذج بالدرج	71
04	يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل	80
23	يوضح إن كان الرضا عن العمل يشجع أداء عمل متميز .	109
24	يوضح مدى شعور العمال بتحقيق طموحاتهم الشخصية في العمل.	109
25	يعبر عن رضا العمال عن العمل في المؤسسة.	110

مقدمة :

لقد أصبح الاهتمام بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات من ضمن المواضيع الهامة، وذلك لكونه الأساس الذي يضمن تطورها، فالمورد البشري هو العنصر الفعال داخل التنظيم.

وعليه فإن موضوع السلوك التنظيمي يتطلب فهم الحاجات التي يسعى العمال إلى تحقيقها ودراسة علاقة المديرين بالأفراد العاملين وأساليب معالجة الصراعات التي قد تحدث بين العمال انفسهم، أو العمال والمرؤوسين ويعد العامل العنصر الفعال داخل المنظمات فالتركيز عليه أمر ضروري وهذا من خلال دراسة سلوكه ومحاولة تحقيق متطلباته وخلق بيئة مناسبة للعمل، وفي الوقت الراهن أصبح الاهتمام بالسلوك التنظيمي في المؤسسات من الأمور التي لا بد من فهمها من أجل تحقيق أفضل النتائج والرفع من كفاءة فعالية المؤسسة، وقد يكون أفضل خيار لتحقيق أعلى إنتاج هو الاهتمام بإداء الموارد البشرية لضمان نتائج جيدة، ومن هنا يبرز الدور الهام للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ومن أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى معرفة علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء.

وللتعمق أكثر في الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بالسلوك التنظيمي وجودة الأداء ولدراسة هذا الموضوع دراسة علمية سوف يتم الاعتماد على الخطة التالية:

تم تقسم الدراسة إلى قسمين أساسيين الجانب النظري والجانب الميداني، حيث نجد الفصل الأول المعنون بالإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن اشكالية البحث وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، وأهميتها، وتحديد المفاهيم.

أما الفصل الثاني الخاص بالخلفية النظرية لموضوع الدراسة تناولنا فيه النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي، وجودة الأداء، والدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك التنظيمي وجودة الاداء.

أما الفصل الثالث بعنوان السلوك التنظيمي وتم فيه التطرق إلى أهمية وخصائص السلوك التنظيمي، العناصر، العوامل المتفاعلة فيه والعوامل المؤثرة عليه، أبعاده ومحدداته.

أما الفصل الرابع الذي يحمل عنوان جودة الأداء ويشمل مبحثين، المبحث الأول بعنوان الأداء وتم فيه التطرق إلى أبعاد وتصنيفات الأداء، محددات ومعايير الأداء، إجراءات تحسين الأداء، نواتج الأداء، أما بخصوص المبحث الثاني المعنون بجودة الأداء فتم من خلاله تناول آليات وأهمية جودة الأداء، مقومات ودوافع جودة الأداء، نماذج جودة الأداء ومقوماته.

أما الفصل الخامس المعنون بالاجراءات المنهجية للدراسة فتم فيه الحديث عن مجالات الدراسة، الفروض، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل.

أمل الفصل السادس المعنون بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه عرض وتحليل خصائص أفراد العينة، وعرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى والثانية، أما المبحث الثاني فتم فيه مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة ثم في ضوء أهداف الدراسة، ثم في ضوء الفرضية العامة، وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الاول: موضوع الدراسه.

تمهيد.

المطلب الاول: اشكاليه البحث.

المطلب الثاني: مبررات اختيار الموضوع.

المطلب الثالث: اهداف الدراسه.

المطلب الرابع: اهميه الدراسه.

المطلب الخامس: تحديد المفاهيم.

تمهيد:

يحاول هذا الفصل تقديم لموضوع الدراسة كمدخل الرئيسي في البحث ويتم من خلاله التعرف على اشكاليه الدراسة ثم التطرق الى مبررات اختيار الموضوع واهداف الدراسة ثم اهميه هذه الدراسة واخيرا تحديد المفاهيم.

المطلب الأول : الإشكالية

ازداد اهتمام المجتمعات بصفة عامة في الفترة الأخيرة بتأثير الأفراد على بعضهم البعض، فالتفاعل بين الأفراد والجماعات له عدة معاني في مختلف العلوم الاجتماعية الانسانية وهذا التفاعل هو تسلسل ديناميكي ومتغير يتشكل وفق العلاقات الاجتماعية، كما له تأثير سواء من الناحية الايجابية أو السلبية على المجمع ووبناءه ومعاييره وسلوكه، والسلوك حالة التفاعل الحاصل بين الفرد وبيئته وعالمه الخارجي، وفي بعض الأحيان يظهر على هيئة استجابات مكتسبة ومتعلمة، ومن هذا المنطلق تظهر اهمية السلوك الفردي داخل التنظيمات والذي أساسه هو تحقيق الأهداف التنظيمية العامة بالإضافة إلى الأهداف الفردية، ولعل هذا ما يفسر اهتمام المؤسسات بالسلوك التنظيمي والذي يمثل القوة التي يركز عليها التنظيم، كما ينظر إلى السلوك التنظيمي كنتيجة لارتباطه بمفاهيم جودة الأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة ورفع الإنتاج وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم، وتشير جودة الأداء إلى عملية التحسين المستمر وذلك من خلال وضع المعايير للموردين وتحديد اوقات إنجاز العمل، وتقييم الأداء في جميع المراحل وصولاً إلى تقييم المنتج النهائي وتعديله وتحسينه بناء على رغبات العملاء المتجددة باستمرار، إذ تدفع الرغبة في تحقيق مستويات عالية من جودة الاداء بالمدراء والعاملين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الابداع لديهم، بالإضافة إلى تحسين التواصل بين المرؤوسين ومديريهم في أماكن العمل من خلال المشاركة من كلا الطرفين في عملية التقييم بالإضافة إلى ذلك فغن جودة الاداء تعمل على إيجاد الثقة في المنظمة من قبل الجهات التي تتعامل معها، كما أشارت نظرية الإدارة العملية إلى وضع تسهيلات لسير العملية الانتاجية عن طريق تقسيم العمل تقسيماً دقيقاً بغية تسهيل عملية استغلال القدرات بالإضافة إلى تدريب العمال ووضع نظام الرقابة والاشراف للوصول إلى الأداء الأمثل للعامل الذي أكد على ضرورة التحكم في هذا العنصر البشري من أجل رفع الانتاجية.

من جانب آخر، يعد السلوك التنظيمي المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة او المشآت سواء اكانوا أفرادا او جماعات صغيرة ناهيك عن تفاعل المنظمة مع بيئتها كالمؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية، التقنية، الاجتماعية، الثقافية، والحضارية ومع سلوك العاملين فيها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات، جهود، وقدرات....إلخ، وبمعنى أدق فإن السلوك التنظيمي يكون نتاجا لتفاعل المتغيرات الانسانية وع المتغيرات التنظيمية، فالعاملون يؤثرون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما أسفرت عنه نظرية العلاقات

الانسانية التي اهتمت بالجانب الأنساني في المنظمات الانتاجية وأثبتت أن الاعتبارات الاجتماعية والانسانية كبيرة التأثير على الانتاجية، ووضحت أن سلوك الفرد يتأثر بالحوافز المعنوية، كما أثبتت هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على السلوك والانتاجية.

- وفي حقيقة الأمر، فالاهتمام بالسلوك التنظيمي له دور في زيادة وتحسين جودة الأداء والتي يمكن ان تؤثر بدورها على كفاءة التنظيم، لدى فمن مصلحة الإدارة التعرف على السلوك العمالي والعمل على فهمه والتعرف على مختلف عناصره التي تحكمه بغرض الوصول إلى سد الاحتياجات التنظيمية، والحصول على مخرجات تتسم بمقدار أكبر من الكفاءة.

- بناء على ما سبق فإن المجتمع الجزائري ليس بمعزل عن كل ما يحدث، إذ أن المؤسسات الجزائرية تسعى دائما إلى تحسين جودة ادائها من خلال الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي لعمالها مما قد يسمح لها بالاستمرارية والقدرة على المنافسة والتي سنحاول الخوض فيها من خلال هذه الدراسة البحثية.

- انطلقت الدراسة الحالية من تساؤل رئيسي مفاده:

هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وتحسين جودة الأداء؟

والذي انبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل بيئة العمل تساهم في اتقان العمل؟

2- هل رضا العاملين يضمن لهم تحقيق الجودة في العمل؟

المطلب الثاني: مبررات اختيار الموضوع.

الذاتية:

- الرغبة في دراسة السلوك التنظيمي والتزويد المؤسسات بمعلومات حول هذا الموضوع.

- الميول الشخصي لهذا الموضوع.

- الرغبة في اكتساب نظره اعمق عن الموضوع والاطلاع على كل خباياه.

- اعتبار السلوك التنظيمي نبض المنظمات باعتباره احد الدعائم التي تستند اليها الاداره الجديده .

الموضوعية:

- وفرة المراجع والكتب حول الموضوع المدروس.
- قابلية البحث للإنجاز والدراسة منهجيا ومعرفيا.
- علاقه موضوع الدراسة بالتخصص.
- اثره الجوانب المعرفيه وتزويد المكتبه بالدراسات الميدانيه الحديثه حول موضوع السلوك التنظيمي.

المطلب الثالث: اهداف الدراسة.

- التعرف على علاقه السلوك التنظيمي بتحسين جوده الاداء في المؤسسه.
- محاوله التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفيه النظرية والعمل الميداني.
- المساهمه في تقديم نظره شامله حول الموضوع والتي تساعد باحثين الاخرين في المستقبل لإنجاز دراسات مكمله.
- اثره الرصيد العلمي للمكتبات بمثل هذا النواه من المعارف والدراسات.

المطلب الرابع: اهميه الدراسة.

- كل دراسه او بحث علمي يجب ان يكون من ورائه اهميه تثري الاطار النظري من اجل معرفه طبيعه العلاقه بين السلوك التنظيمي وجوده الاداء وتكمل اهميه هذه الدراسه في:
- الاهميه العمليه:**

- لفت الانتباه الى موضوع السلوك التنظيمي ودوره في تحسين جوده الاداء داخل المؤسسه.
- تواصل الى نتائج تفيد في تحديد العلاقه الموجوده بين السلوك التنظيمي وجوده الأداء.
- تسعى هذه الدراسه الى توضيح اهميه السلوك التنظيمي في المؤسسه واثره على فعاليه الاداء وجودته.
- الاهتمام بموضوع السلوك التنظيمي يؤدي الى زياده قدره المديرين وتمكنهم قياديا واداريا بزياده معرفتهم عن الجوانب السلوكيه للعاملين وبالتالي تحسين جوده الاداء في المؤسسه.

الاهميه العلميه:

- تقديم اضافه علميه مبنيه على دراسه واقعيه لموضوع السلوك التنظيمي وجوده الأداء.
- اعداد برامج علميه تهتم بالسلوك التنظيمي لدعم جوده الاداء في المؤسسات.
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحيه السوسولوجيه.

– اثرء البءء العلمى بمفاهيم ءءىءه وبتطبىق تصورات نظرىة تتسم بالءءىءه والءءائه مما ءءل هذه الءراسه منطقا لءراساء اءرى.

المطلب الخامس: ءءءء المفاهىم.

ءءءر عملىء ءءءء المفاهىم، عملىء مهمه واساسىء فى ضبط مسار الءراسه، وفى ءراسىء هذه سنءءرف على اهم الكلمات المفءءاهىء فىها، والءى ءمءءء فى ما ىلى:

اولا: المفاهىم الاساسىة.

مفهوم العلاءه:

لغه: العلاءه الصءاؤه: ما ءبلغ به من العىش، ما ءعلق بالإنسان... وءعنى العلاءه من ءلال هذا ءءءرف كل الاشىاء الءى ءءعلق بالانسان.¹

اصءلاءا: ءءرف ءسب معءم مصءلءاء العلوم الاءءماعىء بانها: رابءه بىن شىئىن او ظاهرىءىن بءىء ىسءلزم ءءبىر الاءرى وقء ءكون علاءه انءاق او شبه ءبعىة وىقال مءءا العلاءه وهو اءء مءاءىء ءءءكىر لان العمل الءهنى فى ءملءه مءاولة رىب ءرفىن اءءهما بالاءر.²

الانسان العمل ىنءظر هذا ءءءرف الى الرىب بىن شىئىن لءكون العلاءه قء ءكون مبنىء على اساس انءاق او العكس.

وءءرف العلاءه بالمعنى العام: انها ءطلق على كل ارءباط بىن موزوعىن او اءءر ءائما العلاءه بالمعنى الءاص ءءعنى ءءاسب بىن كمىءىن او اءءر من العلاءه بىن(ب،ء) قىاس كمىء(ب) ىنسبها الى الكمىء(ء) لءا قىل ان العلاءه هى ءءاسب بىن الاشىاء والمقابىس المءشركه البنىء.³ من ءلال هذا ءءءرف فان العلاءه هى بمءابه ءءءبىع الافراء الى الانءمام للءماماء وءكون صءاقاء ءءاسب مع الاشىاء الءى ءرىب بىنهم.

ءءرف اىضا: انها ما رىرب وءءاء بعض كعلاءه ءءشابه والاءءءلاف او بصوره مءشابهه.⁴ ىءبىن من ءلال هذا ءءءرف ان العلاءه بىن الاشىاء مءل علاءاء ءءشابه والاءءءلاف.

¹ فؤاء، إءراج البسءانى. منءء الطلاب. لىنان: ءار المءشرق، 1956، ص195.

² أءمء، زكى نءوى. معءم مصءلءاء العلوم الاءءماعىة. لىنان: مءءبء لىنان، 1986.

³ ءسنىن، شءاءة وآءرون. معءم المصءلءاء ءربوىة. ط1. مصر: الءار المصرىة اللبناىة، 2003، ص22.

⁴ ءمىل صلىبا. المعءم الفلسفى، بالألفاظ العربىة والفرنسىة والاءءلىزىة واللاءىنىة. ء2. لىنان: ءار الكءاب اللبناى، 1982، ص94.

التعريف الاجرائي: العلاقة هي الربط بين شخصين او مجموعه من الاشخاص حول موضوع ما او ظاهره سواء كان فيه حالة الاتفاق او التنازع.

تعريف السلوك:

لغه: السلوك في العريبه ماده (سلك)، بمعنى اتبع طريقا، والمسك: الطريق، ويقال الطريق سالك: بمعنى متبعة، ولهذا تتطوي المفردة العريبه على التوافق الاجتماعي والاتباع اكثر مما تتطوي على المسؤولييه الفرديه والابداع.¹

يعني السلوك سير الفرد في مسلك واحد.

اصطلاحا: اي فعل يستجيب به الكائن الحي برمته لموقفنا الاستجابيه واضحه للعيان، وتكون عضليه او عقليه او معا وتترتب هذه الاستجابيه على تجربه سابقه.²

بمعنى استجابيه الفرد لحدث ما ناتج عن تجربه سابقه.

ويعرف ايضا: التصرفات او القرارات الفعلية للأفراد او الجماعات او المنظمات.³

اي الافعال التي يقوم بها الافراد.

ويعرف ايضا بوجه عام: على انه الاستجابيه الحركيه والفرديه، اي انه الاستجابيه الصادره عن عضلات الكائن الحي او عن الغده الموجوده في جسمه.⁴

التعريف الاجرائي: السلوك هو كله فعل او نشاط يقوم به الانسان سواء كانت افعال داخلية ام خارجيه وذلك بالاقتران مع نفسه وبيئته.

مفهوم التنظيم:

لغه: تؤخذ كلمه التنظيم من المصدر منظمه، فتتظيم العمل ترتيبه وتدبيره بطريقه معينه.⁵

يعني التنظيم من خلال هذا التعريف الترتيب.

اصطلاحا: التنظيمات هي وحدات تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق اهداف محدده وينطبق ذلك على المؤسسه الصناعيه والشركات والتنظيمات العسكريه والهيئات الحكوميه والمدارس والجامعات... الخ.

¹ طوني، بنيت وآخرون. مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الت والمج. ت سعيد الغانمي. ط1. لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2010، ص 396.

² زكي ، بدوي. مرجع سبق ذكره. ص 37.

³ طارق، شريف بوس. معجم المصطلحات الادارية والمحاسبية. ط1. دار وائل للنشر، 2005، ص96.

⁴ الصميد، علي محمود جاسم. سلوك المستهلك. الأردن: دار المناهج، 2001، ص 60.

⁵ <http://moudoo3.com>: 23، 15، 03/07/2022.

حسب هذا التعريف فإن التنظيم هو مجموعه اجراءات منظمه من اجل تحقيق اهداف مشتركه.¹ هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجه ممكنه من الكفايه في تحقيق الاهداف المحددة.²

تعرف هنري فايول التنظيم انه: " القيام باعمال معينه من اجل اعداد بناء او هيكل تنظيمي، يشمل على تقسيمات اداريه تشمل الكيان المادي والمشري للمنظمه لتحقيق الاهداف وانجاز الاعمال".³ هو المصطلح الذي يضمن تنسيق الجهود المختلفه في ميدان العمل ورسم الخطط.⁴ هو عمليه حصر الواجبات اللازمه لتحقيق الهدف، وتقسيماها الى اختصاصات للادارات والافراد وتحديد وتوزيع السلطه والمسئوليه وانشاء العلاقات بغرض التمكين مجموعه من الافراد بالعمل معا.⁵ التعريف الاجرائي:

هو عمليه تحديد المهام والانشطه اللازمه، اي وضع كل شخص في مكانه المناسب وذلك من اجل تحقيق الاهداف بافضل كفاءه ممكنه.

مفهوم السلوك التنظيمي:

عرفه روبلس بانه: عباره عن العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الافراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث ان هذا العلم يستفيد منه في تقييم سلوك العاملين حتى يزيد من الفعاليه التنظيميه.⁶

ينظروا هذا التاريخ الى السلوك التنظيمي بانه العلم الذي يبحث في الفعاليه التي يحدثها الافراد داخل التنظيم.

ويعرف ايضا: حسب محمد قاسم القريوتي بانه نمط خاص من السلوك الانساني يميز تصرفاتهم خارج اطر تلك التنظيمات.⁷

ينظر هذا التعريف الى السلوك التنظيمي بانه نمط يحدد تصرفات الافراد كأعضاء داخل التنظيم.

¹ محمد، علي محمد. علم اجتماع التنظيم. ط1: دار المعرفة الجامعية، ص31.

² أحمد، بن عبد الرحمان الشميمري. مبادئ إدارة الأعمال الأساسية الاتجاهات الحديثة. ط1. السعودية: دار عبيكان، 2014، ص 128.

³ رسلان، علاء الدين. التطوير التنظيمي. ط1. سوريا: دار رسلان، 2012، ص42.

⁴ ثناء، ابراهيم فرحات. الأساسيات الحديثة للإدارة المكتبات والمعلومات. ط1. مصر: دار المعرفة اللبنانية، 2010، ص 21.

⁵ محمد القدومي. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1. عمان: دار المعتر، 2015، ص 24.

⁶ يوسف، عبد عطية بحر. السلوك التنظيمي. ط2. 2019، ص 35.

⁷ محمد، قاسم القريوني. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات. ط2. عمان: دار الشروق، 2003، ص 10.

منتيلا في وواليس : هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفه واتجاهاتهم وميولهم واعرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية واهدافها.

يعرفه سيزلاجي : " هو الاهتمام بدراسة سلوك العمال وميولهم داخل الوحدات التنظيمية والجماعات الرسمية التي تؤثر في تحركاتهم.¹

يرى من هذين التعريفين ان السلوك التنظيمي يعبر عن ذلك الاهتمام الذي يحيط بالعاملين في المنظمه.

التعريف الاجرائي:

السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك البشري كفرد ضمن منظمة من حيث تصرفاته، ويرتبط بتتميه المهارات الفرديه وتطويرها.²

مفهوم الأداء:

لغه: اسم مصدر للفعل ادى، ومصدره التأدية ومعناه القضاء، يقال ادى فلان دينه تاديه، اي قضاة.

يعني الاداء من خلال هذا التعريف القضاء.³

اصطلاحا:

يعرف الاداء بانه النتائج العلميه التي تنتج من الفعاليه والانجازات او ما يقوم به الافراد من اعمال داخل المنظمه.⁴

حسب هذا التعريف فان اداء هو قدرات العامل في تحقيق الموجوة.

ويعرف ايضا حتى سعيد مصطفى: بانه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمات الاهداف المخططة بكفاءه وفاعليه.⁵

حسب هذا التعريف فان الاداء يعني القدر على تحقيق الاهداف بكفاءه.

¹ محمد، الفاتح المغربي. السلوك التنظيمي. ط1. السودان: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 11.

² الحاج، رائد يوسف. إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. عمان: دار غيداء، 2008، ص 116.

³ <https://ar.wikifeph.ir>, 03/05/2022, 17 :28

⁴ أحمد الكردي. إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال. ط1. ص8.

⁵ عيد الحليم، مزغيش. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص19.

ويعرف ايضا: انه المقياس الرئيسي التابع، او الذي يتم التنبؤ به في الاطار الذي نستخدمه ويصلحه كوسيله للحكم على فعاليه الافراد.¹

حسب هذا التعريف في الاداء يعني اداه الحكم على نشاط الافراد.

التعريف الاجرائي:

الاداء هو المهارات التي تميز بها الموظف وقدرته على تحقيق اهداف التنظيم، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة وبالتالي مقياس النجاح.

تعريف الجوده:

لغه: كلمه الجوده مشتقه من الكلمه اللاتينيه quality والتي تعني طبيعه الشيء ودرجه الدقه والاتقان.² تعني الجوده من خلال هذا التعريف الوصول الى مستوى متوازن من رضا العملاء والمنتج.

اصطلاحا:

(1) تعريف رندر وهذر: الجوده هي جميع المواصفات السلعه او الخدمه التي تمكنها من مقابله الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل.³

تعني الجوده من خلال هذا التعريف تكامل مواصفات السلعه من اجل تلبية المتطلبات.

(2) وتعرف : تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسه والصناعه والصيانه والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغبته.

ينظر هذا التعريف الى تفاعل كل النشاطات لتلبية احتياجات العمل.

(3) كما عرفها معهد الجوده الفيدرالي الامريكي بانها:

اداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المره الاولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفه ماذا تحسين الأداء.

ينظر هذا التعريف الى الاداء الصحيح للعمل.⁴

¹ طارق، الشريف بونس. معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت. ط1. عمان: دار وائل، 2005، ص 115.

² حنان، بوردسة. علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين". رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013، ص3.

³ منير، فؤاد أحمد نصار. "متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء". ص 230.

⁴ فادية، جباري. "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات saa تلمسان. رسالة ماجستير. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان، 2011، ص8.

التعريف الاجرائي:

الجوده هي الالتزام الصارم بالمعايير المعتمده، وهي مجموعه الميزات التي يتمتع بها المنتج او الخدمه، بحيث تكون قادره على تلبية الحاجه والطلب.

مفهوم جوده الأداء:

جوده الاداء هي القدره السلعه على القيام بالوظيفه المتوقعه منها وتقييم الاداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادي ولمده معينه من الزمن، بحيث تتميز بسهولة عمليات الصيانه والاصلاح اللازم لها.¹ يلاحظ من هذا التعريف ان جوده الاداء تعبر عن قدره القيام بالوظيفه والتقييم العمل في ظل ظروف التشغيل.

يعرفه البلاوي بانه: " الاسهام الفعال للنظام الاداري والتنظيم بكافه عناصره في تحقيق الكفاءه الاستثماريه للموارد المتاحه من (مواد اوليه ومعادن بشريه واداره استراتيجيه... الخ) بحيث تسهم جميعا في تحقيق هدف المنظمه الذي يركز في تحقيق الاشباع الامثل للمستهلك الاخير".²

بمعنى انها ذلك الاهتمام للنظام في تحقيق الكفاءه والفعاليه التي تسهم بدورها في تحقيق هدف المنظمه. **التعريف الاجرائي:** هي عمليه التحسين المستمر للاداء، يساهم فيها جميع العاملين في المنظمه بهدف تطوير المخرجات.

تعريف المؤسسه:

لغة: أسس، الأسس، الأساس. كل ماابتدا الشيء. والأسس والأساس أصل البناء أصل كل شيء.³ من هذا التعريف لابن متطورة في لسان العرب نجد أن أصل المؤسسة هو مشتق من كلمه أسس والأساس هو في لغة العرب هو أصل البناء.

اما في المعجم الوسيط نجده يعرف المؤسسه صراحه على انها: " كل تنظيم يرمي الى الانتاج او المبادله للحصول على الربح".⁴

من خلال هذا التعريف نلاحظ ان المؤسسه اضافه الى انها هيكل المادي (بناء) ايضا هي مجموعه العلاقات التي تكون داخل هذا الهيكل بين الاشخاص المكونين له.

¹ مأمون، سليمان الدراكة. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 61.

² نقلا عن " البلاوي، حسن وآخرون. الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة، 2005، ص92.

³ ابن، منظور. لسان العرب. المجلد 3، باب الراء، مصر: دار المعارف، 1986، ص 78.

⁴ جماعة من الأساتذة. المعجم الوسيط. ط1. دار إحياء التراث، ص 17.

اصطلاحاً:

عرفها تريشي: " انها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي وعلى انها: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين. شراء وبيع من اجل تحقيق الاهداف التي اوجدت المؤسسه من اجلها.¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ ان المؤسسه هي وحده اقتصاديه بالدرجه الاولى تمارس نشاط انتاجي تعتمد فيه على العنصر البشري.

عرفها Herblniak: " هي عباره عن تجمعات اجتماعيه مختاره من الافراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفه ومتغيره وتعمل في محيط ملائم."²

حتى يرى هذا التعريف انها عباره عن تجمع اجتماعي.

التعريف الاجرائي:

هي تنظيم اجتماعي ذو صبغه قانونيه وهدف اقتصادي، حيث انه ينتج علاقات اجتماعيه داخليه الهدف منها هو القيام بها عمليات ووظائف بغرض الانتاج.

¹ عمر، صخري. اقتصاد المؤسسة. ط6. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص24.

² عمر، وصفى عقيلي. المنظمة ونظرية التنظيم. عمان: دار زهران، 1994، ص 250.

المبحث الأول: النظريات المفسره للسلوك التنظيمي وجوده الأداء.

المطلب الاول: النظريات الكلاسيكيه.

اولا: النظرية البيروقراطيه لماكس فيبر.

ثانيا : نظريه الاداره العلميه لفريدريك تايلور.

ثالثا: نظريه التقسيم الاداري هنري فايول.

المطلب :الثاني النظريات النيوكلاسيكيه.

اولا: نظريه العلاقات الانسانيه.

ثانيا: النظرية السلوكيه.

ا: نظريه اشباع الحاجات

ب: نظرية موجلاس ماكجريجور (الاول).

المطلب الثالث النظريات الحديثه

اولا النظرية اليابانيه Z ويليام اوشي.

ثانيا نظريه الاداره بالاهداف.

المبحث الثاني الدراسات السابقه.

المطلب الاول الدراسات المتعلقه بالسلوك التنظيمي.

المطلب الثاني الدراسات المتعلقه بوجوده الأداء.

تمهيد:

تعتبر النظرية في اي بحث القاعده التي ينطلق منها الباحثون لفهم الواقع، وهناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي واداء العمال داخل التنظيم فلكل دراسه خلفيه نظريه، وفي دراستنا هذه سوف نتطرق الى مجموعه من الدراسات السابقه ذات العلاقه بمتغيرين السلوك التنظيمي وجوده الاداء .

المبحث الأول: النظريات المفسره للسلوك التنظيمي وجوده الاداء.

المطلب الاول: النظريات الكلاسيكية.

اولا: النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

وضع ماكس فيبر مجموعه من خصائص وسمات التنظيم المثالي لتحقيق اعلى قدر من الكفايه () وهي: تقسيم العمل، الفصل بين اعمال الموظف العامه والخاصه ، شغل الوظائف على اساس التعليم وليس الترشيح، كل وظيفه لها مهارات واختيار الموظف الاكثر كفاءه، الترقيه تقوم على اساس الاقدميه او الانجاز او الاثنتين معا ، ويؤخذ برأي المشرفين في ذلك، اداء الموظف لابد وان يخضع لرقابه منظمه، حق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب المجزي والعلاوه،

مما سبق نرى ان النظام البيروقراطي قد ركز على الجانب المادي في تاثير على سلوك الفرد، وقل له من اهميه وتجاهل دور العامل الاجتماعي والنفسي للموظف، وتجاهل دور البيئه الداخليه والخارجيه ومعطياتها في التاثير على معنويات العاملين وكفاءه المنظمه ككل.¹

يعتقد فيبر ان السلوك التنظيمي يتحقق من خلال وحده الاوامر وطاعه والانضباط والمساواه والعداله وهذا يجعل حتى الافراد يعملون ضمن فريق جماعي حيث تخضع المصلحه الفرديه للمصلحه الجماعيه مما يؤدي الى الاستقرار وغياب الصراع مما يخلق الرغبه لدى الافراد في بذل اقصى جهدهم لانهم في النهايه سيتم مكافاتهم مما يزيد من دافعيتهم في اداء المهم الموكله اليهم فيحققون التميز والجوده في الأداء

تقدير النظرية

بالرغم من المزايا والايجابيات التي قدمها النموذج المثالي لماكس فيبر والمتعلقه بالدقه والانجاز ووضوحه الاجراءات وتخفيض التكاليف... الخ الا ان هذا النموذج لم يخلو من الانتقادات. وعلى راسها المبالغه في التاكيد على الرسميه وقداسه القوانين، جعل منها غايه في حد ذاتها بدل ان تكون وسيله لتحقيق اهداف التنظيم، كما ان هذا ان نموذج لا يمكن تطبيقه على ارض الواقع المعاش بالاضافه الى اغفال الجوانب الغير رسميه وافتراض الرشد في كافه اعضاء التنظيم مما يجعل العمال يحسون بالملل ويغيب جانب الابتكار والابداع.

¹ عبد الله، بن عبد الغني العجم وطلق بن عوض الله، السواط. السلوك التنظيمي. ط4، 2003، ص ص 18-19.

ثانيا: نظريه الاداره العلميه (فريدريك تايلور):

اقتترنت حركه الاداره العلميه بفريدريك تايلور 1911، وتوصف بنظريه الاله لانها اغفلت ادميه الفرد او العامل الانساني داخل التنظيم واعتبرت الفرض كالاله من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال اقصى طاقه فيزيقيه لديه في العمل.

وهذه النظريه تجرد الفرد في موقع العمل من كل احساس بالاستقلاليه autonomy او المشاركه بالرأي في العمليه الانتاجيه، ويتحدد اداء الواجب التنظيمي للفرد بثلاث ممارسات تعتمد على ما تلقاه من تدريبات مسبقه على ادائها والممارسات الثلاث لدور العامل هي: المتابعه الفنيه لسير العمليات الانتاجيه بواسطه الاله ومن خلال الجداول الخاصه بذلك، التعرف على ما ترسله الاله من اشارات او علامات اثناء التشغيل ماده الخام والتصرف حيالها وفق ما تعلمه العامل وتدريب عليه، القيام بتغذيته feedback الاله قبل بدء مرحله التشغيل الاولي وعقب انتهاء كل مرحله او عمليه التشغيل .

الامتثال الكامل من جانب العمال لاوامر الاداره وتعليماتها.

اوسط نظريه الاداره العلميه بضروره التحكم في جوانب العلاقه الاعتماديه بين الواجب التنظيمي والفرد المكلف به من خلال مقترحات خاصه بترتيبات اداريه ونظم ماليه للاجور والحوافز، وان يكون للتنظيم بنيه فوقيه تتصف بتدرج هرمي للسلطه تنهض على تصميم يحقق التنسيق بين العناصر بعضها البعض ومقاومه قنوات الربط الاجتماعيه التي قد يحدثها الافراد فيما بينهم.

ضروره ان يتكيف الافراد مع متطلبات التنظيم ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطع تلبية تلك المتطلبات.

التخصص وتقسيم العمل مرتبطان برفع الكفاءه الانتاجيه.¹

اكد تايلور على ان السلوك التنظيمي يتحقق من خلال بدل الجهد في العمل وان يكون هناك تفاوض بين العامل ورب العمل حول الانتاج والاجر وهذا يدفع الى زياده جوده الأداء.

كما اعتبر تايلور ان الرقابه والتقنيت الدقيق للوظائف والمهام وتحديد الوقت اللازم لكل مهمه (دراسه الحركه والزمن) هو الذي هو الذي يساعد الافراد على ان يلتزموا بالاوامر والمهام الموكله لهم وهذا يؤدي الى تحقيق الجوده ورفع الكفاءه والانتاجيه.

¹ محمد إعلام، اعتماد وإسماعيل حلمي إجلال. علم اجتماع التنظيم. مصر: 2013، ص ص 33-34.

كما اكد ايضا ان الجانب المادي هو الوحيد الذي باستطاعته اغراء العامل من اجل ان يؤدي العمل بالطريقه المحدده وبأقصى سرعه ممكنه.

تقدير النظرية:

ان الاداره العلميه لفريدريك تايلور قد ساهمت مساهمه بها في تطوير ممارسات الاداره وعملت على تحويل تفكير المدرسين الى اسلوب علمي واهتمت بزياده الكفاءه الانتاجيه.

لكن من جهه اخرى هذه النظرية اغفلت العديد من الامور وعلى راسها اعتبار الانسان الاله منتج و ان سلوكه قابل للتنبؤ والتتميط كما ان التقسيم الذري الذي فرضته برزت عنه عده مساوئ قد غيابت دوران العمل، الاستقاله حوادث العمل بالاضافه الى الرقابه الشديده وتضييق نطاق الاشراف يقتل روح المبادره والابداع لدى العمال مما يؤدي الى خفض جوده اداء العمال وبالتالي عدم القدره على تحقيق الاهداف لاهمالها المتغيرات البيئيه الخارجيه والفروق الفرديه وفرض نمط واحد للتحفيز واهمالها للجوانب النفسيه والاجتماعيه.

ثالثا: نظريه التقسيم الاداري (هنري فايول):

يعتبر هنري فايول من المفكرين الذين قدموا الكثير من الاسهامات المميزه في مجال الفكر الاداري، وقد حاول فايول وضع نظام للاداره يوفر التوجيه والارشاد للمديرين ويحقق فعاليه للاداره وعبر عن فكره في 14 مبدا اداريا.

مبدا تقسيم العمل: يؤدي تقسيم العمل الى وجود التخصص وان وجود درجه مرتفعه من التخصص يؤدي الى مستويات اعلى منها الكفاءه التخصص يؤدي الى زياده مهارات الافراد ومن ثم زياده ثقتهم في انفسهم واعمالهم.

نبدا السلطه والمسئوليه: تعتبر السلطه ضروره من اجل تنفيذ المسؤوليات الاداريه: وقد اكد فايول ضروره الاهتمام بتحقيق التوازن بين سلطات الفرد ومسئوليته .

مبدا الانضباط: اي يجب على الافراد داخل المنظمه احترام النظم واللوائح والاتفاقيات واطاعه الاوامر .
مبدا وحده الامر: ويعني ان كل فرد داخل المنظمه ومهما كان مستواه يجب ان يتلقى اوامره من رئيس واحد فقط.

مبدا وحده التوجيه: ويعني هذا المبدا ان كل مجموعه من الانشطه المتجانسه ذات الهدف الواحد يجب ان يكون لها رئيس او مدير واحد.

مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: ايه يجب ان تكون الاولويه لمصلحة المجموع عن مصلحة الفرد.

مبدأ المكافاه (العداله في الاجر): من الضروري ان يمنح العاملون مكافآت عادله نظيره ما ما يقدمونه من جهد بوقته.

مبدأ المركزيه: الا القوه والسلطه يجب ان تتركز في مستويات العليا للمنظمه في قدر الامكان.

مبدأ وتدرجه السلطه: اي ان سلسله السلطه يجب ان تتدفق من اعلى الى اسفل المنظمه وانها يجب ان تتدفق في كل الاوقات.

مبدأ الترتيب (النظام): اي ان الموارد الماديه والبشريه يجب ترتيبها في حيث تصبح موجوده في المكان المناسب والوقت المناسب.

مبدأ العداله او المساواه: ويعني انه يجب على المديرين ان يتعاملوا بعدل وود مع كل المرؤوسين.

مبدأ استقرار العماله: اي ضروره ان تعمل الاداره على تجنب المعدلات المرتفعه من حوادث العمل بارتفاع معدل حوادث العمل يؤدي الى مشاكل متعدده ومن ثم يصبح من صالح المنظمه العمل على تحقيق قدر كبير من الاستقرار للقوى العامله داخل المنظمه.

مبدأ المباداه: اي يجب اتاحه الفرصه للعاملين من اجل المباداه والابتكار وتشجيعهم باستمرار على ذلك.

مبدأ روح الجماعه: اين يجب ان تحرص الاداره على خلق روح الفريق والاحساس بالوحده والتماسك.¹

تطرق هنري فايول للسلوك التنظيمي من خلال تحديده لجملة من المبادئ والمتمثلة في وحدة الأوامر، وحدة التوجيه، الضبط، التنسيق... الخ كما يمكن القول إن هذه المبادئ تحسن من جودة أداء المؤسسة فمثلاً وحدة الأوامر وحده التوجيه تجعل العمال يتلقون الأوامر من مصدر واحد وبالتالي يتقادون الاختلافات والنزاعات ما يزيد من داعيتهم نحو العمل و السعيد الى تحسين جوده اداء المؤسسه التي يعملون بها هنري فايول اهتم بتحديد اداء العمال عن طريق العمل على تحديد الاداء الفعال للعمال وضبط سلوكهم ما يضمن للمنظمه تحقيق اهدافها وتلبيه احتياجاتها وكل ذلك يبرز في تحسن جوده ادائها.

¹ علاء الدين، عبد الغني محمود. إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار صفاء، 2011، ص ص 85-88.

تقدير النظرية:

هذه النظرية لها دور كبير لاهتمامها بالتقسيمات الادارية وجوانب متعلقه بالتنظيم والسلوك التنظيمي للعمال، لانها تحمل في طياتها العديد من النقائص والمساوئ لان معظم مبادئها تفتقد الى التعميم على كل المنظمات على اختلاف طبيعتها وانواعها، ومن خلال اعتمادها على مبدأ التقسيم العمل، قضت على روح المبادره في صفوف العمال. وكما ترى هذه النظرية بان الانسان مادي وان الحوافز الماديه هي الوسيله الوحيده لتحفيز الافراد ودفعهم الى العمل، في حين نجد ان حاجات الانسان ليست كلها ماديه، ايضا انها اهتمت بالجهد العضلي لدى الانسان واهملت الجهد النفسي.

المطلب الثاني النظريات النيوكلاسيكيه:

اولا نظريه العلاقات الانسانيه:

تعتبر العلاقات الانسانيه الانسان مخلوق اجتماعي يسعى الى تحقيق علاقات افضل مع الاخرين وان افضل سمه انسانيه جماعيه هي التعاون وليس الصراع، وقد انعكس ذلك على كفيته التفسير السلوك الانساني والتنبؤ به والتحكم فيه في ضوء نظريه العلاقات الانسانيه، كما ينظر هذا الاتجاه الى الانسان باعتباره محور العمليه الاداريه، المهم في العمليه الانتاجيه وتهتم هذه الدراسه بالروح المعنويه للعاملين وتعتبرها عنصر من عناصر التحفيز وان الاحتفاظ بالروح المعنويه العاليه لا يقل اهميه عن اعطاء اجور عاليه او تقديم الریح والخدمات للعاملين وينشط المديرون الى تنميه ما يعتقدون بانه مظهر او علاقه من مظاهر الروح المعنويه الطيبه ويهتمون بالسلوك الذي يعتبرونه دليل على انخفاض الروح المعنويه، كما تهتم هذه المدرسه باثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنويه للعاملين وعلى انتاجاتهم، وترکز على الافراد اكثر مما تركز على الجوانب الماديه في الاداء، حيث يتاثر الناس في سلوكهم داخل المصنع باحتياجاتهم الاجتماعيه والحوافز فالفرد يسعى الى مشاركته الاخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز او العائد من وراء المشاركه او هذا التعاون.

ومن خلال الدراسات التي اجراها التون مايو وزملاؤه في مصنع شركه ويسترن اليكترويك بضاحيه هورتون بالولايات المتحده الامريكيه تم تبيان تاثير شده الاضاءه وتوزيعها في موقع العمل على انتاجيه العامل وادائه في العمل واتضح عدم تاثير الاضاءه على الانتاجيه العمال، كما ان كميه العمل التي يقوم بها العامل لا تتحدد من خلال قدرته الفيزيقيه فقط ولكن ايضا من الاوضاع الاجتماعيه التي تحيط بمجال العمل، وينظر مدخل العلاقات الانسانيه الى العمال باعتبارهم اعضاء في جماعات لها تقاليد وقواعد

جماعيه لا افراد منعزلين وهذه التقاليد والقواعد الجماعيه تؤثر على السلوك الفردي وتحركه في اتجاه دون اخر وتزيل المعوقات السلوكيه الفرديه من مسارات تحقيق اهداف التنظيم.¹

ان نظريه العلاقات الانسانيه تنظر الى سلوك تنظيمي من خلال انتشار العلاقات الغير رسميه بين العاملين والتي تسمح بالقضاء على الروتين حيث يشعر الافراد بانهم لديهم هامش من الحريه ويستطيعون ان يساعدوا بعضهم البعض ويعملون ضمن فريقه مما يشجعهم على بذل جهد اكبر في القيام بالمهام الموكلة لهم وبالتالي ترتفع جوده الاداء لديهم وترتفع الكفاءه الانتاجيه للمؤسسه من خلال زياده دافعيه العمال للقيام بالاعمال على اكمل وجه.

تقدير النظرية:

بالرغم من الاسهامات التي قدمتها مدرسه العلاقات الانسانيه بزعامه ايلتون مايو الذي حاول فهم سلوك الافراد داخل البناء التنظيمي، لكن وجهت لها العديد من الانتقادات كونها اغلقت واقع التكتل الاجتماعي للافراد والجماعات، وركزت على الجوانب الاجتماعيه ونسيت الجانب الرسمي للتنظيم، مما يجعل من المتكون غير قادرين على تطبيق القوانين والاجراءات التنظيميه، وهذا ينعكس سلبا على عالم الشغل، كما ان المبادئ التي نادى بها هذه النظرية ليست في مصلحه العامل بل هي في مصلحه رب العمل فههدف مايو يتجلى في رفع الانتاجيه، وغاب عليها ايضا دراست التنظيم في نسق مغلق من جهه العوامل البيئيه على التنظيم.

ثانيا النظريات السلوكيه

نظريه اشباع الحاجات

ان السلوك الانساني يتاثر بالحاجات التي يريد الفرد اشباعها فهي محور اساسي لتوجيه سلوك الذاتي. وتتفاوت الحاجات في درجه تاثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال اهميتها النسبيه، وقد قدم ابراهام ماسلو نظريه هرم (سلم) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الانسانيه في مجموعات، تبعا لاهميتها النسبيه وكما ياتي: الحاجات الاساسيه وهي الحاجات الفيزيولوجيه، تليها صعودا الحاجه الى الامن والطمانيه، ثم الحاجات الاجتماعيه، ثم الحاجه الى التقدير، وفي قمته تاتي الحاجه الى تحقيق الذات، ويرى ان الحاجات ذات اتركبير في توجيه السلوك الانساني، ولذا فان المنظمه لا بد ان توفر سبل واشباعها من اهله تحقيق اهدافها.²

¹ حسين، عبد الحميد وأحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: مؤسسة شباب، 2004، ص ص 72-78.

² خليل محمد حسن، شماع وكاظم حمود، خضير. نظرية المنظمة. ط4، عمان: دار المسيرة، 2009، ص ص 134-134.

ان نظريه الحاجات لابراهيم ماسلو تؤكد على ضروره اشباع الحاجيات الاساسيه للفرد من اجل ان يصل الى اعلى الهرم مثلا ان لم يستطع تربيته الحاجات البيولوجيه في الاكل والشرب... فانه لا يستطيع ان يصل الى حاجات الامن ويبقى في الدرجه الاولى من السلم وهذا ما ينعكس سلبا على علاقاته مع زملائه ومرووسيه داخل المؤسسة وبالتالي تتراجع جوده الاداء اما اذا استطاع الفرد ان يلبي كل الحاجيات البيولوجيه فانه باستطاعته ان ينتقل في السلم من درجه الى درجه وفي هذه الحاله تكون له القدره على اداء كل الاعمال الموكله اليه بمهاره مما يؤدي الى تحقيق جوده الأداء.

تقدير النظرية

لقد قدم ماسلو اسهامات علميه لا يستهان بها في اطار الحقول العلميه وذلك من خلال تقديمه لسلم الحاجات التي يرتقي عبرها الافراد، الا انه اغفل بعض الجوانب حيث انه لا يوجد فاصل زمني لاشباع الحاجات المختلفه للفرد والحاجات الانسان لا يمكن حصرها في خمس مستويات ولا ترتب دائما بنفس الطريقه التي وضعها، كما ان هيكل الحاجات لا يتصف بالتبات وهو اكثر حركه.

ب/ دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor ونظرية X ونظرية Y:

ان نظرية X ونظرية Y ليماكجريجو تمثلان فرضيات حول السلوك الانساني الجانب الانساني للمنشئه الذي صدر عام 1964 يضع ماكجريجور مجموعتين من الفرضيات حول نظره المدراء لسلوك العاملين معهم.

حيث تركز النظرية الاولى اكس على ان العاملين هم كسالى ولا يحبون العمل ولكنه مرغوم عليه لانهم بحاجة الى تامين معيشتهم ولا تدفعهم اليه الا الحاجه الاقتصاديه. ممارسه الرقابه والاكراه يحاولون ان يتهربوا من المسؤوليه ويبحثون فقط عن الاستقرار المادي. وقد طبقت هذه النظرية في موضوع القيادة النمط التسلطي وركز على اهداف المنظمه من منظور الاداره العليا وليس على العاملين فيها باعتبار ان العمل هو الاساس حيث يسمونه)) العمل الماجور فالاساس في العلاقه العمل وليس العامل.

اما النظرية فانها تنظر الى الانسان نظر ايجابيه اذا تراه يحب العمل الذي يعتبره امرا طبيعيا او اللعب ولا داعي لرقابته او جباره على العمل وهو يتقبل في الظروف العاديه المسؤوليه وبيذل قصارى جهده في الانجاز ويمكن الاعتماد عليه واشراكه في صنع واتخاذ القرارات التي تخص عمله .

لدى فان نظرتي ماكجريجور تعتبر من النظريات الرائدة في الاداره التي ركزت على عنصر الانتاج الاهم في المنظمه وهو الانسان واثار ماك جريجور في نظريه ايكس الى وجهه نظر المدرسه الكلاسيكيه التي ركزت على الانسان ولكنها لم تصنفه او تفهمه وبالتالي اتت نظرتها سلبيه له. اما نظريه اجريك

والتي تاكس وجهه نظر في الاداره فانها تنتظر بايجابيه وتوازن للانسان وترى فاذا في التمييز بين العامل وعمله اذا ما احسن التعامل معه فانهما يمثلان وجهين لعمله واحده.¹

¹ صبحي جبر، العتبيي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. عمان: دارالحامد، 2005، ص ص 38-39.

من خلال عرض لاهم انصار هذه النظرية نجد بان نظريه اكس تنطبق في فكره ان سلوك التنظيمي للعمال يسير على مستوى ضئيل كسالى لا يحبون العمل ويرفضون اي شيء له علاقه به لهذا يتم وضع قوانين رادعه وعقوبات من اجل اجبارهم على العمل وهذا ما ينعكس على جوده ادائهم داخل المؤسسه التي يعملون بها وتقل انتاجيتها بخلاف نظريه التي ترى بان العمال يحبون عملهم ويؤدون المهام الموكله اليهم بفعاليه كبيره الى جانب كونه يحبون الابداع في عملهم وابرار قدراتهم الابتكاريه مما يرفع من مستوى جوده ادائهم داخل مكان العمل.

تقدير النظرية

ان مقاربه اكس تحمل بعض الجوانب الايجابيه في اعتبارها ان العمال كسلاء ويكرهون العمل لكنها فشلت في بعض الجوانب منها انها لا تثق في العاملين ولم تقدم لهم الاهتمام الكافي اعتبرت ان العقاب والتهديد الذي يدفعهم الى العمل. كما ليس كل العمال يكرهون عملهم فهناك البعض يقومون بالاخلاص واتقان العمل في حين نجد ان مقاربه اكغيك اعطت اهتمام كبير للعمال ولم تدفعه للعمل بقوه. وهذا ما يجعله يهتم اكثر بالمهام الموكله اليه.

المطلب الثالث: النظريات الحديثه:

اولا: النظرية اليابانية ويليام اوشي:

قسمت الى ثلاث عناصر اساسيه:

التوظيف مدى الحياه: يمكن وصف التوظيف مدى الحياه بانها دخول الخريجين الى الشركه بعد تخرجهم بشكل مباشر، مع تقديم الدعم والامان الوظيفي لهم، حتى وان كانت الشركه تمر بازمه اقتصاديه قاسيه وبالمقابل فان الموظفين والعمال في معظم الاحوال لا ينتقلون للعمل في الشركات الاخرى، ويستمر بخدمه المنشاه حتى سن التقاعد كنوع من رد الجميله والشعور بالانتماء .

الترقيه والاجور بحسب الاقدميه: يحصل الموظف الياباني على الترقيه بحسب الفتره التي يقضيها داخل المنظمه، وتطبق نفس الطريقه في ما يتعلق بتقاضي الاجور، فان الاجور تحدد طبقا لمدته الخدمه والسن الخاص بالموظف ولا تعتمد على المسمى الوظيفي ونوعيه العمل كما هو معتاد عليه في بقية انحاء العالم.

اتحاد النقابات داخل الشركات: يعرف عن اتحاد النقابات والعمال في اوربوا وامريكا بخاصيه القابليه للتوسع والتمدد الافقي، ويتحدل العمال بحسب التصنيف المهني او المجال الصناعي لهم، وتؤثر تلك الاتحادات والنقابات بشكل ملموس على اتخاذ القرار في سوق العمل وبالمقابل فان اتحاد النقابات في اليابان يتحدون داخل المنشاه الواحده مع اختلاف المهن، وهذا النوع من الاتحاد يؤدي الى تعزيز تواجدهم داخل المنشاه ويعطيهم فرصه اكبر لاكتساب القوه والتاثير على صناع القرار بشكل ملحوظ في منشاتهم. السمات الاساسيه في الاداره اليابانيه: وتتمثل في:

المبادئ والقيم وثقافه المنظمه: تعد سمه المبادئ والقيم والثقافه المنظمه بمثابة حجر الاساس للمنشآت اليابانيه نجد العديد من المنشآت تقدم مبادئها بشكل مكتوب ومفهوم، ويتم مشاركتها مع جميع الموظفين وذلك لضمان توحيد قيم العمل الاساسيه وتجنب تصادم المصالح والرؤى لان هذا التصادم قد يؤدي الى تعطيل اهداف المنظمه مستقبلا وتنقسم هذه السمات الى اربع نقاط:

- القيادة القائمه على الانسجام.
- احترام الانسان وتقديره.
- الاتحاد والوحده والجديه بالعمل.
- الصدق المفرط.

الاداره الاستراتيجيه: يعرف عن الاداره اليابانيه انها اداره لا تبحث عن النجاح السريع والعمل على اهداف قصيره المدى، وانما تعتمد على الطموح للبقاء والاستمراريه والنمو على المدى الطويل، ويمكن تقسيمها الى ثلاث نقاط رئيسيه:

- التوجه بحسب احتياجات العملاء.
- النمو بعيد المدى واداره المينوتاكي.
- التكتل والتسلسل الشركات.
- اداره الموارد البشريه: تختلف اداره الموارد البشريه اليابانيه عن معظم الدول الاخرى، وذلك من خلال طرحهم باسلوب خاص يمكن تقسيمه الى النقاط التاليه:
- التوظيف الجماعي بشكل دوري.
- التنقل وعمل الموظفين في المنظمه بغض النظر عن الخلفيه الدراسيّه والمسمى الوظيفي.
- انجاز المهام الاداريه: اثبتت الاداره اليابانيه جدارتها من خلال تقديمها نموذجا مميزا في انجاز مهام الاداريه بشكل مختلف ويمكن تلخيصها من خلال تحليل العناصر التاليه:
- الضبابية وعدم الوضوح في تقسيم مسؤوليات العمل.
- مبدا العمل والتفكير من ارض الحدث.
- مفهوم توحيد الاراء بشكل مسبق والاجماع من خلال.¹

ان النظرية اليابانيه لويليام اوشي اكدت على ان التوظيف يكون مدى الحياه ولا يمكن فصل العامل مهما كان السبب الا اذا قام بمخالفات كبيره كالجريمه. وعليه فان التوظيف مدى الحياه يحقق من السلوك التنظيمي بين العمال ويدفعهم الى تكوين روابط قويه مما يسمح ببلوغ الاهداف وتحقيق جوده الاداء داخل المؤسسات.

كما ان البطء في تقييم والترقيه يجعل من العمال يؤدون المهام الموكله اليهم بمهاره مما يضمن تحقيق جوده الاداء، كما ان هذه النظرية ركزت على الجوانب الغير رسميه في اوصاف العمال وهذا يشعرهم بالارتياح وتسود بينهم علاقات تعاون مما يجعل من سلوكهم التنظيم خالي من الاضطرابات والمشاكل التي تؤثر على جودته ادائهم نحو المؤسسات التي يعملون فيها.

¹ عثمان علي، المزيد. الإدارة اليابانية بمنزور مختلف. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الاسلاميه، 2018، ص ص 6: 17.

- ان مشاركة العمال في وضع القرارات وتحملهم للمسؤولية الجماعية يجعلهم يسعون الى تحقيقه اهداف المؤسسه ويتحكمون في سلوكهم التنظيم لانهم لا يشعرون بالروسيين نتيجة عدم التخصص في العمل الذي يسمح لهم بفتح افاق مهنيه جديده والقدره على الابداع والابتكار وهو ما يحقق جوده الأداء.

تقدير النظرية:

ان هذه النظرية تحمل في طياتها العديد من الايجابيات، وقدمت العديد من الفرص التي تسمح للعمال بتحقيق ذاتهم، واعطائهم حق في المشاركة في وضع القرارات وتوظيف طيله حياته، الا انها تحمل بعض المساوئ وعلى راسها ان هناك بعض الافراد لا يقومون باداء المهام الموكله اليهم لانهم يعملون ضمن فريق ولا تتم محاسبتهم محاسبه فريق العمل ككل، وهذا فيه ظلم للافراد الذين يعملون، كما ان عدم تخصص في العمل يؤدي الى غياب الخبره للقيام بمختلف الاعمال لهدم الاستقرار في وظيفه واحده كما ان البطء في الترقية يجعل العمال يشعرون بالملل.

ثانيا: نظريه الاداره بالاهداف:

يستند نظام الاداره بالاهداف الى نظم فعاله للمعلومات تسمح بالتعرف على اوضاع السوق واداء الشركه والمنافسين اولا باول ورسم المتغيرات الحاصله والمتوقعه بالسرعه الكفيله بتمكين الاداره من المراجعه موقفها وتعديل خططها لاستثمار ما قد يتاح من فرص، او التعامل مع المعوقات بما يضمن تحقيق اعلى مستوى ممكن من الانجاز المستهدف.

ويقوم النظام على فعاليه وكفاءه تضم معلومات الداخليه بما يوفر القدره على تتبع الاداء في جميع مراحلها بدرجات كافيه من التفصيل والدقه، الامر الذي يجعل الاداره قادره على تقييم الانجاز المتوقع استنادا الى مؤشرات ما تحقق فعلا واستنتاج الاتجاه العام للاداء وهل يعد بتحقيق النتائج المستهدفه.

يتكامل نظام الاداره بالاهداف ما نظم تقييم الاداء للعاملين (قياس كفاءه الاداء على مستوى الفرد الواحد)، وتقييم اداء التقسيمات التنظيميه (الادارات والاقسام والوحدات التي يكون يتكون منها الهيكل التنظيمي للشركه، ثم تقييم الاداء الكلي على مستوى الشركه ومن اهداف هذه النظرية:

ايجاد اساس لتحفيز الموارد البشريه وتاكيد انتمائهم لاهدافهم الشركه.

الهدف والاهم لنظام الاداره بالاهداف هو تنسيق اوضاع الشركه مع اوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد كل جهود الاداره والعاملين لسد الفجوه الاستراتيجيه التي تفصل الشركه عن منافسيها.

ربط اشكال الاداء اليومي والمتكرره باهداف كمييه قابله للقياس.

ايجاد معايير رئيسيه لمتابعه وتقييم الاداء تتعامل مع الامور الاستراتيجيه ذات العلاقه والمردوديه على الشركه كلها في حاضرها ومستقبلها.

تعبئه جهود وطاقت كافة العاملين على مختلف المستويات للعمل على سد الفجوات الاستراتيجيه وبذلك تكون الشركه كلها متاهبه للحركه السريعه والايجابيه.¹

من خلال عرض افكار نظريه الاداره بالاهداف لبيتر داركر نجد ان هذه النظرية تركز على ضروره تحديد اهداف واضحه واقعيه قابله للقياس، اذ اكدت على ان العمال يجب اشتراكهم في وضع القرارات واهداف المؤسسه. وهذا الامر من شأنه تحسين السلوك التنظيمي مما يجعل من العمال يحققون جوده الاداء داخل المؤسسات التي يعملون بها ويتحملون المسؤوليه وكذلك هذه النظرية على ان يكون هناك تناسب في المسؤوليات مع السلطات الممنوحه وان تكون رغبه لدى العمال في التعلم.

ان التنسيق بين وحدات الاداره يجعل من العلاقات مستقره وخاليه من لبس وغموض سواء بين العمال انفسهم او بين العمال ومرؤوسيههم، وهذا يدفعوا الى اتقان المهام الموكله اليهم فيحققون جوده الاداء والتميز، ان هذه النظرية تقوم بقياس النتائج الفعلية في مقابل الاهداف والنتائج المتوقعه ثم تقوم بتحديد جوانب النقص والقصور ومعالجتها ليتمكن كل العمال من بلوغ الاهداف المتفق عليها.

تقدير النظرية:

انما يميز هذه النظرية هو اعطاء الثقة للمستويات الدنيا، ومشاركتها في وضع الاهداف التي تخدم الكل، وليس الاهداف الشخصيه فقط مما يزيد من التكامل والتناسق الجهود لتحسين سلوك العمال والرفع من جوده ادائهم.

الا ان الواقع العلمي قد اثبت ان هذا النوع من الاداره يستهلك الكثير من الوقت والجهد في وضع الاهداف ومناقشتها وتطبيقها وتقييمها، كما ان عمليه وضع الأهداف قد تتحول إلى ساحة صراع بين العمال والاداره بسبب اختلاف الرؤى كما ان الأهداف التي توضع قد تكون غير واقعيه مما يؤدي إلى الفشل.

¹ علي السلمي. الإدارة بالأهداف. الكويت: 2014، ص، ص89، 92.

المبحث الثاني الدراسات السابقة:

اولا الدراسات الجزائرية:

الدراسة الاولى:

دراسة للذهبي عمر شهاده مقدمه لنيل شهاده الماجستير بعنوان ثقافه العمل واثارها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، الامارات، 2016، وقد انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده: هل استطاعت المؤسسة الجزائرية العصريه تلقين واكتساب العامل السلوك والثقافه التنظيميه ام ان الثقافه المحليه ما زالت تتحكم في توجيه السلوك المهني وقد قام الباحث بصياغه الجمله من الفرضيات هي:

- الفئات العماليه لا تزال تستبطن ثقافه وتعيد انتاجها عن طريقه ممارسات مهنيه تتناقض مع السلوك التنظيمي الذي تسع المؤسسة الى تحقيقه.

- تؤثر الثقافه الاجتماعيه في تحديد قيم الافراد واتجاهاتهم نحو العمل.

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- محاوله معرفه مدى اثر العوامل الثقافيه للعامل على سلوكه التنظيم وتصرفاته في مختلف المواقف المهنيه داخل المؤسسة الجزائرية.

- هل السلوك التنظيمي للعمال يتماشى وفقا للثقافه التنظيميه المكتسبه من داخل المؤسسة الجزائرية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعمل ادوات لجمع المعطيات تمثلت في الملاحظه، المقابله، والاستماره، واختار العينه العشوائيه البسيطه.

ومن بين النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة نجد:

- تعاني المؤسسة الجزائرية العصريه من صعوبات ذات ابعاد ثقافيه وقيمييه وذلك بسبب سوء تكيف العمال ذوي القواعد الثقافيه والدهنيه التقليديه وهي مشاكل تعيق السير الحسنه للمؤسسه التي تشتغل فيها ايادي عامله ريفيه.

- تعاني المؤسسة الجزائرية من انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال وهذا ينعكس سلباً على السلوك المهني ولهذا نجد ان معدلات حوادث العمل مرتفعة وهذا لا يرجع الى النقص في وسائل الوقاية وانما يعود الى عدم تعود العمال عليها وعدم تقدير اهميتها.¹

التعقيب:

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير السلوك التنظيمي، وقد تم الاستفاده منها في صياغة الاسئلة المتعلقة بالاستثمار، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة الحالية في ادوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستثمار)، الى جانب اعتمادها على العينة العشوائية البسيطة وهي نفس العينة التي اعتمدها الدراسة الراهنة.

وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في طرح الفرضيات واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة الثانية:

دراسة لشيخاوي محمود رساله ماجستير بعنوان اخلاقيات العمل واثارها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، الجزائر، 2010، وقد انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده: هل الممارسات الاخلاقية لدى العامل الجزائري في مجال العمل تتوافق مع السلوك التنظيمي للمؤسسة؟ ويندرج تحت هذا التساؤل اسئلة فرعية وهي:

- هل لاخلاقيات العمل لدى العامل الجزائري تأثير على سلوكه داخل المؤسسة؟
- هل يوجد نظام اخلاقي للعمل له تأثير على السلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية؟
- هل للعامل بمؤسسة سونلغاز بادرار التزام بقواعد واخلاقيات العمل؟

كما صاغ الباحث جملة من الفرضيات وهي:

الفرضية العامة:

- لاخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال بيئته الاجتماعية والتنظيمية، وكذا التزامه بقواعد وضوابط العمل.

الفرضيات الجزئية:

- لاخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.
- وجود نظام اخلاقي للعمل له تأثير على السلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية.

¹ عمر، لدهي. ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الامراتية السورية. رسال مكملة لنيل شهادة الماجستير. جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2016، 2017.

- للعامل بمؤسسه سونلغاز بادرار التزام بقواعد واخلاقيات العمل من خلال تحمل المسؤوليه والسعي للمحافظة على المصلحه العامه، وانجاز العمل بدقه واتقان وفي وقته المحدد، والعمل على عدم افشاء اسرار المهنة، والسعي الى المبادره الى حل الخلافات العمليه والحد من الفساد، والامانه والنزاهه في العمل.
- واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصف التحليلي، واستعمل الاستماره، المقابله والملاحظه، واعتمد على العينة الحصصيه.
- وتوصلت هذه الدراسه الى نتائج اهمها :
- ان اغلب المبحوثين يرون الا ان سلوكيات المسؤول الجيده تعمل على خلق سلوكيات لدى العاملين تمثلت اساسا في اتقان العمل، وعدم التغيب على العمل والانضباط.
- تعتبر الاسره المؤسسه التربويه الاكثر تاثيرا على العامل، فيما يخص تزويده بالقيم الاخلاقيه، خاصه العمال ذوي الاصول الريفيه والعمال حضري الاصل.
- يسعى العامل داخل مؤسسه سونلغاز الى تحمل مسؤولياته والقيام بواجباته المهنيه، اذ يرى ان ذلك واجبا مهنيا اخلاقيا، مما يؤكد على الطابع الجماعي في العمل من خلال التعاون والانتماء الى الجماعه.¹

التعقيب:

تتفق هذه الدراسه مع دراستنا الحاليه في المتغير التابع وهو السلوك التنظيمي وكما تتفق ايضا في ادوات جمع البيانات (الاستماره، المقابله والملاحظه)، وتختلف هذه الدراسه مع دراستنا الحاليه في العينه حيث اعتمدت على العينه الحصصيه اما بالنسبه لدراستنا تم الاعتماد على العينه العشوائيه البسيطه.

الدراسه الثانيه:

دراسه لي العقبي الازهار اطروحه مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه بعنوان القيم الاجتماعيه والثقافيه المحليه واثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، الجزائر، 2008، وقد صاغ الباحث جمله من الفرضيات وهي:
الفرضيه العامه:

تشكل عناصر البيئه الاجتماعيه والثقافيه المحليه الفاصله اساس التعاون والاشراف السائدين بين العمال داخل المصنع ويندرج تحت هذه الفرضيه العامه فرضيات جزئيه وهي:

¹ محمود شيخاوي. "أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري". رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2014.

- تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة والتي يشغلها اعوان التنفيذ المحدد الاساسي للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
- تشكل التزامات اجتماعيه والاخلاقية التي يتحملها الرئيس الحد الاساسي لاسلوب اشرافه عليهم.
- يعكس نمط التعاون والاشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.
- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن واستعمل الاستماره كاداه اساسيه لجمع البيانات وكذلك اعتمد على المقابله الشخصيه للمبحوثين، واستخدم العينة الطبقية.

ومن بين النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة نجد:

- ان تعاون أعوان التنفيذ وتضامنهم فيما بينهم تتحكم فيه اساسا مراكزهم الرسمية والادوار المهنية التي يؤديونها اكثر من ايه اعتبارات اخرى.
- ان الاسلوب الاشرافي للرئيس تتحكم فيه الى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية التي يتحملها تجاه مرؤوسيه اكثر منه مسؤوليه رسميه نحو.
- ان نمط الاشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات وتقاليده والاعراف السائده في المجتمع لتنظيم علاقاتهم بمرؤوسيههم.¹

التعليق:

تناولت هذه الدراسة جانب من جوانب دراستنا الحالية وهو السلوك التنظيمي وهو الظاهرة المدروسة، حيث تتفق في مجال الدراسة. حيث أن كلا الدراستين أجريت في مؤسسة صناعية، كما تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في العينة المستخدمة حيث استخدم الباحث العينة الطبقية اما بالنسبة للدراسة الراهنة فقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة إلى جانب اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن على عكس الدراسة الحالية التي اعتمدت على المنهج الوصفي.

¹ عيد المنعم، سلافة. "العلاقات الانسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال". رسالة ماجستير. جامعة السودان.

ثانيا الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة لسلافه عبد المنعم بعنوان: اثر العلاقات الانسانيه على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، السودان، 2005، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى اهتمام منظمات الاعمال السودانيه في العلاقات الانسانيه واثرها على سلوك العاملين بها ورضاهم الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التاليه:

- ان هناك عدم اهتمام بحاجات العاملين مما ينتج عن الرضا الوظيفي.
- ان هناك قصور في سياسات تنميه وتطوير علاقات العمل.
- ان بعض الوظائف يغلب على طبيعيا النمطية والروتينية ويترتب عليه الملل والسأم.
- الموظف لا يجد فرصة للابداع او الاضافه بحيث تصبح الوظيفة من النوع الذي لا يبحث على الابتكار والتسويق.¹

التعقيب:

ركز الباحث في دراسته المتمدده في اثر العلاقات الانسانيه على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين على سلوك العاملين ورضاهم الوظيفي، تناولت جانب من جوانب دراستنا وهو السلوك التنظيمي، وقد تم الاستفادة منها من حيث النتائج المتوسط اليها وتطوير الافكار في بحثنا، في حين تختلف دراستنا الحاليه عن الدراسه السابقه من حيث البلد وزمن دراستها.

الدراسه الثانيه:

دراسه للزكي عبد الهادي، رساله الماجستير بعنوان السلوك التنظيمي التنموي في منظمات الدوله المختلفه، السودان، 2000، وهدفت هذه الدراسه الى معرفه دور هذا السلوك في تحقيق الاهداف العامه للدوله.

وتوصلت الدراسه الى النتائج التاليه:

- ان السلوك التنظيمي التنموي جهد انساني موجه عبر المنظمات وتنظيمات الدوله المختلفه وفقه رؤى وخطط وسياسات وبرامج واهداف قياديه العليا تستثمر قوه دافع الانجاز لدى الامه او تخلفها فيهم لتحقيق اهداف عامه تعود عليهم بالنفع والتنميه. وان التنميه في سلوك تنظيم

¹ عبد الهادي، الزكي. "السلوك التنظيمي التنموي في منظمات الدوله المختلفه". رساله ماجستير. جامعه السودان. 2000.

موجه عبر المنظمات المختلفة نحو تحقيق الغايات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.¹

التعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل وهو السلوك التنظيمي، حيث حاولت هذه الدراسة ابراز الاهداف التي تؤدي الى معرفه دور السلوك داخل المؤسسة، وتوصل الى نتيجة ان السلوك التنظيمي يؤدي الى تحقيق الغايات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بجوده الأداء.

اولا: الدراسات الجزائرية :

الدراسة الاولى:

دراسة لطالب محمد مذكره مكمله لنيل شهاده الماجستير في علم الاجتماع، بعنوان تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجوده ادائهم الوظيفي من وجهه نظر المديرين انفسهم الجزائر وقد انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده:

الى اي مدى يساهم التكوين الذي يتلقاه مديرو الثانويات ما قبل خدمه في جوده ادائهم الوظيفي من وجهه نظرهم؟

وانبثقت عنه تساؤلات فرعيه ويمكن صياغتها كما يلي :

- ما مدى كفايه مده تكوين مديري الثانويات لضمان اداء وظيفي جيد اثناء خدمه حسب رايهم؟
- الى اي حد يمكن للمحتويات النظرية للبرامج تكوين مديري الثانويات انا تساهم في جوده الاداء الوظيفي لديهم في تقديرهم؟
- هل لاساليب تكوين مديري الثانويات اثر ايجابي في تجويد ادائهم الوظيفي حسب تقويمهم الذاتي؟

وقد قام الباحث بصياغه مجموعه من الفرضيات والمتمثله في:

الفرضيه الرئيسي:

- ان التكوين الذي يتلقاه مديرو الثانويات ما قبل الخدمة يساهم بشكل ضعيف في جوده ادائهم الوظيفي من وجهه نظرهم.

¹ العقي، الأزهار. "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثارها على السلوك التنظيمي للعاملين". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة الجزائر. 2008.

الفرضيات الفرعية:

- مده تكوين مديري الثانويات لضمان اداء وظيفي جيد اثناء الخدمة حسب رايهم.
 - إن المحتويات النظرية لبرامج تكوين مديري الثانويات ذات فعالية ضعيفة في جودة أدائهم الوظيفي في تقديرهم .
 - لأساليب تكوين مديري الثانويات في تجويد ادائهم الوظيفي حسب تقويمهم الذاتي.
- وقد هدفت هذه الدراسة الى: معرفه البعد الاستراتيجي لتكوين مديري الثانويات ، باعتبارهم قيادات لاحد الانساق الكبرى في المجتمع، من منطلق ان اي خلل في وظيفه هذا النسق يؤدي الى اختلالات معيقه لوظائف المجتمع، محاوله كشف التناقضات الكامنه بين استراتيجيه التكوين على المستوى النظري ومردودها في الواقع الميداني، اضافه خبره الى التراكم المالي في لاعتمادها في الدراسات والبحوث المرتبطه بذات الموضوع.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ثم اعتمد على الاستماره كاداه لجمع البيانات واختيار العينه القنفيه، وقدس وصل هذه الدراسه الى النتائج التاليه:
- العبارة الجوهرية في هذا المحور هي رقم 10 التي هدفت الى قياس درجه رد فعل المتكويين التكوين ازاء مده التكوين، وقد تبين ان الاغلبيه المطلقه منهم غير راضيين عن هذه المده لانها لم تعطهم صوره عن العمل بشكل دقيقه عن العبارة رقم خمسه ومن ثم فان الفرضيه الاولى محققه.
 - استجاباه المبحوثين لعبارات هذا المحور كانت في مجملها ايجابيه، ورغم ان محتوى برامج التدريب لا يتميز في رايهم بالحدائنه ومواكب التطور التكنولوجي غير انهم راضون عن المحتوى الذي قدم لهم ومن ثم فانه ملبي لمتطلبات جوده الاداء الوظيفي في نظرهم ويتجلى ذلك من خاصه من خلال اجاباتهم عن العبارة 2، 3، 9، ومن ثم فان الفرضيه الثانيه غير محققه.
 - ردود افعال المديرين تجاه بعض جوانب هذا المحور كانت سلبيه، حيث انهم يرون ان اساليب التكوين لا تتضمن وسائل تقنيه للايضاح ولا تتميز بالاثاره والحيويه وغير مساعده على التفاعل والنقاش البناء، والاغلبيه منهم غير راضيين عن هذه الاساليب، لذلك فان الفرضيه الثانيه محققه.¹

¹ محمد،طالب. "تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجوده أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم". مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة جيجل. 2012-2013.

التعقيب:

تعتبر هذه الدراسة مساعده لنا من حيث تحديد وضبط المفاهيم، اضافة الى ان الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث المستخدم وهو المنهج الوصفي، واداه جمع البيانات وهي الاستمارة، اما من حيث اوجه الاختلاف فهي تختلف مع دراستنا من حيث العينة والنتائج المتوصل اليها بالاضافه الى صياغه الفرضيات.

الدراسة الثانية:

دراسة لي موسى عبد النور، اطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه، بعنوان " تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جوده اداء الخدمات المؤسساتيه، الجزائر، 2020، وقد انطلقت من تساؤل رئيس مفاده:

- هل لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه ؟

وانبثقت منه تساؤلات فرعيه وهي:

- هل تساهم القيادة التكنولوجيه الرشيده في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه؟

- هل تساهم عقلنة البرامج التكوينية المخصصة لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة

المؤسسية ؟

- هل يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه؟

وقد قام الباحث بصياغة مجموعه من الفرضيات والمتمثلة في:

الفرضيه الرئيسيه:

- لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه.

الفرضيات الفرعيه:

- تساهم القيادة التكنولوجيه الرشيده في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه.

- تساهم عقلنة برامج العمليه التكوينية لصانعي القرار في تحسين جوده الاداء الخدمه

المؤسسيه.

- يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه.

وتهدف هذه الدراسة الى الكشف عن مدى مساهمه بعض انساق التقنيات الحديثه من التكنولوجيا

المعلومات في تحسين جوده اداء الخدمه الفنيه والاداريه للمورد البشري.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته والاستماره تم توزيعها على عينه قصديه.

ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة مايلي :

- تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه.
- تساهم عقله برامج العمليه التكوينييه لصانعي القرار في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه.
- يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جوده اداء الخدمه المؤسسيه.¹

التعقيب:

تتفق هذه الدراسة للباحث موسى عبد النور دراستنا في متغير جوده الاداء، كما تتفق ايضا هذه الدراسة من حيث المنهج الوصفي، بالاضافه الى اداة من ادوات جمع البيانات وهي الاستماره. حيث تختلف هذه الدراسة عند دراستنا من حيث العينه، ومكان الدراسة، وايضا تختلف من حيث النتائج المتوصل اليها.

ثانيا الدراسات العربيه:

الدراسه الاولى:

دراسه لعماد ابو الرب وعيسى حداده، مذكره مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه ، بعنوان تقييم جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في مؤسسه التعليم العالي الاردن، وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التاليه:

- تحديد عناصر تقييم عضو هيئه التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
- بيان اهميه تقييم اداء اعضاء هيئه التدريس طبقا للمهام والواجبات والمسؤوليات.

ومن بين النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- ضروره اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعمليه تقييم اداء اعضاء الهيئه التدريسيه وربط مخرجات هذه العمليه بالحوافز السنويه لهم.
- اعتماد مبدا المشاركة من خلال اشتراك عضو هيئه التدريس في التخطيط والتنفيذ في تقييم نفسه ذاتيا.

¹ موسى، عبد النور. "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة الجزائر. 2020.

- ضروره استخدام نتائج التقييم من قبل المؤسسه التعليميه لوضع الخطط اللازمه لاعاده تاهيل
اعضاء الهيئه التدريسيه اكاديميا ومهنيًا.¹

التعقيب:

تعتبر هذه الدراسه مدعمه ومساعدته للدراسه التي نقوم بها من حيث اسئله الاستماره، وتتفق ايضا مع
دراستنا في متغير جوده الاداء، كما ان هذه الدراسه توصلت الى نتائج ساعدتنا في دراستنا، كما ان هذه
الدراسه تختلف عن دراستنا من حيث المكان والزمان ومن حيث مجتمع الدراسه حيث ان المجتمع الدراسه
السابقه اكبر من مجتمع الدراسه الحاليه.

ثالثا: الدراسات الاجنبيه

الدراسه الاولى:

دراسه AlainHugles و Andy cosh ، عنوان البحث العلقه بين التدريب وجوده الاداء
الوظيفي، جامعه كامبردج، 2003، وقد انطلقت هذه الدراسه من تساؤل رئيسي مفاده:

ما مدى اثر التدريب على اداء الافراد العاملين والمنظمات؟

ويهدف الباحثان من خلال هذه الدراسه الى معرفه اثر التكوين على جوده العاملين في منظمات مختلفه
من خلال اتباع المنهج المقارن بين اداء العاملين الذين تلقوا التدريب قبل خدمه والعاملين لم يتلقوا
تكوينًا.

واستعمل الباحثان ادوات المقابله والاستماره وتحليل الوثائق في جمال بيانات ومقاسات التحليل
الاحصائي المعروف كلها تقريبا في تحليلها.

وقد توصل الى نتائج تقول ان العاملين الذين تلقوا التكوين يفوق اداءهم من حيث الجوده الذين لم يتلقوا
تكوينًا واعتمدوا على بقياسين اساسيين في قياس جوده الاداء هما: الزيادات في الرواتب، والقدرة التنافسيه
للمنظمات، حيث استنتجوا ان العاملين المكونين قد تضاعفت اجورهم مقارنة بغير المكونين على
اعتبار ان اجور العاملين في المنظمات في ظل النظام الاقتصادي الراسمالي تعتمد على مدى جوده اداء
العامل وانتاجيته، وانطلاقا من ذلك تبين للباحثين ان العامل المتدرب المتدرب يتقاضى اجر اعلى من
العامل الذي لم يخضع للتدريب رغم ادائهما لنفس الوظيفه في منظمين ذات تخصصات

¹ عماد، أبو الرب وعيسى قدادة. "تقييم جودة الأداء أعضاء هيئة التدريسي في مؤسسات التعليم العالي". مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جامعه
الزرقاء الأهلية. الأردن، 2008.

متشابهه، كما توصلنا الى نتيجة تبين ان المنظمات التي تنفق اموالا على تكوين عمالها اثبتت قدرة تنافسية عالية مقارنة بالمنظمات التي تقل نفقاتها على التدريب.¹

التعقيب:

بعد اطلاعنا على هذه الدراسة التي كان محور اهتمامها "العلاقة بين التدريب وجوده الوظيفي" حيث يبرز من خلال العنوان اهتمامها وتركيزها على عنصر جوده الاداء، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج تقترب من دراستنا الحالية.

ويختلف منهج دراستنا الحالية عن منهج دراستها بحكم طبيعه الموضوع ومكان اجراء الدراسة، لكنها ساعدتنا في تحديد ادوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستماره وتحليل الوثائق.

الدراسة الثانية:

دراسة Maria délia dragomir ، رساله مقدمه لكلية الدراسات العليا بجامعة مونتريال بكندا للحصول على درجة الكفاءه العليا في العلاقات الصناعيه، بعنوان "العلاقة بين تكوين الموارد البشريه وجوده اداء المنظمه، الاثر المعدل لانتقال العمال" وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تاثير انتقال العمال خارج المنظمه على العلاقة بين تكوين الموارد البشريه وجوده اداء المنظمه؟ وقد افترضتها الباحثة ثمانى فرضيات، 4 فرضيات نظريه وهي:

- لكثافه التكوين علاقه قويه بزياده انتاجيه المنظمه.
- لكثافه التكوين علاقه قويه بزياده مداخل المنظمه.
- لضعف التكوين علاقه بنقص انتاجيه المنظمه.
- لضعف التكوين علاقه بنقص مداخل المنظمه.

و4 وفرضيات عمليه بغرض القياس وهي:

- انتقال العمال خارج المنظمه يجعل العلاقه بين كثافه التكوين وزياده انتاجيه المنظمه علاقه ضعيفه.
- انتقال العمال خارج المنظمه يجعل العلاقه بين كثافه التكوين وزياده مداخل المنظمه علاقه ضعيفه.

¹ محمد، طالب. "تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجوده أدائهم الوظيفي منوجهة نظر المديرين أنفسهم". مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الجزائر. 2012-2013.0

- انتقال العمال خارج المنظمة يجعل العلاقة بين ضعف التكوين ونقص انتاجيه المنظمة علاقه ضعيفه.

- انتقال العمال خارج المنظمة يجعل العلاقة بين ضعف التكوين ونقص مداخل المنظمة علاقه ضعيفه.

وقد استعملت الباحثة الاستماره كاداه لجمع البيانات مقسمه الى محاور: تكوين الموارد البشريه، عدد العمال المغادرين سنويا، زياده الانتاجيه ونقصها، زياده المداخل ونقصها.

وتكونت عينه البحث من بعض وكالات البنوك في مدينه كيبك بمعدل 10 عمال في الوكاله الواحده.

وتوصلت الباحثة في نهايه الدراسه الى خطأ سبع فرضيات وصدق الفرضيه الثامنه.¹

التعليق:

تتفق هذه الدراسه للباحثه Maria délia dragomir مع دراستنا في متغير جوده الاداء، وتتفق ايضا مع دراستنا في اداه من ادوات جمع البيانات وهي الاستماره.

وتختلف مع دراستنا في مكان وزمان اجراء الدراسه، اضافه الى وجود اختلاف من حيث نوع وحجم العينه.

¹ محمد،طالب. "تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجوده أدائهم الوظيفي وجهة نظر المديرين". المرجع السابق. ص-ص 15-16.

خلاصة:

تعتبر المقاربات النظرية في شكلها ومضمونها الاساس الذي يوضح موضوع الدراسة الموضوع بشكل واضح وشامل ومنح الباحث ترسانه مفاهيميه لرسم مسار البحث وتفسير النتائج في ضوء هذه النظريات، كما تم تناول الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع بحثي وذلك من اجل تجنب الوقوع في الاخطاء التي وقع فيها الاخرون واكتساب خبرات متميزه

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد

المطلب الأول: أهمية دراسة السلوك التنظيمي.

المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي.

المطلب الثالث : عناصر السلوك التنظيمي .

المطلب الرابع: العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي .

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي .

المطلب السادس : أبعاد السلوك التنظيمي .

المطلب السابع: محددات السلوك التنظيمي.

خلاصة

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل موضوع السلوك التنظيمي ، والذي يعتبر من أهم الموضوعات التي لها أهمية بالغة و تأثير على التنظيم ، فدراسة السلوك التنظيمي تساهم بصفة عامة في الفهم الأعمق لنمط الاتصال الفعال ومهارة المفاوضات وأساليب حل الصراعات ، وسنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية السلوك التنظيمي ، خصائصه وعناصره ، إضافة إلى العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وكذلك أبعاده ومحدداته .

المطلب الأول : أهمية دراسة السلوك التنظيمي .

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة و أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة .

أولا: المنظمة : يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي :

- (1) **فهم وتفسير السلوك :** الممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم الدوافع و الإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- (2) **إدارة السلوك وتوجيهه :** نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء تنظيم الحوافز والتدعيم الملائم ، وكذلك إختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيض الضغوط وجلبها على المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .¹
- (3) **وضع إستراتيجية مستقبلية :** لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات والوحدات الفرعية لكي تكون على النحو الذي يتماشى مع متطلبات استراتيجيات التنظيم والتنمية المختلفة في المنظمة وجدير بالذكر انه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبنى حول أو في ضوء إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

ثانيا: الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي على الإدراك الخاطئ لمواقف تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء ولالإدارة. ثالثا: البيئة : تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تنظيم التفاعل الايجابي لهم من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و أيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:²

¹ محمد، اسماعيل بلا. السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، 2008. ص 20.

² نفس المرجع. ص21.

- تنمية مهارات الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي نرسمها في أذهاننا عن البعض لاستيضاح أي غموض قبل إصدار أي حكم وكذلك مقاومة القابلية للاستهواء أي قابلية تصديق أفكار الآخرين بتسرع دون دليل أو برهان.
 - الإلمام بأصول إقام الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
 - التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي .
 - تجنب أساليب المخالطة والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا به.
 - تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين .
 - تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير .
 - تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.¹
- يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي :
- أهمية الموارد البشرية للمنظمة تستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
 - تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة ، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر .
 - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.²

¹ محمد، اسماعيل بلا. المرجع السابق، ص، ص 21، 22.

² حسن، راوية. السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية، 2004، ص15.

المطلب الثاني : خصائص السلوك التنظيمي .

- يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير ،وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كما يغطي عددا محددًا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد و الجماعة .
- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا و الإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة و الثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات و إدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي ، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي من الموضوعات يجب أن تحظى بأكثر من الأهمية .
- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك و أداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية البيئة و من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.
- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة إلى البحث في العلوم السلوكية و استخدام البحث العلمي لدراسة المتغيرات النوعية في هذا الحقل المتجدد.¹

المطلب الثالث: عناصر السلوك التنظيمي.

إن العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي تشمل : الأفراد،الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة ، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة .فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة ، ومن هنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعضهم البعض ، وأيضاً هناك حاجة استخدام تكنولوجيا برمجة معينة و كل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة .وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي :

(1) الأفراد:

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة ، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة ، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

¹ حلاق. بطرس. السلوك التنظيمي. الجامعة الافتراضية السورية، ص، ص، 34، 35.

(2) الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها ، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون وإتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة .¹

(3) التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة ، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجيا معينة في العمل ، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية ، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل ، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل .

(4) البيئة:

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها ، و أيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية الإقتصادية عن المجتمع ، و هذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة ، فهي تؤثر في سلوكهم و اتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ، ودرجة المنافسة ، وهذه لا يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات .²

المطلب الرابع: العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية و التنظيمية التي تتدخل وتتفاعل معا ونتيجة لهذا التفاعل برز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال ، فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك . ويعتبر السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية و اجتماعية تتفاعل معا ، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل و الجوانب النفسية و الاجتماعية ، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد و المنظمة ، والشكل يوضح عملية التفاعل بين العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية.

¹ صلاح، الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 12.

² نفس المرجع، ص 13.

الشكل (01):العوامل المتفاعلة في السلوك الإنساني و التنظيمي.

بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية) (سلوك الفرد خارج المنظمة)	بعض العوامل الداخلية (النفسية) (سلوك الفرد في المنظمة)
<ul style="list-style-type: none"> - الضغوط . - نظام الحوافز (المكافآت). - درجة الثقة . - تماسك الجماعة. - درجة الضوضاء . - العوامل الاجتماعية . - الإجراءات و الأنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التعلم. - الدافع . - الإدراك. - المواقف و الاتجاهات. - العواطف - الاحباطات والعوائق. - القيم.

إن العوامل النفسية تتعامل مع العوامل الاجتماعية وينتج عنها سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات ، وهذا السلوك ليس إيجابيا بالضرورة فقد يكون سلوكا سلبيا. و من الأمثلة على السلوك الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمة : زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات و الرضا الوظيفي و الأداء العالي ، و من الأمثلة على السلوك السلبى زيادة معدل دوران العمل ، وعدم الرضا و انخفاض الإنتاجية و الإحباط .¹

المطلب الخامس : العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي .

يتأثر السلوك التنظيمي (إيجابيا أو سلبيا) بعدد من العوامل المحورية أو الرئيسية key factors وهي :

(1) البيئة : وتتمثل في جميع القوى المحيطة بالتنظيم و تؤثر على أدائه سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة و لا تخضع تماما لسيطرته ، مثل المدخلات الحكومية ، المنافسون ، الظروف الإجتماعية.

(2) الجمهور : سواء كانوا أفراد Individuals، أو جهات groups .

¹ محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر، ص ص 21، 22.

(3) **الهيكل التنظيمي** : و يمل الوظائف المؤداة داخل التنظيم و العلاقات التنظيمية التي تربط بين العاملين .

(4) **التقنية**: وتتضمن النظام الآلي المستخدم داخل التنظيم Machinezy system و الحسابات الآلية computers ، بمكوناتها المادية Hardware والغير مادية Software¹.

المطلب السادس : أبعاد السلوك التنظيمي :

(1) **سلوك المواطنة التنظيمي** : يعرف بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية و يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، و لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية المنظمة.

(2) **سلوك الالتزام التنظيمي** : الالتزام التنظيمي يعرف على أنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود اكبر و القيام بأعمال تطوعية و تحمل المسؤوليات .

(3) **سلوك الولاء التنظيمي** : يعرف الولاء التنظيمي بأنه " احساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ، ويعرف على ن الفرد يظهر لمسك واضح باستمرارية عمله و بعضويته بالمؤسسة"².

المطلب السابع : محددات السلوك التنظيمي :

أولاً: محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد :

تتناول محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد ما يلي :

- دوافع العمل .
- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين .
- ضغوط العمل لدى الأفراد و العاملين بالمنظمة.

¹ طارق، طه. سلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترننت. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص، ص، 32، 33.

² محمد، عبد النبي عبد بطران. "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني المنظمة القيادة للدمقرطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم". مجلة جامعة الفيوم التربوية، 10، 2018، ص254.

ثانيا : محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة :

تتناول محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة :

- عملية الإدراك.

- أنماط القيادة.

- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

ثالثا :محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة :

تتناول محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة :

- إدارة التكنولوجيا و طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة .

- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة ¹.

¹ عامر، عوض. السلوك التنظيمي الإداري. ط1. عمان: دار أسامة، 2007، ص45.

خلاصة:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن السلوك التنظيمي سمح بزيادة الكفاءة داخل المؤسسة وذلك من خلال تجنب الصراعات والمشاكل التي تنشأ بين العمال و التي قد تعيق تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و مختلف العاملين .

كما أن مشاركة العمال في وضع القرارات يدفعهم إلى الإبداع في عملهم وتكون لديهم نظرة إيجابية عن الرؤساء فيحل التعاون و التضامن بينهم و تستقر المؤسسة في عملها وتزيد قدرتها على المنافسة.

الفصل الرابع : جودة الأداء.

تمهيد.

المبحث الأول : الأداء.

المطلب الأول : أبعاد الأداء .

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء .

المطلب الثالث :محددات الأداء.

المطلب الرابع : معايير الأداء.

المطلب الخامس: إجراءات تحسين الأداء .

المطلب السادس: نواتج الأداء .

المبحث الثاني : جودة الأداء .

المطلب الأول : آليات تطوير جودة الأداء.

المطلب الثاني : أهمية جودة الأداء .

المطلب الثالث : مقومات جودة الأداء .

المطلب الرابع : دوافع جودة الأداء .

المطلب الخامس : نماذج جودة الأداء و محددياته.

خلاصة.

تمهيد:

أثار موضوع جودة الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين داخل المنظمات وهذا لأهميته الكبيرة ، فالأداء المتميز للعمال أساس تحقيق أعلى مستويات الجودة وزيادة الأرباح و القدرة على المنافسة .

يتناول هذا الفصل دراسة آليات تطوير جودة الأداء و أهميتها و مقوماتها ودوافعها إضافة إلى بعض النماذج و التي تمثل أسلوبا يهدف إلى الاستفادة من خبرات جودة الأداء.

المبحث الأول: الأداء.

المطلب الأول : أبعاد الأداء.

وتتمثل الأبعاد فيما يلي :

البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ، و من تم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثارها على الأداء في ضوءها ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية ، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا وفقت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة الجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية ، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فقد أشار الجانب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية ، ومن هنا لا بد من الإهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة و بكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات و الخلافات... الخ.¹

¹ ابراهيم، محمد لمحاسبة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. ط1. عمان: دار جرير، 2013، ص ص 108، 109.

المطلب الثاني : تصنيفات الأداء:

يتمثل أحد الأجزاء المهمة في عملية تقدير الأداء في الحكم على مدى جودة المستوى الذي أدى الشخص من خلاله لتحقيق بعض الأهداف المحددة بصفة عامة فإن تقييم النتائج سيكون أسهل من الحكم على مدى جودة تلك النتائج ، ولمن من الممكن أن لا تكون هذه العملية مباشرة بهذا القدر حتى عندما تبدو المعايير واضحة من جهة أخرى ، عند تكوين الآراء بشأن الأداء فإن هناك عددا من المبادئ الأساسية التي يجب الالتزام بها ، و من هذه المبادئ :

- ينبغي أن يتم تكوين رأي عن الأداء بالمقارنة بالأهداف العامة ، على سبيل المثال من الممكن أن يتكون أحد الأهداف الخاصة بالوصول إلى مستوى معين من المبيعات من مجموعة الأرقام المستهدفة من الإنتاج لكل شخص .
- قدر المستطاع ينبغي أن يكون من الممكن قياس الأهداف ، وذلك على الرغم من انه بالنسبة لمعظم الوظائف سيكون هناك خليط من معايير الأهداف والكفاءات ، وعندما يتم استخدام الكفاءات ينبغي وصفها بعناية ودقة في شكل مهارات أو سلوك قابل للتوضيح و الذي يمكن تقييمه بموضوعية و في كل الأحوال فإن ما يجب تجنبه يتمثل في أي نوع من المناهج التي تعتمد على السمات يتم من خلالها تصنيف الأشخاص فقط على أساس الصفات الذاتية مثل المظهر و الشخصية...الخ.¹
- في عمليات تصنيف الأداء ينبغي للشخص الذي يقوم بتقدير الأداء أن يضع في الاعتبار كل جانب من جوانب الوظيفة كما ينبغي أن يقوم بعملية تصنيف شاملة للوظيفة ككل و ألا يتأثر بشكل مفرط بالحد الأقصى من الأداء في جزء واحد منها .
- عند التعامل مع أداء الأفراد ينبغي أن يكون التركيز على ما ينظر إليه على أنه الأهداف التي تحتل قدرا من الأولوية ، كما ينبغي أن يتم قياس الأداء العام بالمقارنة بمستويات الشخص الذي يشغل الوظيفة .

¹ باري، كشواي. إدارة الموارد البشرية. ط2. مصر: دار الفاروق، 2006، ص 102.

- ينبغي الوضع في الاعتبار أية عوامل داخلية تؤثر على الأداء مثل التغيرات التي تجرى على المؤسسة و مدى إتاحة الموارد و درجة التحدي الذي يعتمد على المستويات في المقام الأول .

و من ناحية أخرى ، فإنه هناك عدد من الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها شرح تصنيف الأداء ، تقوم بعض المؤسسات بشرح تصنيف الأداء بطريقة لفظية قياسية ، و ربما يستخدم آخرون تصنيف هجائي أو رقمي في حين من الممكن أن يصنف آخرون الأداء من حيث الأهداف¹.

المطلب الثالث : محددات الأداء :

تقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية و القسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة اي خارج سيطرة العامل و سميها المحددات الخارجية و هي على النحو التالي :

أولاً: المحددات الداخلية :

(1) الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم و الحافز و الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته ، تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب ، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبت عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء أي الجهد.

(2) القدرات : و نعني بها تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسّمات الشخصية ، كالقدرة والتحمل و سرعة البديهة أي التي لا ببد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء .

(3) إدراك الدور : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها ، حيث يتضمن هذا الفهم

¹ باري، كشواي. المرجع السابق. ص103.

والوعي ترجمة للجهود و القدرات و تسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم ، وماهو المعنى و الدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.¹

ثانيا : المحددات الخارجية:

و يشير الواقع على أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر في الأداء و تتمثل فيما يلي:

(1) متطلبات العمل : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات و الأدوات و التوقعات المأمولة من العامل ، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله .

(2) البيئة التنظيمية : وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب ، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه.

(3) البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة و الكفايات و يبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم ، وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه ، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.²

¹ ابراهيم محمد، المحاسنة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. ط1. عمان.

² نفس المرجع ، ص114.

المطلب الرابع : معايير الأداء :

وهناك خمسة شروط أو معايير و هي :

أولاً : التوافق الإستراتيجي **strategic congruence** :

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة انظمه إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي

ثانياً الصلاحية **Validity** :

يقصد بها المدى مقياس الأداء مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه يجب أن لا يكون معيباً أو فاسداً بمعنى انه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة حيث أن رقم المبيعات يتحدث بدرجة كبيرة وفقاً ظروف كل منطقة.¹

ثالثاً الاعتمادية **Reliability** :

وتتعلق بمدى اتساق مقاييس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى تقييم نفسه أو قريباً منه لأداء شخص واحد بالنسبة لبعض المقاييس فان الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة الداخلية للمقاييس تعتبرها.

رابعاً القبول **Acceptability** :

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة تقييم له وإقناعهم به والواقع وانه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجات عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها

¹ سامح، عبد المطلب. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان، دار الفكر، 2011، ص221.

كذلك فإن الأفراد موضوع التقييم أو العاملين الذين يقيموا أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ منا عدم وجود مقياس على الإطلاق.¹

التحديد Specificity :

يقصد به المدى الذي يوفره المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين وكيف يمكنهم تحقيقه هذه التوقعات ويتعلق بالتحديد للأغراض الإستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف في عمله لمساعدتي المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصبي عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير ممكن أن يصححها أداءه.²

المطلب الخامس : إجراءات تحسين الأداء :

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقويم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب وأهمية لكل من الإدارة والعاملين في الإدارات تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين وندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكنه تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفيه في بيئة المنظمة والعمل مهارات والقدرات التي يتمتع بها العامل فما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية الحاجات والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعيه الموارد المستخدمة ونوعيه الإشراف وضرورة العمل .
- تطوير خطبه عمل للوصول إلى الحدود تمثل خطه العمل اللازمة التقليل من مشكلات الأداء وضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين من في مجال تطوير وتحسين الأداء في اللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في

¹ نفس المرجع السابق، ص222.

² المرجع نفسه، ص ص 223-225

مناقشه المشاكل وادم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

– الاتصالات المباشرة أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال ومن الأمثلة على الاتصالات الفائدة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاضهما في فترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنه أو سلوكيات غير واضحة كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء سؤالهم هل فكرتهم ماذا تعمل لتقليل الأخطاء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين.¹

المطلب السادس: نواتج الأداء

تقاس فعالية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد ولكن بآثارها على أساس التنظيمية فمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته وقيمه المبيعات والربحية ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوي تعتبر أمثله للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة فهو يمثل الاختبار النهائي التفاعلية التدريب الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فعالية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب فهذه النتائج كثيرا ما تتحدث ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا تكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب قدره على التحكم فيها.²

¹ سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. ط2. عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص، ص 157، 159.

² محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 203.

المبحث الثاني: جودة الأداء :

المطلب الأول: آليات تطوير جودة الأداء :

و حددت الآليات كما يلي :

- 1) الاستقطاب والاختيار تتعلق هذه الآلية بضرورة استقطاب القيادات المتميزة واختيار القيادات بناء على مبدئي الجدارة فقط والمحافظة عليها وفقا لأساليب تحديد مناسبة
- 2) التوصيف الوظيفي والتفويضي تتعلق بضرورة التوصيف الدقيق لصلاحيات وواجبات القيادات وتبني نظم فعالة لتفويض السلطة
- 3) التدريب والتنمية تتعلق بالاهتمام بتوفير الفرص التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية لتلك القيادات مع ضرورة وجود اتفاقيات تعاون مشتركة
- 4) التوجيه والرقابة إجراء المؤسسة لمراجعات ومتابعة لأعمال القيادات للتأكد من وجوده المناخ التنظيمي والتأكد من أنها تعمل للمصلحة العامة وليس المصالح الخاصة
- 5) التحفيز والتقدير المؤسسة لقياداتها عند التجاوب السريع معه متطلبات العمل والتطورات المتتالية وربط عمليات التحفيز بمستوى الرضا العام للأعضاء
- 6) المحاسبة تبني المؤسسة لأنظمة وقواعد واضحة لمحاسبه القيادات في حاله عدم الالتزام فيما يخص الأنشطة الإدارية المختلفة وضمان استمرار الاله مستويات السلوك الإداري و الأخلاقي.¹

المطلب الثاني : أهمية جودة الأداء :

لإدراك صورته واضحة عن أهمية جوده الأداء الوظيفي، نلقي نظره على الدراسات الأمريكية التي نشرتها مجله البحوث النفسية للمنظمات

إذا تحصي هذه المجلة خلال العشرين سنه الماضيه 146 دراسة، منها 54,8 % تؤكد أن جودة الأداء الوظيفي محور المنظمة فالمنظمات التي تتخفف فيها جودة أداء الأفراد تنمو فيها الفوضى والارتجالية والتسيب، ولا تتمكن من بلوغ أهدافها مهما رصدت من موارد بشريه او ماديه، فاذا كانت مؤسسه عموميه عبئا على ميزانيه الدولة، وبقائها يعتبر اهدار للمال العام، واذا كانت مؤسسه خاصه فان مصيرها الافلاس لعدم القدره على اثبات الوجود والمنافسه

¹ أحمد، عثمان أنجم. مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي. مجلة الاسلاميه للدراسات الاقتصادية والادارية، 25، 2020، ص، ص 16، 17.

وتبرز اهميه جوده الاداء في النقاط الاتيه:

- أ) العنصر الذي تسعى كل المنظمات الى تحسينه وجعله في اقصى درجات الاهميه
- ب) تساعد على توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، من خلال الثقة في النفس التي يشعر بها العامل الناتجة عن جوده اداءه
- ت) تمكن العاملين من القدره على الابداع والرضا الوظيفي، ومن ثم الرفع من جوده اداء المؤسسه وقدرتها على الصمود والمنافسه¹
- ث) ان الجوده مدخل اساسي لخفض تكلفه العمليات، الاعمال التي لا تؤدي سليمه من المره الاولى، لن يعاد اجراؤها فقط مع استنطاله الوقت وزياده التكلفة يترتب عنها تكلفه تضرر طلاب الخدمه، فقدان طلاب الخدمه، وهي تكلفه اعظم واطغر من سابقتها.

المطلب الثالث: مقومات جودة الأداء :

ان تحقيق جوده الاداء المتميز يتطلب توفر المقومات التاليه:

اولا/ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسييه للمنظمه ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التاليه:

- الرؤيه المستقبلية للمنظمه وتصورات الاداره عن موقعها المستقبلي رساله المنظمه التي تمثل المبرر من وجودها في السوق، اي القرصه الرئيسي على خريطه الصناعات ومركزها التنفسي وطبيعته المنظمه والمنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين.
- الاهداف الاستراتيجية التي تعمل الاداره على تحقيقها اساسا في تخطيط عملياتها وتحديده الموارد والمدخلات المختلفه التي تحتاجها

ثانيا/ منظمه متكامله من السياسات التي تحكم وتنظم عمله المنظمه وتوجب القائمين بمسؤوليات الاداء الى قواعد واسس لاتخاذ القرارات

ثالثا/ هياكل تنظيميه مرنة ومتناسبه مع متطلبات الاداء وقابليه التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخليه والخارجيه، الاداء التنظيم على اساس العمليات كما تؤخذ في الاعتبار تدفق المعلومات والتشابه علاقات العمل عند تشكيل او تعديل الهياكل التنظيمية، وتتضمن هياكل المؤسسات ذات جوده الاداء بالمركزيه

¹ محمد طالب. تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2012، ص53.

نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات في كل مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيه الاتصالات والمعلومات

رابعا/ نظام معلومات متكامل يضم اليات لرفضه المعلومات المطلوبه وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها. فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار. خامسا/ نظام متطور لاداره الموارد البشريه يبين القواعد والاليات لتخطيطه واستقطاب وتكوين الموارد البشريه وتتميتها وتوجيه ادائها، كما يتضمن قواعد واليات واسس تعويضه العاملين وفق نتائج الاداء.¹

المطلب الرابع : دوافع جودة الأداء :

يمكن تحديدها في ما يلي

معدلات تغير سريع منافسه بلا حدود حفظ المكان والمكانه تنامي الشعور بالجوده التكنولوجيا المعلومات

اولا/ تغير سريع وثابت التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلشك ان الظروف البيئيه الحديثه تميزت بدرجة عاليه من التغير، فالانسان نفسه يتغير في كل مره، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئه الخارجيه. وتعرف البيئه الخارجيه على انها القوى الخارجيه التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمه وتتاثر بها. وهي نقطه البدايه ونقطه النهايه للمنظمه، فمن حيث كونها نقطه البدايه فان الاعمال هي المصدر الاساسي للحصول على الموارد التنظيميه مثل موارد الخام، رؤوس الاموال، العماله، والمعلومات عن السوق . اما حيث كونها نقطه نهايه فان بيئه الاعمال هي المستهلك الاساسي لمنتجات وخدمات المنظمه.²

ثانيا/ المناسبه بلا حدود عقبه انتهاء الحرب العالميه الثانيه من الدول الى اعتمادة بناء اقتصادها عن طريق تنميه الصناعات الوطنيه بما يحقق النمو الاقتصادي للدوله خلال فترات قصيره. ولقد لقي هذا الفكر الاداري رواجاً شديداً، خاصه بين الدول التي اعتمدت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفه الاساسيه لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحمايه الاسواق. وقد مثلت حمايه الاسواق التنفسيه هامه من الدول والمنظمات لفترة طويله، غير ان تغير موازين القوى العالميه العظمى عقب انهيار الكتله الشرقيه نمو فكر الاقتصاد المقترح واليات السوق. وظهر خلال تلك الفتره على السطح فكره المنافسه

¹ نقلا عن: محمد، طالب: أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري. برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. قطر،

المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2006، ص6.

² ليندة فليسي. "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". رسالة ماجستير. جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ن2012، ص 85.

المفتوحة ايضاً، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزول الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم، فما نشاهده الان هو تنافس بلا حدود.

ثالثاً/ تنامي الشعور بالجوده تفاعلت كل المتغيرات السابقه المنظمات الحديثه مسؤوليه البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسه، على ان التميز يحقق للمنظمه الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل اكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخره قائمه اولوياتها.¹

ويؤكد هذه الحقيقه كل من بقولهما " ان المنظمات التي تطبق الاداره الاستراتيجيه تعمل بشكل اكثر كفاءه من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الاداري"

رابعا طفره تكنولوجيه المعلومات يمكن النظر الى التكنولوجيا على انها عمليه تحويل المدخلات الى مخرجات، فالتاثير الذي احدثته طفره تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تاثيره الحالي او المتوقع، فمن منا ينكر ان النظم الالكترونيه والرقميه غيرت العديد من المفاهيم الاداريه التي كانت سائده من قبل.

فالمنظمه التي لا تستطيع ان تعظمه الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم

لقد قالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء. ادارات التسويق والافراد والتمويل وغيرها من الادارات اصبحت مرتبطه ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال التكنولوجيا المعلومات، واصبحت المنظمات منظمات الكترونيه في عالم الكتروني، بصفه عامه فان لتكنولوجيا المعلومات تاثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وجها لوجه وانماط التفاعل بين اعضاء فرق العمل وطرق الرقابه وتقييم الاداء، ويمكن تحديد اهميه التكنولوجيا بالنسبه للمنظمات الحديثه كما يلي:

- زياده قدره المنظمه على السيطرة على الوقت والمسافات.
- زياده القدره على توليد ونقل وتوزيع الطاقه.
- زياده قدره المنظمه على تصميم مواد جديده وتغيير خواصها.
- زياده قدره المنظمه على توفير الجهد البشري.
- زياده القدره على فهم الانسان وسلوك الجماعات في المنظمه.²

¹ لينده فلسي، المرجع السابق، ص73.

² المرجع نفسه، ص - ص73-75

المطلب الخامس: نماذج جودة الأداء و مقوماته .

ظهرت بعض النماذج في موضوع التمييز، والتي تمثل اسلوبا يهدف الى الاستفادة من خبرات جوده الاداء للمنظمات لتحسين اداء بقيه العاملين بما يسهم في تحقيق اهداف هذه المنظمات وفعاليتها، ويأتي في مقدمته ذلك النماذج:

1/ النموذج الياباني لجوده الأداء

ارتبط اسم ويليام ديمينج بحركه الجوده في اليابان، ويعتبر اول من وضع الاسس العلميه والتطبيقية لاداره الجوده الشامله الذي يرى انها بمثابة فلسفه متكامله للاداره، وانطلق ديمينج من شعاره المشهور بان العنصر البشري في العمل هو الاساس ومصدر الاهتمام ، ويشمل نموذج ديمينج على اربعة عشره مبدءا، يشكل في مجموعها اطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانه به من اجل وضع نموذجا خاصه بها ونشا هذا النموذج عام 1950، وتتمثل هذه المبادئ في:

ايجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات

تبني فلسفه التطوير والتحسين لمواجهة التحديات

التوقف عن الاعتماد على اساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة

التوقف عن ممارسه تقويم الاعمال واختيار الموردين بناء على فقط

التحسين المستمر والعمليات والانشطه المتصله بالتخطيط والانتاج والخدمات المساعده من اجل تطوير

الجوده وزياده الانتاجيه وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف

تاجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثه في التدريب

تحقيق التنسيق بين الاشراف والقياده

ابعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع

بفعاليتها من اجل الشركه

العمل على ازاله العوائق التنظيميه والخلافات الموجوده بين الاقسام والادارات المكونه للمنظمه.

التخلي عن الشعارات والهتافات والتحذيرات الموجهه الى العاملين والتي تطالبهم بمستويات جيده

للانتاجيه بدون تقديم الوسائل.

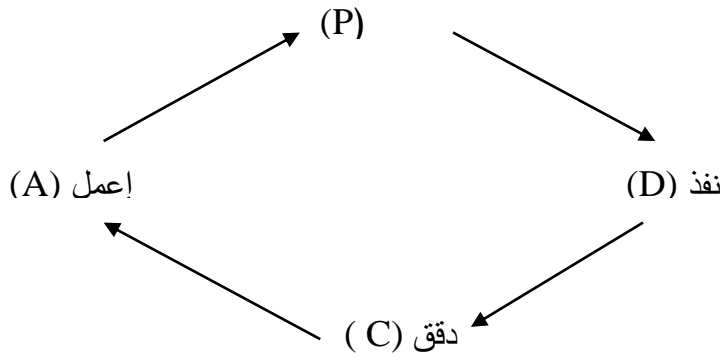
عدم وضع ارقام قياسييه للانتاج دون ربطه ذلك بالجوده.

ازاله الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل، والتخلص منه نظام التقويم السنوي والجداره.

تأسيس واقامه برامج تقويه للتعليم و اعاده التدريب و التطوير الذاتي ولكل فرد في المنظمه لمواجهه التقدم التكنولوجي.

تشجيع كل فرض في مكانه المناسب على ان يخصص جهده من اجل التطوير المستمر.¹ يركز النموذج الياباني على تحقيق ميزه الجوده في محور العمليات التشغيليه الداخليه والتحسين المستمر والطرائق المثلى للعمليات وهو الجانب المتعلق في القيام بالعمليات بالشكل الصحيح باستخدام التقييم الذاتي بحيث يتم تشخيص نواحي القوه والضعف والعمل على التطوير والتحسين في العمليات الداخليه والاداريه ومقارنه نتائج قياس الاداء في المرجعيات المحليه المعتمده للسنه الماضيه ومقارنتها مع المنافسين، ووضع "ديمينج" نظام التحسين المستمر كاساس لتحقيق جوده الاداء على شكل دائره تعرف بدائره ديمينج وهي كما يلي:

- خطط : بمعنى خطط في اي مجال من المجالات (تصميم المنتج- تصنيع المنتج...).
- تنفيذ : قم بتنفيذ ما خطط له من اجل كشف الاخطاء.
- دقق : تحرى واكتشف اسباب الاخطاء.
- اعمل : صحح الأخطاء، وقم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه .



الشكل رقم (01): يوضح نظام التحسين المستمر.

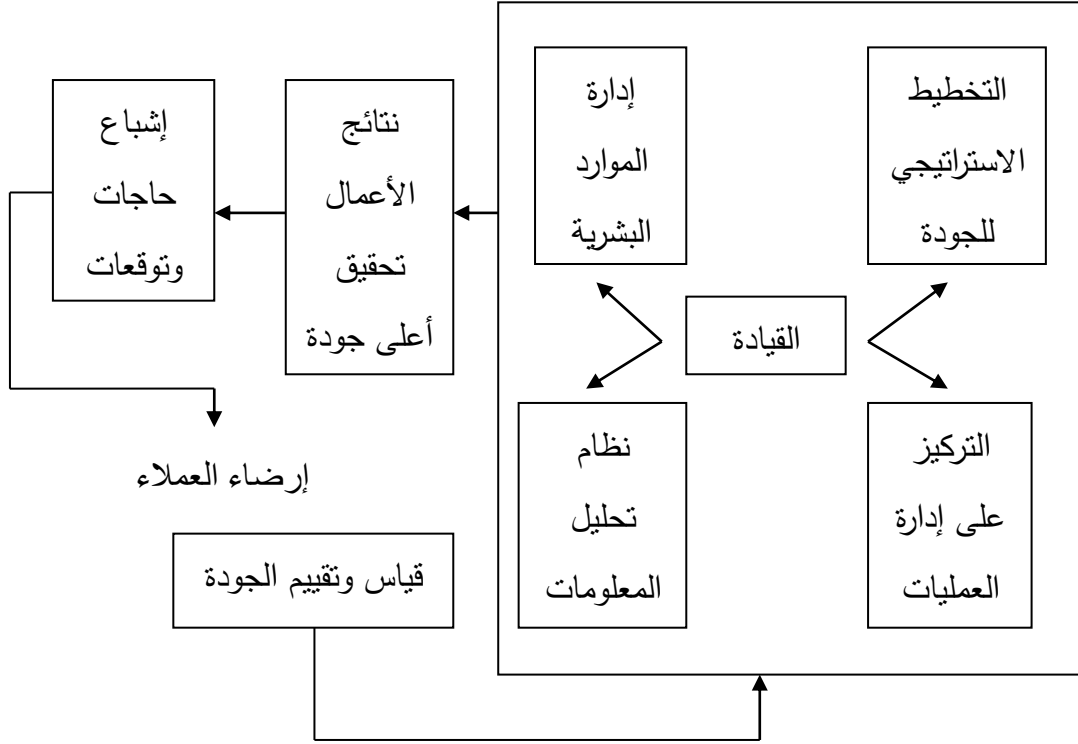
¹ ليندة فلسي، المرجع السابق، ص 75.

ب نموذج مالكوم بالدريج :

يعد مالكوم بالدريج احد رواد اداره الجوده الشامله الامريكيه، ويمثل النموذج الامريكي مهمه تستفيد بها المنظمات في اجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد الى مجموعه المعايير والادوات ونظم القياس، وتتمحور المفاهيم والقيم للنموذج في التوجهات الرئيسيه التاليه:

- القيادات ذات الرؤية.
 - التميز المستمد من رغبات العملاء.
 - التعلم الشخصي والتنظيمي.
 - تقدير العاملين والشركاء.
 - التركيز على المستقبل.¹
 - اداره تهدف الى الابداع والابتكار.
 - التركيز على النتائج وخلق القيمه.
 - انتهاج مدخل النظم في التفكير والاداره.
- ويهدف هذا النموذج الى ما يلي:
- ايجاد روحه المنافسه الشريفه بين الشركات الامريكيه في مجال تحقيق الجوده وخدمه المجتمع.
 - توحيد سياسه الشركات الامريكيه من اجل تحقيق اداره الجوده الشامله وتحسينها.
 - وضع اسس ارشاديه للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجوده وتحسينها.
 - الدعايه للشركات التي تفوز في المنافسه والحصول على الجائزه.

نموذج مالكوم بالدريج malcom baldrige :



الشكل رقم (02) : يوضح نموذج بالدريج

من خلال الشكل يظهر لنا ان هذا النموذج يحتوي على سبعة عناصر هي اساس تقييم المنظمات من اجل تحديد مستوى جوده الاداء وتتمثل فيه:

القيادة : يقيس هذا المعيار مدى قدره القيادات التنظيميه على تحديد قيم وتوقعات الاداء التنظيمي، كذلك يقيس مدى قدره القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبليه في الاجلين القصير والطويل، ومدى تشجيع التجديد والابتكار للعاملين.¹

التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدره المنظمه على صياغه خطط استراتيجيه، ووضعها موضع التنفيذ.

التركيز على المستهلك والزيون: يقيس هذا المعيار مدى قدره المنظمه على الاحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق.

المعلومات والتحليل : يقيس هذا المعيار المنظمه على تحقيق الميزه التنافسيه من خلال الموارد البشريه.

¹ ليندة فليسي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المرجع السابق، ص، ص81، 82.

اداره العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفه لاداره العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، وعمليات توفير السلع والخدمات.

نتائج الاعمال: هذا المعيار يقيس الاداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الاساسيه لنشاط الاعمال.

ومن خلال هذه العناصر، يتضح لنا ان النموذج الامريكي يركز على القدره على الابتكار لتحقيق استراتيجيه المنظمه ورضا الزبون بتقديم سلع وخدماته تلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل، وتتم اليه النموذج بترجمه كل من رؤيه ورساله المنظمه من خلال استراتيجيه معينه ومقارنته نتائج الاداء بالمعايير المستهدفه.

ج/ النموذج الاوروبي لاداره جوده الأداء:

يعتبر النموذج الاوروبي لجوده الأداء من ابرز نماذج جوده الاداء الشائع استخدامه في العالم المعاصر، نشا سنه 1992. ويترايط مع الجائزه الاوروبيه للجوده التي يديرها الاتجاه الاوروبي لاداره الجوده الذي نشا عام 1988.

ويعرف النموذج الاوروبي بانه: الممارسه الباهره في اداره المنظمه وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمه الوصول الى مرتبه اداره جوده الاداء والتزمت بافكار وانماط الاداره القائمه على اسس معينه. وتتمثل الاسس التي يرتكز عليها النموذج في:¹

- الاهداف الواضحه لان تحقيق الظروف المناسبه لجوده اداء عناصر المنظمه المختلفه يتم بحسب التركيز على النتائج المستهدفه لجماعات اصحاب المكلفين ذوي العلاقه بالمنظمه وفيهم العاملين، العملاء، الموردين والمجتمع في مجموعه فضلا عن اصحاب راس المال.
- التركيز على العملاء حيث في النهايه العميل هو الحكم الاخير على تميز الاداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات بالمقارنه ما يمكنه الحصول عليه المنافسين من جهه اخرى، ومن هنا يجب على اداره جوده الاداء تنميه علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمه.
- القيادة الفعالة و الاهداف الواضحة حيث تحقيق الظروف المناسبه لجوده اداء عناصر المنظمه يتم بحسب فعاليه القاده وانماط سلوكهم وهي اهم محددات الاداء التنظيمي.

¹ ليندة فليسي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المرجع السابق، ص83.

- الاداره بمنطق العمليات المتكامله والاعتماد على الحقائق حيث تكون المنظمه على كفاءه وفعاليه اذا تم تشكيل انشطتها في شكل عمليات مترابطه تجرى لدرسها وتوجيهها الى الغايات المخططه وفق معلومات صحيحه ومتجدده.
 - تنمية وتمكين الافراد بالمنظمه، باعتبار ان البشر هم اثن ما تملكه المنظمات، فان تحقيق الاداره لغرض التميز يكون بخلق بيئه تنظيميه مشجعه لاستقطاب العاملين وتنميه قيم ومفاهيم مشتركه بينهم قائمه على الثقه وتكامل الاهداف.
 - التعلم المستمر والابتكار والتجديد، من الشروط المهمه لتحقيق الاداره لجوده الاداء خلال استثمار خبرات المنظمه ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات والارتفاع الى مستويات عاليه باستمرار من الانتاجيه والفاعليه.
 - تنميه علاقات الشركاه والتحالف، حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات والتحالفات بتوفير فرص افضل للعمل بكفاء حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل ويقصد بشركاء العمل من تتعامل معهم المنظمه وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات.
 - ادراك المسؤوليه الاجتماعيه للمنظمه واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.
- وعليه تتبلور فلسفه النموذج الاوروبي في ان جوده الاداء، خدمه العملاء، انما يتحقق من خلال القياده التي تقوم بصياغه وتوجيه السياسات والموارد البشريه وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفه بالمنظمه على اختلاف مجالاتها، كما ان تطوير وتحسين العمليات في ذاتها، انما يتوقف على درجه مشاركته وفعاليه العاملين انفسهم بكفاءه القياده التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمنظمه.¹

¹ ليندة فليسي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المرجع السابق، ص84.

خلاصة :

يعد المورد البشري عنصر هام لنجاح وتطور اي مؤسسه، فاداء العمال هو الوسيله التي تمكن من تحقيق الكفاءه والفاعليه للمنظمات وبلوغ مستوى الانجاز المطلوب والوصول الى جوده الاداء داخل التنظيم.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد:

المطلب الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الثاني: صياغة وفرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: منهج الدراسة.

المطلب الرابع: مجتمع الدراسة .

المطلب الخامس : عينة الدراسة.

المطلب السادس: أدوات جمع البيانات

المطلب السابع:أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ان الدراسه السوسولوجيه المتكامله مبنيه على ضروره تحقيق الربط والترابط بين المعالجه النظرية والميدانيه لموضوع الدراسه، وذلك بالاعتماد اجراءات منهجيه معينه تتماشى مع طبيعه الموضوع وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهره المدروسه، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الاجراءات المنهجيه التي من خلالها يمكن ان نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسه، ولقد تم اختيار شركه الخزف الصحي بالمليه لاجراء الدراسه الميدانيه وسيتم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسه والفرضيات اضافه الى منهج الدراسه وعينه الدراسه الملائمه، وكذلك التطرق الى ادوات جمع البيانات واساليب التحليل والتفسير.

المطلب الأول : مجالات الدراسة :

أولا : المجال المكاني :

نشأة وتطور الشركة:

مرت شركة الخزف الصحي بالميليه منذ نشأتها بمختلف المراحل، كما انها تحتل موقعا جغرافيا مميزا مما يسهل اتصالها بمختلف اسواقها.

التطور التاريخي للشركة: كانت الشركة موضوع الدراسة في البدايه وحده انتاجيه تابعه للشركه الوطنيه لمواد البناء(S.N.M.C) حيث انطلقت اشغال انجازها سنة 1969 وامتدت الى نهايه سنة 1974م ، ولقد تكفلت بذلك شركات المانيه فرنسيه جزائريه.

بدأت هذه الوحده نشاطها منذ جويليا 1975م الى ان تحولت يوم 23 اكتوبر 1982م الى وحده تابعه لمؤسسه الخزف الصحي للشرق (ECE) الى جانب وحدات اخرى وهي وحدات لابن زياد، وحده العثمانيه، وحده العاشور ووحدته وادي اميزور، وذلك في اطار اصلاحات اعاده الهيكل العضويه التي طبقت كذلك على الشركه الوطنيه لمواد البناء (S.N.M.C) وفي يوم 19 ابريل 1998م وفي اطار اصلاحات اعاده الهيكله الماليه التي عرفتها مؤسسه الخزف الصحي بالشرق() تحولت وحده الخزف الصحي بالميليه الى شركه مساهمه حيث استقلت نهائيا بشخصيتها القانونيه وبديميتها الماليه والاقتصاديه تحت تسميتها الحاليه(شركه الخزف الصحي بالميليه SCS_SPA) كشركه فرعيه تابعه لمجمع الخزف الصحي بالشرق () حيث قدر راس المال الاجتماعي للشركه حاليا ب 208000000 د.ج اما موضوعها فيتمثل في انتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع معايير الجزائريه والاوروبيه، وقد احتلت في السنوات الاخيره المرتبه الاولى على المستوى الوطني في مجالات الكميه والنوعيه والجوده.

موقع الشركه: تقع الشركه موضوع الدراسة جنوب شرق مدينه الميليه على بعد 2 كلم من وسط المدينه، وتنتزع على مساحه اجماليه تقدر ب :6870 متر مربع كمساحه مغطاه والباقي كمساحه غير مغطاه حيث تضم المساحه المغطاه بالدرجه الاولى ما يلي:

المباني الانتاجيه) بما في ذلك ورشات الانتاج ورشه الصيانه، المخازن والمباني التجاريه) 5920 متر مربع.

المباني الاداريه 324 متر مربع.

المباني الاجتماعيه(بما في ذلك المطعم والعياده) 3111 متر مربع.

اما المساحه غير المغطاه فهي عباره عن طرقات وممرات بالاضافه الى حدائق وحظيره لتوقيف السيارات المستخدمين.

ويعتبر موقع الشركه موقعا مميزا حيث تبعد عن المنطقه الصناعيه الجهويه لبلارة ب 02 كلم وعن محطه النقل بالسكه الحديديه 02 كلم كذلك، اما الطريق الوطني السريع رقم42 فلا تبعد عنه الا بضعه امتار، كما ان الشركه تقع على بعد حوالي40 كلم عن ميناء سكيكده مما يسهل على الشركه الاتصال بمختلف اسواقها(سوق المنتجات، المواد الاوليه الرئيسييه، العمالء، راس المال ... الخ)

مجال نشاط الشركه :ينتمي مجال نشاط الشركه الى القطاع الصناعي وبالتحديد الى فروع انتاج مواد البناء وهي تقوم بانتاج مجموعه من المنتجات الخاصه في الخزف الصحي.

ان الاسلوب المعتمد من قبل الشركه في مجال انتاجها يعتمد على استعمال اليد العامله بكثافه ولا يتطلب تكنولوجيا متقدمه جدا، كما انه ما زال مستعملا بكثره في شكله القديم في بلدان العالم الثالث اما البلدان البلدان المتقدمه فقد قامت بتعديله بطرق مختلفه وادخلت عليه تكنولوجيا متطوره جدا في اغلب الحالات، وتستعمل الشركه عدء اصناف من المواد الاوليه لانتاج مجموعتين رئيسيتين من منتجات الخزف الصحي.

اهم المواد الاوليه المستعمله:

تتولى مصلحه التموين مهام توفير كافه المواد الاوليه واللوازم التي تتطلبها دائره الاستغلال وتتمثل اهم هذه المواد فيما يلي:

الكاولان نوع ف 2.

الجبس.

الكوارتر.

كربونات الصوديوم والكالسيوم.

الخشب.

الخرسانه المقاومه.

ولوزم اخرى مثل، الغاز، الماء، قطع الغيار والكهرباء.

اما المواد المستورده فتتمثل في:

الصلب من نوع هيكاست.

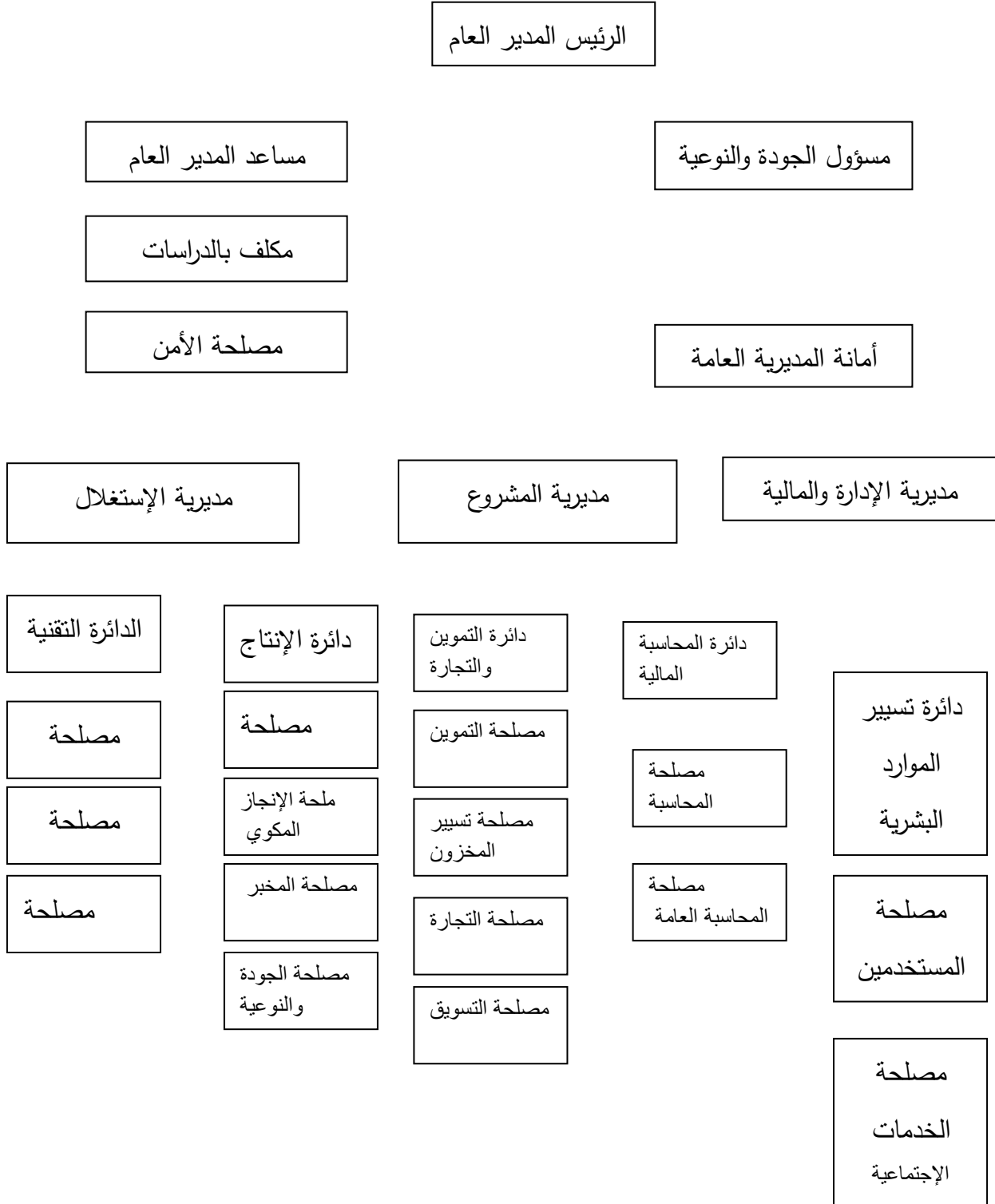
الكاولان من نوع راملان.

الطالك.

اهم منتجات الشركة :

مجموعة الطاقم الكلاسيكي الابيض .

مجموعة الطاقم الكلاسيكي الملون .



الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل

ثانيا : المجال البشري:

عملية تحديد المجال البشري للدراسة، تعد خطوه هامه في مسار البحث الاجتماعي سواء تعلق الامر في المسوح الاجتماعية او في حاله اختيار العينه ومعرفه خصائص ومميزات المجتمع الاصلي للدراسة، كما يمكن الباحثين من تحديد انسب الكيفيات لاختيار العينات المطلوبه للدراسة، ويساعد كذلك في اختيار الادوات والوسائل الملانمه لجمع البيانات والمعلومات من المبحوثين ويتضمن المجال البشري في دراستنا شركه الخزف الصحي بالميليه. وتحتوي على 431 عامل.

ثالثا :المجال الزمني :

ويقصد به المده التي استغرقناها لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد تمت عبر مراحل: المرحلة الاولى: قمت بزياره شركه الخزف الصحي بالميليه من اجل الموافقه على اجراء البحث، وتحديد ايام الزياره من اجل الشروع في البحث عن ماده العلميه وجمع المصادر المتعلقه بالدراسة وقمت بجوله استكشافية على الشركه وكان هذا في يومه 02 ابريل 2022

المرحلة الثانيه: لقد قمت بزياره شركه الخزف الصحي بالميليه ومقابله مدير الشركه وتقديم الاستماره وذلك في يوم 15 ماي 2022.

المرحلة الثالثه: لقد تم توزيع الاستماره في مؤسسه الخزف الصحي بالميليه ولايه جيجل على العمال وتم استرجاعها في يوم 18 ماي 2022.

المطلب الثاني :فرضيات الدراسة :

البحث العلمي يرتبط بالفروض، وهي مرحله هامه من مراحل البحث العلمي لذلك لا بد من مراعاته الدقه العلميه عند صياغتها وتحريرها.

وتتضمن دراستنا مجموعه من الفرضيات، يمكن تحديدها كما يلي:

الفرضيه الرئيسييه:

توجد علاقه بين السلوك التنظيمي وتحسين جوده الأداء.

الفرضيات الفرعيه:

توجد علاقه بين رضا العاملين العمل .

توجد علاقه بين بيئه العمل والاداء الوظيفي.

المطلب الثالث منهج الدراسة

ان طبيعه الموضوع هي التي تفرض على الباحث منهج معين في البحث وذلك كون ان اي بحث علمي يجب ان يقوم على منهج معين ليتوصل الباحث الى نتائج دقيقه.

ويعرف المنهج بانه: المنهج بمفهومه العام المستخدم بين جمهور المعلمين والطلاب هو المقررات الدراسيه وبفهومه التربوي يعني المنهج مجموعه الخبرات والمعرفه التي تنظم بطريقه فنيه معينه لتحقيق اهداف محدده باستخدام اساليب معينه يمكن تقويم نتائجها.¹

وفي هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الانسب لدراستنا.

اذ يعرف بانه يقوم على وصف الحقائق المتعلقة بطبيعه الظاهره او الماده موضوع البحث مع محاوله تفسير هذه الحقائق وفقا للمعايير والاسس العلميه.

يعتمد المنهج الوصفي على دراسه الواقع او الظاهره الموجوده في الواقع ويهتم بنصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريقه وصف الظاهره مع بيان خصائصها، او تعبيراً كمياً فيعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهره او حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الاخرى.²

كما انه نسق من القواعد الواضحه والاجراءات التي يستند اليها الباحث في سبيل وصوله الى نتائج علميه.

كما يعرف انه ذلك المنهج الذي يعتمد على الملاحظه الدقيقه للواقع من خلال استمارات الاستبيان وبعض الاختبارات بانواعها العديده حسب طبيعه البحث فيها يصلح لبعض البحوث لا يصلح للآخر.³

ان المنهج الوصفي يهتم بدراسه المشكلات المتعلقة بالمجالات الانسانيه والاجتماعيه ويعمل على جمع معلومات دقيقه عن هذه الظاهره ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً ويوضح خصائصها.⁴

وقد جاء اختيارنا لهذا المنهج كونه يساعد في وصف العلاقه بين المتغيرين كما يسمح لنا بالوصول الى بيانات يمكن تصنيفها والاستفاده منها في الدراسه، وعليه في المنهج الوصفي يعمل على وصف الظاهره موضوع الدراسه بالاضافه الى تحليل العناصر التي تتالف منها.

¹ محمود أمي زويل. طرق البحث العلمي وتطبيقاتها لإرساء تعليم عصري. ط1. مصر: دار الوفاء، 2014، ص 97.

² علي، ابراهيم عليده. جودة البحث العلمي. ط1. مصر: دار الوفاء، 2014، ص 37.

³ ابراهيم، بن عبد العزيز الدعليج. مناهج وطرق البحث العلمي. ط2. دار الصفاء، 2014، ص 75.

⁴ محمد، سيد أحمد غريب. البحث الاجتماعي. عمان: دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 42.

المطلب الرابع مجتمع الدراسة

يشكل مجتمع الدراسة الميدانية ركيزه من ركائزي البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية عموما وعلم الاجتماع تحديدا، فمجتمع الدراسة يسمح بتحقيق اهداف البحث وبما ان مجتمع الدراسة كبير سيتم اخذ عينه منه حيث نجد ان مجتمع الدراسة:

هو عبارة عن مجموعه من الوحدات الاحصائية المعروفة بصوره واضحه والتي يراد منها الحصول على البيانات.¹

المطلب الخامس: عينه الدراسة.

يعرفها مورس انجرس : بانها مجموعه عناصر لها خاصيه او عده خصائص مشتركه تميزها من غيرها من العناصر الاخرى والتي يجري عليها البحث او التقصي.²

وتعرف على انها: عبارة عن مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقه معينه واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي.³

وتعرف ايضا لانها: جزء من المجتمع الاصيلي يحتوي على بعض العناصر التي يتم الاختيار منه بطريقه معينه وذلك قصد دراسته خصائص المجتمع المحلي.⁴

ولقد تم تحديد نوعه العينه والمتمثله في العينه العشوائيه البسيطه والتي تعرف بانها:

اسهل اشكال العينه العشوائيه في التطبيق ويتم اختيارها في حاله توفر شرطين اساسيين يسهمان في ان تؤدي الى اختيار عينه ممثله لمجتمع البحث الاول تحديد مجتمع البحث تحديدا دقيقا، اي ان يكون جميع افراد المجتمع الاصيلي معروفين.⁵

وقد تم تحديد حجم العينه بعد اختيار النسبه التي قدرت ب 12 وفقا العمليه الحسابيه التاليه:

¹ محمود، عبد الحليم منسي وآخرون. أسس البحث العلمي في مجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، عمان: الاسكندرية للكتاب، 2002، ص 449.

² وائل، عبد الرحمان النل وعيمي محمد قحل. البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، ط3. عمان: دار حامد، 2007، ص 480.

³ رحيم، يونسى الفراوي. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار المجلو 2008، ص 161.

⁴ موريس انجرس. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. ط2. دار القصبه للطباعة، 2006، ص 29.

⁵ محمد عبيدات عبد الفتاح وحافظ. البحث العلمي. ط2. الجزائر: دار وائل، 2008، ص 186.

المطلب السادس : أدوات جمع البيانات.

بعد الانتهاء من الاطار النظري للدراسة تاتي مرحله جمع البيانات من ميدان الدراسة، باستخدام مجموعه من الادوات، فلا يمكن لاي بحث من الابحاث السوسولوجيه ان يتمحور بنائيا ووظيفيا، الا بتوفر ادوات تساعد الباحث في الحصول على اكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثه، ولكن مع الالتزام بطبيعته البحث ونوع البيانات المواد جمعها.

وعليه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الادوات التاليه: الملاحظه، المقابله، الاستماره، والوثائق.

اولا الملاحظه:

الملاحظه هي توجيه الحواس لمشاهده ومراقبه سلوك معين او ظاهره معينه وتسجيل جوانب ذلك السلوك او خصائصه.¹

وهي اداه من ادوات البحث العلمي تجمعها بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الاجابه عن اسئله البحث واختبار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو السلوك فردي جماعي معين بقصد متابعه ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من: وصف السلوك فقط، او وصفه وتحليله، او وصفه وتقويمه.²

وهي عباره عن التفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين او اكثر احدهما الباحث والاخر المستجيب او المبحوث، لجمع معلومات محددده حول موضوع معين.³

وتعرف ايضا بانها: التتبع للظواهر او الحوادث بقصدي تفسيرها واكتشاف اسبابها وعواملها والوصول الى القوانين التي تحكمها.⁴

وتعرف ايضا: تقنيه او اداه في سيكوبيداغوجية او اجتماعيه لمعاينه مجموعه من الكائنات والظواهر والواقع، اما بطريقه عفويه مباشره واما باعتماد على مجموعه من الاليات النظرية والادوات التطبيقية والاجرائية. بغية تجميع معلومات او معطيات حول موضوع معين.⁵

وتعرف ايضا بانها: " حصر الانتباه نحو شيء معين لسلوك او ظاهره او مشكله ما للتعرف عليها وفهمها".

¹ وائل، عبد الرحمان النل وعيسى محمد قحل. البحث العلمي. عمان. ار الحامد، 2007، ص 86.

² محمد محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط8. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص ص 81-82.

³ عبد الجبار، سعيد حسن. مبادئ البحث العلمي. عمان: دار المناهج، 2016، ص 200.

⁴ حسين، محمد جواد الجبوري. منهجية البحث العلمي. ط1. عمان: دار صفاء، 2013، ص 163.

⁵ لحسن عبد الله باشيوه وتزار عبد المجيد البروراي. البحث العلمي. ط1. عمان: دار الوراق، 2010، ص 378.

ثانياً المقابلة:

تعتبر المقابلة من اهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي وبدون المقابلة اي مواجهه الباحث او المقابل للمبحوث بقصد جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع البحث لا يستطيع الباحث التعرف على الحقائق ولا يستطيع تبويبها او تصنيفها او تحليلها تحديدا علميا يساعده على التوصل للنتائج النهائية التي يستعملها في كشف موضوع الدراسة وتعريه جوانبه المختلفه.¹

والمقابلة اداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادر البشريه، واذا كان الباحث شخصا مدريا ومؤهلا فانه سيحصل على معلومات هامة تفوق في اهميتها ما يمكن ان نحصل عليه من خلال استخدام ادوات اخرى مثل الملاحظه او الاستبيان، ذلك لان المقابلة تمكن الباحث من دراسته وفهمه التعبيرات النفسيه للمفحوص والاطلاع على مدى انفعاله وتأثره بالمعلومات التي يقدمها.²

وهي لقاء يتم بين الشخص الباحث الذي يقوم بطرح مجموعه من الاسئلة على الاشخاص المستجيبين وجها لوجه ويقوم الباحث بتسجيل الاجابات على الاستمارات.³

كما تمكن المقابلة الشخصيه الباحثه من ملاحظه سلوك الافراد والمجموعات والتعرف على ارائهم ومعتقداتهم، وفيما اذا كانت تتغير بتغير الاشخاص وظروفهم.⁴

اضافه الى ذلك فهي محادثه او حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص او اشخاص اخرين من جهة اخرى، بغرض الوصول الى معلومات تعكس حقائق او مواقف محدده يحتاج الباحث الوصول اليها، بضوء اهداف بحثه.⁵

وتعرف ايضا بانها: تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهه حيث يحاول احدهما ان يثير بعض المعلومات او التعبيرات لدى الشخص الاخر، والتي تدور حول معتقداته وارائه.

¹ جميل، حمداوي. البحث التربوي منهاجه وتقنياته. لبنان: دار الكتب العلمية. 1971، ص50.

² مصطفى، دمس. منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية. ط2008، ص207.

³ محمد الحسن إحسان. مناهج البحث الاجتماعي. ط1. عمان: دار وائل، 2005، ص247.

⁴ محمد، فتحي الكرداني. البحث العلمي. ط1. مصر: دار الوفاء، 2015، ص227.0

⁵ عبد الحميد رجب. الأسلوب العلمي في إعداد وكتابة البحوث. ط1. لبنان: دار الكتاب الجامعي، 2015، ص75.

ثالثا الاستماره:

الاستماره هي مجموعه مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف ابعاد موضوع الدراسه عن طريق الاستقطاب التجريبي، اي اجراء بحث ميداني على جماعه محدده من الناس، وهي وسيله الاتصال الرئيسي بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعه من الاسئله تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.¹

وتعرف بانها: نموذج يضم مجموعه من الاسئله توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكله او موقف. ويتم تنفيذ الاستماره عن طريق المقابله الشخصيه او ان ترسل الى المبحوث عن طريق البريد.²

وتعرف ايضا: بانها نموذج يضم اسئله توجه الى افراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكله او موقف.³

قد غطت الاستماره ثلاثه اجزاء رئيسيه هي:

المحور الاول: يشمل البيانات الشخصيه لافراد مجتمع البحث من السؤال 1-6.

المحور الثاني: يتعلق بمساهمه بيئه العمل في تحسين الاداء الوظيفي من السؤال 1-10.

المحور الثالث: يتعلق بمساهمه رضا العاملين في جوده الاداء من السؤال 1-9.

وقد تم اعداده هذه الاستماره وفق ثلاثه مراحل، تمثلت المرحله الاولى في اعداد نسخه اوليه من الاستماره تتضمن 26 سؤال اما المرحله الثانيه خصصناها لعملية التحكيم حيث تم توزيع مجموعه من النسخ على مجموعه من الاساتذه المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم () ، اما في المرحله الثالثه فقد تم الاستجابة لاراء الاساتذه المحكمين، وفي ضوء مقترحاتهم تم القيام ببعض التعديلات على بعض البنود، واعاده الاستماره في صورتها النهائيه وموافق الاستاذ المشرف على ذلك.

صدق الاستبيان: بعد المعالجه الاحصائيه لاستجابات افراد عينه المحكمين على مولود الاستماره ثم الحصول على قيمه الصديق البنود به 0.80 وعلى اعتبار ان هذه القيمه اكبر من 0.60 يمكن القول ان هذا الاستبيان صادق.

¹ محمود جابر بريقع وإيهاب فوزي البديوي. أساليب البحث العلمي والضبط الاحصائيب في علوم التربية البدنية. مصر: منشأة المعارف، 2014، ص73.

² عامر، قندلجي. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2007، ص 213.

³ فهد، خليل زايد. أساسيات منهجية البحث. ط1. عمان: دار النفائس، 2007، ص 119.

رابعاً الوثائق والسجلات

وهي من ادوات جمع البيانات حيث، تمثل الوثائق في انها ذلك الانتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر مجال لاقامه قراءه تحليليه ونقضيه لهذه الوثائق فيما تعتبر السجلات الاوعيه محدده بمعلومات تهتم بظاهرة او موضوع ما هي ترتبط بواقعه حالياً ما يزيد من اهميتها في البحوث الوصفيه ويرجع اليها الباحث قصد الاحاطه ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستماره او الملاحظه او خلال اجراء المقابلات.¹

وتعرف الوثائق وسجلات بانها سجلات لاحداد ماضيه، قد تكون مطبوعه او مكتوبه وقد تكون رسائل او يوميات كسجلات الضرائب ووثائق تحتوي على بيانات تاريخيه متعلقه بمؤسسه ما.² وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسه بشقيها النظري والميداني، ومنها: الهيكل التنظيمي لمؤسسه الخزف الصحي. بيانات متعلقه بتعريف المؤسسه. وثائق احصائيه لعدد العاملين بمؤسسه الخزف الصحي.

المطلب السابع اساليب التحليل

ان عمليه التحليل تتطلب من الباحث ان يدمج قدر المستطاع بين نوعي تحليل الكمي والكيفي حتى نستطيع القول بانها دراسه علميه مبنيه على اسس منهجيه المنهج العلمي ولتنقي فروض الدراسه وتحقيق اهدافها تم الاعتماد على:

الاسلوب الكمي

يعبر عن الارقام والاحصائيات الموضحة في الجداول، والمتعلقه باستجابات المبحوثين في شكل نسب مئوية وارقامه ومدى مصداقيتها في التعبير عن الواقع وهو يحاول التعبير عن الاعداد بكميات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ابعد واعمق من مجرد ارقام صماء اي هو عباره عن تكميم للمعلومات التي تم التوصل اليها.

الاسلوب الكيفي

¹ رشيد زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر. دار هومة، 2000، ص182.

² فريد كمال وآخرون. مناهج البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم. الأردن: دار المسيرة، 2002، ص 75.

يساعد على الترابط وتكامل اجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض وبعبارة اخرى هو الاسلوب الذي يعبر عن البيانات بصورة غير كمييه من خلال عرض النتائج وتفسيرها والاستشهاد بالمقابلات والدراسات السابقة.

خلاصه الفصل

من خلال فصل الاجراءات المنهجيه للدراسه، تمكنا من الوقوف على اهم الاجراءات التي تم اعتمادها في الدراسات الحاليه والتعرف عليها، وايضا صياغه الفرضيات والمنهج المناسب للدراسه ثم مجتمع الدراسه وصولا الى عينه الدراسه ثم اشرنا الى ان الادوات البحثيه المساعده على جمع البيانات من ميدان الدراسه، واخيرا اساليب التحليل الكمي والكيفيه، وذلك من اجل التحليل البيانات وتفسيرها.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشه النتائج وتفسيرها

تمهيد

المبحث الاول: عرض وتحديد البيانات

المطلب الاول: عرض وتحليل خصائص افراد العينه.

المطلب الثاني: عرضه وتحليل الفرضيه الجزئيه الاولى.

المطلب الثالث: عرضه وتحليل الفرضيه الجزئيه الثانيه.

المبحث الثاني: مناقشه نتائج الدراسه.

المطلب الاول: مناقشه نتائج الدراسه في ضوء فرضيات الدراسه.

المطلب الثاني: مناقشه نتائج الدراسه في ضوء اهداف الدراسه.

المطلب الثالث: مناقشه نتائج الدراسه في ضوء الفرضيه العامه.

المطلب الرابع: مناقشه نتائج الدراسه في ضوء الدراسات السابقه .

خلاصه الفصل.

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الاطار التصوري والنظري سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانيه وعرضها بغرض تقصي واختبار فرضيات الدراسه كما سنقوم بالقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج الجزئيه والعامه التي توصلت اليها الدراسه الحاليه وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الاول: عرض وتحليل البيانات

المطلب الاول: عرض وتحليل خصائص افراد العينه.

الجدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين.

النسب المؤية	التكرارات	العينه	الجنس
% 67.31	35		ذكر
% 32.69	17		أنثى
% 100	52		المجموع

توضح المعطيات الموجوده في الجدول رقم(1) ان افراد عينه الدراسه يتوزعون بين الجنسين الذكور واناث، مع ملاحظه ما نسبته % 67.31 من المبحوثين تمثل الذكور، بينما نسبة الاناث قدرت بي % 32.69 ويمكن ملاحظه ان التباعد في النسبه بين الجنسين وهذا يرجع الى: صعوبه العمل وخطورته اذ يتطلب جهد عضلي لا يناسب طبيعه المراه ويلائم الرجال الاكثر. لجوء الاناث الى مهن تناسبهم.

اعتماد الشركه على نظام التناوب في العمل والذي يناسب تماما عمل المراه. وعليه نستنتج ان مؤسسه الخزف الصحي تغلب عليها الطابع الذكوري.

الجدول رقم (02): يوضح سن المبحوثين .

النسب المؤية	التكرارات	العينه	السن
% 9.62	5		أقل من 20 سنة
%38.46	20		من 20 إلى 30 سنة
% 28.84	15		من 31 إلى 40 سنة
% 13.46	7		من 41 إلى 50 سنة
% 9.62	5		من 51 فما فوق
% 100	52		المجموع

تتوزع العينه من حيث السن متغير السن الى خمس فئات عمرية حسب ما تشير اليه النتائج الكمية الواحده في الجدول رقم () ،حيث تبين ان الفئة العمرية من 20 الى 30 سنه هي الفئة المسيطره، وذلك بما يمثل 20 فرض بنسبه 38,46 %، وذلك لكون المؤسسه تسعى الى استقطاب الفئة الشبابيه من الموارد البشرية التي تتميز بالحيويه والنشاط والسرعه في اداء المهام باحسن الطرق، واكل فئه هي الفئة الاقل من 20 سنه وهذا راجع الى القانون الداخلي لمؤسسه والتي تمثل 5 افراد بنسبه 9.62% وهذا راجع الى:

- اهتمام المؤسسه باستقطاب فئه الشباب باعتبارهم لهم القدره على تحمل صعوبه العمل والابداع ونجد الشباب لهم قوه فعاله في العمل.
- بالاضافه الى ان فئه الشيوخ ضئيله فهي تقدر ب 9.62% وذلك لعدم قدرتهم على تحمل عبء العمل

ومما تقدم نستنتج ان الفئة العمريه الغالبه في المؤسسه هي التي تتراوح بين 20_ 30 سنه كون المؤسسه تعمل على جذب الفئة الشبابيه القادره على العمل بكل فعاليه ونشاط.

الجدول رقم (03) : يوضح المستوى التعليمي.

النسب المؤية	التكرارات	العينة	المستوى التعليمي
9.61 %	5		إبتدائي
19.23 %	10		متوسط
48.08 %	25		ثانوي
23.08 %	12		جامعي
100 %	52		المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم () ،المتعلق بالمستوى التعليمي للمبجوثين أن أعلى نسبة هي 48.08 % من أفراد العينة لهم مستوى ثانوي أي ما يمثل 25 مفردة، ثم تليها نسبة 23.08 % من المبجوثين ذوي مستوى جامعي ما يمثل 12 مفردة، كما نلاحظ نسبة المستوى الابتدائي ضئيله جدا قدرت ب 9.61 % بما يمثل 5 مفردات ، وهذا الاختلاف في النسب راجع الى:

- أن المؤسسة تحتاج الى مختلف المستويات التعليمية، فكل فرد قدراته وأفكاره التي تفيد المؤسسة.
- طبيعة العمل في المصنع لا تعتمد بدرجة كبيرة على ذوي الشهادات.

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين ذوي مستوى تعليمي لا بأس به يتلاءم مع طبيعة المؤسسة التي يعملون بها.

جدول رقم(04) يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الحالة العائلية
19.23%	10	أعزب
67.30%	35	متزوج
9.62%	5	مطلق
3.85%	2	أرمل
100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم() ان النسبه الكبيره من المبحوثين المتزوجين بتقديم 67.30 بما يمثل 35 مفردة، الأمر الذي يشير الى وجود استقرار نفسي واجتماعي وعائلي، وهذا طبعا يكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها، بالإضافة إلى ان الأفراد المتزوجون يكونون أكثر قدرة من غيرهم على تحمل المسؤولية.

ثم تليها فئة العزاب بنسبة 19.23 ، وهذا راجع الى كثرة عنصر الشباب في مؤسسة الخزف الصحي، ويرجع تأخر سن الزواج من فترات الاخيره عند اغلب العزاب بسبب ارتفاع متطلبات المعيشة وتكاليف الزواج.

ثم تليها نسبه 9.62 وهي نسبة المطلقين ثم نسبه 3.35 نسبه الاراضي من خلال تحليل وتفسير البيانات التي جاءت في الجدول تجدر الاشارة الى ان اله الحياه الزوجيه للعمال، كون العمل بهذه المؤسسة تطلقوا خبره استقرار نفسي واجتماعي تساعدهم على التعامل مع متطلبات العمل. وعليه فإن الفئة الغالب على أفراد العينة المدروسة هي فئة المتزوجين.

الجدول رقم(05) يوضح الأقدمية في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة أقدمية في العمل
%28.84	15	أقل من 5 سنوات
%38.46	20	من 5 إلى 10 سنوات
%13.46	7	من 11 إلى 20 سنة
%9.62	5	من 21 إلى 30 سنة
%9.62	5	أكثر من 30 سنة
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الشكل رقم المتعلق بالأقدمية في العمل أن معظم المبحوثين التي تقدر نسبتهم من 38.46 تتراوح أقدميتهم في العمل من 5 الى 10 سنوات بما يمثل 20 مفردة، حيث نلاحظ أن معظم الموظفين حديثي الالتحاق بالمؤسسة، أن لا تتجاوز أدمية في العمل عشر سنوات، وهذا راجع الى: قلة فرص العمل التي يعيشها المجتمع الجزائري، نتيجة للازمات والبطالة خاصة في صفوف الشباب والطلب الكبير للعمل، ثم تليها الفئة المحصورة ما بين 11 و 20 بنسبة 13.46 بما يمثل 7 مفردات، بعدها تليها الفئة التي تضم العمال الذين تنحصر أدميتهم من 21 الى 30 سنة الفئة الأكثر من 30 سنة بنسبة 9.62 بما يمثل 5 مفردات .

ونستنتج من خلال هذه البيانات أن المؤسسة تعتمد على الأقدمية في العمل بشكل أكبر من خلال الفئة من 5 الى 10 سنوات وهذا ما يوضح أن المؤسسة تسعى الى التجديد الموارد البشرية خاصة بيئة الشباب الذين يمتلكون خبرات والمهارات وهذا يؤدي بالدرجة الاولى الى تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم(06) يوضح الراتب الشهري للمبحوثين.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%9.62	5	أقل من 20000
%19.23	10	من 20000 إلى 30000
%38.46	20	من 30000 إلى 40000
%23.07	12	من 40000 إلى 50000
%9.62	5	أكثر من 50000
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم، المتعلق بالراتب الشهري أن غالبية الموظفين يتقاضون الراتب الشهري من 30,000 الى 40000 وتقدر نسبتهم ب 38.46 بما يمثل 20 مفردة ويعود ذلك الى طول خدمتهم بالمؤسسة إضافة إلى عدد المهام التي يقومون بها في المؤسسة ، ثم تليها الفئة التي تتقاضى 40000 الى 50000 بنسبة 23.07 ثم تليها نسبة 9.62 الذين يتقاضون أقل من 20000 وأكثر من 50000. ويعود الاختلاف في القيم المتفاوتة في الأجور التي يتقاضاها العمال إلى: الاختلاف في أداء العمال. عدد المهام الموكلة لكل عامل. ساعات العمل المخصصة لكل موظف حسب وظيفته في المؤسسة. بعض الوظائف سهلة ولا تتطلب وجود فكري كبير ولا جهد عضلي. ومن خلال ما تقدم نستنتج أن الراتب الشهري لكل عامل يتم تحديده من قبل الرئيس وكل عامل يتقاضى راتبه حسب الوظيفة المكلف بها في المؤسسة.

المطلب الثاني :عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى.

جدول رقم(07): يوضح إن كانت هناك ساعات عمل إضافية تفرضها الإدارة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
32.69%	17	نعم
67.31%	35	لا
100%	52	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم، أن أعلى نسبة هي 67.31 بما يمثل 34 مفردة الذين صرحوا بعدم وجود ساعات عمل إضافية تفرضها الإدارة لأنه من حق العمال الراحة والساعات الاضافية تتعب العامل إذ لا يستطيع أن يبذل جهده في العمل فغالبية العمال يرفضون العمل بساعات اضافية، ثم تليها نسبة 32.69 بما يمثل 17 مفردا صرحوا بوجود ساعات عمل إضافية تفرضها الإدارة على العمال فالعمال يقبلون بإضافة ساعات مقابل أجر مقدم لهم ومنصبه بعض العمال يلزمهم زيادة ساعات من اجل انهاء العمل في الوقت المحدد له دون تأخير. ومما تقدم نستنتج ان الادارة لا تفرض ساعات عمل إضافية على العمال وهذا ما يزيد من نسبة إقبالهم على العمل بكل نشاط وبكفاءة عاليه. جدول رقم(08) : يوضح العلاقة مع الزملاء.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الحالة العائلية
38.46%	20	دائما
48.08%	25	أحيانا
13.46%	7	أبدا
100%	52	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي قدرت 48.08 بما يعادل 25 مفردة أكدت أن العلاقة مع الزملاء احيانا تكون حسنة وهذا راجع الى تقديم العمال المساعدات لبعضهم البعض والعلاقة التعاونيه بينهم، ثم تليها نسبة 38.46 يصرحون أن العلاقة مع الزملاء دائما تكون حسنة وهذا يعود إلى أن العمال تميزهم علاقات الاحترام مع بعضهم البعض وثقه والود وهذا يؤدي الى الشعور بالراحة والطمأنينه وسير العمل في احسن حال، تمت ليها نسبه 13.46 بما يعادل 7 مفردات وهي نسبة العمال الذين صرحوا بأن علاقتهم مع الزملاء لم تكن حسنة ابدا وهذا راجع الى الصراع مع الزملاء وهو ما يؤثر سلبا على أداء العمال سيصبح كل واحد منهم يسعى الى إثبات ذاته وتسود علاقات غير تعاونية وهذا طبعا يعيق العمل وتنتشر المنافسة غير الشريفة بينهم.

ما نستنتجه من خلال هذه الإحصائيات أن طبيعة العلاقات السائدة في مكان العمل بين العمال وزملائهم هي في الغالب حسنة ولهذا يمكن القول أن تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين تجعلهم أكثر إحساسا بالرضا، والارتياح مما يقلل من الصراعات الداخليه، فيزيد من الالفة والمودة بينهم وهذا ما دعت اليه مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو وكذلك النظرية السلوكية.

جدول رقم(09) : يوضح طبيعة العلاقة مع الرؤساء.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
57.69%	30	حسنة
19.23%	10	سيئة
23.08%	12	جيدة
100%	52	المجموع

من خلال الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم، يتضح لنا أكبر نسبة من الباحثين والتي قدرت به 57,69 بما يعادل 30 مفردة، اقر بان العلاقة بينهم وبين المدير حسنة فكل مدير يحتاج الى مساعدته ماله عماله لكي ينجز عمله ثم إن أهم شيء في نجاح أي عمل هو التفاهم والعلاقات الحسنة بين المدير والعمال ثم تليها نسبته 19.23 بما يعادل 10 مفردات الذين اقروا ان

العلاقة بينهم وبين المدير سيئه وهذا راجع الى سلوك المدير السيء الاغلبيه الاحصائيات تشير الى ان غالبية العمال يستقبلون من عملهم نتيجة علاقته السيئه مع المدراء، وفي المقابل نجد ان نسبة 23.08 بما يعادل 12 مفردة أكدوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمدير هي علاقة جيدة وهذا يعود الى التفاهم المدير وحسن معاملته للعاملين والتعاون في القيام بالمهام مما يؤدي الى الاحترام ورضا العاملين . وبناء على القراءة الأولية بنتائج يتبين لنا أن مؤسسة الخزف الصحي تعمل على خلق علاقات حسنة بين المرؤوسين والرؤساء مما يشعر العمال بالاطمئنان والارتياح ويزيد من دافعيتهم للعمل .

جدول رقم (10) : تقييم بيئة العمل.

العينة الحالة العائلية	جيدة		حسنة		متوسطة		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الإضاءة	07	%13.47	2	%3.85	2	%3.85	11	%21.17
التهوية	04	%7.69	7	%13.46	3	%5.76	14	%26.21
الضوضاء	03	%5.76	1	%1.93	6	11.55	10	%19.24
الحرارة	03	%5.76	13	%25	1	%1.92	17	%32.68
المجموع	17	%32.68	23	%44.24	12	%23.08	52	%100

تبين الشواهد إحصائية الواردة في الجدول رقم 10 المتعلق "بتقييم بيئة العمل " أن غالبية المبحوثين صباح بأن الإضاءة كانت جيدة بنسبه 13,47 أما التهوية حسنه بنسبة 13.46 أما فيما يخص الضوضاء وأفادوا بأنها متوسطة بنسبة 11,55 اما بالنسبه للحراره افادوا بانهم حسنه بنسبة 25. ومن خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول نستنتج بأن بيئة العمل ملائمة وهذا من شأنه التأثير ايجابا على اداء العمال لعلمهم كما ان البيئه الصحيحة والملائمة هي التي تحقق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة، وتساعد على زيادة إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم : (11) يوضح ان كانت بيئة العمل مناسبة لتقديم أداء جيد.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%23.08	12	نعم
%76.92	40	لا

تبين الاحصائيات الواردة في الجدول رقم المتعلق بمناسبة بيئة العمل لتقديم اداء جيد من قبل العمال ان نسبة 76.92 من افراد مجتمع البحث اجابه بلا اي ان بيئة العمل لا تساعدهم على تقديم أداء جيد ويعود ذلك الى:

- عدم اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل لتحقيق الرضا لدى العاملين.
 - عدم شعور العمال بالراحة في بيئة العمل.
 - عدم توفير بيئة جيدة يؤدي الى ضعف أداء الأعمال مما يقلل من انتاجاتهم ولا يحملون اي مشاعر الولاء للمؤسسة .
 - ضعف وتوتر العلاقات بين فريق العمل يجعل العمال يشعرون بالقلق.
- وفي المقابل نجد نسبة 23.08 من إجمالي عينة الدراسة اقر بان بيئة العمل مناسبة لتقديم اداء جيد وتم تبرير ذلك بانه يتم تشجيعهم من قبل الرؤساء وتقديم حوافز مادية يشجعهم على تحسين من جودة اعدائهم وفي هذا السياق يشير فريدريك تايلور أن الحافز المادي من بين العوامل الأساسية لاداء العمل بالطريقة المحددة بأقصى سرعه ممكنه، اضافة الى تركيز المرؤوسين على إيجاد الحلول وليس على الشكاوي. ومما سبق نستنتج أن بيئة العمل كل ما كانت مناسبة كلما قدم العمال اداء جيد بكل مهاره من أجل الرفع من انتاجية المؤسسة وجعلها قادرة على مجابهة ومنافسه بقية المؤسسات.

جدول رقم(12): يوضح إن كانت الإدارة تسمح للعمال بالمشاركة في وضع القرارات.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%28.85	15	نعم
%71.15	37	لا
%100	52	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم () ، ان معظم افراد العينة صرح بعدم سماح الإدارة للعمال بالمشاركة في وضع القرارات بنسبة 71,15 بما يعادل 37 مفردا، وهذا يرجع الى ان القرارات لا يتم التدخل فيها من قبل العمال فالمدبر وأعوانه هم الذين يتمتعون بالسلطة والعمال ينفذون فقط، كما أن المؤسسة لا تهتم بأراء العمال ،ثم تليها نسبة 28.85 بما يعادل 15 مفردة لهم من المشاركة في وضع القرارات وهذا يرجع الى احساس المدراء بأهمية بعض العمال نظرا لنجاح مقترحاتهم،ثم أن نسبة العمال الذين يسعون الى التدخل في قرار المؤسسة ضئيلة وهذا يعود الى اهمية اتخاذ القرارات في نجاح المؤسسة.

ومما تقدم نستنتج بأن عدم إشراك العمال اتخاذ القرارات قد يؤدي الى خلق مناخ غير صحي يحد من مساهمة العاملين نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل من روح التنافس .

جدول رقم(13) : يوضح ان كان مكتب الموظفين يحتوي على تجهيزات تكنولوجيا تساعد على العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%34.62	18	نعم
%65.38	34	لا
%100	52	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ان 65.38 هي أعلى نسبة بما يعادل 34 مفردة يقرون ان مكتب الموظفين لا يحتوي على تجهيزات تساعد على العمل ويعود ذلك إلى عدم مواكبة المؤسسة للتطورات الحاصلة في المجتمع اضافة الى عدم قدرة الموظفين على التعامل مع التكنولوجيا.

في حين نجد نسبة 34.62 من إجمالي أفراد العينة ادلو بأن مكاتب الموظفين تحتوي على تجهيزات التكنولوجيا تساعد على أداء العمل، وتم تبرير ذلك على أن المؤسسة تضع في اولى اهتماماتها تحسين القدرات الأدائية للموظفين من خلال تدريبهم على التعامل مع الحاسب، ما يسهل عليهم إتمام المهام في الوقت المخصص وبكفاءة عالية و بأحسن الطرق .
 مما تقدم نستنتج بأن توفير أجهزة التكنولوجيا في مكاتب الموظفين يساعدهم على العمل وإتقانه والسرعه في الانجاز والتففيذ.

جدول رقم (14) : يوضح ان كانت الامكانيات المتوفرة كافية لاداء العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%55.77	29	نعم
%44.23	23	لا
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة هي 55,77 بما يعادل 29 مفردة اكدوا ان الامكانيات المتوفرة كافية لاداء العمل وهذا يرجع الى ان المهام الموكلة إليهم في جانب ملائم وايضا الثقة المشرفين والاداره وان كل فرد في مكانه المناسب، ثم ثديها نسبته 44.23 بما يعادل 23 مفردة، تؤكد ان الامكانيات المتوفرة غير كافية لأداء العمل نتيجة الشعور بالضيق والانزعاج وعدم التركيز نتيجة كثرة الآلات والعمال والشعور بالارهاق و ايجاد صعوبة في انهاء المهام.
 ما نستنتجه من خلال الاحصائيات ان الامكانيات المتوفرة كافية لاداء الاعمال. ما يزيد من رغبة العمال في اتمام المهام الموكلة إليهم باحسن الطرق وبكفاءه ومهاره عاليه .

جدول رقم (15) : يوضح إن كانت الدقة في العمل تحسن من جودة الأداء .

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
65.38%	34	نعم
34.62%	18	لا
100%	52	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم () أن أعلى نسبة هي 65.38 بما يعادل 34 مفردة أكدوا أن الدقة في العمل تحسن من جودة الأداء ، ويرجع ذلك إلى أن جعل الدقة وتحسين العمل محور إهتمام المؤسسة ، سيحقق حتما أداء بجودة و بشكل أفضل ، في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المؤسسة ، كما أن الدقة في العمل تساهم في تحسين المنتج الصناعي للمؤسسة.

و في المقابل نجد نسبة 34.62 من إجمالي أفرا

د العينة بينوا بأن الدقة في العمل لا تساهم في تحسين جودة الأداء وتم تبرير ذلك أن الدقة لا تكفي وحدها لتحسين جودة أداء العمال لذلك يجب العمل بتصميم إطار مؤشرات تحسين الجودة ، وإعداد إستراتيجيات من أجل تقييم الجودة و تحقيق الجودة الشاملة في الأداء.

ومما تقدم نستنتج بأن الدقة في العمل تساهم في تحسين جودة العمل و أداء الأعمال بأحسن الطرق من طرف العمال من أجل التحسين من إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم (16) : يوضح إن كان نظام الترقية و التقدم الوظيفي يحقق أهداف المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
75%	39	نعم
25%	13	لا
100%	52	المجموع

تفيد البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم () و المتعلقة " إن كان نظام الترقية و التقدم الوظيفي يحقق أهداف المؤسسة" أن 75 من إجمالي أفراد العينة ، أي مايمثل 39 مفردة أدلو بأن نظام الترقية و التقدم الوظيفي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك راجع إلى :

- القضاء على العمل الروتيني ، أي أن ترقية العامل تساعجه على إستكشاف مهن جديدة.

- شعور العامل بأنه ينمي مهارته الشخصية ، فيزيد عنده الحس بالمسؤولية تجاه عمله ويلتزم

بتأديته على أكمل وجه .ما ينجر عنه الرفع من كفاءة المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها.

في حين نرى 25 من المبحوثين أدلو بأن نظام الترقية و التقدم الوظيفي لا يحقق أهداف المؤسسة و تم

تبرير ذلك بأنهم يجدون صعوبة في التأقلم مع الوضع المهني الجديد، خوفهم من عدم قدرتهم على أداء

العمل بشكل جيد وتحمل المسؤولية وفي هذا السياق يشير "ماك جريجور" في مقارنة X أن العمال

كسالى ويكرهون العمل ، ويميلون إلى الخمول الإحساس بالكسل و لا يتحملون المسؤولية .

وعليه نستنتج بأن إتباع نظام الترقية في مؤسسة الخزف الصحي يسهل عليها عملية تحقيق الأهداف التي

تسعى إليها من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما أشار إليه" تايلور".

المطلب الثالث: عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثانية.

جدول رقم (17) : يوضح مدى الاهتمام بتلبية مطالب وحاجات العمال.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
40.38%	21	نعم
59.62%	31	لا
100%	52	المجموع

يتضح لنا من خلال جدول رقم المتعلق بتنمية المطالب وحاجات العمال أن أعلى نسبة من المبحوثين

قدرت ب 59.62 أي ما يعادل 31 عامل أجابه بأن المؤسسة لا تهتم بتلبية مطالبهم ،وهذا راجع إلى

الضغط الكبير على المؤسسة واهتمامها بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد:

- تعاني من نقص الميزانية.

- ليس لديها القدرة على المنافسة.

- وجود مشاكل وخلافات مع العمال يدفع إلى عدم الاهتمام بهم.
- تم تليها نسبة 40.38 اقروا بان المؤسسة تهتم بتلبية مطالبهم واحتياجاتهم وذلك من خلال:
- القيام بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب.
- زيادة القدرة على الإنتاج.
- لتجنب المشاكل والصراعات.
- الابتعاد عن الإضرابات والاحتجاجات من خلال الاهتمام بالعمال.
- تجنب الغياب في العمل بصفة دائمة.

ومن خلال تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن العمال المتواجدون في مصنع الخزف الصحي لا يتلقون الاهتمام من قبل مؤسستهم ولا يتم تلبية مطالبهم وحاجاتهم. جدول رقم (18) :يوضح أن كانت الإدارة تقدم حوافز العمال.

النسب المئوية		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
28.85%	15.38%	15	8	حوافز مادية	نعم
	9.62%		5	شهادة تكريم	
	3.85%		2	الترقية	
71.15		37		لا	
100%		52		المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم () الخاص بتقديم حوافز العمال أن 71.15 صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم لهم حوافز، ما يؤثر على كفاءة العاملين ويقلل من إنتاجيتهم، كما أن غياب الحافز يصيب الموظف بالإحباط ويدفعه إلى ترك العمل أو الإهمال فيه.

في المقابل نجد نسبة 28.85 من المبحوثين اقروا بان الإدارة تقدم لهم حوافز حيث نجد 15.38 بينوا بأن تلك الحوافز تبرز في الجوانب المادية أما نسبة 9.62 اقروا بان الحوافز تتمثل في شهادة تكريم، أما باقي أفراد العينة بنسبة 3.85 أفادوا بأنها تتمثل في الترقية.

ومعنى ذلك أن اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز يزيد من دافعيتهم لإتمام العمل، كما أن المدير الناجح هو الذي يعرف كيف يحفز العاملين و يحمسهم للحصول على أفضل ما لديهم. و نستنتج مما سبق أن مؤسسة الخزف الصحي لا تعتمد على نظام الحوافز ما قد يعرقل تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، وذلك ناتج لإهمال أو لا مبالاة العمال بنجاحها أو فشلها. جدول رقم (19) : يوضح مدى مساهمة الحوافز المقدمة للعمال في إتقان العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
53.85%	28	نعم
21.15%	11	لا
25%	13	أحيانا
100%	52	المجموع

من خلال الشواهد العلمية الواردة في الجدول رقم والمتعلق والحوافز المقدمة للعمال وإتقانهم للعمل يتضح لنا أن غالبية الباحثين والمقربين بنسبة 53.85 أي ما يعادل 28 عاما أكد أن الحوافز المقدمة للعمال تساهم في إتقان العمل و بدل مجهود كبير وهذا راجع إلى أن هذه الحوافز تشجعهم وتزيد من قدراتهم ورغبتهم في العمل.

ثم تليها فئة أخرى من الباحثين قدرت ب 25 ترى بان أحيانا ما تدفع الحوافز إلى إتقان العمل وذلك كون الحوافز المقدمة إلى العمال تتجلى في تتجلى في التشجيع والمدح أو تقديم مبالغ ضعيفة وهذا ما يجعلهم لا يتقنون عملهم بصفه دائمة.

أما بخصوص الفئة المتبقية من عينه الدراسة والمقدرة بنسبه 21,15 فقد صرحت أن الحوافز المقدمة للعمال لا تؤدي إلى إتقان العمل وذلك يعود إلى جملة من العوامل نذكرها في :

- أنها تشمل أشياء بسيطة (التقدير، المدح...).
- هدفها استغلال العامل.
- تسعى إلى تحقيق أهدافها على حساب المصالح العمال.

ومن خلال تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن الحوافز المقدمة للعمال تدفع إلى إتقان العمل والاجتهاد أكثر لبلوغ الأهداف التي تضعها المؤسسة.
جدول رقم (20) : يوضح المجهودات المبذولة في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%78.85	41	نعم
%21.15	11	لا
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (20) المتعلق بالمجهودات المبذولة في العمل أن أعلى نسبة من المبحوثين قدرت ب 78.85 أي ما يعادل 41 عامل صرحوا بأنهم يبذلون مجهوداتهم في العمل ويسعون الى إتقان عملهم وذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وانجاز المهام في وقتها المحدد وتجنب التوبيخ من قبل المسؤولين والخصم من الراتب .

ثم تليها نسبة أخرى قدرت ب 21,15 بما يعادل 11 مفردة لا يبذلون مجهوداتهم في العمل وهذا راجع إلى عدم اهتمام العمال بمشاكلهم الشخصية وتأثيرها على تفسيرهم وان الشركة لا تعاقب العمال الذين لا يقومون بأداء أعمالهم وهذا ما يجعلهم غير مهتمين وكذلك غياب العدل والمساواة.
جدول رقم(21) : يوضح طريقه الرقابة على العاملين من قبل الرئيس.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%28.85	15	مزية
%38.46	20	متشدة
%32.69	17	كلاهما
%100	52	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم () أن أعلى نسبة هي 38.46 بما يعادل 20 صرحوا أن الرقابة على العاملين من قبل الرئيس متشددة وهذا بسبب ضمان سير الأنشطة فلا يجب ترك العمال على راحتهم فهذا يعرقل من سرعه العمل، وفي هذا السياق يشير " تايلور " انه يجب إخضاع العمال للرقابة الصارمة من اجل القضاء على الفوضى داخل المؤسسة والحرص على انجاز المهام الموكلة للعمال بسرعة. في حين نجد نسبه 32,69 من المبحوثين فرحوا بان المرؤوسين في مؤسسه الخزف الصحي يمارسون عليهم نوعين من الرقابة المرنة والمتشددة وتم تبرير ذلك أن هناك مواقف تحتاج إلى رقابه مرنه وحالات أخرى تتطلب الصرامة في القوانين والرقابة المتشددة تفاديا لوقوع أي خلل في العمل. أما نسبه 28.85 من إجمالي أفراد العينة أدلوا بان الرقابة الممارسة في مكان عملهم هي الرقابة المرنة والتي تنعكس بشكل ايجابي على داعيتهم للعمل دون ضغطه أو الشعور بأنه هناك من يقوم بمراقبتهم باستمرار .

جدول رقم (22) : يوضح مدى تأثير الخلاف مع الزملاء على تحقيق أهداف المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%78.85	41	نعم
%21.15	11	لا
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم أن نسبة 78.85 بما يعادل 41 مفردة يقرون بأن الخلاف مع الزملاء يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع إلى عدم التفاهم في ما بينهم من اجل الحصول على منصب أعلى أي الترقية، ثم تاليها نسب 21.15 مفردة قرون أن الخلاف مع الزملاء لا يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة لأن كل فرد يقوم بعمله ولا يتكل على الزملاء وهذا يقلل من حدوث مشاكل بالإضافة إلى أن العلاقة بينهم يسودها التعاون والاحترام. نستنتج مما سبق أن الخلافات مع الزملاء تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ذلك لأن حدوث توترات في بيئة العمل ينتج عنه ضعف الأداء وضعف الإنتاجية كل ذلك يساهم في فشل المؤسسة في تحقيق الأهداف التي رسمتها.

جدول الرقم (23) : يوضح إن كان الرضا عن العمل يشجع أداء عمل متميز .

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
71.15%	37	نعم
28.85%	15	لا
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم أن اكبر نسبة هي 71.15 بما يعادل 37 مفردة يؤكدون أن الرضا عن العمل يشجع العامل على تقديم أداء متميز وهذا يرجع إلى العلاقات الجيدة بين العمال أنفسهم والعمال مع المدراء يشعروهم بالارتياح والانتماء إلى مكان العمل وزيادة الجهود، ثم تليها نسبته 28.85 بما يعادل 15 مفردة، يؤكدون أن عدم الرضا عن العمل لا يشجع على أداء متميز وهذا يرجع إلى وجود خلافات حول الآراء داخل المؤسسة وشعورهم بعد الانتماء وعليه فان غالبية عمال شركة الخزف الصحي يشعرون بالرضا عن العمل وهذا ما يشجعهم على تقديم أداء متميز .

نستنتج من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أن الرضا على العمل يشجع على أداء عمل متميز . لأنه يعبر عن الشعور الإيجابي للموظف والنتائج عن قبوله لجميع العوامل الوظيفية المحيطة به، ما يزيد من ولائه ومن دافع يده نحو العمل .

جدول رقم (24) : يوضح مدى شعور العمال بتحقيق طموحاتهم الشخصية في العمل .

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
38.46%	20	نعم
61.54%	32	لا
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم أن أعلى نسبة هي 61.54 بما يعادل 32 مفردة، وهي فئة لا تشعر بتحقيق طموحاتها الشخصية في العمل وهذا يرجع إلى إخفاق العامل وعدم نجاحه المتكرر وأيضا عمله لا يتناسب مع مهاراته مؤهلاته، ثم تليها نسبة 38.46 بما يعادل 20 مفردة يشعرون بتحقيق طموحاتهم الشخصية في العمل وهذا راجع إلى شعور الفرد برغبة لأداء العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الغاية والهدف. إضافة إلى سعي المؤسسة على تقديم حوافز تشجعهم على العمل مع تركيز المرؤوسين في الاهتمام بالعمال و بصقل مهاراتهم والاهتمام بتحسين ظروفهم في العمل والظروف الاجتماعية الخاصة بكل عامل، باعتبار العامل مخلوق اجتماعي. وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو".

جدول رقم(25): يعبر عن رضا العمال عن العمل في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
38.46%	20	نعم
34.62%	18	لا
26.92%	14	أحيانا
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم () الذي يعبر عن رضا العمال في المؤسسة أن أعلى نسبة قدرت ب 38.46 بما يعادل 20 عامل وهذا يرجع إلى حصول الفرد على مكافآت وحوافز وزيادة راتب العمال والتفاهم بين العمال والمدراء ، ثم تليها نسبته 34.62 من المبحوثين بما يعادل 18 مفردة غير ربونا نعملهم وهذا لأسباب تمثلت في: عدم الاهتمام وزيادة عدد حوادث العمل وعدم اهتمام المؤسسة براحة الموظف، أما الفئة الأخيرة المقدره بنسبة 26.92 وهي نسبة ضئيلة وهي الفئة التي تكون أحيانا راضيه عن العمل في المؤسسة نتيجة الراحة النفسية ومدى التفاهم بين العمال، والرغبة في تلبية الحاجات و عليه وبناء على تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول بأن غالبية العمال المتواجدون في مؤسسه الخزف الصحي راضين عن عملهم في هذه المؤسسة.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها المحور الثاني من الاستمارة والتي مفادها " وجود علاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي" قد عكست مجموعة من النتائج نذكرها في:

- 67.31 من أفراد صرحوا بأن الإدارة لا تفرض عليهم ساعات عمل إضافية.
- 48.08 من الدراسة أكدوا على أن علاقاتهم سيئة في معظم الأحيان مع الزملاء.
- 57.69 من المستجوبين صرحوا بأن علاقاتهم مع الرؤساء حسنة وهذا ما يدفعهم إلى العمل.
- 13,47 من العمال قيموا بيئة العمل من حيث الإضاءة أنها جيدة ومن حيث التهوية حسنة وذلك بنسبة 13.47 ومن حيث الضوضاء في متوسط فهي متوسطة على اعتبار أن اغلب المبحوثين المقدرين ب 11.55 اقروا بذلك أما بخصوص الحرارة فكان إجابات المبحوثين بأنها جيدة سيئة 5.76.
- 76,92 من العمال صرحوا بأن المؤسسة التي يزاولون فيها عملهم غير مناسبة لتقديم أداء جيد.
- 71.15 من المبحوثين بينوا أن الإدارة لا تسمح لهم بالمشاركة في وضع القرارات. 65.38 صرحوا بأن مكتبهم لا يتوفر على تجهيزات تكنولوجية تساعد على العمل.
- 55.77 من المبروكين أكدوا على أن الإمكانيات المتوفرة كافية لأداء العمل.
- 75 من العمال أكدوا على أن نظام الترقية والتقدم الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن محل للنتائج المتوسط إليها في ما يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " توجد علاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي" هي فرضية صادقة ومحققه على اعتبار أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن بيئة العمل لها تأثير على الأداء الوظيفي .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها المحور الثاني في الاستمارة والتي مفادها "توجد علاقة بين رضا العاملين وإتقان العمل قد توصلت إلى مجموعة من النتائج نذكرها في:

- 59.62% من افراد عينة الدراسة أقرّوا بأن الإدارة لا تهتم بتلبية مطالبهم واحتياجاتهم.
- 71.15% من العمال صرحوا أن المؤسسة التي يعملون بها لا تقدم لهم حوافز.
- 53.85% من المبحوثين صرحوا بأن الحوافز المقدمة لهم تساهم في إتقان عملهم.
- 78.85% من أفراد العينة أقرّوا أنهم يبذلون جهد كبير وذلك من أجل إتقان عملهم.
- 38.46% من العمل يرون أن الطريقة التي يتبعها الرئيس في الرقابة على العمل متشددة.
- 78.85% من افراد العينة صرحوا أن الخلاف مع الزملاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- 71.15% من افراد مجتمع البحث يرون أن الرضا في العمل لا يشجعهم على تقديم أداء متميز.
- 61.54% من المستجيبين لا يشعرون بانهم حققوا طموحاتهم الشخصية في العمل.
- 38.46% من العمال راضون عن عملهم في المؤسسة.

ومن مجمل النتائج الآنفه الذكر يظهر جليا أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها بأن هناك علاقة بين رضا العاملين وإتقان العمل قد تحققت إلى مدى قصير.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني والتي عرضها في ضوء الفرضيات يمكننا القول بان الدراسة قد حققت أهدافها من خلال التعرف على السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة، وكذا تمكنت هذه الدراسة من التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت ولو بجزء بسيط في إثراء الرصيد العلمي للمكتبات بمثل هذا النوع من المعارف والدراسات. وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية مماثلة تتخذ من النتائج البحثية التي تطرحها هذه الدراسة منطلقا لها.

أما الهدف الأخير الذي سعت إليه الدراسة هو المساهمة في تقديم نظرة شاملة حول الموضوع والتي

تساعد باحثين آخرين في المستقبل بإنجاز دراسات مكملة

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

على ضوء القراءة الإحصائية لجدول الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإستمارات الموزعة على العمال في شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ومعرفة مدى تحقيق الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيتين التي تم وضعها ، وبالتالي من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة بين رضا العاملين وإتقان العمل في المؤسسة.

وأن رضا العاملين يساهم بالدرجة الأولى في بذل مجهودات أكبر، ووجود علاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي فكلما كانت بيئة العمل مستقرة مع الزملاء من خلال اهتمام الادارة بالعمال وتقديم الحوافز لهم، وتجنب الصراعات والخلافات وهذا يجعل العمال يتقنون وبيدعون في عملهم، فكلما كانت بيئة العمل مستقرة مع الزملاء والرؤساء ساعد ذلك على أداء الوظائف ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن الفرضية العامة التي مفادها "توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وتحسين جودة الأداء" هي فرضية محققة.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى الجانب النظري والإمبريقي الذي شمل موضوع علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة سيتم في هذا الحور إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج في البحث وبين نتائج الدراسات السابقة وهذه المقارنة ستشمل المجال الجغرافي، المنهج، أدوات الدراسة، ونتائج الدراسة.

- مجالات الدراسة:

إن دراسة كل من الذهبي عمر وشيخاوي محمود والعقبي الأزهار المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي، ودراسة موفق أسماء وموسى عبد النور ومحمد طالب المتعلقة بمتغير جودة الأداء تم إجراءها في نطاق البيئة الجزائرية وبالتالي تتشابه من حيث المجال الجغرافي مع الدراسة الراهنة التي أجريت في البيئة الجزائرية ولاية جيجل.

أما دراسة كل من سلافة عبد المنعم والزاكي عبد الهادي المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي والتي أجريت في السودان، ودراسة علي الدجني أجريت في فلسطين، وأحمد عفت مصطفى قرشم والسعيد محمود العراقي وأحمد بن سالم الثقفي وعماد أبو الرب وعيسى فدادة التي أجريت في الأردن التي تشمل متغير جودة الأداء أجريت في البيئة الأردنية.

ودراسة Andy Cosh و Alain Hughes، التي أجريت في جامعة كامبرج ، ودراسة Maria Delia Dragonir التي أجريت بمونتريال بكندا، ودراسة Manning و Anitra Nicole التي أجريت في بنسلافيا وكل هذه الدراسات اختلفت مع الدراسة الراهنة في البيئة الجغرافية.

- منهج الدراسة:

لقد تعددت المنهج المستخدمة في الدراسات السابقة حيث نجد دراسة شيخاوي محمود والذهبي عمر اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة العقبي الأزهار التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن وهذا يتشابه مع الدراسة الراهنة. بالإضافة إلى دراسة محمد طالب، ودراسة موسى عبد النور، ودراسة موفق أسماء قد استخدمت نفس المنهج الذي اعتمد عليه الدراسة الراهنة على خلاف دراسة Andy Cosh و Alain Hughes التي استخدمت المنهج المقارن، وبناء على ذلك يمكن القول بأن معظم الدراسات تتشابه مع الدراسة الراهنة من حيث المنهج حيث أن كلهم ينتمون إلى الدراسات الوصفية.

- أدوات الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع بيانات من ميدان الدراسة حيث الاعتماد على الملاحظة المقابلة، الاستمارة، والوثائق والسجلات، ومن بين الدراسات السابقة التي استخدمت هذه الأدوات نجد: دراسة محمد طالب اعتمدت على الاستمارة فقط بالإضافة إلى دراسة موسى عبد النور، وموفق أسماء، قد استخدمت الاستمارة وهذا يتشابه مع دراستنا بالإضافة إلى دراسة Andy Cosh و Alain Hughes، والذهبي عمر قد استعملت أدوات الملاحظة، المقابلة الاستمارة، تحليل الوثائق والسجلات، وهي نفس الأدوات المستعملة في دراستنا، كما نجد ان دراسة شيخاوي محمود استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، الإستمارة، المقابلة، والملاحظة، وهذا يتشابه أيضا مع الأدوات المستخدمة في دراستنا بالإضافة إلى دراسة العقبي الأزهار التي استخدمت الاستمارة والمقابلة.

- نتائج الدراسة:

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة نجد:

- أن بيئة العمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال عدم إفراط الإدارة في زيادة ساعات العمل الإضافية التي تؤثر على العمال بالإضافة إلى أن بيئة العمل يجب ان تسودها

العلاقات الطيبة من الزملاء والمرؤوسين من أجل الزيادة في الانتاجية وهذا من شأنه أن يجعل العمال يقدمون أفضل ما لديهم.

– وهذه النتيجة تتشابه مع نتائج الدراسة التي جاء بها الزاكي عبد الهادي وإن كانت بطريقة غير مباشرة، كما تعد أيضا من بين النتائج التي توصلت إليها دراسة Manning و Anitra Nicole، حيث أقرت بضرورة المشاركة بين العمال لضمان جودة الأداء والتجديد في النشاطات. كما أدت دراسة شيخاوي محمود على ضرورة اتباع المسؤولين لسلوكات جيدة التي تخلق بيئة عمل مناسبة تجعل من العمال قادرين على تحقيق الزيادة في الانتاج وهذه من بين النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية بالإضافة إلى العقبي الأزهار التي جاءت بنتائج تتشابه إلى مدى بعيد مع النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة حيث أن نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات، التقاليد، والأعراف السائدة في المجتمع لتنظيم علاقاتهم بمرؤوسيهيم وهذا يتطابق مع تم التوصل إليه في هذه الدراسة.

– رضا العاملين يؤدي إلى اتقان العمل وذلك من خلال اهتمام الإدارة بتلبية مطالب واحتياجات العمال وتقديم الحوافز لهم، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى أتقان العمل وبدل جهد أكبر، كما أن اتقان العمل يكون عن طريق الابتعاد عن الخلافات مع الزملاء لتحقيق أهداف المؤسسة ومن بين نتائج الدراسات السابقة التي تتشابه مع نتائج الدراسة الراهنة نجد دراسة موسى عبد النور الذي توصل إلى أن البرامج العملية لها القدرة على التحسين من الجودة داخل المؤسسات. ومنه فهذا البحث يمكن التأكد على أنه حقق نتائج مستقات من الواقع الاجتماعي ولا يتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى وربما يكون دعما لتراث سوسيولوجي في هذا المجال.

خاتمة عامة

الخاتمة :

إن دراستنا لموضوع الدراسة المعنون بـ "علاقة السلوك التنظيمي في تحسين جودة الأداء في المؤسسة" والذي يعد من أهم المواضيع التي يجب أن نسلط الضوء عليها، حيث يؤدي العنصر البشري دوراً هاماً على كفاءة التنظيم، فالواجب على المرؤوسين تهيئة الظروف التي يستطيع العاملون من خلالها تقديم أداء جيد وتحقيق الانتاج، الابتكار، والتطوير، فالواجب على المنظمات الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والذي بدوره يحقق أعلى انتاج.

وعليه فإن للسلوك التنظيمي علاقة في تحسين جودة الأداء في المؤسسة، فعلى المنظمة الاهتمام بطبيعة السلوك التنظيمي من خلال التعاون بين العمال والرؤساء على أداء المهام، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال من أجل تشجيعهم وحماسهم على اكمال الأعمال في الوقت المحدد وبجودة عالية.

ومنه فإن من خلال دراستنا هذه اشارت النتائج المتوصل إليها صحة الفرضيتين التي تم وضعها ومن خلال صدق الفرضية في المؤسسة أن رضى العاملين يساهم بالدرجة الاولى في بذل مجهودات أكبر ووجود علاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، فكلمت كانت بيئة العمل المستقرة مع الزملاء من خلال اهتمام الإدارة بالعمال وتقديم الحوافز لهم وتجنب الصراعات والخلافات، وهذا يجعل العمال يتقنون ويبدعون في عملهم، فكلما كانت بيئة العمل مستقرة مع الزملاء والرؤساء ساعد ذلك على أداء الوظائف من خلال النتائج المتحصل عليها، تبين أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وتحسين جودة الأداء هي فرضية محققة.

وفي الختام يمكننا القول بأن بحثنا هذا مفيد من الناحية العلمية والذي مكننا من الاطلاع على علاقة السلوك التنظيمي في تحسين جودة الأداء في المؤسسة، ثم إنه يمكن القول أن هذه المذكرة تساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة العلمية.

قائمة المراجع

- 1- موسى، عبد النور. "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة الجزائر. 2020.
- 2- ابراهيم محمد، المحاسنة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. ط1. عمان.
- 3- ابراهيم، بن عبد العزيز الدعليج. مناهج وطرق البحث العلمي. ط2. دار الصفاء، 2014.
- 4- ابراهيم، محمد لمحاسنة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. ط1. عمان: دار جرير، .
- 5- ابن، منظور. لسان العرب. المجلد 3، باب الرء، مصر: دار المعارف، 1986.
- 6- أحمد الكردي. إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال. ط1.
- 7- أحمد، بن عبد الرحمان الشميمري. مبادئ إدارة الأعمال الأساسية الاتجاهات الحديثة. ط1. السعودية: دار عبيكان، 2014.
- 8- أحمد، زكي نجوى. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان، 1986
- 9- الصمد، علي محمود جاسم. سلوك المستهلك. الأردن: دار المناهج، 2001.
- 10- باري، كشواي. إدارة الموارد البشرية. ط2. مصر: دار الفاروق، 2006، ص 102.
- 11- ثناء، ابراهيم فرحات. الأساسيات الحديثة للإدارة المكتبات والمعلومات. ط1. مصر: دار المعرفة اللبنانية، 2010.
- 12- جماعة من الأساتذة. المعجم الوسيط. ط1. دار إحياء التراث.
- 13- جميل صليبا. المعجم الفلسفي، بالألفاظ العربية والفرنسية والانجليزية واللاتينية. ج2. لبنان: دار الكتاب اللبناني، 1982.
- 14- جميل، حمداوي. البحث التربوي منهجه وتقنياته. لبنان: دار الكتب العلمية. 1971.
- 15- حسن، راوية. السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 16- حسين، عبد الحميد وأحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: مؤسسة شباب، 2004. حسين، محمد جواد الجبوري. منهجية البحث العلمي. ط1. عمان: دار صفاء، 2013.
- 17- حلاق. بطرس. السلوك التنظيمي. الجامعة الافتراضية السورية.
- 18- حنان، بودرسة. علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين". رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013.
- 19- خليل محمد حسن، شماع وكاظم حمود، خضير. نظرية المنظمة. ط4، عمان: دار المسيرة، 2009.
- 20- رحيم، يونسى الفراوي. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار المجلو 2008.
- 21- رسلان، علاء الدين. التطوير التنظيمي. ط1. سوريا: دار رسلان، 2012، ص42.

- 22- رشيد زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر. دار هومة، 2000.
- 23- سامح، عبد المطلب. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان، دار الفكر، 2011
- 24- سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. ط2. عمان: دار وائل للنشر، 2006.
- 25- صبحي جبر، العتيبي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. عمان: دارالحامد، 2005، ص 38-39.
- 26- صلاح، الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 27- طارق، الشريف يونس. معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت. ط1. عمان: دار وائل، 2005.
- 28- طارق، شريف بوس. معجم المصطلحات الادارية والمحاسبية. ط1. دار وائل للنشر، 2005.
- 29- طارق، طه. سلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 30- طوني، بنيت وآخرون. مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الت والمج. ت سعيد الغانمي. ط1. لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2010.
- 31- عامر، عوض. السلوك التنظيمي الإداري. ط1. عمان: دار أسامة، 2007.
- 32- عامر، قندلجي. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2007.
- 33- عبد الجبار، سعيد حسن. مبادئ البحث العلمي. عمان: دار المناهج، 2016.
- 34- عبد الحميد رجب. الأسلوب العلمي في إعداد وكتابة البحوث. ط1. لبنان: دار الكتاب الجامعي، 2015.
- 35- عبد الله، بن عبد الغني العجم وطلق بن عوض الله، السواط. السلوك التنظيمي. ط4، 2003.
- 36- محمد الحسن إحسان. مناهج البحث الاجتماعي. ط1. عمان: دار وائل، 2005، ص 247.
- 37- محمد القدومي. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1. عمان: دار المعتز، 2015، ص 24.
- 38- محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 203.
- 39- علاء الدين، عبد الغني محمود. إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار صفاء، 2011.
- 40- علي السلمي. الإدارة بالأهداف. الكويت: 2014، ص، ص 89، 92.
- 41- علي، ابراهيم عليدة. جودة البحث العلمي. ط1. مصر: دار الوفاء، 2014.
- 42- عمر، صخري. اقتصاد المؤسسة. ط6. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008

- 43- عمر، وصفى عقيلي. المنظمة ونظرية التنظيم. عمان: دار زهران، 1994، ص 250.
- 44- فريد كمال وآخرون. مناهج البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم. الأردن: دار المسيرة، 2002.
- 45- فهد، خليل زايد. أساسيات منهجية البحث. ط1. عمان: دار النفائس، 2007.
- 46- فؤاد، إفراج البستاني. منجد الطلاب. لبنان: دار المشرق، 1956، ص 195.
- 47- لحسن عبد الله باشيوة وتزار عبد المجيد البرواري. البحث العلمي. ط1. عمان: دار الوراق، 2010.
- 48- مأمون، سليمان الدراكة. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 49- محمد إعلام، اعتماد وإسماعيل حلمي إجلال. علم اجتماع التنظيم. مصر: 2013.
- 50- محمد عبيدات عبد الفتاح وحافظ. البحث العلمي. ط2. الجزائر: دار وائل، 2008.
- 51- محمد محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط8. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- 52- محمد، اسماعيل بلا. السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 53- محمد، الفاتح المغربي. السلوك التنظيمي. ط1. السودان: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
- 54- محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
- 55- محمد، سيد أحمد غريب. البحث الاجتماعي. عمان: دار المعرفة الجامعية، 2002.
- 56- محمد، عبد النبي عبد بطران. "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني المنظمة القيادة للديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم". مجلة جامعة الفيوم التربوية، 10، 2018.
- 57- محمد، علي محمد. علم اجتماع التنظيم. ط1: دار المعرفة الجامعية.
- 58- محمد، فتحي الكرذاني. البحث العلمي. ط1. مصر: دار الوفاء، 2015.
- 59- محمد، قاسم القربوني. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات. ط2. عمان: دار الشروق، 2003.
- 60- محمود أمي زويل. طرق البحث العلمي وتطبيقاتها لإرساء تعليم عصري. ط1. مصر: دار الوفاء، 2014.
- 61- محمود جابر بريقع وإيهاب فوزي البديوي. أساليب البحث العلمي والضبط الاحصائي في علوم التربية البدنية. مصر: منشأة المعارف، 2014.

- 62- مصطفى، دعمس. منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية. ط1.2008، ص207.
- 63- منير، فؤاد أحمد نصار. "متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء". ص 230.
- 64- موريس انجرس. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. ط2. دار القصة للطباعة، 2006.
- 65- "البيلوي، حسن وآخرون. الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة، 2005، ص92.

مجلات

- 1- الحاج، رائد يوسف. إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. عمان: دار غيداء، 2008.
- 2- عثمان علي، المزيد. الإدارة اليابانية بمنزور مختلف. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الاسلامية، 2018.

رسائل وأطروحات

- 1- محمد، طالب. "تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم". مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الجزائر. 2012-
- 2- العقبى، الأزهار. "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة الجزائر. 2008.
- 3- ليندة فليسي. "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". رسالة ماجستير. جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ن2012.
- 4- عبد الحليم، مزغيش. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- 5- عمر، لدهبي. ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الامراتية السورية. رسال مكملة لنيل شهادة الماجستير. جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2016، 2017. عماد، أبو الرب وعيسى قدارة. "تقويم جودة الأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي". مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة الزرقاء الأهلية. الأردن، 2008.
- 6- محمد طالب. تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2012.
- 7- عبد المنعم، سلاقة. "العلاقات الانسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال". رسالة ماجستير. جامعة السودان.

- 8- عبد الهادي، الزاكي. "السلوك التنظيمي التنموي في منظمات الدولة المختلفة". رسالة ماجستير. جامعة السودان. 2000
- 9- فادية، جباري. "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات saa تلمسان. رسالة ماجستير. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان، 2011.
- محمود شيخاوي. "أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري". رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2014.
- محمود، عبد الحليم منسي وآخرون. أسس البحث العلمي في مجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، عمان: الاسكندرية للكتاب، 2002، ص 449.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بعنوان :

علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة

- دراسة ميدانية -

شركة الخزف الصحي بالميلية

تحت إشراف الأستاذ:

بوqlمون داود

من إعداد الطالبة :

طوطاو سميحة

تحية طيبة وبعد ...

نرجو منكم أن تتفضلوا علينا بتعاونكم وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي ترونه مناسب ، ونحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية .

السنة الجامعية : 2022 / 2023

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين

(1) الجنس :

- ذكر
 - أنثى

(2) السن :

- أقل من 20
 - من 20 إلى 30
 - من 31 إلى 40
 - من 41 إلى 50
 - من 51 فما فوق

(3) المستوى التعليمي:

- ابتدائي
 - متوسط
 - ثانوي
 - جامعي

(4) الحالة الاجتماعية:

- أعزب
 - متزوج
 - مطلق
 - أرمل

(5) الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات
 - من 5 إلى 10 سنوات
 - من 11 إلى 20 سنة
 - من 21 إلى 30 سنة

6) الراتب الشهري (دج) :

- من [30000,20000]
- من [40000 ,30000]
- أكثر من 40000

المحور الثاني : توجد علاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي

7) هل يتم تنظيم ساعات الدوام الرسمية والإضافية بما يتناسب مع ظروف؟

- نعم
- لا

8) كيف هو تقييمك لبيئة العمل من حيث :

- الإضاءة ج ، ح ، متوسط
- التهوية ج ، ح ، متوسط
- الضوضاء ج ، ح ، متوسط
- الحرارة ج ، ح ، متوسط

9) كيف هي طبيعة علاقاتك برؤسائك ؟

- حسنة
- متوسطة
- جيدة

10) كيف هي طبيعة علاقاتك مع زملائك ؟

- حسنة
- جيدة
- متوسطة

هل تسعى الإدارة تعزيز مشاركة كل أطراف العمل لتحسين الأداء ؟

نعم -

لا -

(11) هل يتوفر مكتبك على تجهيزات تكنولوجية تساعدك على العمل ؟

نعم -

لا -

(12) هل الإمكانيات المتوفرة كافية لأداء عملك ؟

نعم -

لا -

(13) هل يساهم نظام الترقيّة والتقدم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم -

لا -

(14) هل تعتقد أن الدقة في العمل تحسن من جودة الأداء ؟

نعم -

لا -

(15) ما هي اقتراحاتك من أجل تهيئة بيئة عمل مناسبة لتقديم أداء جيد ؟

-

المحور الثالث : توجد علاقة بين رضا العاملين إتقان العمل

(16) هل انت راض عن العمل في مؤسستك ؟

نعم -

لا -

(17) هل تهتم الإدارة بتلبية مطالبكم و احتياجاتكم ؟

نعم -

لا -

(18) هل تقدم لك مؤسستك حوافز ؟

نعم -

لا -

(19) هل تساهم الحوافز المقدمة لك في إتقان عملك ؟

نعم -

- 20) هل تبدل جهد كبير لإتقان عملك ؟
- لا
- نعم
- لا
- 21) عندما تقوم بانجاز عملك هل يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ؟
- نعم
- لا
- 22) كيف هي الطريقة التي يتبعها رئيسك في الرقابة على العمل ؟
- مرنة
- متشددة
- كلاهما
- 23) هل الرضا في العمل يشجعك على تقديم أداء متميز ؟
- نعم
- لا
- 24) هل تشعر انك حققت طموحاتك الشخصية في العمل ؟
- نعم
- لا

المحلّق رقم (02): بيّن أسماء الأساتذة المحكمين لمحتوى استمارة الاستبيان ودرجتهم

الدرجة	أسماء الأساتذة
أستاذ محاضر أ	الأستاذ غراز الطاهر
أستاذ محاضر أ	الأستاذ بوخدوني توفيق
أستاذة محاضرة ب	الأستاذة بن يحي سميرة

ملخص الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع السلوك التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على أداء العاملين وفي سبيل ذلك يمكننا تحديد مشكلة البحث في إطار هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين السلوك التنظيمي وتحسين جودة الأداء ، فالمورد البشري يعد الوسيلة الأنجح لتحقيق هدف المؤسسة لذا يجب الاهتمام به لكونه عامل هام في تحريك الأنشطة فالعاملون يؤثرون على كفاءة التنظيم وتحقيق الأهداف ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة سعت دراستنا هذه للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل للسلوم التنظيمي علاقة بتحسين جودة الأداء في المؤسسة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل وضعنا الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة بين رضا العاملين واثقان العمل

توجد علاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي

وسعيا منا للإجابة عن هذه الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته مع موضوع البحث وللإجابة عن الفروض المطروحة والتساؤلات تم النزول إلى الميدان وتطبيق الدراسة على 52 عامل كعينة بحث تم اختيارها بطريقة عشوائية.