

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

سرار شفيقة

من إعداد الطالبتين:

- بودرع هاجر

- بحبوح وفاء

لجنة المناقشة:

الأستاذ بليط عبد الله..... رئيسا

الأستاذة سرار شفيقة..... مشرفا ومقررا

الأستاذة بورحلي كريمة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير على إتمام عملنا ونحمده حمدا يليق بمقامه وجلاله، فلولاه ما عرف عملنا هذا طريقه للوجود، نحمده حمدا كثيرا ونصلي على خير الهدى نبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم

عملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فإذا كان هناك من يستحق الشكر فهي تلك التي منحتنا منها للعقل والتفكير الاستاذة " سرار شفيقة" التي كان لها الدور الكبير في إتمام وإنجاح هذا العمل بتوجيهاتها وتدخلاتها الصائبة وروحها النبيلة الطيبة وإلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع وبالأخص "بواب رضوان" ، "كعواش عبد الرؤوف" ، "بوتيفار سارة" ، "بن يحيى سميرة" ، "شربال مصطفى"

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى موظفي المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة على حسن استقبالهم لنا وتعاونهم معنا وعلى رأسهم المسؤول ومساعدته "الطيب" الذي لم يبخل علينا بشيء من خلال المعطيات والمعلومات التي قدمها لنا

والشكر الجزيل إلى كل من كانت لهم يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع، فالحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل لا إله إلا هو عليه توكلنا وهو رب العرش العظيم.

هاجر و وفاء

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ- ب	مقدمة
	الباب الأول: الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
5	تمهيد
6	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
6	ثانياً: أهمية الدراسة
7	ثالثاً: أهداف الدراسة
7	رابعاً: إشكالية الدراسة
9	خامساً: فرضيات الدراسة
9	سادساً: تحديد المفاهيم
20	سابعاً: الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
31	تمهيد
32	أولاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
33	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
34	ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها
36	رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
37	خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية
38	سادساً: محددات الثقافة التنظيمية
39	سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
40	ثامناً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
41	تاسعاً: نظريات الثقافة التنظيمية

44	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الأداء
46	تمهيد
47	أولاً: شروط الأداء الجيد
48	ثانياً: أهمية الأداء
49	ثالثاً: عناصر الأداء
49	رابعاً: أنواع الأداء
51	خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء وأبعاده
53	سادساً: محددات ومستويات الأداء
56	سابعاً: تعريف تقييم الأداء
56	ثامناً: خصائص تقييم الأداء
57	تاسعاً: الأطراف التي تجري التقييم
59	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
61	تمهيد
62	أولاً: النظريات الكلاسيكية
62	1- نظرية الإدارة العلمية
63	2- نظرية التقسيم الإداري
64	3- نظرية البيروقراطية
65	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
65	1- نظرية العلاقات الإنسانية
67	2- نظرية الفلسفة الإدارية (x و y)
68	3- نظرية الحاجات
69	ثالثاً: النظريات الحديثة
70	1- النظرية الموقفية
71	2- نظرية الإدارة بالأهداف
72	3- النظرية اليابانية
74	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
77	تمهيد
78	أولاً: مجال الدراسة
78	1- المجال الجغرافي
79	2- المجال البشري
82	3- المجال الزمني
83	ثانياً: منهج الدراسة
83	ثالثاً: عينة الدراسة
84	رابعاً: أدوات جمع البيانات
84	1- الملاحظة
85	2- المقابلة
86	3- الاستمارة
89	4- الوثائق والسجلات
89	خامساً: أساليب التحليل
89	1- أسلوب التحليل الكيفي
90	2- أسلوب التحليل الكمي
91	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
93	تمهيد
94	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
117	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
122	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
126	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
127	خامساً: التوصيات والاقتراحات
128	خلاصة الفصل
130	خاتمة
132	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	94
2	يوضح سن المبحوثين	94
3	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	95
4	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	95
5	يوضح الأقدمية في العمل	96
6	يوضح طبيعة الوظيفة	97
7	يوضح مواعيد الانضباط في الوقت	97
8	يوضح الالتزام بالقواعد والقوانين عن قناعة	98
9	يوضح القوانين واللوائح التنظيمية والالتزام بالعمل	99
10	يوضح الأنظمة والقوانين داخل المؤسسة والحقوق الوظيفية للعامل	99
11	يوضح تطبيق القوانين بطريقة عادلة والانضباط في العمل	100
12	يوضح الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة	101
13	يوضح الالتزام بالقوانين أثناء العمل	101
14	يوضح الالتزام بالإجراءات الإدارية في حالة حدوث خلاف ما	102
15	يوضح طبيعة القوانين السائدة في المؤسسة	103
16	يوضح الشعور بالارتياح في الوظيفة	104
17	يوضح تقدير الجهود والأداء وزيادة الإخلاص	104
18	يوضح تقديم المؤسسة للتحفيز	105
19	يوضح الحوافز الأكثر أهمية في العمل	106
20	يوضح الحوافز والتقليل من دوران العمل	107
21	يوضح أسس منح الترقية	107
22	يوضح امتيازات الترقية وزيادة الرضا	108
23	يوضح تأثير المشاركة واتخاذ القرارات	109
24	يوضح ظروف العمل والاستمرار في المؤسسة	110
25	يوضح العلاقة مع الرئيس	111
26	يوضح طريقة التواصل مع المدير	111

112	يوضح نوعية العمل المفضل	27
113	يوضح تشجيع الرؤساء والانتماء للمؤسسة	28
113	يوضح التعاون مع الزملاء والرؤساء والولاء للمؤسسة	29
114	يوضح جماعية العمل والتفاني والإخلاص في العمل	30
115	يوضح حدوث المشاكل وجهة الاتصال	31
116	يوضح العمل مع الفريق والاستقرار في العمل	32

مقدمة:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغيير في الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما إنجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات والسعي الحديث لاكتساب مزايا تنافسية وخاصة مع تزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدماتها، وتعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في النظام العام للمؤسسة الذي يبغى على قادة المؤسسات ومدراءها وحتى عمالها أن يفهموا أبعادها وأهدافها بكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات باعتبارها منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والمعاني المشتركة والمهارات التي تحكم سلوك العاملين والمديرين داخل المؤسسة من أجل السير نحو بلوغ الأهداف مما تدفعهم إلى الالتزام والعمل الجاد والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة والتي تسعى في محاولة دائمة لإيجاد الحلول للمشكلات الناجمة داخل وخارج المؤسسة والبيئات المختلفة، ولعل من أبرز سبل نجاح المؤسسة محاولتها إيجاد أفضل الأفراد كفاءة وقدرة على بذل الجهود اللازمة في القيام بالأعمال المطلوبة داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية وبأحسن الطرق ولكي تضمن ذلك لابد لها من أن تجد ثقافة قوية قادرة على خلق ذلك الولاء والرضا باعتبارهما محركا أساسية للطاقات والقدرات وبالتالي يزيد من مستوى الأداء الذي يعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة فهو يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات وإمكانيات لإنجاز العمل بمعدلات عالية والرقى إلى المستوى المطلوب وبالتالي يساعد على تحقيق الأهداف الفردية، الجماعية والتنظيمية من خلال تجسد وتطوير القيم والاتجاهات التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بالانتماء وتحقيق الاستقرار في العمل.

وقد ارتأينا في هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وقد اعتمدنا طريقة منهجية في تنظيم هذه الدراسة حيث قسمناها إلى بابين: الباب الأول الجانب النظري والباب الثاني الجانب الميداني.

• الباب الأول: الجانب النظري: حيث يضم أربعة فصول.

الفصل الأول: والمعنون بـ "موضوع الدراسة" وقد تضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة وإشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة ومفاهيم الدراسة، وصولا إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: والمعنون بـ "الثقافة التنظيمية" تطرقنا فيه إلى عرض مراحل تطور الثقافة التنظيمية أهميتها، مصادرها ومكوناتها، أنواعها، خصائصها، محدداتها، وكذا وظائفها والعوامل المحددة لها، إضافة إلى تأثير الثقافة على المنظمة وصولا إلى نظريات الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: وجاء تحت عنوان "الأداء" وقد شمل شروط الأداء، أهميته، عناصره، أنواعه، العوامل المؤثرة على الأداء وأبعاده، محدداته ومستوياته، وكذا مفهوم تقييم الأداء، خصائصه والأطراف التي تجري التقييم.

الفصل الرابع: والمعنون بـ "النظريات المفسرة لموضوع الدراسة" وقد تضمنت النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية). أما النظريات النيوكلاسيكية فتضمنت (نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية الحاجات)، وأخيرا النظريات الحديثة وتضمنت (النظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية).

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة وقمنا بتقسيمه إلى فصلين هما:

الفصل الخامس: والمعنون بـ "الإجراءات المنهجية للدراسة" وتضمن مجال الدراسة (المجال الجغرافي، البشري، الزمني، وكذا منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات (ملاحظة مقابلة، إستمارة، وثائق وسجلات) وأخيرا أساليب التحليل (الكمي والكيفي).

الفصل السادس: والمعنون بـ "عرض وتحليل نتائج الدراسة" تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، ، وكذا مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، النتائج العامة للدراسة، ثم النتائج العامة وكذا المقترحات والتوصيات.

وأخيرا خلصنا إلى صياغة خاتمة الدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا على 69 مرجعا.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: أسباب إختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن موضوع الثقافة التنظيمية يعتبر ذي أهمية قصوى بالنسبة للباحثين في العلوم الاجتماعية، لأنها تعتبر عاملا فعالا وضرورة حتمية للعمل والعامل كما أنها تعتبر إحدى المؤشرات في تحديد مدى نجاح المؤسسة وفشلها ومن خلال دراستنا هذه سنحاول التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في إحدى المؤسسات الجزائرية وبيدات في المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة بجيجل إذ نتناول في هذا الفصل موضوع الدراسة، الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع أهداف وأهمية اختيار الموضوع مع تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الباحث لأي موضوع يأتي نتيجة مجموعة من العوامل والأسباب التي تقف وراء ذلك الاختيار:

1/ أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة نظريا وميدانيا .
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمات .
- محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين .
- وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسة والأهمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة بالنسبة للتنمية الوطنية .

2/ أسباب ذاتية:

- اهتمام مجموعة البحث بموضوع الدراسة .
- الموضوع يتعلق بتخصص الطالبين .
- وجود الرغبة الذاتية والاهتمام الشخصي بالتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية .
- التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية .
- الرغبة في اكتساب الخبرة في المجال الميداني ومحاولة اختبار المعلومات النظرية المكتسبة .

ثانياً: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ذو أهمية كبرى خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة تلعب دور رئيسي في حاضرها ومستقبلها إذ أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسي وأداة التغيير والتطوير والتحسين والمنافسة الإيجابية من خلال هذا فأهمية الدراسة التي نحن بصدد تطبيقها تتمثل في أن الثقافة التنظيمية تستمد أهميتها من ثقافة العاملين التي توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقاً للقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وتمكن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ثالثا: أهداف الدراسة

- تدعيم وتطوير قدراتنا العلمية.
- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا والربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.
- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

رابعا: إشكالية الدراسة:

يسود عالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات التي فرضت واقع جديد على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والثقافية وخاصة منها الاقتصادية وذلك من أجل خلق حركية وتكيف أكثر في محاولة التوصل إلى أجدى وأنجح الطرق وخاصة ما تعلق بالجانب المؤسسي باعتبار المؤسسة كيان اجتماعي واقتصادي تجتمع فيها موارد مادية ومعنوية اللازمة من أجل تحقيق أهدافها من جهة ولشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى، إذ يعد هذا الأخير الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى جاهدة للارتقاء بقدراته ولمكانيته بما يحقق الغايات المرجوة، وعلى هذا الأساس تسعى كل منظمة إلى خلق ثقافة خاصة بها.

ولكون الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها إذ أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير وأصبحت إحدى المجالات الحيوية وأبرز المناهج الحديثة في ظل إدارة التغيير والتطوير إذ تعد بمثابة هوية للمنظمة التي تميزها عن غيرها ولقد بين منظرو المنظمات عن أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في حياة أعضاء المنظمة حيث تعمل على تطوير وتنمية طريقة التفكير وأداء العمليات بالنسبة للفاعلين وكذا المعايير التي تتم عليها، وتسعى لجعلها نسق منسجم ومتكامل، كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لديهم نماذج للسلوك والعلاقات والقيم التي يجب إتباعها، وتساعد أيضا على وضوح رسالة المنظمة من خلال الإتجاهات والقوانين والقيم والمعاني المشتركة التي تسيّر سلوك أفرادها كما تعتبر الثقافة التنظيمية مفتاح رئيسي للكفاءات التنظيمية التي تترك بصفتها على المدى البعيد، حيث تعمل على حث وتشجيع أفرادها على أداء العمليات بإتقان آخذة بعين الاعتبار الجوانب المادية والمعنوية المرتبطة بهم، من أجل النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة بما يخدم

مصالح الفاعلين في المؤسسة بصفة خاصة، والتكيف مع البيئة الخارجية وبناء مكانة للمؤسسة في السوق بصفة عامة، فالثقافة التنظيمية هي المنظمة نفسها وليس جزء منها وضعفها يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها ويؤثر سلبا على أنشطتها ورضا عمالها والمتعاملين معها.

والمؤسسة الجزائرية وعلى غرار باقي المؤسسات في العالم تهتم بالثقافة التنظيمية وتسعى جاهدة إلى خلق ثقافة تميزها وتحرص على ترسيخها ونقلها للأعضاء الجدد فيها من أجل خلق حالة من الانسجام والتناسق والتكامل داخلها بما يسمح بسير العمل وبلوغ الأهداف المسطرة.

كما لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد بالمنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها على اعتبار الأداء دعامة المؤسسة ومحورها الرئيسي التي ينصب حوله جهود المدراء ويعطونه الأهمية القصوى على اختلاف مستويات المنظمات ومكانيتها وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة فهو ذلك الفعل الذي يقوم ويكلف به الأفراد العاملين من أجل إنجاز الأعمال والمهام وبدل الجهود سواء كانت عضلية أم فكرية من أجل إتمام الوظيفة الموكلة للعامل وفقا للمعايير والأسس المطلوبة وعلى المؤسسة السهر على توفير جو ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحفيز وتشجيع ورفع روحهم المعنوية مما يدفع بالعمال إلى توحدهم وتماسكهم وتعاونهم مع المنظمة من أجل أداء جيد وفعال يحقق الأهداف المسطرة، وهذا سوف يعطي للمنظمة مكانتها بين المنظمات تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في أسواقها ويضمن لها التمييز والاستمرارية في نشاطاتها.

وسنحاول من خلال الدراسة الحالية معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة ولذلك يطرح السؤال الرئيسي التالي:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية؟
- ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
- هل لتطبيق القوانين دور في زيادة الالتزام لدى العمال في المؤسسة؟
- هل لثقافة الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة؟
- هل تبني الإدارة للعمل بروح الفريق يزيد من معدلات الولاء لدى العمال في المؤسسة؟

خامسا: صياغة الفرضيات

من أكثر مراحل البحث أهمية تكوين فرضيات الدراسة إذ تساعد هذه المرحلة على تحديد معالم سير البحث وتبسيطه وبهذا تكون الفرضية هي همزة وصل بين الجانب النظري والميداني وذلك حتى لا يكون هناك تصادم فكري بين هذه الفروض، وتعرف الفرضية على أنها: " تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها "(1).

ولقد انطلقت دراستنا من الفرضية الرئيسية التالية:

للثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

وإنبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لتطبيق القوانين دور في زيادة الإلتزام لدى العمال في المؤسسة.

- لثقافة الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة.

- تبني الإدارة للعمل بروح الفريق يزيد من معدلات الولاء لدى العمال.

سادسا: تحديد المفاهيم

تعد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي فهي تعتبر الخلفية النظرية والمفاتيح الأساسية التي ينطلق منها الباحث عند القيام بدراسة، فالمفاهيم عبارة عن تجريد للعناصر المشتركة بين عدة مواقف أو أشياء ونظرا لأهميتها يقول "فولتير": " إذا أردت أن تتحدث معي فحدد مصطلحا لإجابتك" ونحوه نقول إذا كنت تريد البحث في العلوم الاجتماعية وفي علم الاجتماع بالذات فيجب أن تبدأ بتحديد المفاهيم ذلك أن عالم الاجتماع يستخدم المفاهيم ليشير بها إلى الجوانب المختلفة من الحياة الاجتماعية وهذا أكثر تخصصا من المفاهيم التي يستخدمها الشخص العادي وهي تساعده على إقامة علاقات متبادلة بين مجموعة كبيرة من الظواهر الاجتماعية أي أن المفاهيم تعمل على تنظيم الأشياء من حولنا في شكل مقولات محددة وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المفاهيم الخاصة بموضوع دراستنا.

(1) فوزي غرابية وآخرون: أساسيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002 ص28.

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

* تعريف الثقافة:

لغة: عرفها قاموس الوسيط الحديث على أنها مأخوذة من ثقف ثقافة وثقفا وثقف الرجل صار حدقا فطنا. وثقف ثقفا الرجل خصمه أي غلبه في الحدق والفتنة وثقفه بالرمح طعنه وثقف ثقفا الشيء أو العلم آخذه أو ظفر به بسرعة، ثقف الرمح قوامه وسواه والولد علمه وهديه، ثاقف الرجل غلبه في الحدق، تثاقف الرجل غلبه في الحدق والمغالبة بالسيف الثقاف المرأة الفتنة، الثقاف الخصام والجلاد، وخشبة قوية تسوى الرمح⁽¹⁾.

اصطلاحا: تعددت تعاريف الثقافة ونذكر منها:

* يعرفها تايلور: الثقافة أو الحضارة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والقانون والأخلاق والعادات والعرف وكافة القدرات والأشياء الأخرى تؤدي من جانب الإنسان بإعتباره عضوا في المجتمع.

-حسب رأي تايلور أن الثقافة هي تلك الجوانب المعنوية التي يكتسبها الفرد من " معرفة وعادات وقيم " بإعتباره جزءا من المجتمع⁽²⁾.

* يعرفها Linton: " بأنها مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار ":

-يتضح من هذا التعريف أن الثقافة شيء مكتسب عن طريق التعلم.

* يعرفها قاموس Randon: "على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توريثها من جيل إلى جيل⁽³⁾."

-يتضح من خلال هذا التعريف أن الثقافة تبنى من قبل جماعة من الأفراد، بحيث يشكل أنماط للسلوك ويتم توريثها.

* يعرفها فرانز بواس: " على أنها تتضمن كل مظاهر الحياة الاجتماعية في المجتمع المحلي واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يحدثون فيها ومنتجات النشاط الإنساني."

⁽¹⁾ قاموس الوسيط الحديث: منجد عربي - عربي، منشورات أيوب، الجزائر، ط1، 2013، ص71.

⁽²⁾ محمد عباس إبراهيم: الثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر، 2011 ص17.

⁽³⁾ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص355.

- ركز " فرانز " على ما تتضمنه الثقافة من العادات السائدة في مجتمع معين واستجابات الأفراد لها⁽¹⁾.
- * عرفها مالينوفسكي: " تشمل المهارات الموروثة والأشياء والأساليب والعمليات والأفكار والقيم".
- يتضح من هذا التعريف أن الثقافة هي القيم والأفكار والعادات المتوارثة⁽²⁾.
- * يعرفها كلينبرج: على أنها ذلك الكل المتعلق بأسلوب الحياة كما تحدده البيئة الاجتماعية.
- يتضح من هذا التعريف أن الثقافة تحكمها البيئة الاجتماعية على اعتبار أنها نمط كلي للحياة⁽³⁾.

التعريف الإجرائي:

الثقافة تتضمن مجموعة من الأفكار والمبادئ والقيم التي توجه سلوكيات الأفراد وتلعب دورا حيويا في تشكيل شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته بالإضافة إلى أنها تمثل العادات والتقاليد السائدة في ذلك المجتمع.

* تعريف التنظيم:

لغة: مصدر الفعل نظم والنظم التأليف ونظم الشيء لآخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فانظم⁽⁴⁾.

اصطلاحا:

تعددت تعاريف التنظيم نذكر منها:

- * يعرف إيروك التنظيم: على أنه ترتيب الوظائف والأنشطة في مجموعات ولإسنادها إلى أفراد⁽⁵⁾.
- التنظيم حسب هذا التعريف تنظيم المهام في مجموعات تؤدي بواسطة أفراد معينين.
- * عرف شتربرنارد التنظيم: بأنه "نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لإثنين أو أكثر من الأشخاص وفي عبارة أخرى يقول " إنه نسق فرعي ينسق القوى والنشاطات للأفراد".⁽⁶⁾
- يتضح من هذا التعريف أن التنظيم يستلزم وجود عناصر ضرورية من أشخاص وأهداف ووعي ورغبة لديهم وتنسيق فيما بينهم.

(1) محمد عاطف غيث: موسوعة علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية مصر، 2006، ص97.

(2) محمد عباس ابراهيم: مرجع سابق، ص18.

(3) محمد عاطف غيث: مرجع سابق، ص97.

(4) الفيروز أبادي مجد الدين بن يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2001، ص164.

(5) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (مبادئ الوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2011، ص92.

(6) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص11.

* ويورد موني تعريف آخر بأنه: " الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك". (1)
- يتضح من هذا التعريف أن التنظيم هو تنسيق الجهود الوظيفية من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.

* يعرف كل من هاس ودريك التنظيم على أنه " نسق تفاعل مميز ومعقد ومستمر نسبياً". (2)
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التنظيم سلسلة من التفاعلات المميزة من الفاعلين.
* يعرف التنظيم: على أنه مجموعة عناصر مترابطة تشكل إطاراً يساعد المنظمة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط. (3)
- يتضح من هذا التعريف أن التنظيم عبارة عن مجموعة وحدات مترابطة ومتناسكة فيما بينها من أجل العمل بفعالية وتحقيق الأهداف المسطرة.

* يعرف هنري فايول التنظيم: بأنه إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يحتاجه من الأفراد والمواد الأولية ورأس المال وإقامة التنسيق بينها مما يساعدها على أداء وظيفتها. (4)
- يتضح من هذا التعريف أنه ركز على الجوانب المادية والمعنوية التي يحتاجها التنظيم والعمل على التنسيق فيما بينها من أجل إتمام الوظيفة.

التعريف الإجرائي للتنظيم:

يعرف التنظيم بأنه وحدات اجتماعية لها حدودها وأهدافها نهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديداً واضحاً، ثم تجميعها في مجموعات مرتبة ومتناسقة مع تحديد المستويات والسلطات وإنشاء العلاقات المتبادلة ووضع أسس التعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقياً ورأسياً وذلك للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

* **تعريف الثقافة التنظيمية:** "على أنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة بالتنظيم بحيث يخلقها عابداً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع بين الأعضاء فيه". (5)

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 08.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 17.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 144.

(4) المرجع نفسه، ص 144.

(5) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010، ص 373.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي خاصية لكل تنظيم، وتختلف من تنظيم لآخر تخلق فهما عاما ومشارك بين أعضائها كما ينعكس على سلوكهم المتوقع.
- * يعرفها Rossen: " بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء للمنظمة لرؤساء مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمنظمة.⁽¹⁾
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على القيم التي يأتي بها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية.
- * يعرفها Wheellem: بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء التنظيم.
- * يعرفها Shrmenborn: بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون داخل المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.⁽²⁾
- * يعرفها كيرت لوين: بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أعضاء المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.⁽³⁾
- يتضح من خلال التعاريف السابقة: أنها ركزت على القيم والافتراضات والاعتقادات التي يشترك فيها جميع العاملين بالمنظمة وتوحد فيما بينهم.
- * وعرفها الكاتب Gibson وزملائه: " تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع إن تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنطقة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد".⁽⁴⁾
- وحسب هذا التعريف نجد أن الثقافة التنظيمية ثقافة المجتمع بما تحمله من قيم واعتقادات وقواعد لتحديد السلوكات المشتركة للأفراد داخل التنظيم.

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص357.

⁽²⁾ المرجع نفسه: ص 358.

⁽³⁾ حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009، ص309.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه، ص309.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والقيم وأساليب التفكير وأنماط السلوك وتوقعات والمعايير يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خيراتهم.

2- المفاهيم الفرعية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

* تعريف الحوافز:

-لغة: تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجدو أسرع، وتهيأ للمضي فيه واستعد.

إصطلاحاً:

* تعرّف الحوافز على أنها: " العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه".⁽¹⁾

* تعرف الحوافز كذلك على أنها: " كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل معين".⁽²⁾

* تعرّف كذلك: الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.⁽³⁾

التعريف الإجرائي للحوافز:

مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى.

⁽¹⁾ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص212.

⁽²⁾ مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص330.

⁽³⁾ محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص112.

3- تعريف الأداء:

-لغة: يشير الأداء اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى المشي وليس بالسرير ولا البطيء، وأدى الشيء: أي قام به، ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها وهكذا يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء وهو قضاء الشيء أو القيام به.(1)

-اصطلاحاً: إستقطب مفهوم الأداء إهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتدقيق مفهومه وبالرغم من ذلك يصعب تحديد مفهوم موحد للأداء.

* يعرف صالح بن نوار الأداء بأنه: " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية الذي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد."(2)

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو المهمة أو النشاط أو الأعمال التي تمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

* عرّفه محمد سعيد أنور سلطان: بأنه " يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.(3)

- من خلال هذا التعريف نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد القدرات، إدراك الدور والقيام بالمهام.

* يعرف كذلك: بأنه يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود المبذول من كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين مدربين ومهندسين.(4)

(1) أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الوجه بالأداء، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

(2) صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والتوجيه، قسنطينة، 2006، ص92.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003، ص219.

(4) حمد اوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص123.

من خلال هذا التعريف نقول أن الأداء هو الجهد المبذول من طرف أي فرد عامل ومهما كان مستوى عمله.

* يعرفه مجبر مهدي إبراهيم بأنه: " عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة ما ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.⁽¹⁾

- يتضح من هذا التعريف أن الأداء المتعلق بنوع وطبيعة الوظيفة الممارسة.

* عرفه علي السلمي بأنه: " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبليه الفرد في عمله من مجهود بدني ودهني.⁽²⁾

-من خلال هذا التعريف يتضح أن الأداء هو الجهد الممارس من قبل الفرد العامل في إنجاز العمل المستهدف سواء أكان هذا الجهد جسدي أو فكريا.

* كما عرف هاينز الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.⁽³⁾

- يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء هو العائد أو المحصلة لما يقوم به الموظف عند مزاولته لوظيفة معينة قد تكون الناتج مادي أو معنوي.

التعريف الإجرائي للأداء:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له، حيث يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

4-المفاهيم الفرعية المتعلقة بالأداء:

* تعريف الولاء التنظيمي:

-لغة: العهد والالتزام والقرب وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء.

⁽¹⁾ مجبر مهدي إبراهيم: الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة جدة، 1994، ص 49.

⁽²⁾ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 267.

⁽³⁾ عبد الله حمد محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، عمان، 2010-

-اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها:

- * يعرف الولاء: بأنه حالة نفسية مرضية تنشأ نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا عاملها فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة وهي تعبر على رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي المتكرر من طرف المنظمة وشدة قوته تظهر من خلال سلوك العميل اتجاه المنطقة ومنتجاتها حيث يبني هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية.⁽¹⁾
- * يعرف الولاء التنظيمي كذلك: استعداد الموظف إلى بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم.
- * يعرف الولاء التنظيمي كذلك: عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الرواتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع.

الولاء التنظيمي هو: استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.⁽²⁾

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

- هو شعور الفرد بالحب والانتماء والخضوع للمؤسسة التي يعمل بها وهو كذلك انعكاس للروابط التي تربط الفرد بالمنطقة قصد تحقيق أهدافها وعدم الرغبة في تركها.

* تعريف الرضا الوظيفي:

- * يعرف الرضا الوظيفي: بأنه إحساس الفرد بالتقدير الذي يحصل عليه جراء أدائه لعمله أو العنصر معين في مكان العمل.⁽³⁾

* الرضا الوظيفي: يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرض النمو والترقي وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ زيد منير عبودي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع المشرق الثقافي، ط1، عمان الأردن، 2006، ص206.

⁽²⁾ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح واهب: الرضا والولاء التنظيمي (قيم وأخلاقيات الاعمال)، زمزم ناشرون وموزعون ، الاردن ص 134،135.

⁽³⁾ طارق شرين يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية (المحاسبة والأنترنت)، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص66.

⁽⁴⁾ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص45.

* الرضا الوظيفي: هو الشعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظره إلى عمله وبيئة ذلك العمل وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل.⁽¹⁾

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو شعور العامل بالارتياح تجاه العمل نتيجة تحقيق حاجياته المختلفة منها المادية والمعنوية داخل المؤسسة التي يعمل بها.

* تعريف الالتزام:

* يعرف الالتزام: على أنه عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة.

* وفي تعريف آخر هو: " الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة واستعداد لبذل مجهود عالي في المنظمة، بعبارة أخرى أنه اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم بالمنظمة وحرصهم على استمرار نجاحها وبقائها.

* يعرفه الكاتب Davis: أنه درجة انخراط العامل في العمل ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانب رئيسي في حياته.⁽²⁾

التعريف الإجرائي للالتزام:

مزاولة الفرد العامل لعمل أو نشاط معين في المؤسسة والتقيد بالقواعد والإجراءات التي تفرضها المؤسسة، وتكريس جهوده من أجل تحقيق الأهداف الموجودة.

5- تعريف العامل:

* يعرفه أحمد زكي بدوي: " أي فرد يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته أو إشرافه، وإذا وردت كلمة عامل منفردة فإنها تشمل المستخدمين والعمال اليدويين جميعا.⁽³⁾

- يتضح من تعريف أحمد زكي بدوي أن العامل ذلك الشخص الذي يؤدي العمل مهما كانت طبيعته تحت سلطة رئيسه مقابل أجر.

⁽¹⁾ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح واهب: مرجع سابق ، ص134، 135.

⁽²⁾ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص390.

⁽³⁾ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص448.

* عرفه عوض حسن: بأنه " كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إشرافه وإدارته. (1)

* ويعرف كذلك: أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه. (2)

- من خلال التعاريف السابقة يتضح أن العامل هو أي فرد يؤدي عمله مقابل أجر على ذلك.

6- تعريف المؤسسة:

* عرفها سيمون: نظاما متوازنا يتلقى مساهمات في صورة رأس مال وجهد، يقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات. (3)

- يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة ذلك النظام أو الوحدة التي تجتمع فيها موارد المادية ومجهودات الأفراد مقابل عوائد لذلك.

* يعرفها مؤيد سعيد السالم: " وحدات اجتماعية هادفة وتكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (4)

- يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة ذلك النظام الذي يقوم بطريقة واعية يجتمع فيه الأفراد من أجل التفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

* المؤسسة: " عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاق توحيد الجهود وتنسيقها لتحقيق أهداف معينة. (5)

- يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة تنشأ بطريقة قانونية يتم بداخلها توحيد وتنسيق لجهود الأفراد وذلك تحقيقا للأهداف.

* المؤسسة: هي "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. (6)

(1) علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003، ص35.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان الناشرة، لبنان، ط2، 1997، ص89.

(3) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إدارة المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص31.

(4) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2000، ص23.

(5) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص12.

(6) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

-يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة تنظم اقتصادي ذو استقلال مالي تتجمع فيه الموارد المادية والبشرية من أجل العمل.

* المؤسسة: " هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.⁽¹⁾

- يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة ذات طبيعة إنتاجية الهدف منها البروز في السوق وتبادل السلع والخدمات من أجل تحقيق الربح.

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة وحدة اجتماعية مقصودة تضم موارد مادية وبشرية تتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

سابعاً: الدراسات السابقة.

1- الدراسات الأجنبية.

أ - دراسة: (Ritchie 2000)

(Ritchie 2000) "Organizational culture an examination of its effect on the internalization process and number performance

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية إذابة ودمج الموظفين في داخل ثقافة المنظمة وتحويلهم إلى مشاركين في المنظمة وكيفية إستقبالهم للمعلومات التي تساعدهم على تقييم مشاركتهم السلوكية. وخلصت الدراسة إلى ثلاث عوامل تساعد على ذوبان الموظفين في ثقافة المنظمة.

1- إدراك الموظفين لسلوكيات التي تتوقعا المنظمة منهم.

2- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها ونذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.

3- دعم الموظفين بالمكفاءات لترسيخ قواعد السلوك المقبول منهم.⁽²⁾

ب - دراسة: (lok gnuwfond.2003)

(lok gnuwfond.2003). the effect of organizational culture and leadership style on job, satisfaction and organizational commitment.

⁽¹⁾ عمر صخري: مرجع سابق، ص 24.

⁽²⁾ إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 89.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتابعة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا.

- خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- 1- الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي سواء بشكل إيجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي.
- 2- القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.
- 3- الثقافة الوطنية تؤثر على أو بشكل متوسط على المتغيرات الديمقراطية، والمتغيرات القيادية، والثقافة التنظيمية المؤثرة على رضا الوظيفي والإقبال على العمل.⁽¹⁾

2- الدراسات العربية:

أ- دراسة أسعد محمد عكاشة: سنة 2007-2008 دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية بشركة الاتصالات PaLTEL بفلسطين هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة للعمال على مستوى شركة الاتصالات. وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات ومستوى الأداء الوظيفي.

وإنبقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة ومستوى الأداء الوظيفي وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة ومحاولة تشخيص الآثار الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي واعتمد على العينة العشوائية الطبقية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة بمقدار 1561.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص90.

أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لشركة الاتصالات الفلسطينية PaLTel.

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

أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة.⁽¹⁾

ب- دراسة (الخليفة 2008) "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء" دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطورية، ومن ثم تدعيم الإبداع والابتكار، وتتيح جو من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

- أظهرت نتائج الدراسة:

1- إدراك العاملين لرسالة وغايات وأهداف الكلية.

2- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.

3- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.

4- نقص الكفاءات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

1- توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة داعم للإبداع والابتكار عبر نشر ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على أكبر قدر ممكن من اللامركزية.

2- استقطاب المتميزين للعمل في كلية الأركان.

3- المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل.

4- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير المناهج العلمية والنظرية.

5- تخصيص حوافز مادية ومعنوية للمتميزين.⁽²⁾

ج- دراسة (الفالح 2001) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي

هيئة التحقيق والإدعاء العام ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما.

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 74.

(2) المرجع نفسه، ص 86.

- أظهرت نتائج الدراسة:

- 1- ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة.
- 2- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بالهيئة.
- 3- رضا العاملين عن التفاعل الإداري والاجتماعي وطبيعة العمل أكثر إيجابية من شعورهم بالرضا عن الراتب والانتماء والتقدير واحترام الذات.

خلصت الدراسة:

- تدريب القادة في الهيئة على استغلال قيم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين.
- توجيه القادة إلى توفير المناخ التنظيمي لرفع مستويات الرضا الوظيفي.
- إعادة النظر في نظام الحوافز بالهيئة لتحسين المكافآت وربطها بالكفاية والفعالية في إنجاز المهام.
- تدعيم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.⁽¹⁾

د - دراسة (شيبير 2007) أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على استعداد لمواجهة الأزمات

في مستشفى (ناصر):

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- ضعفا إداريا يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى.
- 2- كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات.

خلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- 1- ضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة في مستشفى ناصر تعتمد على الاستعداد لمواجهة الأزمات، ومعالجة الأزمات قبل حدوثها.
- 2- ضرورة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري لمواجهة الأزمات والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها.
- 3- تكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات.

⁽¹⁾ إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 78.

- 4- ضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة وكيفية مواجهتها ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها.
- 5- تشجيع العاملين عن التفكير الإبتكاري وإيجاد حلول جيدة وجديدة مبتكرة قدر المستطاع والعمل على اشتراك العاملين في إيجاد حلول للمشاكل.⁽¹⁾

(3) دراسات جزائرية:

- أ- دراسة جيلح الصالح: 2005 - 2006 دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "أثر القيادة الإدارية على الأداء العاملين" دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة تناولت هذه الدراسة التساؤل العام الذي مفاده:
- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟ وندرجت تحته أسئلة فرعية هي:
 - 1- هل يعطي القادة الإداريون في مجمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟
 - 2- ما هي السمات التي يجب أن تتوافر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟
- ومن خلال هذه التساؤلات اندرجت الفرضيات التالية:
- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
 - تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
 - للقيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
 - يعتمد القادة الإداريين في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.
- وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لمعرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين.
- ولقد اختار عينة قصدية وهي مجمع صيدال.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى: محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلباً هاماً لتطوير المدير الغير القائد إلى مدير قائد ولقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 71.

- قدرة القادة الإداريين في مجمع صيدال بإقناع المرؤوسين بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين التي تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلهم.
- ميل القادة الإداريين في مجمع صيدال إلى الحلول الوسط للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج أي العجز عن تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد.
- ينقص القادة في مجمع صيدال الوعي الاجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه فالحوافز التي تمكن من إشباعها ونجد بشكل عام أن أكثر المرؤوسين يضعون حافز الترقية والتقدم في أولوية الحوافز في حين أن جل القادة يعتقدون أن المرؤوسين يجعلون الأجر والعلاوات المادية على رأس الحوافز للعمال.⁽¹⁾

ب- دراسة بوعطيط جلال الدين: 2008- 2009 لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز -عنابة- وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ واندرجت تحته تساؤلات فرعية هي:

- ما هو نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟
- هل للتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- وكانت الفرضية العامة للدراسة كما يلي:
- توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين وانبثقت عن الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- 2- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- كانت الدراسة تهدف إلى:
- معرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

⁽¹⁾ شيباني سميحة وعيش سامية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2015، ص- ص 27- 29.

- معرفة هل الإتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث.
 - معرفة هل للإتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بين مؤسسة سونلغاز.
 - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
 - معرفة هل المتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز.
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، تتكون عينة البحث من 49 عامل من مجتمع إحصائي يقدر 197 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فيما يخص الفرضيات الجزئية استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة لمعاملات الارتباط بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين تعكس إلى حد ما وجود هذه العلاقة.⁽¹⁾

ج- دراسة إلياس سالم سنة 2006 - 2007: دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان

"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية إلى الشركة الجزائرية للألمنيوم وانطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

وقد اندرج تحته تساؤلات فرعية وهي:

- 1- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟
- 2- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

وكانت الفرضية العامة للدراسة كما يلي:

- تؤثر ثقافة المنظمة تأثير جوهريا على أداء العاملين وانبتقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- 2- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثير جوهريا على أداء العاملين.

⁽¹⁾ شيباني سميحة وعبيش سامية: مرجع سابق، ص - ص 24-25.

3- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

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

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وكذلك معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء واعتمد على العينة العشوائية الطبقية تمثلت في اختيار ثلث المجتمع أي 52 عامل من مجموع 276 عامل ويمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات أعوان تحكم، وعمال تنفيذيين موزعين على ثلاثة أقسام رئيسية.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

1- جماعة العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جوالعمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

2- توفر فريق العمل في المؤسسة يوفر جوا من الإلتزام والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالإغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

3- يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الإلتزام نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

4- توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالإلتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود زملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما وتحقيق أداء مرتفع.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسات السابقة:

1- تم استعراض (9) دراسة منها (3) دراسة جزائرية و(4) دراسة عربية ودراستين أجنبيتين، وقد تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وموضوع الأداء بشكل منفصل وكل على حدى، وقد تفاوت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة فمنها من تناول المحور الأول في هذه الدراسة وهو الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الدراسة مثل دراسة شبير ودراسة الفالح ومنها من تناول المحور الثاني في هذه الدراسة وهو الأداء مثل دراسة جيلح الصالح ودراسة بوعطيط جلال الدين، ومنها من تناول المتغيرين معا أي الثقافة التنظيمية والأداء مثل دراسة أسعد محمد عكاشة ودراسة إلياس سالم.

⁽¹⁾ شيباني سميحة وعيش سامية: مرجع سابق، ص-ص 22- 24.

- ويتضح مما تم عرضه سابقا أن موضوعي الثقافة التنظيمية والأداء قد نال اهتمام الباحثين رغم أنه قد تم تناولهما بشكل منفصل وقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:
- إن جزء من هذه الدراسات قد استهدف التعريف بالثقافة التنظيمية عبر الجوانب المهمة المتعلقة بهذا المحور سعيا إلى فهم عميق للعناصر المكونة له.
- والجزء الآخر من الدراسات قد استهدف التعرف على الأداء إلى فهم عميق حول العناصر المكونة له والعوامل المؤثرة فيه.
- 2- اعتماد معظم هذه الدراسات على المنهج الوصفي من أجل دراسة الواقع أو الظاهرة وتقديم وصفا دقيقا لها من خلال تفسيرها وتحليلها.
- 3- اختلاف هذه الدراسات في كيفية اختيار العينة فمنهم من اختار العينة العشوائية الطبقية ومنهم من اختار العينة القصدية.
- 4- عدم تطرق هذه الدراسات لأدوات جمع البيانات مثل الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، السجلات والوثائق.
- 5- من حيث النتائج: اختلاف هذه الدراسات في الوصول إلى النتائج هذا ما أعطانا فهم واسع لحدود موضوع بحثنا.
- 6- بالنسبة لفرضيات الدراسة فمعظمها تحققت.

مواطن الاستفادة:

- أفادتنا في تحديد وتوجيه وتدعيم مسار بحثنا العلمي إذ سمحت لنا بتكوين إطار أكثر ثراء من المعلومات.
- أعانتنا في تحديد مصطلحات ومفاهيم علمية وإجرائية فضلا على أنها تثري لنا أهم المناهج المتبعة فيها وأدواتها المستخدمة وفروضها المصاغة ونتائجها التي تم التوصل إليها.
- نتائجها كانت بمثابة نقطة بداية لدراستنا ودراسات أخرى نتبعنا.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وقمنا بصياغة إشكالية الدراسة خلصنا من خلالها إلى طرح التساؤل الرئيسي وانبثقت تحته مجموعة أسئلة فرعية وكما قمنا أيضا بصياغة الفرضية الرئيسية ومجموعة فرضيات فرعية، مع تحديد أيضا مفاهيم الدراسة من مفاهيم أساسية وأخرى فرعية وختمنا الفصل بعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

تمهيد:

أولاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية.

سادساً: محددات الثقافة التنظيمية.

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.

ثامناً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

تاسعاً: نظريات الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي شددت انتباه الباحثين والمختصين حيث زاد الاهتمام والبحث في هذا الموضوع نظرا للتأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين فيها، حيث تصل إلى حد الحسم في نجاح المنظمة أو فشلها ونحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على الثقافة التنظيمية من خلال التعرض لمراحل تطورها وإبراز أهميتها وخصائصها وأنواعها ووظائفها ومستوياتها.

أولاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

في تفصيلنا لتطور استخدام الثقافة التنظيمية وجدنا أنه لا يوجد إجماع وإتفاق حول ،أو لمن استخدم هذا المصطلح لكن الاكيد هو ان الدراسات حول المؤسسة الصناعية التي قام بها مجموعة من الباحثين والفاعلين الاساسين بداخلها دراسات قديمة نسبيا كدراسات "بلور"وما قدمه على التنظيم العلمي للعمل واعتبارها دراسات بكيفية أو باخرى .

كما ان مصطلح الثقافة التنظيمية لم يكن متداولاً حتى مطلع الثمانينات ليزداد الاهتمام الكبير بالجانب الاجتماعي والثقافي للمؤسسة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الادارة من جهة والنتائج التي حققتها أدوات التسيير المعتمدة على أسس ثقافية في المؤسسات من جهة أخرى .

ومن هنا سنتطرق إلى بعض المراحل التي أدت إلى تطور الثقافة التنظيمية ،ومن خلال هذا فإن معظم الدراسات تشير إلى أن القادة وبصفة خاصة الاقوياء منهم هم اللذين يكونون الثقافة التنظيمية ويزودون المؤسسة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها نتيجة خبراتهم وتجاربهم السابقة . ولهذا يتم تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية في:

أ- المرحلة العقلانية: في هذه المرحلة تم النظر إلى المورد البشري من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه مادياً لأداء مهامه ،ورواد هذه المرحلة "تيلور"الذي نظر إلى الإنسان نظرة ميكانيكية أي إعتبره كألة ،إلا أن هذه القيم تغيرت ويمكن ملاحظة هذه التغيرات في مراحل تطور الفكر الإداري من قيم مادية إلى قيم معنوية .

ب-مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة فظهرت النقابات العمالية والإهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال هذا العنصر البشري ومنحه حقوقه وكذلك إعطائه واجباته ،أدت إلى ظهور قيم الحرية والتقدير والاحترام .

ج-مرحلة الإدارة بالأهداف: تركزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من إتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق وقيادة مناسبة ،إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وتحقيقها ، أي المسؤولية المشتركة.

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

هـ- المرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة

ذكر أبو بكر بأن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، والصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة ويتضح ذلك في التالي:

1- ثقافة المجتمع: وتعتبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الأفراد العاملون إلى المنظمة مما يؤثر في إستراتيجية المنظمة ورسائلها وأهدافها علماً بأن من الضروري أن تتوافق سياسات المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.

2- ثقافة النشاط: وتعتبر ثقافة المنظمات العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها، إن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء داخل المنظمة.

3- ثقافة المنظمة: تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة وبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم.⁽¹⁾

وقال اللوزي بأن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية:

1- المرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحث بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

2- مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.⁽²⁾

⁽¹⁾ إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 25.

⁽²⁾ المرجع نفسه: ص 25.

3- **مرحلة الإجماع على الرأي:** إتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات x, y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والعواطف وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديد كالإهتمام بالعلاقات الإنسانية ودراسة ضغوط العمل.....

7- **المرحلة الواقعية:** تعد مزيجا من مراحل التطوير السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة وظهور مصطلحات جديدة.⁽¹⁾
ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- ❖ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
- ❖ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.
- ❖ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
- ❖ توفير إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل التنظيم.
- ❖ توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- ❖ زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
- ❖ توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تنبيهه من سياسات.⁽²⁾

(1) ايهاب فاروق مصباح العاجز : مرجع سابق ، ص 26.

(2) ابلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 359.

- ❖ توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- ❖ توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي.⁽¹⁾

ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها

1- مصادر الثقافة التنظيمية:

تتصدر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- **المراسم:** وهي أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة الشعائر، الطقوس، الأساطير في ثقافتهم مثل إجراء إحتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
- 2- **الشعائر:** مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثل: طقوس إلتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
- 3- **الطقوس:** وهي طقوس متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة. مثل: فترة إستراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والإجتماع السنوي للمساهمين.
- 4- **القصص والأساطير:** القصص وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.
- أما الأسطورة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولا لحدث أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.⁽²⁾
- 5- **الأبطال:** هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نمودجا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص150.

⁽²⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، ص313، 314.

6- نجوم غير عاديين: وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموز للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها.

7- الرموز واللغة:

الرموز: وهي عبارة عن أشياء وأفعال وأحداث أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو علمها أو إسمها التجاري والمصافحة بالأيدي وغيرها.
اللغة: وهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.

8- الروايات الشعبية: وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.

9- القصص البطولية: وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.

10- البيئة المادية: وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.⁽¹⁾

2/ مكونات الثقافة التنظيمية:

1/ القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب جيدا أو غير جيد، مهم أو غير مهم....إلخ.
أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.....

2/ المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁽²⁾

⁽¹⁾حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 314.

⁽²⁾محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص، ص 312،313.

3/ الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

4/ التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

(1)

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

- للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منطقة إلى أخرى ومن قطاع آخر وفيما يلي:
- 1- الثقافة البيروقراطية: نحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
 - 2- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - 3- الثقافة المساندة: تتميز ببيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
 - 4- ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.
 - 5- ثقافة المهمة: تركيز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام المواد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف. (2)

(1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص، ص 312، 313.

(2) آل حسين وعبد العزيز حسين: مرجع سابق، ص 5

6- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.⁽¹⁾

- أما إذا أردنا معرفة أنواع الثقافة التنظيمية باستخدام معيار القوة والضعف نجد نوعين هما ثقافة ضعيفة وثقافة قوية.

1- **الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

2- **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.⁽²⁾

• تعتمد الثقافة القوية على:

أ- **عناصر الإجماع أو مدى المشاطرة:** لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

- نظم العوائد والمكافآت إذ أنّ منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

ب- **عناصر الشدة أو الكثافة:** يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الاجتماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.⁽³⁾

خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية:

- يتضح مما ذكر أعلاه أن الثقافة تنصف بخصائص التالية:

1- **الثقافة بنظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر

(1) آل حسين وعبد العزيز حسين: مرجع سابق، ص 5 .

(2) مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص: 412.

(3) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 158.

الثالثة التالية الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) الجانب السلوكي (عادات، تقاليد الأفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة، الجانب المادي (كل ما تنتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والطعام وما إلى ذلك....)

2-الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب، تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

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

4-الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5-الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى.⁽¹⁾

سادسا: محددات الثقافة التنظيمية

هناك ستة محددات هي:

1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات القيادة التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من ثقافتها السائدة في المنظمة.

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوبا للإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.

3- التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

⁽¹⁾مصطفى محمد أبو بكر: مرجع سابق، ص 407.

4- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء، سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية).

5- **البيئة:** الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.... إلخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.⁽¹⁾

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

1- وظائف الثقافة التنظيمية:

أ- إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

ب- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.

ت- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إستقرار المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.

ث- تحديد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.

ج- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.

ح- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.⁽²⁾

2- العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها مايلي:

1/ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

⁽¹⁾ لبال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 346.

⁽²⁾ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 314.

- 2/ الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع إهتمامه وقيمه ودوافعه كما أن المنظمة تجذب إلى ما يتفق معها في ثقافتها.
- 3/ البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4/ المنافع التي يحصل عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- 5/ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
- ❖ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - ❖ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - ❖ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.⁽¹⁾

وبناء عليه يمكن القول أن إختلاف القيم ومن تم إختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى مايلي:

- 1- خصائص الفرد.
- 2- علاقة الفرد بالبيئة.
- 3- أهداف الفرد وتواجهاته.
- 4- علاقة الفرد بالمنظمة.
- 5- الأنشطة التي يمارس الفرد.
- 6- إتصالات الفرد وعلاقاته مع الآخرين.
- 7- ثقافة المجتمع وانعكاساته على ثقافة المنظمة.⁽²⁾

ثامنا: تأثير الثقافة على المنظمة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على الجوانب وأبعاد عديدة من المنظمة في مقدمتها علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والإلتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

(1) مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 408.

(2) المرجع نفسه، ص 409.

● ثقافة المنظمة والفعالية:

- لقد كشفت الدراسة التي أجراها (waterman et peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، قد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ويرى الكاتب Jayborney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

- إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموافقة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

- وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.⁽¹⁾

تاسعا: نظريات الثقافة التنظيمية

1- نظرية القيم: يرى أصحاب هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الأفراد لتلك الثقافة.

يرى " أبو بكر " أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنما لهم الثقافية.⁽²⁾

- التعقيب:

يتضح من خلال نظرية القيم أن هناك عدم وجود أو ندرة وجود نمط معين أو محدد متكامل للثقافة، بل إن كل ثقافة تتميز بقيم واتجاهات ومعايير مختلفة والتي تحدد وتسير الأفراد نحو أنماط سلوكية معينة.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق ، ص 27.

(2) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 11.

2- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

- وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعات. التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال: ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور. (1)

- التعقيب:

من خلال تحليلنا لنظرية روح الثقافة يتضح لنا أن أصحاب هذه النظرية ينظرون إلى أن الثقافة التنظيمية شيء معنوي غير ملموس يتجسد من خلال تصرفات القادة والعاملين في المنظمة.

- كما أن نظرية روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم والمعايير والإتجاهات التي تعتبر إطارا مرجعيا للعاملين بالتنظيم تنمو وتتطور بمرور الوقت ويكتسبونها من خلال المجتمع.

3- نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يجعلها التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصية الأفراد. (2)

- التعقيب:

من خلال نظرية سجية الثقافة يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية شيء مكتسب ومتعلم عن طريق التدريب والممارسة من قبل أعضاء التنظيم، إذ تصبح فيما بعد مشتركة فيما بينهم وتخلق خبرة لديهم تجعلهم على إنسجام وتوافق فيما بين أعضاء التنظيم.

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 11.

(2) المرجع نفسه، ص 12.

1- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي تعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارهم في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.⁽¹⁾

التعليق:

من خلال نظرية التفاعل مع الحياة يتضح لنا أنها تركز على طريقة التعامل القادة داخل التنظيم وأسلوب تفكير الأفراد حول الأشياء والأدوار التي يؤدونها داخل التنظيم من قيم ومعتقدات واتجاهات يحملونها من أجل الانسجام والتفاعل فيما بينهم.

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز : مرجع سابق، ص 12.

خلاصة الفصل:

يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية مكوناً أساسياً للبنية الداخلية للمنظمة وتمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف حيث يساعد الإطار الثقافي للمنظمة على فهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم التي يؤمنون بها، إذ تسود المنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة وقد جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، ولثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تحديد أداء الموارد البشرية كونها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي وأعضاء المنظمة في القيم والافتراضات والطقوس والرموز، وهذا ما يجعل من الإدارة العليا للمنظمة تسهر على أن تكون الثقافة التنظيمية واضحة الأبعاد من قبل العاملين.

الفصل الثالث: الأداء

تمهيد:

أولاً: شروط الأداء الجيد.

ثانياً: أهمية الأداء.

ثالثاً: عناصر الأداء.

رابعاً: أنواع الأداء.

خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء وأبعاده.

سادساً: محددات ومستويات الأداء.

سابعاً: تعريف تقييم الأداء.

ثامناً: خصائص تقييم الأداء.

تاسعاً: الأطراف التي تجري التقييم.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة والذي يعبر على جهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي تشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة المورد البشري، ونظرا لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الرقي والتطور ونحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل وإعطاءه فكرة عامة عن الأداء.

أولاً: شروط الأداء الجيد:

الشرط 1: وضوح وشفافية المهمة / الواجب:

- تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكله إليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية ويتم التأكد من فهمه لها وهي:
- الواجب، المهمة نفسها.
 - الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة.
 - حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي يستطيع أن يصل إليها ويمارسها في تنفيذ لما هو مطلوب منه.

الشرط 2: الأهلية / الكفاية للمهمة

- من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة ما أن يكون الشخص الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها.
- تكون الأهلية نتيجة للمهارة العالية والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب ودمج مهاراته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.⁽¹⁾

الشرط 3: حصيلة المعرفة

- قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أم سلبية علماً أنه يمكن التنبؤ بنتائج استناداً إلى الخبرة السابقة وملاحظة أية تصرفات تشجع أولاً تشجع على إكمالها.

الشرط 4: مناقشة المهمة

- يمكن أن نلاحظ أحياناً أن بعض الناس لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بمهمة عمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهمات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز.

الشرط 5: التعاون في أداء المهمة

- عندما يتم توكيل مهمة لشخص فإنه يقوم بالجزء المطلوب، أما إنجاز المهمة كاملة فيمكن أن تعتمد على الآخرين وتعاونهم، ففي الماضي كان العمل عبارة عن تفاعل الفرد مع الأشياء كالمزارع مع الأرض والعامل مع الآلة، أما في هذه الأيام فالعمل في المنظمات يتطلب تعاون عدد من الأفراد ليتم

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 106 - 108.

إنجاز وأداء الواجب بالصورة الصحيحة وتجنب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل أو مالا يقوم به يعتمد على جداول عمل وأوليات الآخرين.⁽¹⁾

الشرط 6: ضبط المهمة:

تعتبر المهمة جزء من العمل وهي عملية محددة البداية والنهاية وينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة وهذا يعني أنه يجب ضبطها وضبط المهمة يعني أن تجري متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ وذلك عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها مع الشروط المطلوبة والمثابفة وبذلك يتم في النهاية إجراء ما يلزم من تعديل للتوفيق بين الواقع الحالي: ويتم ضبط المهمة من خلال تحديد معايير للقياس والمقارنة ليسهل تحديد الفجوات ونقاط الضعف واكتشاف الخلل وتمير الملاحظات للشخص المعني بالتنفيذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.⁽²⁾

الشرط 7: الإلتزام بالمهمة:

إن إلتزام الموظفين بالمهمة المطلوبة منهم مهما جدا لإنجازه و أدائه بالصورة المطلوبة وقد يكون عدم الإنجاز عائدا إلى أسباب عديدة وليس شرطا أن يكون وجود إنتماء أو إلتزام هو السبب في ذلك، على الرغم من أن عدم الإلتزام بالمهمة والعمل يتوقفان في كثيرا من الأحيان على شروط أخرى من شروط الأداء التي سبق ذكرها، مثل عدم الكفاية أو عدم الاهتمام بعواقب الإنجاز، لذلك يجب عدم إعتبار عدم وجود إتجاه إيجابي أو إلتزام نحو المهمة هو سبب في عدم أدائها.

الشرط 8: مميزات وظروف المهمة

لكل مهمة ظروفها الخاصة بها والبيئة المناسبة لآدائها بالشكل المناسب وتشمل الظروف المناسبة كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين بمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح، والعكس صحيح.⁽³⁾

ثانيا: أهمية الأداء

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وعليه فإن المقاس الحقيقي لفعالية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أدائه ومنه أهمية الأداء تكون أساسا في إهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها الأداء، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول في

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص، ص108، 109.

(2) المرجع نفسه، ص 109، 110.

(3) المرجع نفسه، ص 110، 111.

التغيير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع حيث أنه يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجيدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقييم وتحسين طريقتهم.

ومن خلال هذا فالأداء يساعد على تحويل تردد الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئاً ما واقعياً يفعلونه في مجال العمل ومن جهة أخرى فإن الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على الأداء.⁽¹⁾

ثالثاً: عناصر الأداء:

- هناك عدة عناصر أو مكونات للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، كما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحددة ومدى خاصة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.⁽²⁾

رابعاً: أنواع الأداء:

- نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.
- 1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

(1) فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2006، ص 240.

(2) سعد تراجيب غنام البقمي: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة إبتكماً لامتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، الرياض، 2012، ص 25، 26.

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداة الوحدة أي أنه ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية و التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتهم بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.⁽¹⁾

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الذي ينتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحمل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهماذا تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.⁽²⁾

2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة من باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية والرياح والنمو.

- كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

⁽¹⁾ بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2008-2009، ص 76.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 76.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.⁽¹⁾

خامسا: العوامل المؤثرة على الأداء وأبعاده:**1- العوامل المؤثرة على الأداء:**

1-1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز ومحاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد وذو الأداء الضعيف.

1-2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء. وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين.⁽²⁾

1-3- إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقية والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين وهذا يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول، والموظف غير المنتج.⁽³⁾

⁽¹⁾ بوعطيط جلال الدين: مرجع سابق، ص 77.

⁽²⁾ أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، على الرابط:

www.investintecntech.com 03/04/2016 , 20 :00h, P 12

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 12.

1-4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل كالسن والمؤهل التعليمي، والعادات والتقاليد، الجنس، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

1-5- **التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.⁽¹⁾

2- أبعاد الأداء:

2-1- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

- إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي.

2-2- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية وكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة

(1) أحمد الكردي: مرجع سابق، ص 13.

للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات).⁽¹⁾

سادسا: محددات الأداء ومستوياته

1- محددات الأداء:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول.
- القدرات والخصائص الفردية.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء أما العنصر الثاني فهو يمثل قدرات الفرد لدوره الوظيفي يعني تصوراتهِ وإنطباعاتهِ عن الأسلوب والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الحقيقة التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، ويمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي تقول " بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل بتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، وأن تقييس على هذه الفكرة وتقدم فرضاً مضمونة أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاث المحددة للأداء أن كل عامل في هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال إمتزاجه بالعاملين الآخرين فأثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك. وكذلك فإن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط وكذلك فإن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على

⁽¹⁾ إبراهيم محمد محاسنة: مرجع سابق ، ص108.

المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين.⁽¹⁾

2- مستويات الأداء:

عند البدء بالنظر في تنمية الأداء في أي منظمة فإنه يتم التركيز على ثلاثة مستويات من الأداء هي التي يجب التعامل معها وتشكل مجتمعه الأداء الكلي في أي منظمة وهذه المستويات هي: مستوى المنظمة، مستوى العمليات ومستوى الوظيفة، المنفذ للعمل.

أ- **مستوى المنظمة:** هذا المستوى نفسه الذي سماه DANNY مستوى وحدات العمل ويمكن لمستشار الأداء البشري أن يعرف من خلال هذا المستوى أن متغيرات الأداء الرئيسية هي إستراتيجية المنظمة والغايات والبنية، الهيكل التنظيمي والمقاييس والإدارة.

هو أعلى مستوى في المنظمة وهو ذلك المستوى الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب وهو ذلك المستوى من الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل وجوه الخارجي الخاص.

- المدير التنفيذي العام أو أعلى مسؤول في المنظمة هو الذي يحدد هذا المستوى هذا المستوى من الأداء ويديره، وهو ذلك الشخص الذي يدير كافة الأعمال ومن مسؤولياته أيضا التأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.⁽²⁾

- يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تشمل وتحتوي باقي مستويات الأداء وتعتبر الإطار العام لها ويشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية مثل التخطيط، التنظيم، وضع السياسات وتحديد العمليات، كما يشكل حلقة وصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات، أما أهم متطلبات الأداء التي يحددها هذا المستوى ويعرفها فهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

ب- **مستوى العمليات:** عند النظر إلى قلب أي تنظيم يمكن لأي شخص أن يلاحظ ذلك العدد الضخم من العمليات والوظائف المتداخلة والتي عن طريقها يتم إنجاز الأعمال.

ولتنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة فإنه تصبح هناك حاجة إلى مستوى ثان من الأداء، وهو مستوى العمليات والذي ينتج مخرجات المنظمة الرئيسية، وهذا المستوى من الأداء من

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2008، ص، ص 38، 39.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص 101.

الأعمال يمكن أن ينتشر خارج الإطار الإقليمي للمنظمة " داخل وخارج البلد" كما يمكن أن تكون العمليات مراحل وخطوات حسب نوع مهمة التنظيم.

ويمثل مستوى العمليات كيفية تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء.

كما يتم خلاله إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء وخاصة بين العاملين والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة، ويؤدي عدم توفر اعتماد متبادل بين مستويات الأداء، مما ينتج عنه ضياع الوقت والمال ونسيان العملاء.

كما أن عدم تعريف العمليات الجوهرية في نظام ما، ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتشكيل وتنفيذ العمل بالشكل الذي يرونه مناسباً دون معايير محددة لمواصفات محددة لذلك لا بد من تحديد مستوى أداء العمليات ليتوافق مع مستوى المنظمة ويتطابق معها.

• مستوى جودة العمليات الداخلية لأي منظمة هو تعبير عن مستوى المنظمة وكفاءتها.

• مستوى العمليات هو الذي يربط مستوى الأداء المنظمة بمستوى أداء الفرد.⁽¹⁾

ج- مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل:

- يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات وتنفيذ العمليات وإدارتها، يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف وفرق العمل يمثلون المستوى الثالث- مستوى الأفراد- بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى الأنظمة بحيث تتوفر لدينا وظائف وأعمال لتنفيذ خطوات العمليات مباشرة، ووظائف أخرى تدعم وتساند هذه الوظائف مباشرة مما يسهل عملها ويحقق لها احتياجاتها من التغطية المالية والموارد والغطاء القانوني والمصادر الأخرى المتنوعة، وعندما تتوفر وظائف المدراء والتنفيذيين الذين يسهلون عمل الأفراد ويساعدوهم على تحقيق مستوى أداء معين وينسجم ويتوافق مع مستوى أداء المنظمة والعمليات نفسها.

ويشكل الفرد / المنفذ أو ما يسمى بنظام الأداء البشري الذي يتألف من خمسة عناصر رئيسية وهي:

- المنفذ، - المدخلات (أدوات، نماذج، سلع، معاملة أولية، آلة...)، - المخرجات (السلع، معاملة، جاهزة، تصميم معين...)، - الحصيلة (أثر لأي معاملة أو نشاط ينعكس على المنفذ إيجاباً أو سلباً، - التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.⁽²⁾

⁽¹⁾ فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص 101.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 103.

سابعاً: تقييم الأداء:

- ❖ **يعرف تقييم الأداء:** بأنه عملية تقدير أداء كل عامل أو فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا وفي أية مجالات. (1)
 - ❖ **يعرف كذلك:** تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً.
 - ❖ **يعرف كذلك بأنه:** عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منظمة وعادلة لتجربمكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك استناداً إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يملون فيه. (2)
 - ❖ **يعرف كذلك بأنه:** عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. (3)
 - ❖ **يعرف كذلك:** هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية معينة محددة ودورية وتحديد كفاءات الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته. (4)
 - ❖ **يعرف الدكتور كامل بريرتقييم الأداء بأنه:** عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. (5)
- التعريف الإجرائي:** هو عملية يتم من خلالها تقدير أداء كل عامل خلال فترة زمنية معينة ومدى مطابقتها أدائه للمعايير الموضوعية كما ونوعاً وبطريقة موضوعية.

ثامناً: خصائص تقييم الأداء

تتميز عملية تقييم الأداء بخمسة خصائص هي:

(1) حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 123.
(2) يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 226.
(3) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2007، ص 378.
(4) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 147.
(5) كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 125.

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- إنها عملية شاملة وعامة وفي وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة ورؤساء ومرووسين في كافة المستويات الإدارية.
- وأخيرا فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما للنتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو ربع سنوي أحيانا.⁽¹⁾

تاسعا: الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء

إعتياديا هناك طرفين رئيسين لهما صلة مباشرة بتقييم الأداء هما:

- الرؤساء والمدراء:

فالأساس هو أن يكلف كل مدير ورئيس بأن يقيم كل فرد من العاملين فهو يستلم استمارات التقييم ويكملها لكل واحد من العاملين لديه، إلا أن بعض الأنظمة تستعين بأخرين وهذا ما ينطبق على المدراء أنفسهم فالذي يقيم المدير هو مديره ورئيسه وقد يقوم مجلس الإدارة بتقييم المدير التنفيذي الأعلى.

- إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارات التقييم وإعطاء التعليمات لتنفيذها، إستلام الاستمارات وتحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة بحق الفرد.

بالإضافة إلى ما جاء أعلاه هناك منظمات تستخدم صيغ أكثر تعقيدا في تقييم العاملين منها:

- **التقييم من قبل الزملاء:** هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد من خلال أو من قبل مديره فقط، بل من قبل مجموعة العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين وتكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له.⁽²⁾

(1) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص، ص 237، 238.

(2) سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 395.

-التقييم الذاتي: هناك أنظمة ومنظمات ناضجة تتطلب من كل فرد أن يقوم بتقييم ذاته، وتدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم مديره له.

-التقييم من قبل الخبراء:

هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب إستشارات متخصص ليجري التقييم للإفراد.

-التقييم من قبل الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم وهذا يشمل الباعة والمسوقين وغيرهم.⁽¹⁾

(1) سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص395.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الأداء يعتبر الهدف الأول لأي مؤسسة، فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخطط باستعمال الوسائل المتاحة، إذ سعت معظم المؤسسات إلى معرفة مختلف العوامل المؤثرة على الأداء بغية الوقوف على مختلف نقاط القوة والضعف ومن ثم محاولة استغلالها أو معالجتها، كما تعد عملية تقييم الأداء عملية ضرورية من أجل تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكذا مراقبة سلوك الأفراد بشكل مستمر.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية التقسيم الإداري.

3- نظرية البيروقراطية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية.

2- نظرية الفلسفة الإدارية (y.x).

3- نظرية الحاجات

ثالثاً: النظريات الحديثة.

1- نظرية الموقفية.

2- نظرية الإدارة بالأهداف.

3- نظرية اليابانية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية بصفة عامة والتنظيم والإدارة بصفة خاصة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبرز عدد كبير من المفكرين والباحثين الذين أسسوا لمجموعة من النظريات والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات والتي تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني وهي النظريات الكلاسيكية، والنظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة. ولقد قمنا بإدراجها في هذا الفصل لاعتبارها من التراث النظري، وهي تمهيد يساعدنا في تكوين أهم الأفكار عن الموضوع.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك ونسلو تايلور:

ولد فريدريك ونسلو تايلور في أمريكا سنة 1856 وتوفي سنة 1915 ويعتبر أول من إهتم بالإدارة العلمية، فقد بدأ حياته العملية بشركة مد فيل لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884 وهو لم يتجاوز الثامنة والعشرون من العمر، وخلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين والإختلاف الكبير في كفاءة العمال وأيضاً تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة، فقد تبين له أن الإدارة فقد تبين له أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ ولم تكن هناك دراسة لطرق العمل وأدواته وأن العمال يكفون إعتباطاً بأداء الأعمال.

ولمعالجة هذه الثغرات قام تايلور بالعديد من الدراسات إستهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير الوسائل لإدارة العمل وإكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل.⁽¹⁾

ولقد وضع تايلور أربعة مبادئ وأسس للإدارة العلمية تمثلت في:

- 1- تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي يشتمل على قواعد عدة للحركة، معايير نمطية لتنفيذ العمل التوافق (الموائمة) مع ظروف العمل.
- 2- إختيار العاملين بعناية تناسب القابليات المطلوبة للعمل.
- 3- تدريب العاملين ومنحهم محفزات مادية مناسبة عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة.
- 4- إسناد العاملين ودعمهم من خلال التخطيط بعناية للعمل وتسهيل خطوات إنجازهم.⁽²⁾

❖ من خلال تناولنا لنظرية الإدارة العلمية لتايلور نلاحظ أنه إهتم بالثقافة التنظيمية ولو بجانب ضيق من خلال الاهتمام بالحوافز المادية كمؤشر تناولناه من خلال دراستنا عن الثقافة التنظيمية ويبدو جليا من خلال مبادئ النظرية ويتمثل في المبدأ الثالث "تدريب العمال ومنحهم محفزات مادية مناسبة عند العمل" بالطريقة الصحيحة والحوافز المادية تلعب دورا هاما في تحسين الأداء وهذا دون أن ننسى

(1) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، ص، ص 37، 38.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 56.

أيضا دور الحوافز المعنوية إضافة إلى تحسين أداء العمال إستخدام الأسلوب العلمي في العمل لتسهيل عملية العمل وكيفية تنظيمها بطريقة علمية لزيادة وتطوير الإنتاج ويتضح من خلال المبدأ الأول "تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي".

2-نظرية التقسيم الإداري (مدرسة العمليات الإدارية) 1841- 1925 لهنري فايول:

هو مهندس فرنسي بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثية سنة (من 1888-1918) لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية.

- إهتم أيضا بإدارة المؤسسات ومشكلات القيادة ويعتبر تفكيره مكملا لتفكير تايلور إهتم بتحليل طبيعة ووظيفة الإدارة داخل المؤسسات.

- كان أول ظهور لأعمال فايول سنة 1900 وسنة 1908 حيث قدم أفكاره حول الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات الهندسية المتعلقة بأعمال التعدين، إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور ذو العنوان " الإدارة الصناعية والعامة" الذي صدر عام 1916 وفيه قام فايول بتضمن نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ ولقد عمد إلى إيجاد مبادئ يعتمد عليها المدراء في أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية التي يعملون لها وقد حددها في خمسة وظائف وهي التخطيط التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.⁽¹⁾

- كما صاغ فايول أربعة عشر مبدأ وأكد على أهميتها في تسيير المؤسسات وتتمثل في:

1- مبدأ تقسيم العمل.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية.

3- مبدأ النظام والانضباط.

4- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة.

5- مبدأ وحدة التوجيه.

6- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.

7- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة.

8- مبدأ المركزية.

(1) عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص، ص 36، 37.

9- مبدأ تدرج السلطة.

10- مبدأ الترتيب والتنظيم.

11- مبدأ المساواة والعدل.

12- مبدأ ثبات العاملين.

13- مبدأ المبادرة.

14- مبدأ التعاون والعمل الجماعي.⁽¹⁾

❖ من خلال دراستنا لنظرية التقسيم الإداري لهنري فايول تظهر لنا بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية وهي وجود نظام عادل للحوافز كمؤشر تناولناه في دراستنا حيث يعتمد على تقديم مكافآت للعمال لتحفيزهم ويكون على قدر الجهد المبذول يساعد العمال على الإبداع والخلق في العمل وهذا ما يتضح من خلال المبدأ (7) "وهو مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها للمنظمة".

❖ بالإضافة إلى مؤشرات أخرى لها أهمية في المؤسسة والمتمثلة في روح الجماعة أي يجب خلق روح الفريق والإحساس بالوحدة والتماسك لتحقيق الاستقرار في العمل والعمل على تحسين وتطوير الأداء ويظهر جليا في المبدأ (14) "مبدأ التعاون والعمل الجماعي".

3- النظرية البيروقراطية لماكس فير:

في أواخر القرن 19 برزت أفكار الألماني ماكس فير والتي أثرت كثيرا في حقل الإدارة وأدت إلى سيادة مفاهيم جديدة في العمل وكلمة البيروقراطية مشتقة من المصطلح الإغريقي (بيرو قراطي) أي حكم المكتب وهي تعني الرشد (العقلانية) والشكل الكفو للمنظمة المؤسس على مبادئ المنطق الأمرة والسلطة القانونية.⁽²⁾

ويمكن تلخيص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في المنظمات وفق منظور " فيبر" بما يلي:

- **التقسيم الواضح للعمل:** حيث يتم تقسيم الأعمال (الوظائف) تبعا لنشاطات ومهام كل عمل بشكل واضح ومحدد، مما يساهم في التخصص وتطوير مهارات الأفراد.
- **القواعد والإجراءات:** تكون مكتوبة وموثقة حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المديرين والأفراد (العاملين) في سلوكهم وقراراتهم.

⁽¹⁾ لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص، ص 54- 56.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 65.

- **هرمية السلطة:** تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات.
- **العلاقات غير الشخصية:** الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز في المعاملة والتأكيد على عدم ترك العلاقات الشخصية تؤثر في تأدية الواجبات.
- **الإستحقاق على أساس المهنة:** حيث يتم إختيار وترقية الأفراد (العاملين) مهنيا وفقا لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل.⁽¹⁾
- ❖ من خلال عرضنا لخصائص ومجالات النظرية البيروقراطية نتضح لنا بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الترقية وهو دليل على وجود نظام الحوافز داخل المؤسسة وهو كمؤشر تناولناه في دراستنا حيث يؤكد "فيبر" على أن الترقية تمنح للأفراد العاملين على أساس الجهد المبذول للقيام بالوظيفة ويتضح من خلال الخاصية الرابعة "الاستحقاق على أساس المهنة حيث تقوم ترقية الأفراد العاملين مهنيا وفقا لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل".
- ❖ بالإضافة إلى أن البيروقراطية تدعو إلى الانضباط والالتزام في العمل من خلال تطبيق القواعد والإجراءات ويظهر من خلال الخاصية الأولى "القواعد والإجراءات تكون مكتوبة وموثقة حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المديرين والأفراد العاملين".

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو 1927- 1932:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل اتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري، ويعتبر إلتون مايو أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد النظرية السلوكية، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة ونستون إلكترونيك بمصنع هاوتورن في الوم. أ وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والرود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي ويعد " إلتون مايو" أستاذ البحث الصناعي مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ أثارت نتائج الاختبارات التي قام بها هو وفريقه البحثي في مصانع هاوثورن الانتباه إلى مصطلح التفاعل الإنساني بين العاملين في موقع العمل.⁽²⁾

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص، ص 64، 65.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 95.

وقد كان لنتائج تجارب مصانع هاوثون حصيللة مهمة تمثلت في تأكيد وجود علاقة مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى تأسيس علاقات بين الأفراد العاملين مع بعضهم سيكون لها انعكاسات إيجابية على الأداء.

كما أظهرت إهتمامات لاحقة بمفاهيم واتجاهات جديدة في الإدارة منها مفهوم الرضا، مفهوم العلاقات الشخصية، ومفهوم الجماعة، حيث اعتبرت الإدارة الفعالة التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضهم وتتيح لهم فرص تبادل الرأي وإقامة الروابط والعلاقات، مما شكل في البداية التوجه نحو دراسة السلوك وبشكل خاص سلوك جماعات العمل وأثرها على الأداء.(1)

ومن المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية ما يلي:

- الحوافز غير المادية تلعب دورا في الدافعية والروح المعنوية في زيادة الإنتاج.
- التركيز على إشباع الرغبات الإنسانية كأداة لتحسين الإنتاجية.
- التركيز على تشجيع وتدريب الجماعات في موقع العمل، وتوفير القيادة والديموقراطية من أجل إعطاء فرصة المشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات.
- التخصص الكامل هو الأساس لزيادة الإنتاجية.(2)

❖ من خلال المبادئ التي تقوم عليها نظرية العلاقات الإنسانية تتحدد لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الحوافز سواء كانت مادية او معنوية كمؤشر تناولناه في دراستنا حيث تلعب الحوافز دورا هاما في زيادة الدافعية ورفع الروح المعنوية وتحسين الإنتاجية.

❖ ويظهر جليا في المبدأين الأول والثاني: "الحوافز الغير مادية تلعب دورا في الدافعية والروح المعنوية في زيادة الإنتاج، التركيز على إشباع الرغبات الإنسانية كأداة لتحسين الإنتاجية".

❖ ولتحسين أداة العمال داخل المؤسسة إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات وأيضاً فتح أبواب التفاعل بينهم في العمل أي تكوين روح الفريق مما يخلق زيادة الرضا لديهم، ويظهر من خلال العبارة التالية: " تفهم علاقات الأفراد مع بعضهم وتتيح لهم فرص تبادل الرأي وإقامة الروابط والعلاقات".

(1) صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص، ص 68، 69.

(2) فاضل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 114.

2-نظرية الفلسفة الإدارية لماك غريغور:

دوغلاس ماك غريغور صاحب كتاب الجانب الإنساني للمنشأة ورائد حركة العلاقات الإنسانية وهو صاحب نظرية (X) و(Y)⁽¹⁾ حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى وقد تناول " ماك غريغور" الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي:⁽²⁾

نظرية (X):

وهي نظرية تقليدية ترى أن من إلتزامات الإدارة نحو المجتمع تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة، وإلتزامتها نحو الملاك تحقيق عائد جيد كما أن لها إلتزامات نحو العاملين وهي أن تقدم لهم الأجر العادل والمعاملة المنصفة ولتنفيذ تلك الإلتزامات فهي حرة في الطريقة التي تراها صالحة في التعامل مع عناصر الإنتاج ومنها عنصر العمل وهي إلى جانب ذلك تفترض بالجنس البشري إفتراضات منها:

- إن الإنسان في طبيعته كسول وضد أمانى وأهداف المؤسسة.
- إنه إنسان إقتصادي لا يحركه غير العامل المادي.
- إنه يرغب الرقابة المباشرة ويخاف العقاب.
- أنه يريد أن يقاد.

ولهذا إتبعت اللين أحيانا والقوة أحيانا أخرى ومن ثم إستبدلتها بسياسة إطارها كن عادلا وجازما.⁽³⁾

- من خلال تناولنا لنظرية (X) لماك غريغور يتضح لنا أن هناك إهتمام بالثقافة التنظيمية ولو بجانب ضيق كالتأكيد على الجانب المادي كمبدأ للقيام بالعمل وإستقرار العمل في المؤسسة وهو مؤشر تناولناه في دراستنا ويبدو جليا من خلال العبارة: " أن من إلتزامات الإدارة تجاه العاملين تقديم الأجر

(1) علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013، ص 123.

(2) لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 96.

(3) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3، 2007، ص، ص 65، 66.

العادل والمعاملة المنصفة" والحوافز المادية تلعب دورا هاما وهي كجانب ضروري لتحفيز العامل من أجل تحسين الأداء والقيام به.

نظرية (y):

تقف هذه النظرية وجها لوجه أمام النظرية السابقة فهي ترفض تلك الصفات التي إفتترضت بالجنس البشري وترد عليها بما يلي:

- أن الإنسان لا يقف ضد أمانى وأهداف المؤسسة.
- وهو لا تحركه العوامل المادية بل هناك عوامل متعددة تقف إلى جانب العوامل المادية.
- إنه لا يخاف العقاب بل يعمل مدفوعا بعوامل التحفيز.
- إنه لا يريد أن يقاد ويطلب الحرية ويريد أن يشترك في قيادة نفسه وإنه يتحمل المسؤولية وهي صفة ملازمة للإنسان.
- لقد أمنت هذه النظرية أن للإنسان حاجات متعددة وما أن يرضى حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة التي لم يتم إرضاءها محركة لسلوكه حتى يتم إشباعها فإن لم تشبع فقد يتصرف تصرفا لا ترضاه الإدارة فتظنه سمة من سماته وقد فاتها أن هذا السلوك قد برز نتيجة لإمتناع الإدارة ووقوفها في طريق إشباع تلك الحاجة.⁽¹⁾

- من خلال نظرية (Y) يتبين لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الحوافز بنوعها المادية والمعنوية كمؤشر تناولناه في دراستنا عن الثقافة التنظيمية فحسب ماك غريغور تتمثل الحوافز المادية في الأجر والحوافز المعنوية كالتشجيع على الإبداع والإبتكار ويتجسد من خلال المبدئين:
- الإنسان لا تحركه العوامل المادية بل هناك عوامل متعددة تقف إلى جانب العوامل المادية.
- إنه لا يخاف العقاب بل يعمل مدفوعا بعوامل التحفيز.

3-نظرية الحاجات لماسلو 1908 - 1970:

هو أستاذ لعلم النفس كان متخصصا في دراسة السلوك الإنساني ولد سنة 1908 وتوفي 1970 وكان من المنظرين الأوائل الذين إهتموا بدراسة الدافعية عند الإنسان في العمل في هذا الموضوع أصدر كتاب بعنوان " الدافعية والشخصية" وذلك سنة 1950 كان لهذا الكتاب وقعا في الوسط الصناعي.

(1) خليل محمد حسين الشماع وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 67.

- إنطلق ماسلو كدارس عن طريق تفحص العوامل والأمور التي تساعد على ترغيب الفرد للعمل ووجد أن هناك عدد ملحوظ من الحاجات الإنسانية وأن هذه الحاجات الإنسانية تأخذ شكلا هرميا متسلسلا في الأهمية من وجهة نظر الفرد الواحد وبشكل متباين عند مقارنتها مع حاجات فرد آخر والأمر حالة نسبية، وبعد تبويب وتجميع الحاجات أمكن التوصل إلى خمسة حاجات رئيسية تأخذ التسلسل التالي:⁽¹⁾

- 1- **الحاجات الفيزيولوجية:** من خلال الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
 - 2- **الأمان:** من خلال ضمان الفرد لوظيفته تحقيق الاستقرار الوظيفي وحماية الفرد من جور المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.
 - 3- **الإنتماء:** من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة أن تساعد العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.
 - 4- **التقدير والإحترام:** عن طريق الترقية والكفاءات الإستثنائية والأوسمة.
 - 5- **تحقيق الذات:** تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا ونادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.⁽²⁾
- من خلال مبادئ نظرية الحاجات لماسلو تتبين لنا بعض جوانب الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الحوافز كمؤشر تناولناه في دراستنا حيث صنف ماسلو الحوافز إلى مادية تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية كالأجر وهذا يتجسد في الحاجة الأولى "الحاجات الفيزيولوجية من خلال الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل"، وتتمثل الحوافز المعنوية في الأمان المتمثل في الاستقرار الوظيفي، وكذا الإنتماء والتقدير والإحترام كالترقية والكفاءات الإستثنائية، وهذا يتضح من خلال الحاجات الثانية والثالثة والرابعة: الأمان، الإنتماء، التقدير والإحترام.

النظريات الحديثة:

- تتناول هذه النظريات ضرورة دراسة المنظمة ككل متكامل مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية مع البيئة المحيطة، لقد ساهمت النظريات الحديثة في الهياكل التنظيمية بصورة مازالت قائمة وتتمثل هذه المساهمات من خلال أدوار النظريات التالية:

⁽¹⁾ شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص، ص 96، 97.

⁽²⁾ حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، العربية، لبنان، 2005، ص 93.

1- النظرية الموقفية:

نظرا لاختلاف في المواقف والمشكلات التي تواجهها التنظيمات الإدارية فإنه من الصعب الاعتماد على طريقة واحدة لمواجهة هذه المواقف لاختلاف طبيعتها وتعدد مصادرها، لذلك فالمدخل الموقفي يركز على ضرورة توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل المواقف التي يواجهونها ومن تم إختيار وتطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات وتحديات غير مخطط لها.⁽¹⁾

- دراسة برونزوستولكر:

لقد قام كل من برونز وستولكر بمقابلات ودراسة 20 منظمة في إنجلترا وسكوتلاندا، فوجدوا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، كما أن الإختلاف في التكنولوجيا يحتم هو الآخر إستخدام هياكل تنظيمية باختلاف التكنولوجيا المستخدمة، كما دلت الدراسة أن اختلاف البيئة المتمثلة بالسوق واختلاف استخدام التكنولوجيا، يفرض حالة عدم التأكد في التنظيم ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من "التنظيمات العضوية والتنظيمات الميكانيكية".

"فالتنظيمات الميكانيكية": تعتمد على الهيراركية والتقيد بالقواعد والإرشادات وتتميز هذه التنظيمات بقواعد عمل واضحة ومحددة بالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات والعمل يتميز فيها كونه معقلن ورشيد ومتخصص ونمطي.

"بينما التنظيمات العضوية": تتميز بكونها أكثر مرونة من الأولى فتميل إلى إعطاء الحرية للأفراد وأن الإرشادات في التنظيمات العضوية تأخذ صبغة نصائح وليست أوامر تعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على الاتصالات التي تكون أساسية.⁽²⁾

❖ من خلال دراستنا للنظرية الموقفية لبرونز وستولكر نلاحظ أن من مميزات وخصائص هذه النظرية يبدو أن هناك ارتباط ودلالة على وجود ممارسة الثقافة التنظيمية ولعل من أبرزها الإتصال وهو كمؤشر تناولناه في دراستنا ويتضح من خلال "التنظيمات العضوية حيث تعتمد على الاتصالات التي تكون أساسية".

(1) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2007، ص، ص 66، 67.

(2) مهدي زوليف وعلي العضيلة: إدارة المنظمة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1996، ص 101.

❖ ولتحسين أداء العمال داخل المؤسسة إقترح كل من برونز وستولكر إعطاء العمال نوع من الحرية في المشاركة في إتخاذ القرارات ويتجلى ذلك في التنظيمات الميكانيكية من خلال العبارة: " المركزية في التسيير واتخاذ القرارات".

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف بإيجاز أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوسين وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخر ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالإشتراك وهو أسلوب ديموقراطي في القيادة حيث تقوم الإدارة على منطق إستشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في إتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساس بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا بمعنى أي مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والقياس وذلك من أجل تقييم النتائج والوقوف على سبب الإنحرافات إذ وجدت.

- ويقول خبراء الإدارة المحدثين أن الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة بإعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف محددة وهنا يبرز مدخل الإدارة بالأهداف الذي يركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لمستوى الإدارة ونشاطاتها ولذا يكون على المدير الناجح أن يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها والتي في سبيل تحقيقها يمارس المدير نشاطات تعرف بالوظائف الإدارية التي تمثل في حد ذاتها مكونات وأبعاد العملية الإدارية.⁽¹⁾

والإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمشروع حيثما تدعو الضرورة ذلك.

وتعتبر الإدارة بالاستثناء جزءا من الإدارة بالأهداف فالإدارة بالاستثناء هو تعبير يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها.⁽²⁾

(1) بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات، مفاهيم)، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 94.

(2) المرجع نفسه، ص 95.

- من خلال دراستنا لنظرية الإدارة بالأهداف تظهر لنا بعض خصائص ومؤشرات الثقافة التنظيمية كمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهو عامل محفز على بث الدافعية لديهم لتحسين الأداء ومن خلال هذه المشاركة يمكن تعزيز الاتصال بين الإدارة والعمال.
- مما ينعكس إيجاباً على أداء العامل بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام ونلتمس ذلك جلياً في النظرية تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك إضافة إلى: "يقوم كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف للآخر".

3: النظرية اليابانية:

رائدها " وليام أوجي " أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا " لوس أنجلوس " الولايات المتحدة الأمريكية عام 1981 تدعو الإدارة اليابانية إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين وتحقيق الكفاءات الإنتاجية في نوعية المنتجات وخلق الوعي بأهمية النوعية وتجسيد المشاركة الحية في الجماعات الصغيرة المهتمة بالنوعية⁽¹⁾ تقوم هذه النظرية على ثلاث خصائص هي:

- 1- الثقة: لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد.
- 2- الذكاء والمهارة: لأنهما الأسلوبان المعتمدان على الخبرة الطويلة والمعايشة في الوظيفة.
- 3- الألفة والمودة: التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية.

مبادئ الإدارة اليابانية:

- 1- الوظيفة مدى الحياة: حيث تساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.
- 2- التقويم والترقية البطيئان: حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة زمنية طويلة مما يتيح التأنى والدقة في التقويم.
- 3- عدم التخصص في المهنة: أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.
- 4- أسلوب القرارات الجماعية: حيث يدفع العاملون إلى الإنتاجية ويشعرون بالأهمية.
- 5- عدم المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء والمرونة.
- 6- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان شمولية العناية والاهتمام بالعاملين الذين يعزز من المودة والثقة.⁽²⁾

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 172.

(2) محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000، ص، ص 53، 54.

- من خلال عرضنا لنظرية الإدارة اليابانية لوليام أوجي تتضح لنا بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الحوافز كمؤشر تناولناه في دراستنا عن الثقافة التنظيمية حيث ركز ويليام أوجي في نظريته على الحوافز المعنوية وتتمثل في زيادة الإبداع والإبتكار وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من العوامل التي تدفع العمال إلى الإنتاجية وزيادة أدائهم وتطوير كفاءتهم ويتضح جليا في المبدأ الرابع " أسلوب القرارات الجماعية حيث يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
- والمبدأ الثاني: التقويم والترقية.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتقديم وطرح أهم الأفكار والتصورات التي تضمنتها النظريات التي تناولت متغيرات بحثنا، والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات النيوكلاسيكية، والنظريات الحديثة حيث اهتمت هذه النظريات اهتمام متفاوت بالثقافة التنظيمية والأداء، كما اختلفت هذه النظريات في نظرتها للفرد، فنجد النظريات الكلاسيكية قد جردت الفرد من إنسانيته ونظرت إليه نظرة مادية في حين أن النظريات النيوكلاسيكية فقد اهتمت بالعنصر البشري وهدفت هي الأخرى إلى رفع الإنتاجية ونجد النظريات الحديثة فقد اهتمت بالعنصر البشري والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التنظيم.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد:

أولاً: مجال الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الإستمارة.

4- الوثائق والسجلات.

خامساً: أساليب التحليل.

1- أسلوب التحليل الكيفي.

2- أسلوب التحليل الكمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث الميداني فهي تعد الجزء الأكثر أهمية فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع الاجتماعي بالإضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتسمح للباحث إختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية من قبله والوصول في الأخير إلى النتائج وفيها يقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية بشكل صحيح عليه إتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا لذلك خصصنا هذا الفصل بالجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالموضوع محل البحث نستله لعرض مجالات الدراسة بأنواعها الثلاث (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني) وكذلك ذكر المنهج المستخدم والعينة التي أجرينا عليها البحث، إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل المستعملة.

أولاً: مجال الدراسة:

1-المجال الجغرافي للدراسة:

أنشئت المؤسسة الكاتمية للفلين (S.N.L) بجيجل بمقتضى الأمر 67 بتاريخ 1967/09/09 حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03 تم تحويل هذه الأخيرة إلى الشركة الوطنية للفلين والخشب (S.N.D.L) وبموجب الأمر 05/82 المؤرخ في 1988/01/29 تمت إعادة هيكلة المؤسسة تحت إسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة (E.N.L)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل.

بعد صدور القوانين (01-88، 03-88، 04-88) المؤرخة في 1988/01/12 والتي تتضمن إستقلالية المؤسسة العمومية حولت إلى مؤسسة إقتصادية عمومية ذات اسهم (SPA) بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأسمالها ب 20.000.000 دج مقسمة إلى 800 سهم وفي عام 1992 تم رفع رأسمالها إلى 50.000.000 دج وفي عام 1994 تم نقل مقرها إلى ولاية عنابة بسبب الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق مطابق للقانون الأساسي للمؤسسة أنشأ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/ SPA) والفروع المنبثقة منه برأسمال يقدر ب 157.350.000 دج وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع الكاتمية للفلين بجيجل كمؤسسة عمومية وإقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأسمال قدره: 10.000.000 دج والذي تم رفعه إلى 50.000.000 دج وفي 2001/01/31 إلى 351.175.000 دج وبتاريخ 2006/03/08، وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى مجمع

(S.O.D.I.A.F) وتعتبر المؤسسة الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية-جيجل- ويتربع على مساحة تقدر ب 4.60 هكتار ويتكون من ورشتين: الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا ب 10.642 م² تتوزع كما يلي:

- ورشة لإنتاج الفلين تمتد مساحتها تقدر ب 5.374 م².
- ورشة المنتجات العازلة تقدر مساحتها ب 1.800 م².
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر 750 متر مربع.
- المخزن مساحته تقدر 1.130 م².
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر ب 786 م².

- مرافق أخرى 802 م².

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر ب 8.350 م² تستعمل لتخزين المواد الأولية المتمثلة في الفلين قدرة إستجابها تصل إلى 27.000 قنطار

1- المجال البشري:

فيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عامل وأصبح سنة 1997 حوالي 150 عامل وسنة 2001 ما يقارب 148 عامل ليصل سنة 2002 إلى 136 عامل ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عامل في ظل الإتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإجابة على التناقص وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، ليلغ عددهم سنة 2016 ما يعادل 86 عامل موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 13 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين أي 37 عامل ويدوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا من الساعة الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء وفيما يلي جدول توزيع العمال على المصالح.

عدد العمال	المصالح
05	الإدارة
06	مديرية التمويل
04	مديرية الإدارة العامة
06	مديرية التجارة
05	مديرية المحاسبة والمالية
14	مصلحة الأمن والنظافة
07	مصلحة الصيانة
18	مصلحة إنتاج الفلين
15	مصلحة إنتاج المواد العازلة
05	مصلحة واد العين
86	المجموع

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين:

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة وأربع مديريات تابعة لهما، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

1- العرض التفصيلي لمكونات الهيكل التنظيمي:

أ- الرئيس المدير العام:

يعتبر المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهاتها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

ب- الأمانة العامة:

هي الوسيط العام بين المدير العام والعمال وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومن مهامها الأساسية تمديد أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

ت- عون مدير العام:

مراقبة التسيير والإعلام الآلي: حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف الوحيد على جميع أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في مختلف المصالح من بين مهامها صيانة الأجهزة والبرامج، معالجة الميزانية وكذلك معالجة التقارير الشهرية للنشاط.

ث- مصلحة المراجعة الداخلية:

هي مصلحة حديثة النشأة وهي هيئة مستقلة داخل تنظيم المؤسسة مسؤولة عنها رئيس المصلحة الممثل في المراجعة الداخلية للمؤسسة وظيفتها التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها السهر، على حسن التسيير والتطبيق في سياسات وإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

ج- المخبر:

يعتبر من بين المصالح الهامة في المؤسسة وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة تجارب وتحليل مراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دولياً.

ح- مديرية المالية المحاسبية:

من بين مهام هذه المديرية أنها تعمل على تسجيل مختلف العمليات الصادرة يوميا إضافة إلى تحضير الميزانية الإفتتاحية والختامية للمؤسسة تتكون هذه المديرية من:

- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.
- أمين الخزينة.
- رئيس مصلحة تسيير المخزون.

خ- مديرية الإدارة العامة.

تتقسم إلى 3 أقسام:

❖ **مصلحة تسيير المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل والعمالة وكذا الإشراف على الحضور والغياب والعمليات الخاصة وإعداد قائمة الأجور.....

❖ **مصلحة النزاعات:** تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة مثلا عندما تباع سلطة لزيون معين ولا يتم الدفع في وقت محدد يتم مقاضاته في المحكمة عن طريق محامي الشركة ومدير الإدارة.

❖ **مصلحة الأمن والنظافة:** تقوم هذه المصلحة بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سليمة مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية.

د- مديرية التجارة: وتتضمن ما يلي:

- الإشراف على تنظيم ومراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع.
- التكفل بمراحل تنفيذ النشاطات التجارية للمؤسسة.
- الربط والتنسيق بين جميع أقسام المؤسسة من خلال الوثائق.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالبيع والشراء.

ذ- مديرية التموين:

تلعب هذه المديرية دورا كبيرا إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم رئيس المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى مدير يوافق عليها مع مراعاة القرارات المالية تضم هذه المديرية.

• **مصلحة الشراء وحضيرة السيارات:** وتتضمن قسم الشراء، وقسم التخزين، والقسم المتعلق بحضيرة السيارات.

ر- **المديرية التقنية:** تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- ❖ **مصحلة إنتاج الفلين:** يرأسها رئيس مصحلة الإنتاج، إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالإنضباط والدقة والإتقان في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد بالنوعية والجودة المناسبة، كما يعمل إلى جانب رئيس المصحلة المساعد له، وهذه المصحلة تنتج صفائح الفلين.
- ❖ **مصحلة إنتاج المواد العازلة:** تنتج منتجين:
- ❖ **مصحلة الصيانة:** تهتم هذه المصحلة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها وإستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جديدة.

2-المجال الزمني:

ونقصد به الوقت الذي إستغرقته إجراء هذه الدراسة الميدانية بالشركة الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل حيث بلغت مدة إجراء الدراسة حوالي 3 أشهر. وذلك أن الزيارات كانت في فترات متقطعة وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة على 4 مراحل:

المرحلة الأولى:

وكانت بتاريخ 2015/12/16 وقد قمنا من خلالها بمقابلة نائب المدير وذلك من أجل الحصول على الموافقة حول إمكانية إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

المرحلة الثانية:

وكانت بتاريخ 2016/03/30 وقمنا بزيارة للمؤسسة وذلك بغرض الحصول على بيانات متعلقة بالمؤسسة من (المجال الجغرافي والمجال البشري، الهيكل التنظيمي.....) كما قمنا بنظرة إستطلاعية لمكان قيام العمال بعملهم.

المرحلة الثالثة:

وفيها تم توزيع إستمارات تجريبية على العمال وكان عددها 10 إستمارات لمعرفة مدى إستيعاب العمال للأسئلة المطروحة في الإستمارة.

المرحلة الرابعة:

وقد قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الإستمارات بشكلها النهائي بعد التأكد منها من طرف المحكمين بطريقة عشوائية طبقية وكان ذلك بتاريخ 2016/04/10.

ثانياً: منهج الدراسة.

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة للمعالجة وهذا حسب طبيعة الظواهر الاجتماعية التي تتناولها الدراسة، ومن هنا فإن إختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع والمنهج: هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العمل، وتحدد عملياته الفكرية حتى يصل إلى نتيجة معلومة.(1)

وقد تمت دراسة موضوع "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" وفقاً للمنهج الوصفي لأنه الأنسب والأفضل لدراسة مشكلة البحث حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.(2)

ثالثاً: عينة الدراسة**تعريف العينة:**

مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعبر جزء من الكل بمعنى أنه يؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة فالعينة إذن هي جزء معين أن نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

- وقد قمنا بإختيار العينة العشوائية الطبقية حيث تم إختيارها من مختلف الفئات أو الطبقات المتجانسة في المجتمع المراد قياسه أو مسحه ويكون حجم الفئة متناسباً مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي.

- حجم العينة وطريقة إختيارها:

لدينا مجتمع يتكون من 86 عامل وقد قمنا بإختيار نسبة 60%.

$$\text{حجم العينة: } \frac{n \times N}{100}$$

حيث:

حجم العينة: n.

(1) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 70.

(2) المرجع نفسه، ص 76.

حجم مجتمع الدراسة: N.

$$\frac{n \times N}{100} = \frac{86 \times 60}{100} = 51.6 \approx 52$$

أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية لحصول الباحث على البيانات والحقائق والمعلومات التي يريد الوصول إليها، فهذه المرحلة مهمة جدا من مراحل البحث، إذ يقال بأن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة له وكذلك الأمر بالنسبة لمنهج الدراسة.

1-الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، ويفضل استخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو ما يسمعه بدقة تامة.

وتعرف الملاحظة: بأنها عبارة عن مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة لخدمة أغراض إنسانية وتلبية إحتياجية⁽¹⁾.

وتعرف كذلك: "بأنها المعاينة المباشرة للظاهرة"⁽²⁾

- ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات كالاتي:

- ✓ إستكشاف مكان الدراسة (فروع، مصالح، وحدات.....).
- ✓ طريقة سير من بداية حتى نهاية (مواد أولية..... إلى منتج).
- ✓ التعرف على طبيعة واقع وظروف العمل بالمؤسسة (معاملة جيدة من حيث الإستقبال والتعاون معنا.....).

✓ الإنسجام والتعاون وروح الفريق بطريقة جيدة.

✓ العلاقة الجيدة بين الرئيس والعمال ولاحظنا ذلك من خلال حضوره لمكان العمل وطريقة التحدث معهم.

✓ قدم الآلات داخل المصنع.

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان و عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

ص 112.

⁽²⁾ سامية محمد جابر: منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 387.

2-المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية.

وتعرف المقابلة: على أنها تبادل لفظي بين السائل والمجيب أو أنها على حد تعبير ويليام جود "عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي".⁽¹⁾

وتعرف أيضا: حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه.⁽²⁾

• تقوم المقابلة على الإتصال الشخصي والإجتماع وجها لوجه بين الباحث والمبحوثين كل منهم على حدة، ويجمع منهم المعلومات عن طريق أسئلة يلقبها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محددة بالذات أو للكشف عن إتجاهاتهم الفكرية ومعتقداتهم الدينية.⁽³⁾

وقد أفادتنا المقابلة في تحليل الجداول.

أسئلة المقابلة:

س1: برأيك كيف ترى القوانين المطبقة على العمال؟

ج1: القوانين المطبقة على العمال تكون حسب القوانين " القانون الداخلي للمؤسسة والإتفاقية الجماعية" نجدهما في قانون العمل (الشفافية).

مثل: في حالة المرض يستحسن أن يكون هناك عذر لذلك وإلا يتخذ إجراءات.

س2: حسب رأيك هل هناك إلتزام من طرف العمال بهذه القوانين؟

ج2: بالطبع هناك إلتزام من طرف العمال بهذه القوانين.

س3: هل هناك إنضباط من قبل العمال اثناء القيام بالعمل؟

ج3: نعم هناك إنضباط من طرف العمال.

س4: هل تقوم المؤسسة بإتاحة الفرصة للعمال لترح إنشغالاتهم حول العمل؟

ج4: إتاحة الفرصة للعمال لترح إنشغالاتهم.

- نظام ديموقراطي داخل المؤسسة.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلم والبحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 8، 2008، ص 74.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 239.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 74.

- العمال يطرحون إشغالاتهم لمسؤولهم المباشر والمسؤول المباشر يتصل بالمدير مباشرة.

س5: هل تقومون بتقديم تحفيزات للعمال؟

- وهل هذه التحفيزات تشعر العمال بالرضا الوظيفي؟

ج5: نعم نقوم بتقديم تحفيزات للعمال بنوعها المعنوية بإعطاء يوم للعمال ومادية تحويل إلى رصيدهم مبلغ معين بشرط: الإنتاج.

س6: هل تقوم بتشجيع مبادرات (أفكار، إقتراحات) العمال فيما يخص القيام بالعمل؟

ج6: الإستماع للعمال (الرأي) ثم التحدث مع العامل والذي يقوم بتقديم شكاوية لرئيسه المباشر والرئيس المباشر يطرحها للمدير.

س7: هل تنتهجون سياسة العمل الجماعي داخل المؤسسة؟

ج7: طبيعة العمل داخل المؤسسة تقتضي العمل الجماعي.

س8: هل ترى أن إهتمامكم وعنايتكم بالعمل يزيد من إستقرارهم وولائهم للمؤسسة؟

ج8: التعاون والتكفل بالعمال.

- الاهتمام بالصحة.

- منحهم عطل سنوية (عطل الزواج والموت).

- من سياسة المؤسسة إعطاء إعانة للعمال مع الخصم من الشهر.

- توفير المشاكل والراحة.

- كل هذا يزيد من إستقرار وولاء العمال للمؤسسة.

س9: بإعتبارك رئيسا أو مسؤولا عن العمال ما هو الشيء الذي تراه يعبر عن ثقافة وهوية المؤسسة ولكن لا يزال ناقص أو غير كافي وتريد تحسينه مستقبلا؟

ج9: التحسين والنوعية.

- إدخال طريقة جديدة على الإنتاج فمثلا هناك 4 مواد من أجل الإنتاج تحضر كلها معا تم إستبدالها بنوع واحد من الإنتاج يعوضهم كلهم.

3- الإستثمار:

تعد الإستثمار إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية.

وتعرف الإستمارة بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.⁽¹⁾

وقد إشتملت إستمارتنا على مجموعة أسئلة قدر عددها ب: 32 سؤال تمت صياغتها وفق فرضيات الدراسة ومؤشراتها وقد حاولنا بقدر المستطاع تبسيطها لإستيعابها بأسلوب سهل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للدراسة، وحتى تكون في متناول أفراد العينة.

- وقد قسمت إلى 4 محاور وهي كالآتي:

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة المدنية... وقد تضمن 6 أسئلة.

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الأولى "تطبيق القوانين والإلتزام" والمتضمن 9 أسئلة.

المحور الثالث: والمتعلق بالفرضية الثانية: "ثقافة الحوافز والرضا الوظيفي" والمتضمن 9 أسئلة.

المحور الرابع: والمتعلق بالفرضية الثالثة: "روح الفريق والولاء" والمتضمن 8 أسئلة.

وقد قمنا في الإستمارة بطرح ثلاث أنواع من الأسئلة:

1- الأسئلة المغلقة:

والتي تكون أسئلتها محددة الإجابات كأن يكون الجواب ب "نعم" أو "لا"، "قليلا" أو "كثيرا"، "أوافق" أو "لا أوافق".

مثال: هل تعتقد أن الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة تضمن لك حقوقك الوظيفية؟

لا

نعم

2- الأسئلة الثلاثية التفرع:

هو السؤال الذي يجبر المبحوث على الإختيار بين الإجابات الثلاث المقترحة.

مثال: هل تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات لكم؟

أبدا

أحيانا

دائما

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 108.

3- الأسئلة المغلقة المتعددة الاختيار:

مثال : هل تحترم مواعيد الانضباط في الوقت

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هذا راجع إلى:

- ضرورة الإلتزام.
- صرامة النظام الرقابي.
- وقبل توزيعنا الإستمارة على العمال في المؤسسة قمنا بتحكيماها على 4 أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية ولمعرفة مدى صدق محتواها قمنا بتطبيق إختبار لوشي عليها:

$$\text{حيث: } \frac{N1 - N2}{N} = \text{صدق كل بند}$$

- عدد المحكمين الذين قالوا تقيس N1
- عدد المحكمين الذين قالوا لا تقيس N2
- عدد أفراد العينة N.

$$\frac{\text{مجموع صدق كل بند}}{\text{مجموع البنود}} = \frac{19}{26} = 0.73$$

0.60 < 0.73 وهو إختبار مقبول

وبعد عرض الإستمارة على مجموعة من الأساتذة لتحكيماها قمنا بإجراء بعض التعديلات على الأسئلة

ومن أمثلة ذلك :

- السؤال 15 كان:ماهي طبيعة القوانين السائدة في المؤسسة ؟
بعد التعديل أصبح :كيف تصف طبيعة القوانين السائدة بالمؤسسة ؟
- السؤال 17 كان :هل يتم تقدير جهودك ومثابرتك في العمل ؟
بعد التعديل أصبح:هل تقدير جهودك ومثابرتك وأدائك يزيد من إخلاصك في العمل؟
- السؤال 27 كان :هل تفضل العمل بشكل جماعي ؟
بعد التعديل أصبح :ماهو نوع العمل المفضل لديك ؟

حساب ثبات وصدق الإستمارة:

قبل توزيع الإستمارة النهائية قمنا بتوزيع إستمارة تجريبية على 10 أفراد وقمنا بحساب الثبات والصدق كما يلي:

أ- **الثبات:** قمنا بحسابه بواسطة α كرومباخ حيث تساوي:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{S^2_{items}}{s^2_{total}} \right]$$

حيث:

$$S^2_{items} = 0 + 0.17 + 0.23 + 0.17 + 0.26 + 0.54 + 0.27 + 0.62 + 0.5 + 0.27 + 0.54 + 0.23 + 0.17 + 0.26 + 0.93 + 0.10 + 0.40 + 0.26 + 0.45 + 0.10 + 0.23 + 0.23 + 0.10 + 0.26 + 0.76 + 0.98 = 9.03.$$

$$S^2_{items} = 9.03$$

$$S^2_{totale} = 44m + 45m + 46m + 47m + 35m + 48m + 37m + 34m + 47m + 34m + Rm \times 2 = 35.12$$

$$S^2_{total} = 35.12.$$

$$\frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{S^2_{items}}{s^2_{total}} \right] = \frac{26}{26-1} \left[1 - \frac{9.03}{35.12} \right] = \frac{26}{25} [1 - 0.25] = 1.04 (0.75) = 0.78$$

• بما أن قيمة α كرومباخ هي 0.78 و $0.78 > 0.60$

فإن الإستبيان ثابت.

3- حساب الصدق:

ولقد إعتدنا على الصدق الذاتي وهو: معامل الارتباط $\sqrt{\quad}$

أو الجذر التربيعي لمعامل الثبات: $\sqrt{0.78} = 0.88$

بما أن 0.88 أكبر من 0.60 فإن الإستبيان صادق.

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للإستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتحليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.⁽¹⁾

📌 **وتتمثل الوثائق والسجلات لدينا في:** المجال الجغرافي والبشري وكيفية توزيع العمال على

مختلف المصالح إضافة إلى الهيكل التنظيمي.

(1) رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 151.

خامسا: أساليب معالجة وتحليل البيانات

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من الأساليب لتحليل المعطيات هما الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي والباحث يلتزم بالدمج بين هذين النوعين، وهما:

1- الأساليب الكيفية:

وهي التي تعتمد على الأساليب الكيفية أو النوعية في معالجة البحث ووصف نتائجه.⁽¹⁾

❖ حيث تم اعتماد الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري وفي تفسير وتحليل البيانات وذلك من خلال السلوكات والأقوال التي حدثت في ميدان الدراسة أثناء جمع البيانات

2- الأساليب الكمية:

وهي التي تعتمد على الأساليب الكمية الإحصائية في معالجة موضوع البحث ووصف نتائجه.⁽²⁾

❖ حيث إعتدنا في حساب ثبات الإستمارة على معامل الارتباط كرومباخ α

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{s^2_{itmes}}{s^2_{total}} \right]$$

- وإعتدنا في حساب صدق الإستمارة على معامل الصدق الذاتي = معامل الارتباط $\sqrt{\alpha}$.

- أما فيما يتعلق بتفريغ الجداول فقد قمنا بإستخدام التكرارات والنسب المئوية وهذا بهدف تحويل البيانات إلى جداول وأرقام تعبر عنها.

- أما فيما يخص معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تناولناها فقد إستخدمنا.

1- حساب كا².

2- لقياس شدة العلاقة قمنا باستخدام معامل الارتباط التوافق ©.

(1) إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: مرجع سابق، ص 69.

(2) إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: مرجع سابق، ص 69.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك بتحديد مجال الدراسة بما يتضمنه من مجال جغرافي مجال الزمني وصولاً إلى المجال البشري ثم قمنا بتبيان نوعية المنهج المعتمد عليه وهو المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع المدروس، كما تم تحديد عينة الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات من الملاحظة، المقابلة، الإستمارة والوثائق والسجلات وكذا أساليب تحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل.

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها عن طريق الاستمارة والمقابلة والسجلات والوثائق وأيضا من خلال ملاحظتنا الميدانية، سنقوم كذلك بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وكذا عرض النتائج العامة للدراسة، وأخيرا تقديم مقترحات وتوصيات.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات العينة
92.31%	48	ذكر
7.69%	04	أنثى
100%	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) والذي يبين جنس المبحوثين نلاحظ أن 92.31% من أفراد عينة البحث ذكور، مقابل 7.69% منهم إناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة والذي يتطلب جهد عضلي كبير يناسب الذكور أكثر من النساء والذي يستصعب على الإناث القيام به. إضافة إلى توفير العنصر الذكوري على القوة والقدرة على تحمل العمل المتعب.

الجدول رقم (2): يوضح سن المبحوثين

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات العينة
11.54%	06	أقل من 25 سنة
46.15%	24	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
32.69%	17	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
9.62%	05	45 سنة
100%	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) الذي يبين سن المبحوثين نلاحظ أن 46.15% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة وهي أعلى نسبة وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي يفرض وجود يد عاملة قوية تتطلب جهد عضلي مما يعني أن فئة الشباب هي الفئة المطلوبة إضافة إلى الاهتمام بفئة الشباب وكذا التجديد العمالي.

في حين تليها نسبة 32.69% التي تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة حيث نلاحظ أن النسبة تتراجع مع تقدم سن العمال في هذه المرحلة يباشرون عملية الإشراف على سير العمل نظراً

للخبرة وفترات العمل السابقة، في المقابل نجد أن نسبة 9.62% كأدنى نسبة حيث تتراوح أعمار العمال من 45 سنة فما فوق ويرجع ذلك إلى سن التقاعد المعمول به داخل المؤسسة والتجديد العمالي.

الجدول رقم (3): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين.

النسب المئوية%	التكرار	الاحتمالات العينة
59.62%	31	أعزب
40.38%	21	متزوج
00%	0	مطلق
00%	0	أرمل
100%	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين نلاحظ أن 59.62% كأعلى نسبة هم عزاب وهذا راجع إلى اختلاف اهتمامات وانشغالات العمال، إضافة إلى الشعور بالمسؤولية والحاجة الماسة والضرورية إلى العمل تليها نسبة 40.38% من أفراد العينة متزوجين وهي نسبة معقولة وهذا راجع إلى الالتزامات الأسرية والعائلية التي تؤثر عليهم إضافة إلى ما تتطلبه الحياة الزوجية من توفير مستوى مادي معقول ومقبول لتلبية احتياجات الأسرة وتحسين مستواها المعيشي في حين نجد انعدام فئة الأرامل والمطلقين 00%.

الجدول رقم (4): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات العينة
00%	/	دون مستوى
11.53%	6	ابتدائي
42.31%	22	متوسط
28.85%	15	ثانوي
17.31%	09	جامعي
00%	/	أخرى
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) والذي يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حيث نلاحظ أن 42.31% من أفراد عينة البحث كأعلى نسبة هم من ذوي المستوى المتوسط وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي و مؤهلات علمية كبيرة بقدر ما يتطلب جهد عضلي

تليها نسبة 28.85% ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة مقارنة للمستوى المتوسط نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي أو الشهادة العلمية مع الأخذ بشكل خاص القدرة البدنية والعضلية للعمال. في المقابل نجد أن نسبة 17.31% من أفراد عينة البحث ذو المستوى الجامعي وهي نسبة قليلة إذ نجدهم في مناصب إدارية التي تتطلب مؤهلات علمية وجهد فكري. كما نجد نسبة 11.53% من أفراد العينة ذو المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى ظروف من فرضت عليهم الالتحاق بمناصب شغل في سن مبكرة وأخيرا نلاحظ انعدام الفئة دون المستوى (الأمية) وهذا يعني عدم وجود من يفتقدون إلى مستوى تعليمي وهو مؤشر إيجابي يدل على انتشار التعليم وسير الجزائر في خطوات متقدمة في طريق القضاء على ظاهرة الأمية.

الجدول رقم (5): يوضح الأقدمية في العمل.

النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
73.07%	38	أقل من 5 سنوات
17.31%	09	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
5.77%	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
3.85%	02	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
3.85%	02	من 20 سنة فما فوق
100%	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) والذي يبين الأقدمية في العمل نلاحظ أن نسبة 73.07% من أفراد عينة البحث لا تتعدى سنوات عملهم الخمس سنوات (5 سنوات) وهذا راجع إلى التجديد الذي تقوم به المؤسسة وكذا قيامها بعملية الاستقطاب كلما أتيحت الفرصة لذلك إضافة إلى اعتمادها على سياسة العقود المؤقتة تليها نسبة 17.31% تتراوح سنوات عملهم من 5 إلى 10 سنوات وهذا راجع إلى اكتساب معلومات وخبرة في ميدان العمل وزيادة التعلق والتألم والاستمرار في بدل جهد وتقديم الخدمات وكل هذا يحقق المنفعة لكليهما (للعامل والمؤسسة) في المقابل نجد أقل نسبة تتراوح ما بين 15 سنة إلى أقل من 20 سنة وهذا دليل على أن الأقدمية ضئيلة جدا في المؤسسة، في حين نجد أن من 20 سنة فما فوق تتعدم الأقدمية.

الجدول رقم (6): يوضح طبيعة الوظيفة.

الدلالة الإحصائية	كا ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	53.1	35.11	80.77%	42	عامل منفذ
		11.84	5.77%	03	شبه إطار
		6.15	13.46%	07	إطار
		53.01	100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (06) والذي يوضح "طبيعة الوظيفة" بأن 77، 80% من أفراد عينة البحث هم عبارة عن عمال تنفيذيون وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب عمال تنفيذيون أكثر منه إطارات وتقنيون إضافة إلى أن نشاط المؤسسة ذو الطابع الإنتاجي.

تليها نسبة 13.46% من أفراد العينة عبارة عن إطارات ويرجع ذلك إلى ضرورة وجود مستوى تعليمي عالي وكفاءة كافية لدى فئة من العمال بالمصنع.

في المقابل نجد أن أدنى نسبة ب 5.77% من أفراد عينة البحث هم ذو فئة شبه إطار وهذا يعود كما ذكرنا إلى أن المؤسسة لا تتطلب أفراد لديهم مستوى علمي بقدر ما تتطلب عمال تنفيذيون وذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

❖ وبما أن كا² المحسوبة وهي 53.1 أكبر من كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 فإن العبارة دالة إحصائية.

المحور الثاني: القوانين والالتزام.

الجدول رقم (7): يوضح مواعيد الإنضباط في الوقت.

النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات	النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
78.85%	41	ضرورة الإلتزام	100%	52	نعم
21.15%	11	صرامة النظام النقابي			
100%	52	المجموع	0%	00	لا
			100%	52	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من أفراد العينة على التزام بمواعيد الانضباط في الوقت إذ أن 78.85% منهم يرون بأن ظروف العمل بالمصنع تفرض ذلك الالتزام وكذا قناعتهم بذلك ووعيمهم بضرورة ذلك من جهة أما من جهة أخرى نجد 21.15% يلتزمون في الوقت لأن صرامة النظام الرقابي تفرض عليهم ذلك والذي يرجع إلى الصرامة في تطبيق القوانين لمنع التسبب لدى العمال في سير العمل وإجراؤه على أحسن وجه وفي إطاره القانوني. وفي مقابل ذلك نجد أن النسبة منعدمة في اللذين يتقيدون باحترام مواعيد الانضباط في الوقت تجنباً منهم لعدم حدوث الفوضى داخل المؤسسة والحرص على سير العملية الإنتاجية في الوقت المحددة.

الجدول رقم (8): يوضح الالتزام بالقواعد والقوانين.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية	التكرار	العينة
					الاحتمالات
دال	17.3	8.65	78.85%	41	نعم
		8.65	21.15%	11	لا
			100%	52	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (08) والذي يوضح الالتزام بالقواعد والقوانين عن قناعة بأن نسبة 78.85% من أفراد العينة يلتزمون بالقواعد والقوانين عن قناعة وهذا يرجع إلى وعي العمال بأهمية الالتزام بهذه القوانين والأنظمة وكذا نضج العمال (الأغلبية منهم)، إضافة إلى المرونة في تطبيق القوانين مما يجعلهم يلتزمون دون ضغوط أو قيود. في المقابل نجد أن نسبة 21.15% من أفراد العينة لا يلتزمون بالقواعد والقوانين عن قناعة وهذا يرجع من جهة إلى عدم مراعاة المؤسسة لظروف العمال خاصة فيما تعلق بمواعيد الدخول والخروج لبعض العمال ومن جهة أخرى يعود إلى عدم المبالاة والتسبب من طرفهم وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس العمال.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 17.3 أكبر من ك² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 فإن العبارة دالة إحصائية.

الجدول رقم (9): يوضح القوانين واللوائح التنظيمية والالتزام بالعمل.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	17.3	8.65	78.85%	41	نعم
		8.65	21.15%	11	لا
			100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (09) الذي يوضح "القوانين واللوائح التنظيمية تساعد على الإلتزام بالعمل داخل المؤسسة" بأن نسبة 78.85% من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن القوانين واللوائح التنظيمية تساعدهم على الإلتزام داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن القوانين واللوائح التنظيمية تمثل دليل المؤسسة وتساعد في معرفة كيفية وطريقة القيام بالعمل بطرق معينة وتقديم شروحات حول سير العمل وأيضا تساعد على الانضباط بالعمل من خلال تحديد مواعيد الدخول والخروج وكذا تقوم هذه القوانين بتحديد الإنتاج من حيث الكم والنوع. في مقابل ذلك نجد أن 21.15% من العمال أقرروا أن القوانين واللوائح التنظيمية لا تساعدهم على الإلتزام داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى إقرارهم بصرامة القوانين المطبقة داخل المؤسسة وكذا عدم مراعاة الظروف الخاصة بكل عامل.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 17.3 أكبر من ك² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (10): يوضح الأنظمة والقوانين داخل المؤسسة والحقوق الوظيفية للعامل.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
غير دالة	1.22	0.61	57.69%	30	نعم
		0.61	42.31%	22	لا
			100%	52	المجموع

يتبين لنا من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة بالجدول رقم (10) الذي يبين "الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة تضمن الحقوق الوظيفية" بأن نسبة 57.69% من أفراد العينة يقرون بأن الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة تضمن لهم حقوقهم الوظيفية وهذا راجع إلى اهتمامهم بالإدارة بالعمال ويتضح ذلك من خلال الأجر الذي يتقاضونه إذ يناسب

جهودهم المبذولة إضافة إلى توفير وسائل الحماية المساعدة على سير العمل بشكل جيد (توفير الألبسة الوقائية)، وكذا منحهم الحق في الضمان الاجتماعي والحق في التقاعد في السن المحدد له. في مقابل ذلك نجد أن نسبة 42.31% من أفراد العينة يقرون بأن الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة لا تضمن لهم حقوقهم الوظيفية وهذا راجع إلى فترات الراحة الغير كافية من أجل تلبية حاجاتهم والتزاماتهم بالإضافة إلى عدم كفاية الأجر المتقاضى وخاصة بالنسبة للمتزوجين منهم.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 1.22 وهي أصغر من K^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة غير دالة.

الجدول رقم (11): يوضح تطبيق القوانين بطريقة عادلة والانضباط في العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية%	التكرار المتوقع	K^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية
نعم	40	%76.92	7.53	15.06	دال
لا	12	%23.08	7.53		
المجموع	52	%100			

تؤكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (11) الذي يوضح "تطبيق المؤسسة للقوانين بطريقة عادلة يساعد على الانضباط في العمل " أن نسبة 76.92% من أفراد العينة يقرون بأن تطبيق المؤسسة للقوانين بطريقة عادلة يساعدهم على الانضباط في العمل وهذا راجع إلى المساواة بين العمال داخل المؤسسة وهذا ما اتضح لنا جليا من خلال إجابات المبحوثين وكذا المقابلة الذي أجريناها مع رئيس العمال والذي أكد لنا أن القوانين تطبق على الجميع دون تمييز خاصة ما تعلق بمواقيت الدخول والخروج، فكلهم تضبطهم نفس القواعد والقوانين كذلك بالنسبة لتوزيع الأجور على العمال كل حسب عمله وجهده، وكذا تقسيم العمل بطريقة عادلة، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 23.08% من أفراد العينة يقرون بأن تطبيق المؤسسة للقوانين بطريقة عادلة لا يساعدهم على الالتزام والانضباط وهذا راجع إلى عدم مبالاة العمال واهتمامهم بالعمل، وكذا عدم تناسب العمل مع ميولهم الشخصية وأيضا عدم الاقتناع بالقوانين وحتمية العمل بهذه المؤسسة.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 15.06 أكبر من K^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (12): يوضح الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
دالة	6.72	0.16	36.54	19	نعم
		2.56	46.15	24	لا
		4	17.31	09	أبدا
			100	52	المجموع

تؤكد النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (12) الذي يوضح الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة بأن نسبة 46.15% كأعلى نسبة من أفراد عينة البحث يطلعون على القانون الداخلي أحيانا وهذا راجع إلى معرفة الحقوق وواجبات العمال تجنباً لحدوث أي خلافات وكذا الرغبة في الاضطلاع عن القانون الداخلي للمؤسسة والاستفسار عن كيفية أداء العمل في حالة حدوث التباس.

تليها نسبة 36.54% من أفراد العينة يضطلعون "دائماً" على القانون الداخلي للمؤسسة وذلك اهتمامهم بالقوانين واللوائح التنظيمية المنشورة وأيضاً معرفة ما إذا كان هناك جديد فيما يخص العمل والعمال، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 17.31% من أفراد العينة لا يضطلعون على القانون الداخلي وهذا راجع إلى عدم اهتمامهم بالامبالاة بالقوانين كما يمكن أن يكون الأمر أن هناك خبرة في مجال العمل وليس في حاجة إلى الإطلاع على القانون الداخلي.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 6.72 أكبر من ك² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 فإن العبارة دالة إحصائياً.

الجدول رقم (13): يوضح الالتزام بالقوانين أثناء العمل.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	18.02	1.85	44.23	23	بدرجة كبيرة
		4.33	50	26	بدرجة محدودة
		11.84	5.77	3	بدرجة قليلة
			100	52	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (13) الذي يوضح "التقيد بالقوانين داخل العمل يساعد على الالتزام" بأن نسبة 50% من أفراد عينة البحث يتقيدون

بالقوانين أثناء العمل بدرجة محدودة وذلك راجع إلى ضرورة التقيد بالقوانين اللازمة لأداء العمل كما أن ذلك يساعدهم على العمل بطريقة محددة وواضحة.

تليها نسبة 44.23% من أفراد العينة يتقيدون بالقوانين أثناء العمل وذلك بدرجة كبيرة وهذا راجع إلى وعي العمال بضرورة الالتزام بالقوانين دون أمر أو قيد كما أن ذلك يساعدهم على تحسين الإنتاج كما وكيفا. في مقابل ذلك نجد أن أدنى نسبة 5.77% من أفراد العينة يتقيدون بالقوانين بدرجة قليلة أثناء العمل وهذا راجع إلى عدم اهتمام العمال واللامبالاة.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 18.02 أكبر من K^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (14): يوضح الالتزام بالإجراءات الإدارية في حالة حدوث خلاف ما.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية%	التكرار المتوقع	K^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية
دائما	18	34.62	0.02	11.18	دال
أحيانا	27	51.92	5.39		
أبدا	7	13.46	5.77		
المجموع	52	100			

تبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة بالجدول رقم (14) والذي يوضح "اللجوء إلى الالتزام بالإجراءات الإدارية في حالة حدوث خلاف ما" بأن نسبة 51.92% من أفراد العينة كأعلى نسبة يلجئون أحيانا للإدارة لحل أي خلاف يحدث بينهم، فالخلاف قد يكون بين الزملاء ومرتبب بهم وبالتالي عدم اللجوء إلى الإدارة تضخمه والحد منه عن طريق التفاوض بينهم وتبادل الحلول والاقترحات كل هذا يساعد على قيام العلاقات الإنسانية فيما بينهم وتقوية روح التعاون كما قد يكون الخلاف متعلق بالعمل من خلال الأخذ بمشورة الزملاء وحله، تليها نسبة 34.62% من أفراد العينة يلجئون إلى حل الخلاف باللجوء إلى الإدارة دائما لحل الخلاف وهذا مرتبب بنوع الخلاف، أو المشكل إذا صعب حله من طرف الزملاء يلجئون إلى الأساليب الإدارية لحله في المقابل نجد أدنى نسبة 13.46% من أفراد العينة لا يلجئون إلى الإدارة لحل الخلاف وهذا راجع إلى التعاون والانسجام الموجود بين العمال وتغليب فكرة روح الفريق.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 11.18 أكبر من K^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (15): يوضح طبيعة القوانين السائدة في المؤسسة.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	6.41	2.56	46.15	24	صارمة
		0.16	36.54	19	مرنة
		3.69	17.31	9	متساهلة
			100	52	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 46.15% من أفراد العينة يقرون بأن القوانين السائدة في المؤسسة صارمة وتعود هذه الصرامة حسب رأيهم إلى الإجراءات الإدارية المتخذة وخاصة فيما تعلق بمواعيد الدخول والخروج وكذا التقيد بتسليم المنتج في الوقت المحدد له وإحساس العمال بالرقابة الشديدة أثناء سير العمل.

تليها نسبة 36.54% من أفراد العينة يقرون بأن القوانين السائدة في المؤسسة مرنة لأن ذلك يصب في صالحهم ومنه تحسين أدائهم وأداء مسؤوليهم والعمل بشكل أحسن وأن أي مؤسسة لها قانونها الخاص بها والتي تهدف من خلاله لتحقيق الأفضل لها ولعمالها.

في المقابل نجد أن نسبة 17.31% من المبحوثين يقرون بأن القوانين السائدة في المؤسسة متساهلة وهذا راجع إلى إعطاء العامل هامش من الحرية في أداء العمل أي إتاحة لهم الفرصة للاحتكاك بزملائهم وحل المشاكل القائمة بينهم بالإضافة إلى منحهم صلاحية اتخاذ القرارات في بعض المواقف وأيضاً التغاضي في حالة تأخرهم عن العمل.

❖ وبما أن ك² المحسوبة بلغت نسبتها 6.41 أكبر من ك² الجدولية وهي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة دالة إحصائياً.

المحور الثالث: ثقافة الحوافز والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (16): يوضح الشعور بالارتياح في الوظيفة

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	15.06	7.53	%76.92	40	نعم
		7.53	%23.08	12	لا
			%100	52	المجموع

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة بالجدول رقم (16) الذي يوضح "الشعور بالارتياح في الوظيفة" بأن نسبة %76.92 كأعلى نسبة من أفراد عينة البحث يشعرون بالارتياح في وظيفتهم وهذا راجع إلى ظروف العمل الملائمة سواء كانت مادية أو معنوية بالإضافة إلى جو عمل مناسب (التعاون وروح الفريق) وأيضا المعاملة الحسنة أي العلاقة الجيدة بين العمال والاحترام والتقدير بينهم وبين رؤسائهم.

تليها نسبة %23.08 من أفراد العينة لا يشعرون بالارتياح في وظيفتهم وهذا راجع إلى عدم تناسب الوظيفة مع ميولهم، بالإضافة إلى ظروف عمل غير ملائمة (مادية) الأجر غير كاف لتلبية حاجياتهم وأنهم لو وجدوا وظيفة أخرى لغيروا الوظيفة.

❖ وبما أن ك² المحسوبة بلغت نسبتها 15.06 أكبر من ك² الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (17): يوضح تقدير الجهود والأداء وزيادة الإخلاص في العمل.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
دالة	7.41	0.02	34.62	18	دائما
		3.39	48.08	25	أحيانا
		4	17.31	9	أبدا
			100	52	المجموع

توضح النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (17) الذي يمثل "تقدير الجهود والأداء من قبل المؤسسة وزيادة إخلاص العمال" بأن نسبة %48.08 من أفراد عينة البحث يرون بأن المؤسسة تقدر جهودهم أحيانا ذلك أن أغلبية العمال يفضل أن يكون تقدير المؤسسة لجهودهم

وأدائهم تقدير مادي أو مالي ولكن هذا الأخير مرتبط بإنتاجية المؤسسة وبالفوائد التي تحققها وهذا ما اتضح لنا من خلال المقابلة التي أجريناها من مسئول العمال، ولهذا يرون بأن هناك نوع من التقصير من طرف الإدارة بشأن تقدير الجهود وبالتالي يؤدي إلى احتمال تقليل الإخلاص في العمل، تليها نسبة 34.61% من العمال يرون أن الإدارة تقوم بتقدير جهودهم وهذا ما يعبر على الاهتمام التي توليه المؤسسة للعمال وتقدير مبادرتهم العملية واعتبارهم جزء من المؤسسة فقد يكون هذا التقدير مادي أو معنوي وهو ما يؤدي إلى زيادة إخلاص العمال والتمسك بالعمل.

أما أدنى نسبة فتعود إلى العمال الذي يرون بأن المؤسسة لا تقدر جهودهم أبداً وذلك بنسبة 17.13% ويرجع إلى مبالغة العمال في ذلك وأن المؤسسة لا تستطيع تلبية إحتياجات العمال كلها ولكن هذا لا يعني أنها لا تقدر أي من جهودهم.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 7.41 أكبر من K^2 الجدولية وهي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة دالة إحصائياً.

الجدول رقم (18): يوضح تقديم المؤسسة للتحفيزات.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية %	التكرار المتوقع	K^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية
دائماً	6	11.54	7.40	15.26	دالة
أحياناً	29	55.77	7.85		
أبداً	17	32.69	0.01		
المجموع	52	100			

توضح النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة بالجدول رقم (18) الذي يمثل "قيام المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال" بأن نسبة 55.77% من أفراد عينة البحث يرون بأن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات لهم ويكون ذلك أحياناً وهذا راجع إلى طبيعة العوائد التي تحققها المؤسسة (الإنتاج) وكذا جهود كل فرد، فأغلبية العمال أجابوا بأن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية وهذا ما يوضحه الجدول الموالي تليها نسبة 32.62% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم تحفيزات مطلقاً ويتعلق الأمر هنا إما بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم تحفيزات للعمال إلا في حالات استثنائية أو يتعلق الأمر بالعمال أنفسهم على قدر الجهد يأتي العائد.

أما أدنى نسبة ب 11.56% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات لهم وذلك بصفة دائمة خاصة المادية منها من خلال الزيادة في الأجر لقاء أدائهم لعملهم بشكل أفضل ويتضح ذلك

من خلال إجابة المبحوثين حيث أنه كلما تم تقديم جهد أكبر كلما كان هناك تحفيزات وخاصة المادية الذين هم حاجة إليها أكثر لأن أغليبتهم عزاب ومتزوجين.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 15.26 أكبر من K^2 الجدولية وهي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة دالة إحصائياً.

الجدول رقم (19): يوضح الحوافز الأكثر أهمية في العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية	التكرار المتوقع	K^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية
مادية	42	80.77	9.84	19.68	دالة
معنوية	10	19.23	9.84		
المجموع	52	%100			

تبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة بالجدول رقم (19) الذي يمثل "الحوافز الأكثر أهمية في العمل للعمال" بأن نسبة 88.77% من أفراد العينة يفضلون الحوافز المادية وهذا راجع لتلبية حاجياتهم الضرورية خاصة مع غلاء المعيشة الذي تشهده البلاد كباقي دول العالم. ذلك أن أغلب المبحوثين متزوجين وفي ظل هذه الظروف التحفيز المادي هو الأنسب لديهم وهذا ما أكدوه جلياً لنا تليها نسبة 19.23% من أفراد العينة يفضلون الحوافز المعنوية ويرجع ذلك إلى الإحساس بالأهمية والمكانة (مكانة العامل داخل المؤسسة وإعطاء أهمية لما يقدمه إضافة إلى تحسين ظروف العمل خاصة ما تعلق بساعات الراحة (فمدة نصف ساعة من أجل وجبة الغداء لا تكفي) وكذا تحسين المعاملة من طرف بعض المسؤولين المباشرين.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 19.68 أكبر من K^2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 فإن العبارة دالة إحصائياً.

الجدول رقم (20): يوضح الحوافز والتقليل من دوران العمل.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	15.06	7.53	76.92	40	نعم
		7.53	23.08	12	لا
			%100	52	المجموع

توضح النتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 76.92% من أفراد العينة يقرون بأن الحوافز داخل المؤسسة تقلل من دوران العمل حيث يؤكدون على تلقيهم الدائم للتشجيع من طرف رؤساء العمل نظير العمل الذي يقومون به سواء كان مادي أو معنوي دافع لهم للعمل أكثر حيث يشعرون بالتقدير والاحترام وأيضا يقلل من دوران العمل، واستقرار العامل في عمله ويسعى إلى تحقيق التفوق ورفع كمية الإنتاج.

في المقابل نجد أن نسبة 23.08% من أفراد العينة أجابوا بأن الحوافز داخل المؤسسة لا تقلل من دوران العمل وهذا راجع إلى أن العمال ليسوا على رضا على طبيعة العمل وأن الحوافز لا تهمهم بقدر ما تهمهم ظروف العمل الجيدة من أجل الاستقرار والتأقلم.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 15.06 أكبر من ك² الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (21): يوضح أسس منح الترقية.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
غير دال	3.49	0.77	40.38	21	الأقدمية
		2.31	21.16	11	الكفاءة
		0.41	38.46	20	كلاهما
			100	52	المجموع

توضح النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 40.38% من أفراد العينة تمنح لهم الترقية على أساس الأقدمية وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تقوم بترقية العمال من خلال الجهد الذي يبذلوه خلال فترة العمل الطويلة، إضافة إلى ذلك نجد أن

العامل القديم الذي لديه سنوات عمل طويلة لديه خبرة وتجربة أكثر من غيره وبالتالي يستحق الترقية والنقل إلى مستوى أعلى لما قدمه من سنوات عمل خدمة لها.

تليها نسبة 38.46% يقرون بأن الترقية تمنح لهم على أساس الأقدمية والكفاءة معا، ذلك أن العمال الذين لهم أقدمية وتجربة كبيرة في العمل يؤذون عملهم بكيفية جيدة وأداء جيد مقارنة بالعمال الجديد وأيضا يتقنون عملهم.

بالإضافة إلى أن نسبة 21.16% من العمال تمنح لهم الترقية على أساس الكفاءة ترجع إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد على المساواة بين عمالها فتمنح للعمال المتفوقين مقارنة بزملائهم بإتقانهم وإخلاصهم في عملهم وأدائهم الجيد، فالعامل كلما كان متمكنا من أداء العمل بالطريقة الصحيحة وبأحسن شكل وكرس جهده لذلك فإن ذلك مؤشر لتحفيزه لإعطاء المزيد.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 3.49 أصغر من K^2 الجدولية وهي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة غير دالة إحصائيا.

الجدول رقم (22): يوضح امتيازات الترقية وزيادة الرضا.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية	التكرار المتوقع	K^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية
نعم	42	80.77	9.84	19.68	دال
لا	10	19.23	9.84		
المجموع	52	%100			

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 80.77% من المبحوثين يقرون بأن امتيازات الترقية تساهم في زيادة الرضا وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعمالها وتقدير جهودهم وأدائهم وأيضا التنوع في المناصب وخلق المنافسة الشريفة بين العمال، وزيادة الرغبة لديهم في العمل من أجل الوصول إلى أعلى المراتب وكذلك للتخلص من الروتين في الوظيفة.

بالإضافة أن نسبة 19.23% من المبحوثين يقرون بأن مساهمة امتيازات الترقية لا تزيد من الرضا وهذا يعني أن الترقية تشمل بعض العمال دون الآخرين وأيضا للذين تتوفر فيهم شروط الترقية.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 19.68 أكبر من K^2 الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (23): يوضح تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	24.15	5.02	15.38	8	زيادة الرضا في العمل
		16.03	65.38	34	استقرار في العمل
		3.10	19.24	10	الشعور بالانتماء
			100	52	المجموع

توضح النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 65.38% من أفراد العينة تؤثر مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في الاستقرار في العمل وهذا يرجع إلى الاحترام والتقدير الذي يمنح العامل الشعور بوجوده في هذه المؤسسة والاهتمام به من جميع الجوانب سواء كانت مادية أو معنوية والأخذ برأيه والاستماع له من خلال نقل انشغالاته إلى مسئوله المباشر والذي بدوره ينقلها إلى الإدارة وهذا ما تبين لنا من خلال أجوبة المقابلة، إذ يزيد هذا من ثقة العامل بنفسه واستقراره في العمل.

تليها نسبة 19.23% من المبحوثين تؤثر مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم إلى الشعور بالانتماء، هذا يرجع إلى منح العامل الشعور بأنه جزء من المؤسسة وتعزيز مكانته وبأن وجوده له معنى داخل المؤسسة مما يجعله يعمل باجتهاد وإخلاص.

في المقابل نجد أن نسبة 15.38% من المبحوثين تؤثر مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في زيادة الرضا في العمل وهذا راجع إلى الشعور بالارتياح في الوظيفة وأن نسبة قليلة من العمال تهمهم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا يعني أن العمال يسعون إلى أداء عملهم والحصول على الأجر من أجل تلبية احتياجاتهم فقط بغض النظر عن المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 24.15 أكبر من ك² الجدولية وهي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة دالة إحصائياً.

الجدول رقم (24): يوضح ظروف العمل والاستمرار في المؤسسة.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	13	6.5	75	39	نعم
		6.5	25	13	لا
			%100	52	المجموع

تؤكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 75% من أفراد العينة أجابوا بأن الظروف المتاحة داخل المؤسسة تخلق لديهم الحافز للاستمرار في المؤسسة وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو مناسب وظروف عمل ملائمة من الناحية المادية والفيزيائية، وبالتالي تضمن استمرار العامل بتقديم خدماته للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تسعى إلى تحقيق مكانة إستراتيجية مع غيرها.

في المقابل نجد أن نسبة 25% من المبحوثين أجابوا بأن الظروف المتاحة داخل المؤسسة لا تخلق لديهم الحافز للاستمرار في المؤسسة وهذا راجع إلى العمال أنفسهم وذلك من خلال توفر الظروف المتاحة التي تهيئها لهم المؤسسة لا تساعدهم على التأقلم والتكيف في العمل إضافة إلى العمل من أجل تلبية حاجياتهم فقط وأيضاً قدم الآليات التي تعرقل سير العمل.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 13 أكبر من ك² الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائياً.

المحور الرابع: روح الفريق والولاء.

الجدول رقم (25): يوضح العلاقة مع الرئيس.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	13.41	1.25	42.31	22	جيدة
		3.39	48.08	25	عادية
		8.77	9.61	5	سيئة
			100	52	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن النسب متقاربة بين الذين أجابوا بأن العلاقة مع الرئيس عادية بنسبة 48.08% وجيدة بنسبة 42.31% ويرجع ذلك إلى التواصل الودي والدائم بين العمال والرؤساء والعلاقة الطيبة بين العمال والمسؤول المباشر والرئيس ولاحظنا ذلك من خلال نزولنا إلى مكان العمل (ميدان الدراسة) ولولا معرفتنا بالمسؤول لما ميزنا بينه وبين العمال، والملاحظ أيضا أن العلاقات بينهم يغلب عليها العمل الجماعي وروح الفريق. في المقابل نجد أن نسبة 9.61% من الباحثين أجابوا بأن العلاقة سيئة وقد يعود ذلك إلى عدم احتكاك العمال واتصالهم بالإدارة وعدم تفاهمهم مع الإدارة، وأيضا إلى عدم التقيد بالقوانين داخل المؤسسة مما تلجأ الإدارة إلى الصرامة في تطبيق القوانين وبالتالي تصبح العلاقة سيئة وكذلك عدم تقبل العمال للنصائح والتوجيهات من مسؤولهم، وأيضا يرجع ذلك إلى المحاباة وغياب العدالة ووجود تفرقة بين العمال.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 13.41 أكبر من ك² الجدولية وهي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (26): يوضح طريقة التواصل مع المدير.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	9.3	4.65	28.85	15	مباشر
		4.65	71.15	37	غير مباشر
			100%	52	المجموع

توضح النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 71.15% من أفراد العينة يتصلون بالمدير بشكل غير مباشر وهذا ما لاحظناه من خلال أجوبة

المبحوثين والمقابلة التي أجريناها مع المدير، أن العمال يطرحون انشغالاتهم واقتراحاتهم لمسؤولهم المباشر الذي بدوره يتم بإيصالها إلى المدير ومن خلال المناقشة وتبادل الآراء والأفكار يتوصلون في الأخير إلى إيجاد حلول لانشغالاتهم وطروحاتهم ومختلف الجوانب المتعلقة بالعمل والعمال، وفي المقابل نجد أن نسبة 28.85% من أفراد العينة يتصلون مباشرة بالرئيس وينحصر أغلبهم في رؤساء المصالح والوحدات الإدارية والمسؤولين المباشرين على العمال.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 9.3 أكبر من K^2 الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائياً.

الجدول رقم (27): يوضح نوعية العمل المفضل.

العينة	التكرار	النسب المئوية	التكرار المتوقع	K^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية
العمل الفردي	21	40.38	0.96	1.92	غير دال
العمل الجماعي	31	59.62	0.96		
المجموع	52	100%			

تؤكد النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 59.62% من أفراد العينة يفضلون العمل الجماعي وهذا راجع إلى أن العمل داخل المؤسسة يتطلب العمل الجماعي والتعاون والانسجام بين العمال وأيضاً لتسهيل سير العمل والحد من شدة الضغط والسرعة في إنجازه بأقل جهد وأقل وقت واكتساب الخبرة والمهارة، وكذلك تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي ولاحظنا ذلك من خلال المقابلة.

في المقابل نجد أن نسبة 40.38% من أفراد العينة يفضلون العمل الفردي وهذا راجع إلى رغبة العمال في أداء مهامهم بشكل فردي ويتضح ذلك من خلال إجاباتهم على الاستمارة لأن ذلك يشعرهم بالارتياح وأن كثرة الآراء تجعلهم يشعرون بالضيق.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 1.92 أصغر من K^2 الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة غير دالة.

الجدول رقم (28): يوضح تشجيع الرؤساء والانتماء للمؤسسة.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	13	6.5	75	39	نعم
		6.5	25	13	لا
			%100	52	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 75% من المبحوثين يقرون بأن تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي يشعرهم بالانتماء للمؤسسة وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بانشغالاتواقترحات عمالها وفي بعض الأحيان يتم الأخذ بأراءهم وأيضا الاستجابة والاستماع لهم، وأيضا تبني المؤسسة النظام الديمقراطي التي يتميز بالتشجيع على إبداء الآراء والمقترحات لتحسين الأداء معنى ذلك أن هناك تواصل دائم وودي بين الرؤساء والعمال يبرز عليه طغيان الجانب الإنساني على العلاقات القائمة وأيضا طبيعة العمل داخل المؤسسة تفرض عليهم العمل الجماعي (روح الفريق) وقد أكدت المقابلة مع الرئيس أن العمال يتلقون التشجيع نظير العمل الذي يقومون به سواء كان مادي أو معنوي لدفعهم على العمل.

في المقابل نجد أن نسبة 25% من أفراد العينة أجابوا بأن تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي لا يشعرهم بالانتماء للمؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة العمال داخل المؤسسة فهم يفضلون العمل بشكل فردي لأن ذلك يشعرهم بالراحة ويشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما لاحظناه من خلال أجوبتهم على الاستمارة. ❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 13 أكبر من ك² الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (29): يوضح التعاون مع الزملاء والرؤساء والولاء للمؤسسة.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	30.76	15.38	88.46	46	نعم
		15.38	11.54	06	لا
			%100	52	المجموع

توضح النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 88.46% من أفراد العينة يقرون بأن التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من إحساسهم بالولاء

للمؤسسة ويرجع ذلك إلى طبيعة العلاقة القائمة على الود والاحترام والتعاون والمعاملة الجيدة، وكذا سعيهم لتجاوز المشكلات وتبادل الآراء والتشاور فيما بينهم وأيضا تحقيق الأهداف لكل الأطراف في المقابل نجد أن نسبة 11.54% من أفراد العينة أقرروا بأن التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل لا يزيد من إحساسهم بالولاء للمؤسسة، وهذا يرجع إلى عدم اقتناعهم بالعمل بشكل جماعي ورغبتهم في العمل بشكل فردي وأيضا الظرف السائدة داخل المؤسسة لا تساعدهم على التأقلم والتكيف.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة وهي 30.76 أكبر من K^2 الجدولية وهي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (30): يوضح جماعية العمل والتفاني والإخلاص في العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية%	التكرار المتوقع	K^2 المحسوبة	الدالة الإحصائية
دائما	27	51.92	5.39	26.11	دال
أحيانا	28	48.08	3.39		
أبدا	0	0	17.33		
المجموع	52	100			

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه أن النسب مقاربة بين الذين أجابوا بأن جماعية العمل مفيدة لزيادة التفاني والإخلاص في العمل دائما نسبة 51.92% وأحيانا نسبة 48.08% وهذا يرجع إلى اقتناع الأفراد بالنزعة الجماعية وإيمانهم بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي وأن جماعة العمل تحقق ظروف مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة (السرعة في إنجاز العمل أقل جهد وقل وقت) وأيضا أداء الوظيفة بمهارة وإتقان.

في المقابل نجد أن النسبة منعدمة لمن أجابوا بـ أبدا وهذا دليل على أن جماعية العمل مفيدة لزيادة التفاني والإخلاص في العمل.

❖ وبما أن K^2 المحسوبة قد بلغت نسبتها 26.11 وهي أكبر من K^2 الجدولية وهي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (31): يوضح حدوث المشاكل وجهة الاتصال.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
غير دال	3.95	0.31	28.85	15	الزملاء
		1.08	25	13	الإدارة
		2.56	46.15	24	كلاهما
			100	52	المجموع

توضح النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 46.15% من أفراد العينة انه في حالة حدوث مشكل يتصلون بالإدارة والزملاء (كلاهما) يرجع ذلك إلى نوع المشكل حسب إجابات المبحوثين وإذا أستصعب حله يلجئون إلى قوانين والإجراءات الإدارية ليأخذ كل ذي حق حقه.

تليها نسبة 28.85% من أفراد العينة أنهم يتصلون بالزملاء ويرجع ذلك إلى الاتصال الأفقي فيما بين العمال عن طريق تبادل الحوار لكي لا يتسع ويتفاقم والذي يوصف بأنه إيجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية بينهم وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي، وأيضا إلى عدم اللجوء إلى الحلول السلبية المتخذة من طرف الإدارة كالطرد والعقاب..... في المقابل نجد أن نسبة 25% من أفراد العينة يفضلون الاتصال بالإدارة وذلك لعدم تفاهم بينهم، وحسب رأيهم بأن اللجوء إلى الإجراءات الإدارية هي الحل الأمثل للفصل فيما بينهم وأيضا حسب تصريحاتهم أن الإدارة هي المسؤولة عنهم.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 3.95 أصغر من ك² الجدولية وهي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فإن العبارة غير دالة إحصائيا.

الجدول رقم (32): يوضح العمل مع الفريق والاستقرار في العمل.

الدالة الإحصائية	K ² المحسوبة	التكرار المتوقع	النسب المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
دال	18.29	1.92	15.39	8	الرضا الوظيفي
		7.69	5.77	3	الولاء للمؤسسة
		4.92	40.38	21	رفع الروح المعنوية
		3.76	38.46	20	الاستقرار في المؤسسة
			100	52	المجموع

تؤكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه بأن النسب متقاربة بين اللذين أجابوا أن العمل الجماعي يزيد من رفع الروح المعنوية بنسبة 40.38% والاستقرار في المؤسسة بنسبة 38.46% ويرجع ذلك إلى التفاهم والتعاون والانسجام في العمل وتغليب عليه العمل الجماعي وروح الفريق وبعث روح المنافسة فيما بينهم يؤدي إلى تحقيق وخلق عمل يتميز بالحركية والملائمة لأداء الأعمال على الوجه المطلوب وهذا ما يزيد من دافعيتهم نحو العمل ورفع روحهم المعنوية من دافعيتهم والتمسك ببعضهم لتحقيق الاستقرار والبقاء في المؤسسة.

تليها نسبة 15.39% من أفراد العينة يقرون بأن العمل الجماعي يزيد من الرضا الوظيفي وهذا راجع إلى التعاون والتكامل بين العمال، إذ أن كل عامل يكمل زميله الآخر في العمل وأيضا الشعور بالراحة داخل المؤسسة حيث يصبح العامل محبا لعمله ومقبلا عليه وعلى قناعة ورضا به.

في المقابل نجد أن أدنى نسبة 5.77% من أفراد العينة يقرون بأن جماعة العمل تزيد من إحساسهم بالولاء للمؤسسة بمعنى الإخلاص في العمل وزيادة التفاني والمتابعة فيه.

❖ وبما أن ك² المحسوبة وهي 18.29 أكبر من ك² الجدولية وهي 7.81 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3 فإن العبارة دالة إحصائيا.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

❖ الفرضية الأولى: تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية لها دور في زيادة الالتزام.

ك ² الجدولية	مستوى الدلالة	ك ² المحسوبة	المجموع	الاتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية		الاتضباط في العمل			
				لا	نعم				
3.84	0.05	8.91	30	Fo= 2	F0=28	نعم			
				3.85%	%53.84				
				Fe= 6.34	Fe= 23.65				
						22	Fo= 9	Fo= 13	لا
							17.31%	25%	
							Fe= 4.65	Fe= 17.34	
						ε =52	ε = 11	ε= 41	المجموع
			100	21.16%	78.84%				

قوة العلاقة	قيمة c مصححة	الدالة إحصائية	قيمة c	الدالة الإحصائية
قوية 0.79	0.54	8.77 دال	0.38	دال

كيفية حساب ك² للاستقلالية

المجموع	لا	نعم	الاتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية
30	Fo= 2 Fe= 6	Fo= 28 fe=23.65	نعم
22	Fo= 9 Fe= 4.65	Fo= 13 Fe=17.34	لا
52	11	41	المجموع

$$= 8.91k^2 = \frac{(fo-fe)^2}{fe} : k^2 \text{ حساب}$$

$$= 0.38 c = \sqrt{\frac{k^2}{k^2+}} : c \text{ حساب معامل التوافق}$$

$$= 8.77k^2 = \frac{N \times c^2}{1-c^2} : c \text{ الدالة الإحصائية}$$

القيمة المصححة ل c : $c \text{ corrige} = \frac{\text{الحد الأعلى لأقسام المتغير}}{\text{الحد الأعلى لأقسام المتغير}}$

$$= 0.79 C = \sqrt{\frac{c^2}{1-c}} : \text{قوة العلاقة}$$

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين قالوا أنهم يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية وينضبطنون في العمل قدرت نسبتهم بـ 53.84% في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية ولا ينضبطنون في العمل بـ 25% في المقابل أن الذين لا يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية وينضبطنون في العمل قدرت نسبتهم بـ 3.85% أما نسبة 17.31% من المبحوثين لا يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية ولا ينضبطنون في العمل.

نلاحظ أن أغلبية العمال على التزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وينضبطنون في العمل وذلك أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للعامل لطريقة سير العمل وحرص المؤسسة على الاهتمام بعمالها وضمان حقوقهم الوظيفية (المادية والمعنوية) مما يجعلهم على انضباط في العمل.

وهذا ما تأكد منه إحصائياً أي وجود علاقة بين الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية والانضباط في العمل. وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة بـ 8.91 بـ χ^2 الجدولية والمقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين ولمعرفة قيمة الارتباط بين الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية والانضباط في العمل قمنا بحساب معامل التوافق © فتحصلنا على نتيجة مقدرة بـ 0.38 أما فيما يتعلق بشدة القوة فتقدر بـ 0.79 فالعلاقة قوية لأنها محصورة في المجال (0.50، 1).

وللتأكد من تحقق وصدق الفرضية الأولى:

➤ توصلنا إحصائياً وباستخدام χ^2 للمطابقة للدلالة على أنه "يتم الالتزام بالقواعد والقوانين عن قناعة" وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة بـ 17.30 بـ χ^2 الجدولية والمقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.

- كما توصلنا إحصائياً وباستخدام χ^2 للمطابقة للدلالة على أنه " أثناء تأدية العامل لعمله يتقيد بالقوانين " وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة ب 18.02 ب χ^2 الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 02 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.
- كما توصلنا إحصائياً وباستخدام χ^2 للمطابقة للدلالة على أنه "في حالة حدوث خلاف ما يلجأ العمال إلى الالتزام بالإجراءات الإدارية وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة ب 11.76 ب χ^2 الجدولية والمقدرة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.
- ✓ ومما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى التي مفادها لتطبيق القوانين في زيادة الالتزام لدى العمال "محققة ميدانياً".

❖ **الفرضية الثانية: الثقافة الحوافز دور في زيادة الرضا الوظيفي.**

كا ² الجدولية	مستوى الدلالة	كا ² المحسوبة	المجموع	لا	نعم	الحوافز داخل المؤسسة زيادة الرضا
3.84	0.05	5.08	43	Fo= 12	F0=31	نعم
				%23.08	%59.61	
				Fe= 15.71	Fe= 27.28	
			9	Fo= 7	Fo= 2	لا
				%13.46	%3.85	
				Fe= 3.28	Fe= 5.71	
			ε =52	100	36.54%	ε = 19
36.54%	63.46%					

الدالة الإحصائية	قيمة c	الدلالة إحصائية	قيمة c	قوة العلاقة
دال	0.29	4.77 دال	0.41	قوية 0.53

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقدم الحوافز لعمالها وهم راضون وقد قدرت نسبتهم ب 59.61% في حين بلغت نسبة الذين يرون بأن المؤسسة تقوم بتقديم الحوافز للعمال لكنهم غير راضين في العمل ب 3.85% كما نجد أن أفراد العينة يرون بأن

المؤسسة لا تقوم بتقديم تحفيزات للعمال لكنهم راضون عن عملهم وقد قدرت نسبتهم ب 23.08%، أما فيما يخص فئة المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم تحفيزات لهم وأنهم غير راضين فقد قدرت نسبتهم ب 13.46%.

ما نلاحظه من الجدول أن أغلبية العمال أو أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات لهم وهم راضون بذلك وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على توفير الشيء الأساسي الذي يجعلهم مندفعين ومتحمسين لأداء عملهم بكل إتقان وتشجيعهم من خلال الزيادة في الأجر لتغطية احتياجاتهم والتقدير والاحترام مما يجعلهم راضين عن العمل والشعور بالراحة في الوظيفة.

وهذا ما تأكدنا منه إحصائياً بوجود علاقة بين الحوافز وزيادة الرضا داخل المؤسسة لدى العمال.

وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة ب 5.08 ب χ^2 الجدولية والمقدرة ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين.

ولمعرفة قيمة الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي قمنا بحساب معامل التوافق (c) فحصلنا على نتيجة مقدرة ب 0.29 أما فيما يتعلق بشدة القوة فتقدر ب 0.53 فالعلاقة قوية لأنها محصورة في المجال [1-0.50] للتأكد من صحة الفرضية الثانية:

➤ توصلنا إحصائياً وباستخدام χ^2 للمطابقة للدلالة على أنه يتم تقدير جهود العمال وأدائهم ومثابرتهم مما يزيد من إخلاصهم في العمل، وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة ب 7.01 ب χ^2 الجدولية والمقدرة ب 5.99 وعند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.

➤ توصلنا إحصائياً وباستخدام χ^2 للمطابقة للدلالة على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تجعلهم يستقرون في المؤسسة وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة ب 24.15 ب χ^2 الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.

➤ توصلنا إحصائياً وباستخدام χ^2 للمطابقة للدلالة على أن الظروف المتاحة داخل المؤسسة تخلق لدى العمال الحافز للاستمرار في المؤسسة، وبمقارنة χ^2 المحسوبة والمقدرة ب 14.03 ب χ^2 الجدولية والمقدرة ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1 وبما أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية التي مفادها لثقافة الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال محققة ميدانياً.

❖ الفرضية الثالثة: تبني روح الفريق دور في زيادة الولاء لدى عمال المؤسسة.

ك ² الجدولية	مستوى الدلالة	ك ² المحسوبة	المجموع	تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي الإحساس بالولاء للمؤسسة		
				لا	نعم	
3.84	0.05	4.25	47	Fo= 09	F0=38	نعم
				%17.31	%73.08	
				Fe= 10.84	Fe= 36.15	
			05	Fo= 3	Fo= 02	لا
				%5.77	%3.84	
				Fe= 1.15	Fe= 3.84	
			ε =52	ε = 12	ε= 40	المجموع
			100	%23.08	%76.92	

قوة العلاقة	قيمة C مصححة	الدلالة إحصائية	قيمة C	الدالة الإحصائية
متوسطة 0.48	0.38	4.08	0.27	دال

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن هناك تشجيع من قبل الرؤساء على العمل الجماعي يزيد من ولائهم للمؤسسة حيث قدرت نسبتهم ب 73.08% كأعلى نسبة في حين أن الأفراد الذين أقرروا بأن هناك تشجيع من قبل الرؤساء على العمل الجماعي لكن ذلك لا يزيد من ولائهم وإحساسهم بالولاء للمؤسسة بنسبة 3.84% في المقابل نجد أن أفراد العينة الذين أقرروا بان ليس هناك تشجيع من طرف الرؤساء على العمل الجماعي ولكنهم يشعرون بالولاء للمؤسسة وذلك بنسبة 17.31% أما فيما يخص أفراد العينة الذين يقرون بأن هناك تشجيع من قبل الرؤساء على العمل الجماعي في المقابل لا يشعرون بالولاء للمؤسسة وذلك بنسبة 5.77%.

وما نلاحظه من الجدول أن أغلبية العمال يرون أن هناك تشجيع من قبل الرؤساء على العمل الجماعي وأن ذلك يزيد من إحساسهم بالولاء للمؤسسة وهذا راجع إلى أن هناك تواصل بين الإدارة والعمال ووجود

تعاون وتكامل وانسجام فيما بينهم وعدم إعطاء أهمية لطبيعة المنصب مما يزيد من إحساس العمال بالولاء للمؤسسة وزيادة التمسك بها وهذا ما أكد وجود علاقة بين روح الفريق والولاء للمؤسسة.

وبمقارنة كا² المحسوبة والمقدرة ب 4.25 ب كا² الجدولية والمقدرة ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1 وبما أن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين، ولمعرفة قيمة الارتباط بين تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي والإحساس بالولاء للمؤسسة قمنا بحساب معامل التوافق © فتحصلنا على نتيجة مقدرة ب 0.27 أما فيما يتعلق بشدة القوة فتقدر ب 0.48 فالعلاقة متوسطة لأنها محصورة في المجال (0.31 - 0.49).

وللتأكد على تحقق وصدق الفرضية الثالثة.

توصلنا إحصائياً وباستخدام كا² للمطابقة للدلالة على أن جماعية العمل مفيدة لزيادة التقاني والإخلاص في العمل وبمقارنة كا² المحسوبة المقدرة ب 26 ب كا² الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2، وبما أن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.

كما توصلنا إحصائياً وباستخدام كا² للمطابقة للدلالة على أن "العمل مع الفريق يزيد من رفع الروح المعنوية وبمقارنة كا² المحسوبة المقدرة ب 18.29 ب كا² الجدولية والمقدرة ب 7.81 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 3 وبما أن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية فإن العبارة دالة إحصائياً.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها تبني الإدارة العمل بروح الفريق يزيد من معدلات الولاء لدى العمال محققة ميدانياً.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

دراسة الفالح "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي":

أوجه الاختلاف:

- ✓ الاختلاف في زمن إجراء الدراسة فدراسة الفالح دراسة قديمة أما دراستنا فهي حديثة.
- ✓ اختلاف في المتغير الثاني حيث ربط الفالح الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي أما دراستنا فقد ربطنا الثقافة التنظيمية بالأداء.
- ✓ اختلاف في النتائج المتوصل إليها فدراسة الفالح لم يوضح هل توجد علاقة بين المتغيرين على الرغم من ذكرها في هدف الدراسة أما في نتائج دراستنا خلصنا إلى أن هناك علاقة بين المتغيرين.
- ✓ مكان إجراء الدراسة فدراستنا أجريت في مؤسسة إنتاجية بينما في دراسة الفالح فقد أجريت في قطاع أمني وهو قطاع عام.
- ✓ اختلاف في أهداف الدراسة فدراستنا تبحث عن إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء أما في دراسة الفالح تهدف إلى تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.

أوجه التشابه:

- ✓ التشابه في أحد متغيري الدراسة وهو الثقافة التنظيمية.
- ✓ التشابه في هدف واحد وهو أيجاد العلاقة بين المتغيرين.
- ✓ التشابه في بعض التوصيات مثلا إعادة النظر في نظام الحوافز وأن تعمل الإدارة على توفيرها للعمال من أجل تحفيزهم على العمل.

دراسة شيبير: "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد".

أوجه الاختلاف:

- ✓ من حيث النتائج المتوصل إليها في دراسة شيبير كانت النتائج سلبية تمثلت في ضعف الجانب الإداري وخاصة فيما يتعلق بالجانب الإنساني وطريقة المعاملة، وأيضا عدم استفادة الإدارة من أخطاءها والتسبب لدى عمالها.....
- ✓ بينما في دراستنا الحالية توصلنا إلى نتائج إيجابية وذلك من خلال ما لاحظناه في مكان الدراسة من حسن المعاملة والاستقبال الجيد وأيضا من خلال المقابلة أكدت لنا أن الإدارة تتبع الصرامة في تطبيق القوانين وذلك لمنع التسبب.
- ✓ طبيعة مكان إجراء الدراسة فهي دراسة شيبير أجريت الدراسة في المستشفى وهو ذو طابع عمومي أما دراستنا فقد أجريت في مؤسسة إنتاجية ذات طابع اقتصادي.
- ✓ اختلاف في المتغير الثاني حيث يربط شيبير الثقافة التنظيمية بالاستعداد بينما في دراستنا فقد ربطنا الثقافة التنظيمية بالأداء.
- ✓ من حيث الهدف: فالهدف من دراسة شيبير هو إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات فيها الهدف من دراستنا هو معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

أوجه التشابه:

- ✓ التشابه في أحد متغيري الدراسة وهو الثقافة التنظيمية.
- ✓ تشابه دراستنا مع دراسة شيبير في هدف واحد فدراسة شيبير تسعى إلى تحليل وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في مستشفى ناصر بينما دراستنا تسعى إلى تحليل وتفسير واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة "الكاتمية للفلين والمواد العازلة".

2- الدراسات المتعلقة بالأداء

دراسة جيلح الصالح: " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين".

أوجه الاختلاف:

- ✓ من حيث النتائج: ففي دراسة جيلح الصالح النتائج المتوصل إليها كانت سلبية أي أن القادة الإداريين في مجمع صيدال يفتقرون لقوة التأثير الشخصي وأيضا وجود صراع بين القادة والمرووسين وأيضا العجز

- على تحقيق الرضا وإشباع حاجات المرؤوسين وأيضا العجز عن تحقيق أهداف الدراسة وكذلك ينقص القادة الوعي، أما في دراستنا الحالية النتائج المتوصل إليها إيجابية وقد ثبت ذلك من خلال الملاحظة والمقابلة التي أجريناها أي قدرة قادة المؤسسة على الإقناع والتأثير وأيضا وجود علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ومعرفتهم بحاجات مرؤوسيهم والقدرة على إشباعها.
- ✓ الاختلاف في الهدف فهذه دراسة جيلح الصالح فهو محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، أما في دراستنا هو إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- ✓ الاختلاف في المتغير الأول في دراسة جيلح الصالح القيادة الإدارية أما في دراستنا الثقافة التنظيمية.
- ✓ الاختلاف في العينة في دراستنا الحالية تناولنا العينة العشوائية التطبيقية أما دراسة جيلح الصالح فتناولت العينة القصدية.

أوجه التشابه:

- ✓ التشابه في أحد متغيري الدراسة وهو الأداء.
- ✓ التشابه في منهج الدراسة فكل الدراستين اعتمدنا على المنهج الوصفي.
- ✓ التشابه في مكان إجراء الدراسة فكل الدراستين جزائرية.
- ✓ نفس مطالب العمال على أن تعمل الإدارة على تقديم لهم الأجر من أجل إشباع حاجاتهم.

دراسة بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي":

أوجه الاختلاف:

- ✓ من حيث النتائج المتوصل إليها: ففي دراستنا الحالية توصلنا إلى أن المستوى التعليمي يؤثر على طبيعة المنصب وليس له أهمية كبيرة كون المؤسسة لا تتطلب عمال ذو كفاءات علمية أكثر مما تتطلب عمال تنفيذيين، بينما دراسة بوعطيط جلال الدين توصلت إلى أن المستوى التعليمي يؤثر على الأداء.
- ✓ أما فيما يخص الأقدمية ففي دراستنا خلصنا إلى أنها تؤثر على الحصول على الحوافز بينما في دراسة بوعطيط جلال الدين تؤثر على الأداء.
- ✓ الاختلاف في أحد متغيري الدراسة ففي دراسة بوعطيط جلال الدين الاتصال التنظيمي أما في دراستنا الحالية الثقافية التنظيمية.

أوجه التشابه:

- ✓ التشابه في إحدى متغيري الدراسة وهو الأداء.
- ✓ التشابه في الهدف فكل الدراستين تحاول إبراز العلاقة بين المتغيرات ففي دراسة بوعطيط جلال الدين تبحث عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء أما دراستنا تبحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- ✓ التشابه في مكان إجراء الدراسة فكل الدراستين جزائرية.

✓ تحقق الفرضيات ففي كلا الدراستين خلصنا إلى وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرات فدراسة بوعطيط جلال الدين توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي والأداء، أما دراستنا فتوصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء.

3- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء معا:

دراسة أسعد محمد عكاشة: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" **أوجه التشابه:**

✓ أثبتت النتائج التي توصل إليها "أسعد محمد عكاشة" من خلال الدراسة التي قام بها وبشركة الاتصالات الفلسطينية والمشابهة لموضوع دراستنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي وأن لها أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على عمال الشركة.

✓ كذلك بالنسبة للدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة فقد توصلنا إلى أن للثقافة التنظيمية لما تشمل عليه من عناصر ومؤشرات دور في تحسين مستوى أداء العاملين.

✓ تشابه في المتغيرين (متغيرين الدراسة) الثقافة التنظيمية والأداء.

✓ نفس مستوى الدلالة التي تم من خلالها معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين 0.05.

✓ طبيعة العينة "عشوائية طبقية" لكلى الدراستين.

أوجه الاختلاف:

✓ الاختلاف في طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، فدراسة التي قام بها "أسعد محمد عكاشة" أجريت في مؤسسة خدماتية بينما الدراسة التي قمنا بها أجريت في مؤسسة إنتاجية.

✓ المنهج المتبع في دراسة "أسعد محمد عكاشة" هم المنهج التجريبي لأنه حاول معرفة الأثر، بينما الدراسة التي قمنا بها فاستخدمنا المنهج الوصفي.

✓ على الرغم من التشابه في موضوع الدراسة إلا أنه ليس هناك تشابه في أسئلة وفرضيات الدراسة.

✓ الدراسة التي قام بها "أسعد محمد عكاشة" هي دراسة عربية، بينما الدراسة التي قمنا بها هي دراسة وطنية.

✓ الاختلاف كذلك في حجم العينة، ففي دراسة "أسعد محمد عكاشة" أخذ نسبة 20% وذلك نظرا لكبر حجم المجتمع 1561، بينما العينة التي قمنا بأخذها كانت بنسبة 50% نظرا لصغر حجم المجتمع.

دراسة إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية".

أوجه التشابه:

✓ التشابه في متغيرات الرئيسية للدراسة (الثقافة التنظيمية والأداء).

✓ النتائج التي توصل إليها "إلياس سالم" تشبه إلى حد كبير فرضية الدراسة الثالثة التي اختبرناها ميدانيا وتحققت أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة ويوفر جوا من الانتماء والرضا والتعاون.

- ✓ التشابه في المنهج (الوصفي).
- ✓ التعاون والانسجام والتكامل بين العمال وهذا ما لاحظناه في مجتمع دراستنا.
- ✓ من أوجه التشابه أن المؤسسة التي أجرى بها "إلياس سالم" دراسته لا تطلب وجود مستوى علمي كبير كما هو الشأن بالنسبة لدراستنا.
- ✓ على الرغم من الاختلاف في مجتمع الدراسة ومكانتها إلا أنه تم اختيار نفس طبيعة العينة (عشوائية، طبقية) ونفس عدد العمال 52 عامل.

أوجه الاختلاف:

- ✓ استخدم "إلياس سالم" المنهج التجريبي لأنه حاول معرفة الأثر "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الموارد البشرية"، بينما الدراسة التي قمنا بها حاولنا من خلالها معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العمال.
- ✓ في الدراسة التي قام بها "إلياس سالم" المؤسسة لا تحتوي سوى على 3 أقسام فقط، بينما في الدراسة التي قمنا بها المؤسسة تحتوي على 8 أقسام.
- ✓ الاختلاف في طبيعة الأسئلة الفرعية المتعلقة بالسؤال الرئيسي.

دراسة الخليفة (2008): بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء

أوجه التشابه:

- ✓ التشابه في تناول المتغيرين (متغيرون الدراسة) الثقافة التنظيمية والأداء.
- ✓ التشابه في معرفة الدور وإبراز العلاقة بين المتغيرين (حيث سعت كل دراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على الأداء).
- ✓ التشابه في مطالب المبحوثين والتركيز على الحوافز المادية.
- ✓ التشابه في بعض التوصيات والمقترحات كأن تعمل الإدارة على توفير الحوافز المادية للعمال الأكفاء.
- ✓ ما تشابه فيه كذلك من حيث المقترحات فيما يخص عمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل لإعطاء المزيد في العمل.

أوجه الاختلاف:

- ✓ الاختلاف في مكان إجراء الدراسة، ففي دراسة (الخليفة) كانت الدراسة الميدانية في مؤسسة خدمانية.
- ✓ غياب طبيعة المنهج المتبع.
- ✓ الاختلاف في العينة التي استعملها في دراستنا كانت عينة عشوائية طبقية، بينما في دراسة الخليفة فإن العينة كانت عبارة عن مسح شامل.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

بعد قيامنا بعملية تجميع المعطيات وتنظيمها في جداول وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية ومناقشة فرضيات الدراسة توصلنا إلى نتائج التالية.

- ❖ الفرضية الأولى التي مفادها " لتطبيق القوانين دور في زيادة الالتزام" قد تحققت ميدانيا.
- ❖ الفرضية الثانية التي مفادها "لثقافة الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي" قد تحققت ميدانيا.
- ❖ الفرضية الثالثة التي مفادها "تبنى الإدارة لروح الفريق يزيد من معدلات الولاء لدى العمال" تحققت ميدانيا.

وبما أن الفرضيات الفرعية صادقة ومحقة فإن:

- ❖ الفرضية العامة التي مفادها "لثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية" محقة ميدانيا فصدق الفرضيات الفرعية يعبر عن صدق الفرضية الرئيسية.

خامسا: الاقتراحات والتوصيات.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها وكذا آراء العمال من خلال أجوبتهم على الاستمارة وما لاحظناه من خلال نزولنا إلى الميدان وأيضا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسئول العمال توصلنا إلى جملة من التوصيات والمقترحات:

- ❖ ضرورة اهتمام المدراء بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين أداء العاملين نظرا لما تحدثه من انعكاسات إيجابية وبالأخص على الإنتاجية.
- ❖ العمل على تحسين ظروف العمل خاصة الفيزيائية (الضجيج الضوضاء، الحرارة).
- ❖ ضرورة اهتمام الإدارة بتحفيز العمال ماديا (الزيادة في الأجر....) وذلك من أجل تلبية حاجياتهم، وكذا الحوافز المعنوية كما التمديد في ساعات الراحة وتناول الغداء.
- ❖ على المؤسسة توفير الخدمات الاجتماعية الضرورية لعمالها خاصة طب العمل والنقل.
- ❖ تغيير سياسة التوظيف في المؤسسة واعتماد مبدأ الكفاءة والأهلية، وذلك يمكن من اقتناع العاملين بضرورة بدل الجهد والتفاني في العمل للحصول على أغلب المناصب.
- ❖ ضرورة مشاركة العمل في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها لإتاحة الفرصة لظهور قيم تساهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين الإدارة ومواردها البشرية.
- ❖ العمل على توفير فرق عمل في المؤسسة مما يخلق جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويقلل فيه الشعور بالاعتراف والإحباط بالإضافة إلى وجود الرغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وإنجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.
- ❖ في الأخير نشكر جزيل الشكر مؤسسة "الكاتمية للفلين والمواد العازلة" على حسن الاستقبال وخاصة الموظف الطيب ومسئوله.

خلاصة الفصل:

تعتبر هذه المرحلة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة فلقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة تم تحليلها وتفسيرها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية العامة باستخدام χ^2 ومعامل الارتباط التوافق © حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء العاملين وبالتالي فرضيات الدراسة تحققت.

خاتمة:

من خلال تطرقنا بالدراسة والتحليل للثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين بجانبها النظري والميداني.

فقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ولها تأثير كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، إذ تشكل دفعا قويا نحو تحسين الأداء من خلال ما تتطوي عليه من قيم ومعتقدات واتجاهات.

فمن خلال الجانب النظري للدراسة حاولنا تحديد أهم العناصر والمحددات والعوامل المؤثرة على كل من الثقافة التنظيمية والأداء.

وقد اتضح لنا من خلال الجانب الميداني أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة كالدور الذي تلعبه القوانين في زيادة التزام العمال، والحوافز ودورها في زيادة رضا عمالها وكذا رفع روحهم المعنوية، إضافة إلى جماعية العمل وروح الفريق وكذا التعاون والتفاهم السائد فيما بين عمالها وموظفيها.

ورغم هذا هناك العديد من الممارسات والقيم التي تعد من النقائص التي تقف عائقا نحو تحقيق النجاح والتطور في مجال العمل مثل عدم كفاية الحوافز وخاصة المادية منها مما يؤثر سلبا على رضا العمال في هذه المؤسسة، ووجود نوع من عدم الانضباط لدى بعض العمال الذي يرجع إلى نقص المواصلات المخصصة لنقل العمال.

أن ما يمكن قوله في الأخير أن النتائج المتحصل عليها تبقى نسبية تتحكم فيها العديد من المتغيرات.

المصادر والمراجع:

1- الكتب:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
2. إبراهيم محمد محاسنة: إدارة وتقييم الأداء (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
3. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2008.
4. أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الوجه بالأداء، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
5. بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات، مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2009.
7. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، العربية، لبنان، 2005.
8. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
9. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009.
10. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلم والبحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 8، 2008.
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
13. حمد اوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
14. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3، 2007.
15. رحي مصطفى عليان و عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2009.
16. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

17. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
18. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2010.
19. زيد منير عبودي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع المشرق الثقافي، ط1، عمان الأردن، 2006.
20. سامية محمد جابر: منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
21. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2007.
22. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
23. صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والتوجيه، قسنطينة، 2006.
24. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن
25. عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006
26. عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
27. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
28. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
29. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
30. عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
31. فاضل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007.
32. فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
33. فوزي غرابية وآخرون: أساسيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002.
34. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008

35. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
36. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
37. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة.
38. مجبر مهدي إبراهيم: الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة جدة، 1994.
39. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح واهب: الرضا والولاء التنظيمي (قيم وأخلاقيات الاعمال)، زمزم ناشرون وموزعون ، الاردن.
40. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
41. محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000.
42. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003.
43. محمد عباس إبراهيم: الثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر، 2011.
44. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
45. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
46. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
47. مهدي زوليف وعلي العضائلة: إدارة المنظمة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1996.
48. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2007.
49. موسى خليل: الإدارة المعاصرة (مبادئ الوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2011.
50. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
51. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2000.
52. ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إدارة المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

53. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
54. يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 2- **المعاجم والقواميس:**
55. أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان الناشرة، لبنان، ط2، 1997.
56. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
57. طارق شرين يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية (المحاسبة والأنترنت) ، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005.
58. علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003.
59. الفيروز أبادي مجد الدين بن يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2001.
60. قاموس الوسيط الحديث: منجد عربي-عربي، منشورات أيوب، الجزائر، ط1، 2013.
61. محمد عاطف غيث: موسوعة علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية مصر، 2006.
- 3- **الرسائل الجامعية:**
62. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
63. بوعطيط جلال الدين: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2008-2009.
64. الحسين، عبد العزيز حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
65. سعد تراجيب غنام البقمي: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2012.
66. شيباني سميحة، عبيش سامية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، 2015.
67. عادل عتبي: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

68. عبد الله حمد محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، عمان، 2010 - 2011.

4- المواقع الإلكترونية:

69. أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، على الرابط:

www.investintecntech.com 03/04/2016 , 20 :00h

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

سرار شفيقة

من إعداد الطالبتين:

- بودرع هاجر

- بحبوح وفاء

لجنة المناقشة:

الأستاذ بليط عبد الله..... رئيسا

الأستاذة سرار شفيقة..... مشرفا ومقررا

الأستاذة بورحلي كريمة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فما فوق
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج
 مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي أخرى
5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
من 20 سنة فما فوق
6. الوظيفة: عامل منفذ شبه إطار إطار

المحور الثاني: القوانين والالتزام

7. هل تحترم مواعيد الانضباط في الوقت؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هذا راجع إلى:

ضرورة الالتزام

صرامة النظام الرقابي

8. في نظرك هل يتم الالتزام بالقواعد والقوانين على قناعة؟

نعم لا

لماذا؟.....

9. هل القوانين واللوائح التنظيمية تساعدك على سير العمل بشكله اللازم؟

نعم لا

10. هل تعتقد أن الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة تضمن لك حقوقك الوظيفية؟

نعم لا

11. هل تطبيق المؤسسة للقوانين بطريقة عادلة يساعد على الانضباط في العمل؟

نعم لا

12. هل يتم اطلاعك على القانون الداخلي للمؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

13. أثناء تأديتك لعمالك هل تتقيد بقوانين العمل؟

بدرجة كبيرة بدرجة محدودة بدرجة قليلة

14. في حالة حدوث خلاف ما هل تلجؤون إلى الالتزام بالإجراءات الإدارية لحله؟

دائماً أحياناً أبداً

15. كيف تصف طبيعة القوانين السائدة في المؤسسة؟

صارمة مرنة متساهلة

المحور الثالث: ثقافة الحوافز والرضا الوظيفي

16. هل تشعر بالارتياح في وظيفتك ؟

نعم لا

17. هل تقدير جهودك ومثابرتك وأدائك يزيد من إخلاصك في العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

18. هل تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات ؟

دائماً أحياناً أبداً

ما هي هذه الحوافز؟.....

19. برأيك ما هي الحوافز الأكثر أهمية لديك ؟

مادية معنوية

20. هل ترى أن الحوافز داخل المؤسسة تقلل من نسبة دوران العمل لديك؟

نعم لا

21. على أي أساس تمنح الترقية داخل المؤسسة ؟

الأقدمية الكفاءة كليهما

22. هل تساهم امتيازات الترقية في زيادة الرضا لديك؟

نعم لا

23. كيف تؤثر مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

- زيادة الرضا في العمل

- استقرار في العمل

- الشعور بالانتماء

- أخرى تذكر.....

24. هل الظروف المتاحة داخل المؤسسة تخلق لديك الحافز للاستمرار في المؤسسة

نعم لا

المحور الرابع: روح الفريق والولاء

25. كيف هي علاقتك برئيسك في العمل؟

جيدة عادية سيئة

26. كيف يتم تواصلك مع المدير؟

مباشر غير مباشر

27. ما هو نوع العمل المفضل لديك؟

العمل الفردي العمل الجماعي

28. هل تشجيع رؤسائك على العمل الجماعي يشعرك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

29. هل التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من إحساسك بالولاء للمؤسسة؟

نعم لا

30. هل تعتقد أنّ جماعية العمل مفيدة لزيادة تقانك وإخلاصك في العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

31. في حالة حدوث مشاكل في العمل بمن تتصل؟

الزملاء الإدارة كلاهما

.....لماذا؟

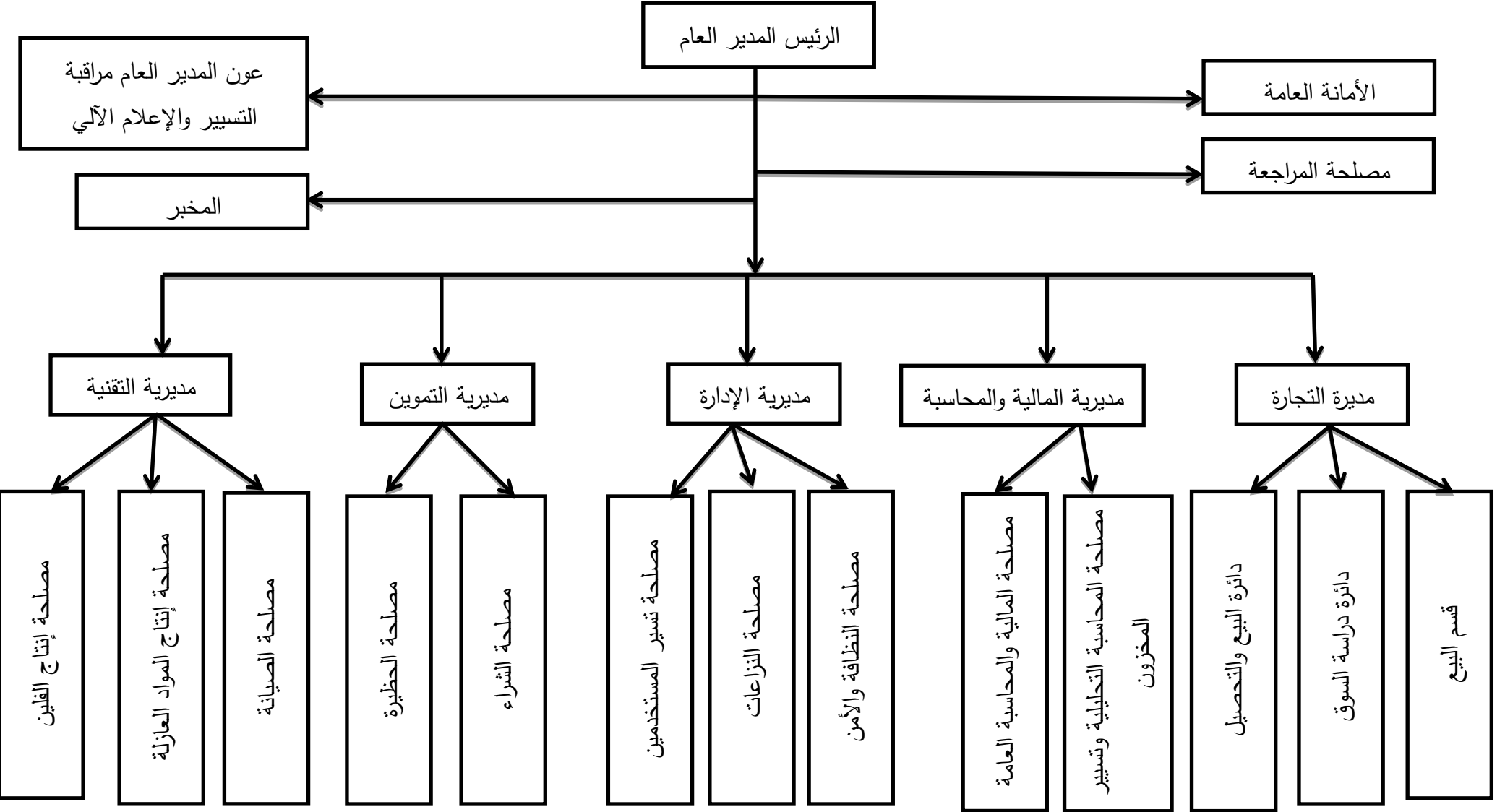
32. هل عملك مع الفريق يزيد من:

- الرضا الوظيفي

- الولاء للمؤسسة

- رفع الروح المعنوية

- الاستقرار في المؤسسة



ملحق رقم (3)

الدرجة العلمية	أسماء المحكمين
أستاذ محاضر.	الأستاذ: كعواش عبد الرؤوف.
أستاذ محاضر.	الأستاذ: بواب رضوان.
أستاذة محاضرة.	الأستاذة: بوتيفار سارة.
أستاذة محاضرة.	الأستاذة: براهيمة نصيرة.

الملحق رقم (4)

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند
	لا يقيس	يقيس	
0.5	1	3	1
1	0	4	2
1	0	4	3
0	2	2	4
0	2	2	5
1	0	4	6
1	0	4	7
0.5	1	3	8
0.5	1	3	9
0.5	1	3	10
0.5	1	3	11
0.5	1	3	12
1	0	4	13
1	0	4	14
0.5	1	3	15
1	0	4	16
1	0	4	17
1	0	4	18
1	0	4	19
0.5	1	3	20
1	0	4	21
1	0	4	22
1	0	4	23
0.5	1	3	24
0.5	1	3	25
1	0	4	26
$\varepsilon = 19$			

الملحق رقم (5)

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	العبرة
دال	-0.05 001	1	17.3	1- يتم الالتزام بالقواعد والقوانين عن قناعة.
دال	-0.05 0.01	1	17.3	2- القوانين اللوائح التنظيمية تساعد على سير العمل بشكله اللازم.
دال	-0.05 0.01	1	15.06	3- تطبيق المؤسسة للقوانين بطريقة عادلة يساعدك على الانضباط في العمل.
دال	-0.05 0.01	2	18.02	4- أثناء تأديتك لعملك تتقيد بقوانين العمل.
دال	-0.05 0.01	2	11.76	5- في حالة حدوث خلاف ما تلجؤون إلى الإلتزام بالإجراءات الإدارية.

الملحق رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	العبارة
دال غير دال	-0.05 0.01	2	7.1	1- تقدير جهودك وأدائك ومثابرتك يزيد من إخلاصك في العمل.
دال	-0.05 0.01	2	15.06	2- الحوافز داخل المؤسسة تقلل من نسبة دوران العمل.
دال	-0.05 0.01	1	19.68	3- تساهم امتيازات الترقية في زيادة الرضا لديك.
دال	-0.05 0.01	2	24.15	4- تؤثر مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك في الاستقرار في المؤسسة.
دال	-0.05 0.01	1	14.03	5- الظروف المتاحة داخل المؤسسة تخلق لديك الحافز للاستمرار في المؤسسة.

الملحق رقم (7)

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	العبارة
دال	0.05-0.01	1	13	1- تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي يشعرك بالانتماء للمؤسسة.
دال	0.05-0.01	1	30.76	2- التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من الإحساس بالولاء للمؤسسة.
دال	0.05-0.01	2	26.11	3- جماعية العمل مفيدة لزيادة التفاني والإخلاص في العمل.
دال	0.05-0.01	3	18.29	4- العمل مع الفريق يزيد من الروح المعنوية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وقد تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الصناعية " الكاتمية للفلين والمواد العازلة" بولاية جيجل وذلك من أجل:

- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- تدعيم وتطوير قدراتنا العلمية.
- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا والربط بين الخلفية النظرية والعملية.
- التحقق ميدانيا من العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

وقد تم الإنطلاق من السؤال الرئيسي التالي:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
- وقد اندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لتطبيق القوانين دور في زيادة الالتزام لدى العمال؟
- هل لثقافة الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال؟
- هل تبني الإدارة للعمل بروح الفريق يزيد من معدلات الولاء؟

ولقد قمنا بجمع البيانات من مصادر مختلفة (الكتب، الرسائل الجامعية، القواميس، وكذا من الجانب الميداني للدراسة).

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الصناعية " الكاتمية للفلين والمواد العازلة" بجيجل، حيث شملت عينة الدراسة على 52 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات مثل الملاحظة، المقابلة بإجرائها مع مسؤول العمال، والاستمارة بتوزيعها على العمال والموظفين.

وللتحقق من مدى صدق وصحة الفرضيات اعتمدنا على الأسلوب الكمي من تكرارات ونسب مئوية، استخدام كاس² لمعرفة العلاقة الموجودة، ومعامل التوافق (C) لمعرفة شدة القوة والأسلوب الكيفي لتحليل وتفسير البيانات.

وخلصت دراستنا إلى النتائج التالية:

- لتطبيق القوانين دور في زيادة الالتزام لدى العمال بالمؤسسة.
- لثقافة الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.
- تبني الإدارة العمل بروح الفريق يزيد من معدلات الولاء.

وهذا ما يؤكد على تحقيق وصدق الفرضية العامة: " للثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء العاملين
بالمؤسسة الصناعية".

Abstract

This study was designed to investigate the importance of the organizational culture and its role in improving the employees performance .

This study took place in «**al – katimiya for cork and insulation materials** » jijel .and the main aim of

It is :

- Investigate the real situation of the organizational culture within the institution
- Improve and evaluate our scientific capacities
- Managing the applied research technique and linking theoretical and practical background
- Verify the relationship between the organizational culture and performance

The main and basic question of this research is :

« **does the organizational culture play a role in the improvement of employees performance in the institution** » and this leads to some other questions :

- Does the application of rules play a role in the increasing of employees commitment ?
- Has motivations culture a role in achieving job satisfaction of employees ?
- Does team-working raise the loyalty levels ?

In order to find answers for these questions we collected data from different sources (books ; universities ; essays ; dictionaries) and from practical side of this study which contained 52 samples of employees who were chosen randomly. We also used descriptive method and collecting data tools likes observation ; personal interview with the head employees and questionnaires that we distributed it on the employees and workers.

And to verify the truthfulness of hypotheses we based on quantitative method using frequency ; percentage ; (k^2) to find the relationship ; coefficient of concordance (c) ; and qualitative method to analyze and interpret data.

In the end of our study we concluded the following result :

- The application of rules plays a role in the increasing of employees commitment
- The motivations culture has a role in achieving job satisfaction of employees.
- The team-working raises the loyalty levels

Those results confirm the general hypothesis which is : « **the organizational culture plays a role in the improvement of employees performance in the institution** ».