

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذ

" أبوبكر هشام "

إعداد الطالبان :

- شيباني سميحة

- عيبش سامية

01 أبوبكر هشام ..... مشرفا ومقررا

02 ..... رئيسا

03 ..... مناقشا

السنة الجامعية : 2014 - 2015

## شكر و عرفان

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا  
ولطريق العلم هदानا نحمده أبلغ حمد على توفيقه لنا في إنجاز هذا  
العمل .

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل وأطيب التقدير إلى الأستاذ  
المشرف "أبوبكر هشام" ، الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته في  
سبيل إنجاز هذه المذكرة ، وإلى كل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية .  
كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى عمال مؤسسة الخرف الصحي  
بالميلية، على مساعدتهم لنا في إنجاز هذه المذكرة وإلى كل من تركوا  
بصماتهم على صفحات هذه المذكرة من قريب أو بعيد .

## شكرا



# فهرس محتويات الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

5	تمهيد .....
7-5	أولا : الإشكالية .....
7	ثانيا : فرضيات للدراسة .....
8	ثالثا : أسباب إختيار الموضوع .....
8	رابعا : أهمية الموضوع .....
9	خامسا : أهداف الدراسة .....
17-9	سادسا : تحديد المفاهيم .....
31-17	سابعا : الدراسات السابقة .....
32	خلاصة الفصل .....

الفصل الثاني : النظريات المفسرة للموضوع

34	تمهيد .....
39-34	أولا : النظريات الكلاسيكية .....
35-34	1- نظرية الإدارة العلمية .....
37-36	2- نظرية التقسيم الإداري .....
39-38	3- النظرية البيروقراطية .....
45-39	ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية .....
41-39	1- نظرية العلاقات الإنسانية .....
44-41	2- نظرية الفلسفة الإدارية .....
45-44	3- نظرية الحاجات .....
48-46	ثالثا : النظريات الحديثة .....
47-46	1- النظرية الموقفية .....
48	2- نظرية الإدارة بالأهداف .....

49	..... خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية
51	..... تمهيد
63-51	..... أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية
52-51	..... 1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية
54-53	..... 2- أهمية الثقافة التنظيمية
56-54	..... 3- خصائص الثقافة التنظيمية
59-56	..... 4- عناصر الثقافة التنظيمية
62-59	..... 5- أنواع الثقافة التنظيمية
63-62	..... 6- مصادر الثقافة التنظيمية
70-63	..... ثانياً: عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية
66-63	..... 1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
67-66	..... 2- مستويات الثقافة التنظيمية
68-67	..... 3- مظاهر الثقافة التنظيمية
69-68	..... 4- محددات الثقافة التنظيمية
70-69	..... 5- تغيير الثقافة التنظيمية
70	..... خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الأداء
72	..... تمهيد
81-72	..... أولاً: الأداء
74-72	..... 1- عناصر الأداء
76-75	..... 2- معايير الأداء
77-76	..... 3- محددات الأداء
78	..... 4- مستويات الأداء
80-79	..... 5- معوقات الأداء
81-80	..... 6- إجراءات تحسين الأداء
95-81	..... ثانياً: تقييم الأداء
81	..... 1- تعريف وأهمية تقييم الأداء
85-83	..... 2- عناصر تقييم الأداء
87-85	..... 3- معايير تقييم الأداء

93-87	..... 4- خطوات وطرق تقييم الأداء
95-93	..... 5- مشكلات عملية تقييم الأداء
95	..... خلاصة الفصل

### الجانب الميداني للدراسة .

#### الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

97	..... تمهيد
99-97	..... أولاً: حدود الدراسة
102-100	..... ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة
103-102	..... ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة
107-104	..... رابعا : أدوات جمع البيانات
108-107	..... خامسا : أساليب معالجة وتحليل البيانات
108	..... خلاصة الفصل

#### الفصل السادس : عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

110	..... تمهيد
116-110	..... أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
124-117	..... ثانيا : عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
131-125	..... ثالثا : عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
131	..... خلاصة الفصل

#### الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة

133	..... تمهيد
139-133	..... أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
141-139	..... ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
143-141	..... ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة
144-143	..... رابعا : النتائج العامة للدراسة
144	..... خلاصة الفصل

#### خاتمة

150-147	..... قائمة المراجع
159-152	..... قائمة الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
100	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
101	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	2
101	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
102	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	4
110	يوضح قيام العمال بالإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة	5
111	يوضح رأي العمال في مدى عدالة القوانين المعتمدة داخل المؤسسة	6
111	يوضح رأي العمال في ضمان المؤسسة لجميع حقوقهم الضرورية	7
112	يوضح قيام المؤسسة بتوفير وسائل الوقاية والأمن أثناء قيام العمال بالعمل	8
113	يوضح حرص المؤسسة على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين	9
113	يوضح وجود منافسة بين العمال أثناء القيام بالعمل	10
114	يوضح مساهمة المنافسة في زيادة السرعة في إنجاز العمل	11
115	يوضح إعتقاد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة تساعد على تحسين مهارات العمال	12
115	يوضح ما إذا كان الإشراف المستمر يدفع العمال لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها	13
116	يوضح ما إذا كانت قوانين المؤسسة تحد من كفاءة العمال	14
117	يوضح قيام المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال	15
117	يوضح إذا كان تحفيز العمال يتم بشكل فردي	16
118	يوضح إذا كان التحفيز يشعر العمال بالإنتماء	17
119	يوضح إعتقاد المؤسسة على ترقية العمال بشكل متواصل	18
119	يوضح ما إذا كانت ترقية العمال تتم على أسس موضوعية	19
120	يوضح قيام المؤسسة بتقديم مكافآت للعمال	20
121	يوضح تلقي العمال التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار وإقتراحات لتحسين العمل	21
121	يوضح ما إذا كان تقبل الرؤساء لأفكار وإقتراحات العمال يرفع من معنوياتهم	22
122	يوضح ما إذا ما كانت المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تعد من حرية العمال في العمل	23

123	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعمل على خلق الظروف المناسبة لإستقرار العمال في العمل	24
123	يوضح ما إذا كان للإستقرار في العمل يشعر العمال بالولاء	25
124	يوضح ما إذا كان إعطاء العمال هامش من الحرية والتصرف يزيد من ولائهم للمؤسسة	26
125	يوضح إعتقاد المؤسسة على نظام رقابي صارم	27
125	يوضح إحترام العمال لمواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة	28
126	يوضح ما إذا كان إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت يضايق العمال	29
127	يوضح محافظة العمال على ممتلكات المؤسسة	30
127	يوضح ما إذا كانت معاملة المشرف الحسنة للعمال تزيد من ولائهم للمؤسسة	31
128	يوضح ما إذا كانت الرقابة الدائمة تؤدي لتحسين من جودة الإنتاج	32
129	يوضح ما إذا كانت التحفيزات المقدمة للعمال تدفعهم لزيادة من كمية الإنتاج	33
129	يوضح ما إذا كانت الآلات المستخدمة في العمل تساهم في الرفع من إنتاج العمال	34
130	يوضح ما إذا كان العمال يتعاونون فيما بينهم أثناء قيامهم بالعمل	35
131	يوضح ما إذا كان التعاون فيما بين العمال يزيد من مردودية المؤسسة	36
133	يوضح دلالة الفروق في تكرارات إستجابات أفراد العينة للمحور الأول	37
135	يوضح دلالة الفروق في تكرارات إستجابات أفراد العينة للمحور الثاني	38
138	يوضح دلالة الفروق في تكرارات إستجابات أفراد العينة للمحور الثالث	39

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
83	يوضح عناصر تقييم الأداء	1
84	يوضح الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء	2



## مخلص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين " ، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، والكشف عن العلاقة الموجودة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين، وكذا محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز ورضا العمال، ومعرفة العلاقة الموجودة بين الإلتزام وزيادة الإنتاج، ولتحقيق ذلك تم الإنطلاق من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ؟

والذي ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين ؟

- هل توجد علاقة بين الحوافز ورضا العمال ؟

- هل توجد علاقة بين الإلتزام وزيادة الإنتاج ؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

- توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين .

وقد إحتوت على ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في :

- توجد علاقة إرتباطية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين .

- توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز ورضا العمال .

- توجد علاقة إرتباطية بين الإلتزام وزيادة الإنتاج .

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل - حيث شملت عينة الدراسة

على 37 عاملا أختيروا بطريقة عشوائية بسيطة ، واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما

هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً من خلال وصف الظاهرة وصفاً

رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى.

وقد تم الإعتماد على الإستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، واعتمدنا في إختبار صحة الفرضيات على أسلوبين ، الأسلوب الكمي والذي يشتمل التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الإرتباط التوافق، والأسلوب الكيفي الذي يشمل على تفسير وتحليل البيانات.

وقد خلصنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين .
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال .
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين الإلتزام وزيادة الإنتاج .
- وبالتالي توصلنا إلى أنه توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين .

## **SOMMAIRE DE L'ÉTUDE:**

Cette étude, intitulée « *La Culture organisationnelle et sa relation avec la performance des travailleurs* », vise à définir la relation entre la culture organisationnelle et la performance des travailleurs, à révéler la relation existant entre les lois et les réglementations et l'amélioration de la compétence des travailleurs, ainsi qu'à essayer de comprendre la relation entre les stimulants et la satisfaction des travailleurs et le lien entre l'engagement et l'augmentation de la productivité. Pour atteindre cet objectif on a commencé par poser cette question principale:

- Y a-t-il une relation entre la culture organisationnelle et la performance des travailleurs ? D'où les questions suivantes :
- Existe t-il une relation entre les lois et les réglementations et la compétence des travailleurs ?
- Y a-t-il une relation entre les stimulants et la satisfaction des travailleurs ?
- Y a-t-il une relation entre l'engagement et l'augmentation de la productivité ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons formulé l'hypothèse générale suivante :

- Il existe un lien relationnel entre la culture organisationnelle et la performance des travailleurs.

Cette hypothèse comprend trois hypothèses secondaires :

- Il existe un lien relationnel entre les lois et les réglementations et la compétence des travailleurs.
- Il existe une relation entre les stimulants et la satisfaction des travailleurs.
- Il existe une relation entre l'engagement et l'augmentation de la productivité.

On a effectué la présente étude au sein de la *Société Céramique Sanitaire El Milia*, Spa., sur un échantillon de 37 travailleurs sélectionnés d'une manière aléatoire et simple. On a adopté la méthode descriptive et analytique, qui décrit le phénomène tel qu'il est dans la réalité : une description qualitative, qui montre ses caractéristiques ; et une description quantitative, c'est-à-dire en utilisant des chiffres qui illustrent l'ampleur du phénomène et le degré de sa corrélation avec d'autres phénomènes. On s'est appuyé sur le formulaire et l'observation comme outils servant à collectionner les données dans le domaine de notre étude.

Pour tester notre hypothèse, on s'est appuyé sur deux méthodes : la méthode quantitative, qui comprend les fréquences, les pourcentages et le coefficient de corrélation ; et la méthode qualitative, qui se base sur l'interprétation et l'analyse des données.

Nous avons conclu que :

- Il existe un lien relationnel positif et fort entre les lois et les réglementations et la compétence des travailleurs.
- Il existe un lien relationnel positif et fort entre les stimulants et la satisfaction des travailleurs.
- Il existe un lien relationnel positif et fort entre l'engagement et l'augmentation de la productivité.

Nous concluons, par conséquent, qu'il existe un lien relationnel positif entre la culture organisationnelle et la performance des travailleurs.

## مقدمة :

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى إلتزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد الأداء الجيد الذي يحقق الإستقرار والنمو للمؤسسة .

ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة وخاصة ما تعلق بإتخاذ القرار وتوجيه سلوك العاملين وتحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين والمعايير المتفق عليها، فمن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر على الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد .

وقد أرتأينا في هذه الدراسة إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين، وبذلك جاء هذا البحث في جانبين، جانب نظري وجانب ميداني، حيث ينقسم الجانب النظري للدراسة إلى أربعة فصول.

الفصل الأول : وهو الفصل التمهيدي الذي تناول إشكالية البحث ، وأسباب وأهمية إختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وأخيرا عرض لدراسات السابقة والمشابهة للدراسة .

الفصل الثاني : وجاء تحت عنوان النظريات المفسرة للموضوع وهو يدور حول النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، وقد تمثلت النظريات الكلاسيكية في نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري ونظرية البيروقراطية، أما النظريات النيوكلاسيكية فتمثلت في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية ونظرية الحاجات، وتمثلت النظريات الحديثة في النظرية الموقفية ونظرية الإدارية بالأهداف .

والفصل الثالث : تمحور حول متغير الثقافة التنظيمية ويندرج تحته عنوانين الأول يدور حول ماهية الثقافة التنظيمية وشملت مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها، وكذا عناصرها وأنواع الثقافة التنظيمية ومصادرها، والثاني يدور حول عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية ويشتمل على العوامل المحددة للثقافة التنظيمية ومستوياتها ومحددات الثقافة التنظيمية ، وأخيرا تغيير الثقافة التنظيمية .

الفصل الرابع : وتمحور حول متغير الأداء ويندرج ضمنه عنوانين الأول حول الأداء ويشمل عناصر الأداء ومعاييره ومحدداته ومستويات ومعوقات الأداء وكذا إجراءات تحسينه، أما الثاني فيدور حول تقييم الأداء والذي شمل تعريف وعناصر تقييم الأداء وكذا معاييره وخطواته وطرقه وأخيرا مشكلات عملية تقييم الأداء .

أما عن الجانب الميداني للدراسة فينقسم إلى ثلاثة فصول :

الفصل الخامس: وجاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي شمل الحدود المكانية والزمانية وكذا البشرية للدراسة، وأيضا تضمن المنهج المعتمد عليه وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الإستمارة والملاحظة ، وأخيرا الأساليب المعتمدة في الدراسة .

الفصل السادس : وتمحور حول عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية حيث شمل عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى ، عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية ، وعرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة .

الفصل السابع : جاء تحت عنوان مناقشة نتائج الدراسة والذي تناولنا فيه مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وكذا مناقشة النتائج في ضوء النظريات، وأخيرا النتائج العامة للدراسة .

وأخيرا خلصنا إلى صياغة خاتمة تم تحديد فيها ما تم التوصل إليه ، وقد أعتدنا على ستة وستين مرجع ، كما دعمنا هذه المذكرة بمجموعة من الملاحق التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

## الفصل الأول : الفصل التمهيدي للدراسة

تمهيد

أولا : الإشكالية

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع

رابعا : أهمية الموضوع

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : تحديد المفاهيم

سابعا : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل



**تمهيد :**

كل الدراسات الأكاديمية لها أهميتها في دفع الباحثين للتوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتهم ويعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث الإجتماعي حيث يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي سيتناولها البحث ، ونحن في دراستنا هذه سنتطرق إلى واحدة من المواضيع التي لا تزال تشغل بال الكثيرين من الباحثين والمفكرين، ألا وهو موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إشكالية وأسباب إختيار الموضوع إضافة إلى الأهداف والأهمية مروراً بتحديد المفاهيم ، وختاماً الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

**أولاً- الإشكالية :**

ساد العالم مجموعة من التحولات والتغيرات فرضت واقعا جديدا على كل الأصعدة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية إذ أصبح العالم اليوم قائما على الحركة والتغير والديناميكية، وقد أثرت هذه التغيرات تأثيرا واضحا على مفاهيم المؤسسة بإعتبارها الكيان الإجتماعي والإقتصادي الذي تتجمع فيه الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات أفرادها ، إذ يعد المورد البشري أهم أعمدة البناء التنظيمي لأي مؤسسة برغم إختلافه عن باقي الموارد الأخرى التي تحتاجها، لأنه المحرك الأول داخلها، وعلى هذا الأساس فإن لكل تنظيم مميزات خاصة به باعتباره جملة من الأحاسيس والإعتقادات والقيم والثقافات التي تؤثر وتتأثر بمختلف التعاملات التنظيمية والتي من شأنها أن تكون محفزة ومدعمة للعمل بشكل إيجابي يحقق الأهداف المسطرة والمرجوة .

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

وتعد الثقافة التنظيمية من أبرز المواضيع التي تلقى إهتماما في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على إعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، أي تحقيق أهدافها وإستقرارها، وذلك في ضوء مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين عمالها بمختلف الطرق والوسائل .

فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وإكتساب ميزة تنافسية، ويعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق ذلك، فالمؤسسة تتأثر بإحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم، حيث تقع المؤسسة تحت تأثير التركيبة الثقافية والإجتماعية السائدة كالأفكار والمعتقدات والقيم، حيث تلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة .

وفي إطار الإهتمام الكبير الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية بإعتبارها عنصرا هاما في العملية الإنتاجية وهذا لما تقدمه من إنجازات من شأنها تحقيق التميز والتفوق على إعتبار القدرات والمهارات أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي .

لذا فقد أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين والمفكرين لأن العامل البشري هو المحور الأساسي في العمل، فموضوع الأداء وتقييمه يعتبر من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال زيادة الإنتاج والرفع من كفاءة العاملين وكذا رضاهم عن العمل، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود إتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق هذا الولاء وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها المؤسسة أي أسس نظامها الداخلي وكذا إشراك العمال في إتخاذ القرارات وأيضا من خلال الحوافز المقدمة على إعتبار أنها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات .

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

ولذلك سنتناول في موضوع دراستنا علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" وذلك لأنها مؤسسة اقتصادية صناعية تهتم بأداء العاملين باعتبارها تهدف إلى تحقيق الأرباح والعوائد ويتسنى هذا من خلال زيادة الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين فيها، وتعتمد في ذلك على أسس تنظيمية، ومن أجل إبراز هذه المعالم قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" ؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية وهي :

- 1- هل توجد علاقة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" ؟
- 2- هل توجد علاقة بين الحوافز ورضا العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الإلتزام وزيادة الإنتاج بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" ؟

### ثانيا- فرضيات الدراسة :

تقوم دراستنا على جملة من الفرضيات والمتمثلة في الفرضية الرئيسية ألا وهي :

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل".

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز ورضا العمال بمؤسسة الخزف الصحي .
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين الإلتزام وزيادة إنتاج العمال بمؤسسة الخزف الصحي .

ثالثاً- أسباب إختيار الموضوع :

1. الأسباب الذاتية :

- إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع عمل وتنظيم.
- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الأداء .
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم البحث .

2. الأسباب الموضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص .
- توفر المراجع حول موضوع الدراسة .
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان علم إجتماع العمل والتنظيم والسلوك التنظيمي .

رابعاً- أهمية الموضوع :

- يعد الأداء لب المؤسسة وقلبها النابض، فيجعلها أكثر ديناميكية وفعالية ويعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة .
- القيمة العلمية والإجتماعية التي يحتويها موضوع الأداء .
- تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية .

### خامسا- أهداف الدراسة :

نسعى في دراستنا هذه إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأهداف والمتمثلة

في الهدف الرئيسي التالي :

معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي ، ولقد أدرجنا تحته الأهداف

الفرعية التالية :

1- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين بمؤسسة الخزف الصحي .

2- كشف العلاقة الموجودة بين الحوافز ورضا العمال بمؤسسة الخزف الصحي .

3- معرفة العلاقة بين الإلتزام وزيادة إنتاج العمال بمؤسسة الخزف الصحي .

### سادسا- تحديد المفاهيم :

لا يخلو أي بحث من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحدد من قبل الباحث إستنادا للمتغيرات

والفروض الموضوعية لعنوان البحث، والتي يريد اختبارها وتجريبها بغية صياغتها على شكل قوانين،

ونظريات مما يحتم عليه مجز حقل مستقل في بداية بحثه ليكون القارئ على دراية ، ونخص بالمفاهيم

مجموعة الآراء والأفكار والمعتقدات حول أشياء محددة ، كما تعرف بأنها أسماء تطلق على الأشياء التي

هي من صنف واحد وهي ليست ثابتة أو قابلة للتحول ، وإنما هي أفكار جزئية ، ديناميكية ، تتبدل طبقا

لتغيير العصر، وكذا تغير الظروف الموضوعية ، والحياتية .<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> إحصان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطباعة للنشر والتوزيع، لبنان، 1982، ص، ص، 21، 22.

ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أولى الخطوات التي يقوم بها الباحث في العلوم الاجتماعية عند إجرائه لأي دراسة فقمنا في هذا الفصل بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا وهو : الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي .

وقد تم عرض هذه المفاهيم بناءً على ما تم طرحه من قبل الباحثين والمفكرين .

## 1. مفهوم الثقافة التنظيمية .

### 1-1 تعريف الثقافة :

\* عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة على النحو الآتي :

الثقافة هي البيئة التي خلقها الإنسان من المنتجات المادية والغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى جيل آخر. (1)

\* وتعرف أيضا على أنها مجموعة العادات والقيم والتقاليد التي يعيش وفقها جماعة أو مجتمع بشري، بغض النظر عن مدى تطور العلوم لديه، أو مستوى حضارته أو عمرانه. (2)

\* عرفها قاموس راندون على أنها : طرق أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى آخر. (3)

\* عرفها تايلور: بمعناها الأثنوغرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن، والأخلاق، والقانون، والعادة وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. (4)

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 310 .

(2) سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 1986، ص 290.

(3) محمود سليمان العميان : مرجع سابق، ص 310 .

(4) محمد عاطف غيت : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 97 .

## 1-2 تعريف التنظيم :

\* **إصطلاحاً** : هو العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفاعلية، وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف، منسقة وموضحة خطوط الإتصال بينها .<sup>(1)</sup>

\* **يعرف أحمد زكي بدوي** : العملية التي تنشأ مركباً متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي ويتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة .<sup>(2)</sup>

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

\* **يعرفها أيضا** : بأنه المكان أو كيان إجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة .<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين : عربي إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 1997 ، ص 120 .

<sup>(2)</sup> حسين الحميد أحمد رشوان : علم الاجتماع ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004 ، ص 8 .

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

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

### 1-3 تعريف الثقافة التنظيمية :

\* **إصطلاحاً** : بأنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصف بها هؤلاء الأفراد بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد وتساعد هذه الثقافة على توضيح العلاقات الوظيفية.<sup>(1)</sup>

\* **ويعرفها ويلين WHELLEN** : أنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.<sup>(2)</sup>

\* **تعريف جيبسون وزملاؤه** : أنها تعني شيئاً مشابه لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإعتقادات ومدرجات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.<sup>(3)</sup>

\* **تعريف القريوتي** : يرى أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>(4)</sup>

\* **ونستخلص من التعاريف السابقة** : الثقافة التنظيمية هي مجموعة الإفتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والمشاركة التي تشكل قيم وإتجاهات الأفراد في المؤسسة وتؤثر على سلوكهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء وإستمرارية المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة مميزة عن باقي المؤسسات .

(1) زيد منير عيوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 157 .

(2) محمد سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 31 .

(3) حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 329 .

(4) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 286 .



## التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :

هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة التي تقوم على المشاركة في إتخاذ القرارات والإلتزام والحرص على إحترام الوقت وتقديم الحوافز ، وتطبيق القوانين والتشريعات وذلك بغية تنظيم العمل وجعل المؤسسة مميزة عن باقي المؤسسات الأخرى .

### 1-4 المفاهيم الفرعية المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

#### 1-4-1 تعريف الحوافز :

تعرف بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين ، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة لإحتياجاته الإنسانية .<sup>(1)</sup>

**تعريف آخر للحوافز:** هي عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها إستثارة الدوافع .<sup>(2)</sup>

#### 1-4-2 تعريف الإلتزام :

عرفه Mowdayand steers : على أنه يمثل إتجاها لدى الفرد يشتمل على الرغبة أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبدل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماننا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها.<sup>(3)</sup>

(1) محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 113 .

(2) فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 79 .

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص، ص337، 338 .

ويعرف أيضا : بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة .(1)

\* **تعريف قوانين العمل:** قوانين تصدرها الجهة الحكومية المسؤولة في الدولة عن العمال لحماية حقوقهم وحقوق أصحاب العمل، ويمكن لكل من الطرفين النقاضي ضد الآخر على أساسه.(2)

ويعرف أيضا: بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تحكم العلاقات الفردية أو الجماعية التي تنشأ بين أصحاب الأعمال، وهؤلاء الذين يعملون تحت سلطتهم وأشرفهم مقابل أجر، فقانون العمل ينظم العمل التابع أو الخاضع.(3)

## 2. مفهوم الأداء .

\* **التعريف الإصطلاحي :** هو واجب الموظف الذي يتطلب منه أن يقوم بنفسه بالعمل الذي يكلف به، ويخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجباته الوظيفية.(4)

وتعرفه وسيلة حمداوي: يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي حققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه .(5)

ويعرفه هاشم زكي محمود : هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء ووظائفه.(6)

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص315 .

(2) حبيب الصحاف: مرجع سابق ،ص86 .

(3) محمد محمود المهدي: مدخل في تشريعات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص141 .

(4) حبيب الصحاف: مرجع سابق، ص 120 .

(5) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 123 .

(6) أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2001، ص42.

كما يعرف على أنه : قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال .<sup>(1)</sup>

ويعرفه أحمد صقر عاشور: بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله في منظمة ما .<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضا : بأنه تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، أو فعل ويعبر عن النتائج المحصلة .<sup>(3)</sup>

ويعرفه Miller and Romiley : الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .<sup>(4)</sup>

ونستخلص من التعاريف السابقة أن الأداء :

هو الجهد المبدول من طرف العامل في إنجاز عمله ويستخدم فيه الفرد العامل قدراته ومؤهلاته ومهاراته بغية تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج تعكس مدى فعاليته في عمله، فنوعية الأداء ومستواه يحددان درجة الفعالية والكفاءة التي أنجز بها العمل .

التعريف الإجرائي للأداء : هو الجهد الذي يبذله العمال أثناء القيام بالعمل الموكل لهم وذلك بزيادة الإنتاج، والرفع من كفاءتهم ، وولائهم للمنظمة ، وزيادة الفعالية ، وكذا رضاهم عن العمل المنجز .

<sup>(1)</sup> Peter Drucker: l'avenir du management selon drucker, édition village mondial, Paris, 1999, p73.

<sup>(2)</sup> أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2005، ص 25 .

<sup>(3)</sup> Ecosip: Dialogue autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, paris, 1999, p18 .

<sup>(4)</sup> وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 29 .

## 2-1 المفاهيم الفرعية المتعلقة بالأداء :

### 2-1-1 تعريف الكفاءة :

\* **تعرف الكفاءة :** بأنها عمل الأشياء بشكل جيد نسبة إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية، كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة والمنفعة، وتكون هدفها هو إنجاز العمليات وإستغلال الموارد إستغلالاً أمثلاً (1).

\* **تعريف آخر للكفاءة :** هي قدرة المنظمة أو الفرد على استخدام الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف وفق الطرق المثلى وغالبا ما يرتبط استخدامه لتأثير طبيعة استخدام المدخلات، عندما يستلزم وضع معايير تخطيطية ورقابية لسير عمليات مدخلات العملية الإنتاجية (2).

### 2-1-2 تعريف الرضا عن العمل :

\* عرفه أحمد صقر عاشور: بأنه الشعور النفسي بالإرتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان (3).

### 2-1-3 تعريف الإنتاج :

\* عرفه آدم سميت : في كتابه " ثورة الأمم " على أنه عبارة عن عناصر محددة يجب أن تشترك مع بعضها البعض في إخراج هذا الإنتاج .

\* **تعريف آخر للإنتاج :** بالمعنى العام هو كل عمل أو نشاط منتج، ينتج عن طريق تفاعل عدد من العوامل أو العناصر النشطة الموجودة في الطبيعة من خلق الله عز وجل والتي يسعى الإنسان بذكائه

(1) زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص 225 .

(2) طارق شريف بونس : معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنت ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 42 .

(3) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان ، 1997، ص 53 .

وعقله أو يزيد من منافعها وفائدتها ليحقق في النهاية عددا من السلع والخدمات التي يتناولها البشر وتزداد لكل منهم إشباعاته لحاجته الضرورية وغير الضرورية (1).

### تعريف العامل :

\* عرفه عوض حسن : بأنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إشرافه وإدارته (2).

\* ويعرف أيضا : أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه (3).

### سابعا- الدراسات السابقة :

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجلات والبحوث، أو في كتب وفي المخطوطات، أو في المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية، شرط أن يكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة ... إلخ (4).

ولقد قمنا بتصنيف الدراسات السابقة على أساس المتغيرات ورتبنا دراسات كل متغير على أساس التسلسل الزمني واخترنا التصنيف على أساس المتغيرات لأنه أكثر وضوحا.

(1) أحمد محمد المصري : إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2008 ، ص،ص 6،5 .

(2) علي عوض حسن : الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003، ص 35 .

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

(4) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر، 2002، ص 91 .

## 1- الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية :

### الدراسة الأولى :

قدم حمد بن فرحان الشلوي سنة 2005-2006 دراسة لتتيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين .

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي :

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

واندرجت تحته تساؤلات فرعية وهي :

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟

2. ما مستوى الإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ؟

3. هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

4. هل يختلف مستوى الإنتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

5. ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟

### الأهداف :

1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية .

2- تحديد مستوى الإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين .

3- تحديد مدى إختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين .

4- تحديد مدى إختلاف مستوى الإنتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين .

5- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين .

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي ، اعتمد أسلوب المسح الشامل بمجتمع يقدر بـ 215 موظفا مدنيا وعسكريا .

أهم النتائج التي توصل إليها :

1- أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا .

2- أن مستوى الإنتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين مرتفع بمختلف أبعاده .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الإنتماء التنظيمي بين المدنيين والعسكريين وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الإنتماء التنظيمي وفقا لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية .

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، وهذه العلاقة طردية موجبة.

### الدراسة الثانية :

قدمت ساطوح مهديّة سنة 2008-2009 دراسة لنيل شهادة ماجستير تحت "عنوان الثقافة التنظيمية

والتماسك الاجتماعي" ، دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية بسكيدة (الجزائر) .

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

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

وتندرج تحته أسئلة فرعية وهي :

1. ما هي مظاهر الثقافة التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية ؟

2. ما هي طبيعة نظام الحوافز في مركب المواد البلاستيكية ؟

3. هل تساهم عدالة توزيع الحوافز في زيادة معدلات الولاء ؟

4. ما هو مستوى الرضا في مركب المواد البلاستيكية ؟

5. هل هناك علاقة بين ثقافة المشاركة وزيادة مستوى الرضا ؟

وانطلقت من الفرضية العامة وهي :

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

واندرجت تحتها الفرضيات الجزئية التالية :

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

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



ولقد هدفت هذه الدراسة :

- 1- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة .
  - 2- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها ومكوناتها في المؤسسة الجزائرية.
  - 3- محاولة التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة .
  - 4- الكشف عن درجة الترابط وتقارب الأفراد .
  - 5- تحديد معدلات الإلتزام والولاء والإلتزام .
  - 6- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الإجتماعي واعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة وذلك لتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ومعاملات الارتباط واستخراج عينة الدراسة ولقد أختيرت عينة الدراسة والمتمثلة بنسبة 10% من الحجم الإجمالي المقدر 1227 عامل بالطريقة المقصودة.
- وقد توصلت إلى النتائج التالية :
- أن الحوافز وخاصة الترقيّة في ميدان الدراسة الحالية تقوم على الأقدمية إضافة إلى المحسوبة وبعض المظاهر الإحتفالية بتكريم المتقاعدين .
  - كما بين أغلبية أفراد العينة أنهم لا يشعرون بالإستقرار وأنهم يرغبون في ترك العمل إذ توفرت ظروف أحسن .
  - إضافة إلى تأكيد معظم المبحوثين أن رؤسائهم يعاملونهم بثقة وهذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل، كما لاحظنا أن أفراد العينة لديهم رؤية مشتركة حول نظام الحوافز في المركب كونه لا يقوم على العدالة وهذا ما يقلل من معدلات الولاء، وفي ضوء النتائج اتضح مدى الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى التي تقر بوجود علاقة بين اعتماد أسلوب التحفيز والتقدير وزيادة معدلات الإلتزام التنظيمي.

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

كما أنه يوجد تعطيل في انتقال المعلومة عبر مختلف الإتجاهات ، زيادة على ذلك فقد بين لنا أغلب أفراد العينة عدم رضاهم وذلك من خلال المؤشرات التالية : الشعور بالإنتماء، الشعور بالسعادة، علاقات التعاون والصدقة، ومن خلال ذلك اتضح الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية، بالتحقق من صحة الفرضيتين تبين لنا صدق الفرضية العامة، التي مفادها أن هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركب المواد البلاستيكية ومعدلات التماسك الإجتماعي .

## 2- الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي :

### الدراسة الأولى :

دراسة جيلح الصالح سنة 2005-2006 ، دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان : "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة ، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف يمكن للقيادة أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

واندرجت تحته أسئلة فرعية هي :

1. هل يعطي القادة الإداريون في مجمع صيدال الإهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت ؟
  2. ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية ؟
- وقد وضعت الدراسة فرضيات هي :

- 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 للإجابة عن التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لمعرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، ولقد أختار الباحث عينة قصدية وهي مجمع صيدال، وقد هدفت هذه الدراسة إلى :
- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد .
- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة، من خلال الإستفادة مما جاءت به هذه النظريات.
- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفاعلية وكفاءة، خاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي .
- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة بالمرؤوسين .
- ولقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :

- قدرة القادة الإداريين في صيدال لإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المحدودة، هذا لإفتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها .
- ميل قادة صيدال إلى الحلول الوسط للتوفيق بين الإهتمام بالمرؤوسين وبين الإهتمام بالعمل والإنتاج، أي العجز عن تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد .
- ينقص القادة في صيدال الوعي الإجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي تمكن من إشباعها، حيث وجدنا 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 للعمل.

#### الدراسة الثانية :

دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 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

المنفدين؟

- هل للمتغيرات التالية : السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

### الفرضيات :

- الفرضية العامة : توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .
- وتتدرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالاتي :
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث .
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث .

### الأهداف :

- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .
- معرفة هل الإتصال الرسمي النازل علاقة إرتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث .
- معرفة هل الإتصال الرسمي الصاعد علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .
- معرفة هل للمتغيرات: السن ، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز .
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .
- إعتد المنهج الوصفي التحليلي، عينة البحث تتكون من 49 عاملا من مجتمع إحصائي يقدر 197 عاملا ثم إختيارهم بطريقة عشوائية .

### النتائج :

- فيما يتعلق بالفرضيات الجزئية إستنتج الباحث وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة لمعاملات الإرتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي .

- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباط بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي .
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفدين تعكس إلى حد ما وجود هذه العلاقة الواجبة .

### الدراسة الثالثة :

قدمت فرخة ليندة سنة 2008-2009 دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي :

ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات ؟  
والتي ادرجت تحتها تساؤلات فرعية وهي :

1. ما هو المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية ؟
2. ما هي الأساليب القيادية المعتمدة في المنظمة ؟
3. ما المقصود بأداء الموارد البشرية وكيف يمكن تطويره وتحسينه ؟
4. كيف تؤثر الأساليب القيادية على أداء الموارد البشرية ؟

وكانت فرضيات الدراسة كما يلي :

1. تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلبا على أداء الموارد البشرية في المنظمة .
2. تؤثر الأساليب القيادية الديمقراطية إيجابا على أداء الموارد البشرية .
3. تؤثر أساليب القيادة الحرة سلبا على أداء الموارد البشرية .

وكانت الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة .

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة هذه الدراسة والمنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات وتحليلها بما يخدم الموضوع .

أما عينة الدراسة فكانت عشوائية وتمثلت في 33% من مجتمع الدراسة وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج هي:

1. إن الأسلوب القيادي الغالب في الشركة هو الأسلوب الأوتوقراطي الذي يهتم بالعامل والإنتاج ويليه الأسلوب الديمقراطي الذي يولي أهمية كبيرة للأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية، ثم الأسلوب الحر الذي لا يطبق إلا نادراً .

2. كل من الأسلوبين الديمقراطي والحر يؤثران إيجاباً على أداء الموارد البشرية والاختلاف بينهما يكمن فقط في كون الأسلوب الأول تأثيره قوي بينما الثاني ضعيف، أما الأوتوقراطي فتركيزه قوي وسلبي .

### 3- الدراسات المتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية والأداء معاً:

#### الدراسة الأولى:

قدم إلياس سالم سنة 2006-2007 دراسة لنيل شهادة الماجستير، تحت عنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم Alcal وحدة EARA بالمسيلة .

وانطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟

والذي 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 ؟
- أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي :

- الفرضية العامة وهي : تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين. والفرضيات الجزئية وهي :
1. تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين .
  2. تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .
  3. تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومحاولة تشخيص الدور الذي تلعبه الثقافة 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 92 عامل من مجموع 276 عامل.

وقد توصل إلى النتائج التالية :

1. جماعية العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل 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 وإنجابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها .



3. يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الإنحياز نحو الفعل والإستعداد 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 إنسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالإلتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما وتحقيق أداء مرتفع .

#### الدراسة الثانية :

قدم أسعد أحمد محمد عكاشة سنة 2007-2008 دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية بشركة الإتصالات الفلسطينية .

انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي :

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

وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 0,05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الإتصالات ومستوى الأداء الوظيفي .

وانبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

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

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي .
  3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الإتصالات ومستوى الأداء.
  4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة ومستوى الأداء.
- ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة للعمال على مستوى شركة الإتصالات paltel .
- وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة ومحاولة تشخيص الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، واعتمد على العينة العشوائية الطبقية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة المقدر 1561.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لشركة الإتصالات 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 .

### التعليق على الدراسات السابقة :

هذه الدراسات أجريت خلال الفترة من 2005 وحتى عام 2009 وفي أماكن مختلفة فبعضها عربية وبعضها وطنية إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية، وبعضها في قطاعات إقتصادية عامة أو خاصة .

وهذه الدراسات إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتقديم وصف كمي ونوعي دقيق لموضوع الظاهرة المدروسة، كما نجد أن هذه الدراسات تختلف من حيث طريقة إختيار العينة فمنهم من قام بالمسح الشامل ومنهم من إختيار العينة القصدية ومنهم من إختيار العينة بطريقة عشوائية والذين إختاروا بهذه الأخيرة كانت عينتهم صغيرة مقارنة مع مجتمع البحث وهذا لا يؤدي إلى نتائج كاملة بل نسبية خاصة أنهم بصدد دراسة إحصائية، كما أن النتائج المتوصل إليها تكون أقل مصداقية.

ونجد أن أغلبية فرضيات هذه الدراسات قد تحققت وهذا دليل على سلامة ومنطقية البناء النظري والمنهجي لهذه الدراسات، وهذه الدراسات تتوافق مع دراستنا في أحد متغيرات دراستنا أو كليهما، كما أننا نتفق معها في إعتمادنا للمنهج الوصفي وهذا لملائمته مع طبيعة الموضوع .

### مواطن الإستفادة :

أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الثقافة التنظيمية وكذلك حول الأداء الوظيفي، ومنه ساعدتنا في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما إعتمدنا عليها كمرجع، وساعدتنا في أخذ فكرة عن المنهج المناسب لدراستنا، كما أنها ستساعدنا في صياغة بعض أسئلة الإستمارة.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه وما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة ، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع ، كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض واللبس الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية وهذا من خلال تحديد المشكلة البحثية وأسباب إختيار الموضوع ، الأهمية والأهداف ثم تحديد المفاهيم ، وصولاً في الأخير إلى الدراسات السابقة .

## الفصل الثاني : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية والأداء

تمهيد

أولا : النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية التقسيم الإداري

3- النظرية البيروقراطية

ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية الفلسفة الإدارية

3- نظرية الحاجات

ثالثا : النظريات الحديثة

1- النظرية الموقفية

2- نظرية الإدارة بالأهداف

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة بصفة عامة والعلوم الإجتماعية بصفة خاصة والتنظيم والإدارة بصفة أخص، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من المفكرين والباحثين الذين أسسوا لمجموعة من النظريات والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات والتي تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني وهي : النظريات الكلاسيكية والنظريات النيوكلاسيكية، والنظريات الحديثة.

ولقد قمنا بإدراجها في هذا الفصل لإعتبارها من التراث النظري، وهي تمهيد يساعدنا في تكوين أهم الأفكار عن الموضوع، وأيضا محاولة الحرص على توازن الفصول .

أولاً- النظريات الكلاسيكية :

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ' 1856-1915 '

ولد فريدريك ونسلو تايلور في أمريكا سنة 1856 وتوفي سنة 1915 وقد كان يميل إلى دراسة القانون إلا أنه عمل مهندسا، ثم كبير المهندسين في شركة صلب أمريكية في فيلادلفيا حيث ظهر ونما كرهه الشديد لمشاكل الفاقد وعدم الكفاءة أثناء العمل.<sup>(1)</sup>

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

(1) علاء الدين عبد الغني محمود : إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص ، ص ، 76 ، 77 .

- تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي يشتمل على قواعد عدة للحركة معايير نمطية لتنفيذ العمل، التوافق مع ظروف العمل.
- إختيار العاملين بعناية تتناسب القابليات المطلوبة للعمل.
- تدريب العاملين ومنحهم محفزات مادية مناسبة عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة، وإسناد العاملين ودعمهم من خلال التخطيط بعناية للعمل وتسهيل خطوات إنجازه .
- إعتقاد مبدأ التخصص وتقسيم العمل بين العاملين .
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعاملين بحيث يتحمل المديرين مسؤولية التخطيط، بينما يختص العاملون بالتنفيذ .<sup>(1)</sup>

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

### التعليق :

لقد ركز تايلور على عملية العمل وكيفية تنظيمها بطريقة علمية وأغفل الأفراد العاملين والجوانب الإنسانية والاجتماعية لهم فهو لم يهتم بالرضا الوظيفي لهم، كما أنه أغفل التعاون داخل التنظيم وأعطى كافة الصلاحيات للإدارة العلمية كما أنها لم تهتم بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم لأنها أهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية واعتبرته كآلة مما أدى إلى تقييد حريته والقضاء على شخصيته، وإجباره على إتباع أنماط سلوك لا تتفق مع متطلبات الشخصية الإنسانية المتغيرة، كما أنها ركزت على البيئة الداخلية للمنظمة وأغفلت البيئة الخارجية فهي إعتبرت المنظمة نظاما مغلقا ومنعزلا عن المجتمع والمحيط وأغفلت

<sup>(1)</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2008، ص، 55، 56.

الدور الذي تحدّثه التغيرات الثقافية المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه .ولكن على الرغم من كل هذا لا يمكننا إنكار الدور الهام الذي لعبته هذه النظرية في تطوير الإنتاج وزيادته وفي تركيزها على الأسلوب العلمي في العمل .

## 2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول ' 1841-1925 '

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

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

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

1. مبدأ تقسيم العمل .
2. مبدأ السلطة والمسؤولية .
3. مبدأ الانضباط .
4. مبدأ وحدة الأمر .
5. مبدأ وحدة التوجيه .
6. مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة .

<sup>(1)</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة ، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2011، ص28 .

<sup>(2)</sup> إبراهيم عبد الهادي المبيعي: إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 47 .



7. مبدأ المكافأة .
8. مبدأ المركزية .
9. مبدأ تدرج السلطة .
10. مبدأ الترتيب .
11. مبدأ العدالة والمساواة .
12. مبدأ إستقرار العمالة .
13. مبدأ المبادأة .
14. مبدأ روح الجماعة .<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذه المبادئ تظهر جوانب من الثقافة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة والمتمثلة في روح الجماعة أي يجب خلق روح الفريق والإحساس بالوحدة والتماسك وأيضا الإستقرار في العمل بإعتبار أن دوران العمل يؤدي إلى مشاكل متعددة ومن تم يصبح من صالح المنظمة العمل على تحقيق قدر كبير من الإستقرار للقوى العاملة داخل المنظمة، وأيضا تقديم المكافأة ووجود نظام عادل للحوافز أي تحفيز العمال يكون على قدر الجهد المبذول لأنه يساعد على الإبداع والخلق في العمل.

#### التعليق :

مما سبق يمكن القول أن الأفكار التي جاءت بها نظرية التقسيم الإداري نجحت إلى حد بعيد في توضيح العديد من جوانب الإدارة وبالأخص ما يتعلق بالوظائف الإدارية، كما أنها اهتمت بالعاملين بصفة عامة داخل التنظيم، كما تطرقت إلى بعض جوانب الثقافة التنظيمية من خلال مبدأ روح الجماعة مبدأ نظام الحوافز العادل، وعلى الرغم من هذا فإن هذه النظرية أغفلت المتغيرات البيئية من خلال تركيزها

<sup>(1)</sup> علاء الدين عبد الغني محمود : مرجع سابق، ص،ص،86،87.

على البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية، كما أنها أغفلت بعض الجوانب المهمة في التنظيم مثل إستبعاد الصراع الذي يعتبر أمر طبيعي في كل تنظيم .

### 3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر ' 1864-1920 '

لقد برزت أفكان الألماني ماكس فيبر التي أثرت كثيرا في حقل الإدارة وأدت إلى سيادة مفاهيم جديدة في العمل، وكلمة البيروقراطية مشتقة أصلا من المصطلح الإغريقي " بيرو قراطي " أي حكم المكتب، وهي تعني الرشد ( العقلانية ) والشكل الكفاء للمنظمة، المؤسس على مبادئ المنطق الأمر والسلطة القانونية.(1)

وقد ركز ماكس فيبر على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي الأخذ بنظرية البيروقراطية إلى تحقيق حسن سير العمل بسهولة وسرعة وبسر، وعدم الإختلاف في كيفية أداء العمل الواحد نتيجة اختلاف الظروف أو العمال أو الإدارة .(2)

وتتلخص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في :

- التقسيم الواضح للعمل: حيث يتم تقسيم الأعمال تبعا لنشاطات ومهام كل عمل بشكل واضح ومحدد.
- القواعد والإجراءات: تكون مكتوبة وموثقة، حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المديرين والأفراد العاملين في سلوكهم وقراراتهم .
- هرمية السلطة : تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤولية .

- العلاقات غير الشخصية : الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز .(3)

(1) صلاح عبد القادر النعيمي : مرجع سابق ، ص 64 .

(2) علاء الدين عبد الغني محمود : مرجع سابق ، ص 88 ، 89 .

(3) صلاح عبد القادر النعيمي : مرجع سابق ، ص 65 .

- الإستحقاق على أساس المهنة : حيث يتم إختيار وترقية العاملين مهنيا وفقا لقابليتهم ومستوى أداءهم للعمل .

ومن خلال خصائص ومجالات البيروقراطية تتضح لنا بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية حيث تدعوا البيروقراطية إلى الإنضباط في العمل وتحديد أسس واضحة مستندة إلى القوانين والتعليمات .

### التعقيب :

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أنه على الرغم مما جاءت به هذه النظرية من مبادئ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، إلا أنها لم تهتم بالطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، حيث أن الفرد عنصر أساسي ومهم في أي تنظيم وأن الفرد تمتلكه مجموعة من الأحاسيس والمشاعر والإهتمام به من الناحية النفسية والاجتماعية من شأنه أن يولد لديه الشعور بالإهتمام والثقة وكل هذا يدفعه إلى العمل أكثر وبذل المزيد من الجهد وهو الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من الإنتاجية وإمكانية تحقيق الأهداف، لكن ما جاء به "فيبر" قد ينعكس على إنخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من إرتفاعها كما نجد أيضا أن فيبر يعتقد أن نجاح المنظمة وتحقيق فعاليتها يرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة، ولكن للمحيط الخارجي دور أساسي في هذا الخصوص أي أن المنظمة الفعالة ليست عبارة عن نظام مغلق فقط وإنما هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية .

### ثانيا - النظريات النيوكلاسيكية :

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو '1927-1932'

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل اتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري، ويعتبر إلتون مايو المؤسس لهذا الإتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع هاوتون من سنة 1927 إلى غاية 1932 والتي بينت أن تأثير العوامل السيكولوجية والاجتماعية على الطاقة الإنتاجية للعمال أقوى من

تأثير العوامل المادية، وقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات في الفكر الإداري وأدت إلى

توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات (1).

وقد كان لنتائج تجارب مصانع هاوتون حصيللة مهمة تمثلت في تأكيد وجود علاقات مباشرة بين

تحسين الإنتاجية والعوامل الإجتماعية، التي تؤدي إلى تأسيس علاقات بين الأفراد العاملين مع بعضهم

يكون لها انعكاسات إيجابية على الأداء .

كما أظهرت إهتمامات لاحقة بمفاهيم واتجاهات جديدة في الإدارة منها :

- مفهوم الرضا الذي يعكس درجة قناعة ورضا العاملين عن عملهم .

- مفهوم العلاقات الشخصية التي تجري داخل المنظمة .

- مفهوم علاقات الجماعة التي تتشكل نتيجة العلاقة بين الأعضاء في جماعة العمل .

حيث اعتبرت الإدارة الفعالة هي تلك التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضهم وتتيح لهم فرص تبادل الرأي

وإقامة الروابط ، والعلاقات مما شكل بداية التوجه نحو دراسة السلوك وبشكل خاص سلوك جماعات العمل

وأثرها على الأداء (2).

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 تدريب الجماعات في موقع العمل، وتوفير القيادة الديمقراطية من أجل إعطاء

فرصة المشاركة وتنمية الإتصالات بين الإدارة والجماعات .

(1) خليل حسن الشماخ وآخرون : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط3 ، الأردن ، 2007 ، ص ، ص 68 ،

69 .

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

- التخصص الكامل هو الأساس لزيادة الإنتاجية. (1)

ومن خلال هذه المبادئ والخصائص التي تقوم عليها نظرية العلاقات الإنسانية نتبين لنا مظاهر الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تقديم الحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية وكذا إتاحة مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وأيضاً فتح أبواب التفاعل بين الأفراد في العمل أي تكوين روح الفريق مما يخلق زيادة الرضا لدى العاملين، وبالتالي تحسين الأداء .

### التعقيب :

مما سبق نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على الجوانب الإجتماعية والنفسية للعمال والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ودور وأهمية الجماعة في تحقيق أهداف التنظيم والأفراد معاً، كما اهتمت أيضاً بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي أي أنها اهتمت بالثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه داخل التنظيم وذلك من خلال مشاركة العمال في العمليات الإدارية وغيرها، وعلى الرغم من هذا نجد أن هذه النظرية ركزت على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري وأهملت الجوانب الأخرى كما أنها صورت جماعات العمل على أنها جماعات متماثلة ومتحدة حول نفس الهدف لكن الواقع يبين أن جماعات العمل وإن كانت لها مصالح مشتركة كتلك المتعلقة بالجوانب الإقتصادية إلا أنها تختلف في الجوانب الأخرى كالجوانب الإجتماعية والنفسية.

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية لماك جريجور ' 1906-1964

يعد ماك جريجور من البارزين في مجال العلاقات الإنسانية، والدراسات السلوكية في الإدارة وهو صاحب نظرية (y) و (x)<sup>(2)</sup> حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن أي عمل أو تصرف إداري في

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

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص 72 .

المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة إذ يرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى وقد تناول ماك جريجور الفكر الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (y) .

ويمكن إيجاز (x):ص كل من النظريتين حسب الإفتراضات التي وضعها كما يلي :

### 2-1- نظرية (x) :

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

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

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

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

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

إن هذه النظرية لا تهتم بالثقافة التنظيمية ودورها في زيادة أداء العاملين إلا من جانب ضيق وهو

كيفية تقديم الحوافز وتقتصر على الحوافز المادية بما فيهم الأجر وكذا من جانب الإستقرار في العمل .

(1) مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، دار وائل ، الأردن ، 2000 ، ص 29 .

**التعقيب :**

عموما يمكن القول أن نظرية (x) تنظر إلى الفرد أنه يتسم بالرشد والعقلانية غير أنه أكد أن التنظيم الرسمي لوحده حسب ماك جريجور لا يحقق الأهداف المطلوبة كما أشار إلى أن الإدارة بالتوجيه والتهديد والعقاب أو ما أطلق عليه ما جريجور تعتبر نظرية العصا والجزرة لا تشكل خطرا على طريقة إشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي : تمثل حافزا لهم نحو الأداء الأفضل، ولهذا يجب على المنظمات اعتماد الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد من أجل النهوض بمستوى الأداء في المنظمة عن طريق تحقيق أهدافها .

**2-2- نظرية (y) :**

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

- الأفراد العاملون في التنظيم لا يكرهون العمل، بل يحبونه، لأنه يمثل بالنسبة لهم مصدر الرضا.
- لدى الأفراد العاملين القدرة على تحمل المسؤولية ويجتنبونها فقط حينما يحققون من خلالها أهدافهم .
- يمارس الأفراد التوجيه الذاتي لأن التهديد بالعقاب لا يعتبر الوسيلة الأهم لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، كما يملك عدد كبير من الأفراد درجة عالية من الإبتكار، والإبداع في العمل.
- يعمل الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية منها حاجات التقدير وتحقيق الذات وقيام التنظيم بمساعدتهم على إشباع هذه الحاجات يساعد على إبراز طاقاتهم.<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذه الخصائص تظهر لنا مظاهر ومؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية كالتقدير وكذا تشجيع العمال على الإبداع والإبتكار داخل التنظيم .

(1) علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2004، ص85.

**التعقيب :**

على العموم يمكن القول أن هذه النظرية آمنت أن للإنسان حاجات متعددة وما إن يرضى حاجة حتى تحل محلها حاجة أخرى، وتبقى الحاجة غير المشبعة محرك لسلوكه حتى يتم إشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد أهم مهامه الأساسية حسب ماك جريجور وهي بأن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد داخل التنظيم مصدر إشباع لرغباته، وذلك من خلال العمل الكفاء والإنجاز الجيد، بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم بتنميتهم وتوسيع مداركهم وآفاقهم .

**3- نظرية الحاجات لماسلو ' 1970-1908 '**

هو أستاذ لعلم النفس كان متخصص في دراسة السلوك الإنساني ولد سنة 1908 وتوفي سنة 1970، وكان من المنظرين الأوائل اللذين اهتموا بدراسة الدافعية عند الإنسان في العمل في هذا الموضوع أصدر كتاب بعنوان " الدافعية والشخصية " وذلك سنة 1950 كان لهذا الكتاب وقعا في الوسط الصناعي.<sup>(1)</sup>

وقد جاءت نظرية ماسلو في التحفيز والدافعية لتعطي بعد آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة ، حيث يرى ماسلو أن الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من إقراره بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات، كما أن المؤسسات تعمل على إشباع هذه الحاجات وتتمثل :

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

2- الأمان : من خلال ضمان الفرد لوظيفته " تحقيق الإستقرار الوظيفي وحماية الفرد من جور المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي " .

<sup>(1)</sup> راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، ص 122 .



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 .<sup>(1)</sup>

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

### التعقيب :

مما سبق يمكن القول أن ماسلو إستطاع أن يقدم إطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات ليساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها وعلى الرغم من هذا فإن هذه المساهمة تعرضت لمجموعة من الإنتقادات أهمها : أنه لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات ، لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه ماسلو لأنها أكثر حركية مما يتصور .

كما إستطاع ماسلو أن يبرر أن هناك حاجات كثيرة للإنسان وكشف عن دوافع الإنسان أثناء العمل ورأى بأن الإنسان ليس إقتصادي فحسب ما يهيمه هو الحصول على الأجر فقط، وإنما هو أيضا يسعى إلى تحقيق حاجات إجتماعية ونفسية أخرى كالتقدير والإحترام وتحقيق الذات .

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

ثالثاً- النظريات الحديثة :

1- نظرية الموقفية لبرونز وستولكر :

لقد أهتم كل منهما منذ 1961 بدراسة أثر المحيط أو البيئة على سير العمل في 20 شركة بريطانية، وقد تم نشر نتائج الدراسة التي قاما بها في كتاب بعنوان " التسيير والتجديد " وقد بينت نتائج الدراسة أن بنية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية بتقلب وتعقد البنية والمحيط بشكل خاص، هذا التقلب الذي يقاس بمعدل التغير التكنولوجي والسوق، وعليه اقترح كل منهما التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم أو بنية المؤسسات، ألا وهما البنى أو المنظمات الميكانيكوية، والبنى أو المنظمات العضوية.

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

ب- **البنى العضوية** : وتتميز هذه الأخيرة بكونها أكثر مرونة من الأولى ولها القدرة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط الخارجي مقارنة مع المنظمات الميكانيكية، تعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على الإتصالات التي تكون أساسية .<sup>(1)</sup>

أما النفود والتأثير ونظام السلطة في هذا النوع من البنى فيستمد شرعيته من الخبرة والمعارف التي يتوفر عليها الأفراد أكثر منه على المكانة أو الوضعية داخل السلم الإداري، كما نلاحظ ضمن هذا النمط من التنظيم مستوى منخفض من التخصص وتنميط العمليات، ونظام لحل الصراع على أساس تبادل

<sup>(1)</sup> خليل محمد الشماع وآخرون : مرجع سابق ، ص 84 .

الأراء وتتم عملية إتخاذ القرار بشكل لا مركزي لأن عملية إتخاذ القرار تتم في الأماكن التي تتوفر فيها الكفاءة والعمل الجماعي أما بالنسبة لتكوين العامل والحصول على الإمتيازات فمرتبط بالمساهمة الفردية.<sup>(1)</sup>

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

### التعقيب :

من خلال ما سبق يمكن القول أن أعمال برونز وستولكر حول بنية المنظمات، هو أنهما لا يعتبران بأن أحد هاذين النمطين من التنظيم المتميز أفضل من الثاني، أي أن البنى الميكانيكية مناسبة، أكثر للبيئة المستقرة، بينهما البنى العضوية ملائمة أكثر للبيئة غير المستقرة، كما يلاحظ أن معظم المنظمات ليست ميكانيكاوية كلياً ولا عضوية كلياً وإنما تحاول أن تتموضع بحيث تميل إلى هذا الإتجاه أو ذاك، وأن المشكلات الخاصة بسير العمل والمنافسة تظهر عندما تتبنى هذه المنظمة أو تلك بنية لا تتلائم والمحيط الذي يتواجد فيه .

وبالرغم من أن هذه النظرية حاولت توحيد النظريات والأفكار لكن في الحقيقة هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلائم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة والمنظمات.

(1) خليل محمد الشماخ وآخرون : المرجع السابق ، ص 85 .

## 2- نظرية الإدارة بالأهداف :

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري " بيتر دراكر" في أوائل الخمسينات من القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم أيضا على منطق إستشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في إتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم، كما أنها تهتم أيضا وبالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقا، بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وتركز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وذلك من أجل تقييم النتائج المحققة والوقوف على سبب الإنحرافات إن وجدت.(1)

ومن خلال ما سبق نقول أن نظرية الإدارة تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد إذا طبقت بعقلانية ومنها:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين مشاركتهم والإستفادة من إبداعاتهم وإبتكاراتهم .
- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغير والتعامل معها بإيجابية .(2)

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

### التعقيب :

مما سبق يمكن القول أنه على الرغم من الإضافات التي جاءت بها نظرية الإدارة بالأهداف إلا أنها لم تحدد المبادئ الإحتمالية التي يجب مراعاتها كما أنها غير قابلة للتطبيق في جميع القرارات الإدارية، كما

(1) صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، دار حامد ، الأردن ، 2004 ، ص 55 .

(2) عمر سعيد ومندر الخليفي : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 2003 ، ص 41 .

أن مدخلات الإدارة بالأهداف متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة في ضوء الظروف والمتغيرات بالإضافة إلى كشف أهداف وخطط المنظمة للمتعاملين والمنافسين .

### 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 أهتمت هذه النظريات إهتمام 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 قد أهتمت بالعنصر البشري، وهدفت هي الأخرى إلى رفع الإنتاجية، ونجد النظريات الحديثة قد أهتمت بالعنصر البشري والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التنظيم .

## الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً : ماهية الثقافة التنظيمية

1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية

2- أهمية الثقافة التنظيمية

3- خصائص الثقافة التنظيمية

4- عناصر الثقافة التنظيمية

5- أنواع الثقافة التنظيمية

6- مصادر الثقافة التنظيمية

ثانياً : عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية

1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

2- مستويات الثقافة التنظيمية

3- مظاهر الثقافة التنظيمية

4- محددات الثقافة التنظيمية

5- تغيير ثقافة المنظمة

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الثقافة التنظيمية إمتداد لثقافة المجتمع، لأن السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان، فنحن أحوج ما نكون لدراسة الثقافة التنظيمية كخصوصية مميزة لكل منظمة عن غيرها من المنظمات بما تحتويه من قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل لأنها تؤثر في العاملين وشخصياتهم وأسلوبهم وسلوكهم في العمل داخل المنظمة .

أولاً- ما هية الثقافة التنظيمية

1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية :

في تقصينا لتطور إستخدام الثقافة التنظيمية وجدنا أنه لا يوجد إجماع وإتفاق حول أول من استخدم هذا المصطلح لكن الأكيد هو أن الدراسات حول المؤسسة الصناعية التي قام بها مجموعة من الباحثين والفاعلين الأساسيين بداخلها دراسات قديمة نسبيا كدراسات بلور وما قدمه على التنظيم العلمي للعمل واعتبارها دراسات بكيفية أو بأخرى .

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

ومن هنا سننترق إلى بعض المراحل التي أدت إلى تطور الثقافة التنظيمية ، ومن خلال هذا فإن معظم الدراسات تشير إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون الثقافة التنظيمية ويزودون المؤسسة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها نتيجة خبراتهم وتجاربهم السابقة .<sup>(1)</sup>

ولهذا يتم تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية في :

<sup>(1)</sup> محمد بن فرحات الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005-2006 ص 31.

**1-1 المرحلة العقلانية :** في هذه المرحلة تم النظر إلى المورد البشري من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، ورواد هذه المرحلة تايلور الذي نظر إلى الإنسان نظرة ميكانيكية أي إعتبره كآلة، إلا أن هذه القيم تغيرت، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات في مراحل تطور الفكر الإداري، من قيم مادية إلى قيم معنوية.<sup>(1)</sup>

**2-1 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 وإفراز قيم الحرية والتقدير والإحترام .

**3-1 مرحلة الإدارة بالأهداف :** تركزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من إتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق وإشراف وقيادة مناسبة...إلخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وتحقيقها أي المسؤولية المشتركة .

**4-1 مرحلة التطور التنظيمي :** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة أدت وتمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطور التنظيمي وذلك من خلال وضع خطط وسياسات مستقبلية ومن هذه القيم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية والإجهااد...إلخ.

**5-1 مرحلة الواقعية :** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها الثقافة التنظيمية عبر إدراك المديرين وعمالهم لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة الظروف البيئية المحيطة بها والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد بن فرحات الشلوي : المرجع السابق ، ص 31 .

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه ، ص 32 .



## 2- أهمية الثقافة التنظيمية :

ما نلاحظه اليوم أن الثقافة التنظيمية قد أصبحت محل إهتمام الكثير من الدارسين في علم الاجتماع والإدارة سواء كانوا علماء باحثين أو إستشاريين على حد سواء لما تلعبه من دور بالغ الأهمية في نظرية الإدارة ونشاطها، هذه الأخيرة التي تبرز من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والإتجاهات التي تظهر على مستوى المؤسسة .

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

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

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الموارد البشرية ضمن شروطها وخصائصها في إطار تنظيمي واحد، كذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للموارد البشرية السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين العملاء والجهات التي يتعاملون معها وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها .

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، مثل: الإبتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافس.<sup>(1)</sup>

(1) محمد سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 313 .

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

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية :

وتتضح خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي :

**3-1 الثقافة نظام مركب :** حيث تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي عادات وتقاليد أفراد المجتمع والأداب والفنون والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات، والمعدات والأطعمة...إلخ.

**3-2 الثقافة نظام متكامل :** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ومن تم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

**3-3 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 وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.<sup>(2)</sup>

(1) محمد سليمان العميان : المرجع السابق ، ص 313 .

(2) مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص 407 .

3-4 الثقافة نظام يكتسب 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 .

3-5 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 تغير من جانب آخر.<sup>(1)</sup>

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً في إستقطاب الموارد البشرية الملائمة بحيث تجذب الطموحة منها، فالمؤسسة التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها الموارد المجتهدة الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية التغيير وقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه ومن جهة ثانية كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطور .

- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الموارد البشرية والجماعات فمن المعروف أن المورد البشري عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .<sup>(2)</sup>

- تعتبر الثقافة التنظيمية إطار مرجعي يحكم سلوكات وتصرفات الفاعلين في المنظمة بما يحقق التفاهم بينهم بحيث تجعل سلوكياتهم ضمن الخصائص والشروط المحددة في ثقافة المنظمة لتصب في إطار

(1) مصطفى محمود أبوبكر : المرجع السابق ، ص 407 .

(2) مصطفى محمود أبوبكر : الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 80 .

تنظيمي واحد وبالتالي القدرة على التنبؤ وتوقع تصرفاتهم في المواقف المختلفة وهو ما يحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة .

- تؤدي إلى خلق الإلتزام بشيء ما أكبر من الإهتمامات الشخصية للفرد حيث تجعل الفاعلين يركزون على تعليية مصالح الجماعة والمؤسسة على مصالحهم الفردية .

- تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية الإستقطاب ، فثقافة المؤسسة تعتبر بطاقة تعريف لها حيث تجذب الموارد البشرية الطموحة والتي تسعى إلى التميز ، فالمؤسسة التي تشجع التميز والتطور وتكافئ عليه تكون أقدر على إستقطاب عدد أكبر من الموارد البشرية المجتهدة الذين ترتفع لديهم الرغبة في إثبات ذلك.(1)

#### 4- عناصر الثقافة التنظيمية :

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم ، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والإتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة .(2)

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

**4-1 العناصر غير المادية للثقافة التنظيمية :** نعني بالعناصر غير المادية، تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل هذه العناصر في:

(1) مصطفى محمود أبوبكر : الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المرجع السابق، ص 80 .

(2) حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 313 .

**4-1-1 القيم التنظيمية :** وتعد جوهر وأساس الثقافة التنظيمية لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، إذ تعرف بأنها تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في إختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطيء، سي أو حسن أو ما هو مهم وغير مهم.<sup>(1)</sup>

**4-1-2 المعتقدات التنظيمية :** وتعرف بأنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تقرير وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الطيبة والصدقة والتقدير والولاء والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأناية وغيرها من الصفات الدميمة، حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة.<sup>(2)</sup>

**4-1-3 الموروث الثقافي للمنظمة:** ويقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عنه لأنه منبسط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل، ويتجسد هذا المورث الثقافي في:

\***القصص والأساطير التنظيمية :** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات.

(1) ديف فرانسيس، مايك ودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية، 1995، ص18.

(2) حسين حريم : إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص267.

أما فيما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر، فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.<sup>(1)</sup>

\***الأبطال** : وهم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المؤسسة.<sup>(2)</sup>

\***الطابوهات ( المحظورات )** : وترتبط بالمخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها، مثل: الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة وبالتالي فهي كالمواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها، أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب إقرارها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الإختلافات والتوترات داخل المؤسسة.

\***نجوم غير عاديين** : وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا إنتقدنا أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبداع فيها والعكس صحيح.<sup>(3)</sup>

**2-4 العناصر المادية للثقافة التنظيمية** : لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي :

(1) محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 343 .

(2) حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 114 .

(3) حسين حريم : إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سابق، ص 267 .

**4-2-1 الطقوس والعادات التنظيمية :** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا فترات الإستراحة اليومية لتناول الشاي أو القهوة توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.<sup>(1)</sup>

**4-2-2 الرموز:** تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو إسمها التجاري، وكذا تصميمها المعماري وأماكن الإستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

**4-2-3 المراسيم :** أحداث وأنشطة خاصة يقوم أفراد فيها بممارسة شعائر/طقوس، أساطير من ثقافتهم مثلا: إجراء إحتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.<sup>(2)</sup>

## 5- أنواع الثقافة التنظيمية :

يمكن أن نحدد أنواع الثقافة التنظيمية من خلال عدة أسس ومعايير فإذا أردنا أن نحددها على أساس توجه المنظمة وأهم مرتكزاتها لوجدنا الأنواع التالية : الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية، الثقافة السائدة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، وثقافة الدور .

**5-1 الثقافة البيروقراطية :** تركز على تحديد السلطة والمسؤوليات وضرورة إدراك أفراد المنظمة أنهم ملزمون باحترام القانون والأوامر التي تصدر من أعلى هرم السلطة، حيث يأخذ بالتسلسل الهرمي في

(1) حسين حريم : إدارة المنظمات، منظور كلي، المرجع السابق، ص 267 .

(2) حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 113 .

نقل المعلومات وتسيير العمل، وتؤكد على ضرورة التحكم في كل الأمور من قبل الرؤساء وتعتبر الإلتزام من أهم مبادئها.

**2-5 الثقافة الإبداعية :** يتيح هذا النوع من الثقافة التنظيمية الفرصة لأعضاء المنظمة ليقدموا أفكارهم وأرائهم ومقترحاتهم حول ما يرونه مناسباً للمنظمة ويحقق لها النجاح والتميز، فهذه الثقافة تسمح بخلق بيئة العمل المناسبة التي تساعد على الإبداع، فنجدها تحبب المخاطرة وتعتمد عليها في التقدم، وتميز أفرادها بنفس الميزة حيث تجدهم ميالون ويحبون المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ولا يخشونها.

**3-5 الثقافة المساندة :** تركز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة على قيم التعاون والصدقة حيث يتعاون العمال فيما بينهم لإنجاز الأعمال ويساعد بعضهم البعض، حيث يعتبر الإنسجام هو أساس نجاح المنظمة، لذلك تعمل على خلق جو من الثقة والتألف بين أعضائها، وتتبنى مبدأ المساواة والعدالة بينهم، وتميل إلى التركيز على الجانب الإنساني في العمل حيث تهتم بالعامل ولا تجرده من إنسانيته فهو إنسان قبل أن يكون عامل في المنظمة له دوراً ومهمة يجب عليه تأديتها.

**4-5 ثقافة العمليات :** تركز هذه الثقافة على إنجاز العمل وفق ما هو مخطط له ووفق ما تنص عليه اللوائح والقوانين فتجد أن التركيز ينصب على إنجاز العمل لا النتائج التي يحققها، وهي ثقافة لا تشجع روح المغامرة ولا تميل للمخاطرة والمواجهة في ظل التغييرات الجديدة التي لا تملك منها معلومات، لذلك فإننا نجد الحذر سائداً بين أعضاء المنظمة وتقل رغبتهم في المخاطرة في إتخاذ القرارات، وفي هذا النوع من الثقافة يعتبر الفرد أكثر تنظيماً ودقة في العمل هو الفرد الناجح.<sup>(1)</sup>

(1) محمد بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة، لنيل شهادة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008-2009، ص 27 .



**5-5 ثقافة المهمة :** تتجه هذه الثقافة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

**6-5 ثقافة الدور :** هذا النوع من الثقافة يركز على الأدوار الوظيفية وتوعية التخصص الوظيفي شيء مهم، والأفراد هم مجرد أعضاء لهم أدوار محددة يقومون بتأديتها، ولا بد عليهم من إحترام القواعد والأنظمة في أدائهم لأدوارهم وعدم الخروج عنها، لذلك تؤكد على قيم الإلتزام بالقوانين واللوائح وتعطيها أهمية<sup>(1)</sup>.

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

**1- الثقافة الضعيفة :** تكون ثقافة المنظمة ضعيفة عندما لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. ونجد أن قيم ومبادئ أعضاء المنظمة ليست هي نفسها قيم ومبادئ المنظمة وقد تكون متعارضة في بعض منها لذلك يجد الأعضاء صعوبة في التوافق مع المنظمة، وتكون أهدافهم مختلفة لما تسعى إليه المنظمة وتؤكد عليها من خلال قيمها، فتفشل في إتخاذ قرارات مناسبة ومتوافقة مع قيم وإتجاهات أعضائها<sup>(2)</sup>.

**2- الثقافة القوية :** يمكن أن تستشعر قوة الثقافة التنظيمية من خلال الحد الذي يجعل أعضاء المنظمة يتبعون ويتقيدون بما تمليه عليهم الإدارة، حيث أنهم يؤمنون بقيم المنظمة ومبادئها ويتفقون معها، والثقافة

(1) محمد بن حسن الليثي: المرجع السابق، ص 28 .

(2) مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 186 .

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

يمكن القول بأن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحضى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، واشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.<sup>(2)</sup>

### 6- مصادر الثقافة التنظيمية :

يشير تغيير ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية لمعتقدات وقيم يشترك بها أعضاء التنظيم، ويمكن أن تسهم تصريحات وأحاديث الإدارة العليا بدرجة أو بأخرى في تشكيل أو تغيير ثقافة المنظمة من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بمعتقدات وقيم أساسية ترسيها الإحتفالات والقصص والرموز والشعارات داخل المنظمة.

**6-1 أما الإحتفالات :** فهي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين وتحمل معنى ودلالة خاصة وتقام في مناسبات معينة توزع بها حوافز وأنواط أو كؤوس، بحيث تستطيع الإدارة تعزيز وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة في قيم ومعتقدات هامة، وتتيح هذه المناسبات فرصا لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون وتسجيل أسمائهم في لوحة شرف، فمثلا تنظيم شركة " ماكودو نالدز " مسابقة على مستوى الو.م.أ لإختيار أفضل فرقها لإعداد الهامبورجر ، وتجري المسابقات والتصفيات بين الفرق المحلية حتى يتنافس أفضل هذه الفرق على المستوى القومي وتقيم الفرق وفق معايير دقيقة لتحديد مدى الإكتمال أو الإمتياز في إعداد الهامبورجر.<sup>(3)</sup>

(1) بن يمينة السعيد : ثقافة المؤسسة الجزائرية (مجلة منتدى الأستاذ ) ، العدد 5-6 ، قسنطينة ، 2009 ، ص 81 .

(2) سالم إلياس : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة بوضياف ، الجزائر ، 2006-2007 ، ص 22 .

(3) أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي ، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، دار المعادي الجديد، مصر ، 2001 ، ص 415 .

6-2 أما القصص : التي تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيرا على المناخ التنظيمي بغض النظر عن إن كانت حقيقة أو وهمية، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروى القصص لإعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا عن المنظمة ونقاط تميزها.

6-3 أما الرموز : فهي شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر، وقد تعتبر القصص والإحتفالات رموزا لأنها تجسد قيما تنظيمية، وتقدم كثير من المنظمات رموزا مثل أوسمة أو نيا ستين لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة كرمز للتقدير .

6-4 أما الشعارات : فإن كل منظمة غالبا ما تطور لغتها الإصطلاحية، وتسهم هذه الأدوات الإتصالية في تكوين ثقافة تنظيمية مميزة ، وتستخدم بعض الشركات شعارا خاصا، وهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله سواء لعاملها أو للجمهور الخارجي.<sup>(1)</sup>

## ثانيا - عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية

### 1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والإعتبرات أهمها :

1-1 الصفات الشخصية للأفراد : وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .

1-2 الخصائص الوظيفية : ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد

إلى المنظمة التي تتفق مع اهتمامه وقيمة ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في

ثقافتها.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق، ص 416.

<sup>(2)</sup> مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 408 .

3-1 البناء أو التنظيم الإداري للمنظمة : حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الإتصال ونمط إتخاذ القرارات .

4-1 المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة : في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .

5-1 الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة : وما تشتمل 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 .

وبناء عليه ، يمكن القول أن إختلاف القيم ومن ثم إختلاف ثقافة المنظمة ويرجع إلى ما يلي:

- خصائص الفرد .
- علاقة الفرد بالبيئة .
- أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة .
- علاقة الفرد بالمنظمة .
- الأنشطة التي يمارسها الفرد .
- إتصالات الفرد وعلاقاته مع الآخرين .<sup>(1)</sup>

(1) مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، المرجع السابق ، ص ، ص ، 408 ، 409 .

- ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة .

**1-6 تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها :** يوجد عديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها وأهمها .

**1-7 توجهات المنظمة والعاملين بها :** تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية) ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها .

**1-8 الانتشار :** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى إنتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومنتسح الأساس للثقافة القوية.<sup>(1)</sup>

**1-9 القوة :** تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدرة من الإرغام.<sup>(2)</sup>

**1-10 المرونة :** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:

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

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

(1) مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، المرجع السابق، ص 409 .

(2) المرجع نفسه ، ص 410 .

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

**1-11 الإلتزام :** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار إبتنائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.<sup>(1)</sup>

## 2- مستويات الثقافة التنظيمية :

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها بما يلي :

**1-2 المستوى الأول :** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في : التصرفات وسلوكيات الأفراد، والإحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص، والطقوس والرموز.

**2-2 المستوى الثاني :** ويتمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتعدد هذه القيم، النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدود لها تأثير في عمليات إتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

<sup>(1)</sup> مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، المرجع السابق ، ص 410 .

2-3 المستوى الثالث : ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.<sup>(1)</sup>

### 3- مظاهر الثقافة التنظيمية :

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

#### 3-1 فلسفة العمل الجماعي :

- \* سيادة روح الفريق .
- \* القارىء في التخطيط واتخاذ القرار .
- \* سيادة روح المودة والنظام .
- \* الشعور بالإنتماء والتفاني في العمل .
- \* الشعور بالمساواة بين العاملين .<sup>(2)</sup>

#### 3-1 القدرة على التكيف :

- \* مرونة الإدارة .
- \* الإعتقاد بحتمية التغيير .
- \* إستعداد العاملين لإحداث التغيير .
- \* الإتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال .<sup>(3)</sup>

(1) موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 231 .

(2) جمال الدين المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص ص ، 17 ، 18 .

(3) أحمد سيد مصطفى : مرجع سابق ، ص 195 .

### 3-3 القدرة على الابتكار :

\* مدى تشجيع التفكير الإبداعي .

\* الإعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة .

\* الإستعداد لتحمل المخاطرة .<sup>(1)</sup>

### 4- محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة

محددات للثقافة التنظيمية هي:

4-1 التاريخ والملكية : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من

ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.

4-2 الحجم : لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس

أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

4-3 التكنولوجيا : على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة

في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات

الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

4-4 الغايات والأهداف : تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على

سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس

القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> صلاح الدين الهيثي: " تأثير الإختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1،

العدد 1، تموز 2005، ص 124 .

<sup>(2)</sup> جمال الدين المرسي : مرجع سابق، ص 29 .



4-5 البيئة : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء المنافستين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

4-6 الأفراد : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل 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.<sup>(1)</sup>

### 5- تغيير ثقافة المنظمة :

تتميز ثقافة المنظمة كما وجدنا بالإستقرار والثبات النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبداً بل العكس إن الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية :

5-1 ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة .

5-2 دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة .

5-3 حجم وعمر المنظمة : فالمنظمات الصغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن .

5-4 قوة الثقافة الحالية : فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.<sup>(2)</sup>

(1) جمال الدين المرسي: المرجع السابق، ص 29 .

(2) زاهد محمد دبيري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2011، ص 314 .

5-6 كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة بالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل إتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

### خلاصة الفصل :

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

## الفصل الرابع : الأداء

تمهيد

أولاً : الأداء

1- عناصر الأداء

2- معايير الأداء

3- محددات الأداء

4- مستويات الأداء

5- معوقات الأداء

6- إجراءات تحسين الأداء

ثانياً : تقييم الأداء

1- تعريف وأهمية تقييم الأداء

2- عناصر تقييم الأداء

3- معايير تقييم الأداء

4- خطوات وطرق تقييم الأداء

5- مشكلات عملية تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

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

أولاً- الأداء :

1- عناصر الأداء الوظيفي :

هناك عناصر أساسية الأداء، لما لها من أهمية في تحديد مستوى الأداء وقد خصها بالذكر "أحمد صقر عاشور" في إبرازه لعناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

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

\* **الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء :** وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية التي تؤدي الأعمال وهذه البيئة لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لأنشطة الإنتاج وذلك لمنع تكرار وقوعها في المستقبل.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 331 .

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة ، تكون هذه الظروف أو المواقف التي يمكن أن تساهم في

تغيير الأداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات متعلقة بالبيئة المادية للعمل مثل : عطل الآلات، الإضاءة والتهوية... إلخ
- متغيرات تتعلق بالأفراد المكونين لبيئة العمل الإجتماعية مثل : المشرفين والرؤساء... إلخ.
- متغيرات كيفية مثل : التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة كل هذه العوامل وغيرها ستؤدي إلى وجود تغييرات على مستوى الأداء.(1)

\***الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤديون العمل :** والمقصود هنا وجود إختلاف بين الأفراد الذين يؤديون العمل، وما يستخدمونه من خبرات وخصائص متميزة ومهارات وهذا الإختلاف في الأداء يرجع إلى الأفراد الذين يؤديون أعمال أو أنشطة قائمة على إفتراضات أن كثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجازها، كما أن الأعمال تختلف من حيث الحرية في إختيار وسيلة الأداء الملائم المناسب بين الموارد والظروف المتاحة .

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

**1-3 المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :** على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن

تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.(2)

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، المرجع السابق ، ص 331 .

(2) المرجع نفسه ، ص 332 .

وقد حدد " عبد البارىء إبراهيم ذرة " عناصر الأداء فيما يلي:

- **كفاءات الموظف** : وهي ما يتميز به الموظف من مهارات وخبرات وإنجازات وقيم بمعنى خصائصه الأساسية التي ستعكس على أدائه إيجابيا .
- **متطلبات الوظيفة** : وهي تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات والمجالات التي ترتبط بالوظيفة .
- **بيئة التنظيم** : وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية وتتضمن العوامل التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله وأهدافه، موارده، ومركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية كالعوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحضارية.(1)
- ويمكن القول أنه لا يوجد إختلاف بين الباحثين فيما يخص عناصر الأداء فقد أجمعوا إلى حد كبير على هذه العناصر والتي يمكن تحديدها فيما يلي :
- **المعرفة ومتطلبات المعرفة** : وتشمل المهارات الفنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل** : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .
- **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
- **المثابرة والثوق** : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.(2)

(1) عبد البارىء إبراهيم ذرة وآخرون: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2008 ، ص 261 .

(2) المرجع نفسه ، ص 262 .

## 2- معايير الأداء الوظيفي :

تعرف معايير الأداء بأنها المقياس الذي يتم على أساسه تحديد مستوى إنجاز العمل الفعلي من قبل الموظف .

إن معايير الأداء تنتج من عملية تحليل الوظيفة أو العمل، حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل ، كما توضح المسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها والوقت والمهارات اللازمة لأدائها، إذن فوصف الوظيفة وتحليلها هو الأساس الذي يبنى عليه معايير الأداء وتنقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع هي :

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

**2-2 المعايير الشخصية :** تتمحور حول مقدار الجهد والإجتهد الذي يظهره الموظف في عمله، وذلك نتيجة لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تكوين شخصيته وهي " عوامل بيولوجية، جسمانية، عقلية أسرية، حضارية، إجتماعية " ومدى تصميمه على النجاح والوصول إلى الهدف المسطر، أي قدرة الفرد على العطاء وتحقيق الذات في عمله، ومدى التنوع والتجديد في الطرق التي يستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز عمله،<sup>(1)</sup> كما قد تشمل عنصرى اللباقة والبراعة التي يبذلها الفرد في مواقف مختلفة أثناء

(1) صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2004 ، ص 19 .

أدائه لعمله كما يمكن أن تشمل أيضا مدى نضج وإستقرار شخصية الفرد كمعايير قبل النصائح والتوجيه ومعايير التعاون مع الآخرين.

**2-3 المعايير المهنية :** وتتمثل في قدرة الفرد في أداء عمله والواجبات المرتبطة به على أكمل وجه دون إحداث أي خلل ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض عمله المهني ويهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، بالإضافة إلى أخرى كمدى تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة منه لأجل ضمان إتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة.(1)

### 3- محددات الأداء :

يتحدد الأداء بمجموعة من العوامل التي يمكن تجزئتها إلى قسمين :

**3-1 القسم الأول :** وهو يتضمن العوامل التي تتصل بالفرد ذاته وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ من القدرات وإدراك الدور والمهام ويمكن النظر للأداء من هذه الزاوية على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام، وتشير كل منها إلى:

- **الجهد:** ويعبر عن الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته .
- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك المهام:** ويقصد بها الإتجاه الذي لا يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.(2)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكوناته بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات عالية، لكن لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم

(1) صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، المرجع السابق ، ص 19 .

(2) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 164 .



غير مقبول لكون العمل غير موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم الكافي فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفض.

**2-3 القسم الثاني :** وتتصل بنسبة العمل وندرج منها واجبات ومهام وطبيعة العمل، والتنظيم

الإجتماعي للعمل، إلى جانب الموارد والإمكانات المادية.<sup>(1)</sup>

ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة

لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو التالي :

- **الدافعية الفردية :** وتعتبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته .

- **مناخ العمل :** ويعبر على الإشباع الذي توفر بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه ، واشبع جميع حاجاته .

- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل :** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، ويرى عامر والخلف أن القدرة والدوافع المتوفران لدى العامل هما المتغيرات الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح.<sup>(2)</sup>

(1) رواية حسن : المرجع السابق، ص 164 .

(2) المرجع نفسه ، ص 165 .

#### 4- مستويات الأداء :

هي مستويات يتم على أساسها ترتيب الموظفين وفق النتائج النهائية لتقويم أدائهم، وتختلف أعداد مستويات الأداء ومسمياتها من منظمة إلى أخرى ومن طريقة تقويم إلى أخرى ويرى جيرى رملر أن هناك مستويات للأداء في أي منظمة :

- المستوى التنظيمي .
- مستوى العمليات .
- مستوى العاملين المؤدين للأعمال .

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

كما أن المستوى التنظيمي هو الذي يتم فيه وضع هيكل الأعمال وإدارتها لتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها. ولتوضيح طبيعة المنظمة وتوجهاتها فإنه يجري فحص العمليات الداخلية، وللوصول إلى الأداء علينا فحص العمليات التي تتم عبر الدوائر والأقسام وإنجاز أعمال المنظمة ومن هنا يجب ربط أهداف المنظمة بأهداف تلك العمليات لتحقيق النتائج .

ويقارن رملر عمل المنظمات بعمل الآلة، فالنتائج المطلوبة تتم على المستوى التنظيمي، وتمثل العمليات أجزاء الآلة التي يجب أن تتسق وتعمل معا لتحقيق تلك النتائج ، أما الأفراد على مستوى العاملين الذين يؤدون الأعمال، وإذا لم تربط المتطلبات على المستوى الأخير بالعمليات (المستوى الثاني) فإنه لن تضمن أداء جيدا ومثاليا.<sup>(1)</sup>

(1) عبد البارى إبراهيم ذرة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص، ص،

## 5- معوقات الأداء :

هناك مجموعة من المعوقات والحوجز التي تحول دون بلوغ أو وصول الأداء المطلوب، وتتمثل في:

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

غير ملائمة فإنه نتج عنها في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.(1)

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

بمسؤوليات أعمالهم.(2)

### 3-5 التغيب : وهو إصطلاح يطلق على الحالة التي تتبأ عن عدم حضور شخص إلى العمل أنه

مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى إرتباط في جدول الأعمال اليومية نتيجة الفاقد في الموارد البشرية

ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي

إجتماعي، تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها

مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة وللحد من هذه الظاهرة الباتولوجية وجب على المنظمة " تقديم

المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على إلتزام العامل وولائه للمنظمة

التي يعمل فيها" .

### 4-5 حوادث العمل : وهي الأخطاء التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع

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

وأخرى فنية إنسانية ناتجة عن سوء التحكم في الآلة " بالإضافة إلى الظروف النفسية المنظمة للعمال

وجراء سوء معاملة المشرفين لهم " .(3)

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتكامل، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص 45.

(2) روباية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، مرجع سابق ، ص 211 .

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون : مرجع سابق ، ص 46 .

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

- المراقبة المستمرة لمدى جاهزية الآلات .
- حث العمل على ارتداء لوازم الوقاية مثل : القفازات ، النظرات ...
- التدريب الجيد على حسن استخدام الآلات .<sup>(1)</sup>

## 6- إجراءات تحسين الأداء

يمكن القيام بعملية تحسين الأداء من خلال إتباع الخطوات التالية :

**6-1 تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :** لا بد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين من الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من المنظمة والعاملين ، فالمنظمة تستفيد من ذلك في الكشف عن تقويم الأداء وما إذا كان إنخفاض الأداء عائدا للعاملين أنفسهم أو النذرة في الموارد المتاحة لهم هو السبب الرئيسي في تدني الأداء ، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع التي تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا .

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

ووضع الحلول لها في التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والإستشارة بين الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء واللقاءات المباشرة والأداء المفتوح والمشاركة في مناقشة المشاكل ، وعدم السرية

في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلة الأداء .<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون : المرجع السابق ، ص 46 .

<sup>(2)</sup> سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدهل إستراتيجي، دار وائل للنشر ، ط2 ، 2006 ، ص، ص، 157، 158 .

3-6 **الإتصالات المباشرة** : إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصالات وأسلوب وأنماط الإتصال المناسبة ، وبعد سؤال العاملين في أسباب إنخفاض أدائهم (1).

الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى العبارات المخرجة من الإتصالات الفاعلة في هذا المجال، وكذلك إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء .  
إن مثل هذه الإجراءات تعزز السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين .

### ثانياً - تقييم الأداء :

1-1 **تعريفه**: إن عملية تقييم الأداء عملية منظمة لقياس الأحكام وإصدارها وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء للموظف، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفية بكفاءة أعلى في المستقبل ، لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من نظام الرقابة على الماضي والحاضر لوضع مقاييس وخطة عمل للمستقبل كما تجدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي.(2)

1-2 **أهمية تقييم الأداء** : من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد فالفرد الذي استلم وظيفة قد يأتي أدائه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه وهذا ليس بعيب ولكن العيب أن لا يركز على تحسين أدائه سواء بدافع شخصي منه أو بناء على طلب أو أمر من الرئيس المباشر إن باستطاعة هذا الأخير استخدام قوى العمل وتوجيهها نحو الأداء المقبول، ولهذا خص موضوع تقييم الأداء أهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن ذلك من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة

(1) سهيلة محمد عباس : المرجع السابق ، ص 158 .

(2) حبيب الصحاف : مرجع سابق ، 118 .

الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من إلتزام الأفراد العاملين من إنجاز مسؤولياتهم وتتجلى هذه الأهمية في:

### 1-2-1 : تخطيط الموارد البشرية : فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير وواضح في

تخطيط الموارد البشرية وإن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها للقوى العاملة البشرية ، يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً بإستقطاب الموارد البشرية الكفؤة وتعبئتها وتدريبها وتطويرها وإستثمار قدراتها.

### 1-2-2 تحسين الأداء وتطويره : عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ

أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، لدى فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد وبالتالي يختار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابيا على العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

### 1-2-3 وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : إن التقييم للأداء من شأنه تبيان بوضوح

مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول، وأن وضع عدالة في التوزيع من شأنها تعميق الولاء والإنتماء للمنظمة.<sup>(1)</sup>

### 1-2-4 إنجاز عمليات النقل والترقية : يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائض أو النقص

بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات من ناحية أخرى.

(1) جيم فيولد: إدارة مشروعات لتحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم المترجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 106.

### 1-2-5 معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير فرص مناسبة لمعرفة

الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ،

المطبقة في العمل.<sup>(1)</sup>

### 2- عناصر تقييم الأداء الوظيفي :

يتكون نظام تقييم الأداء من عناصر عدة تعبر عن الممارسة التطبيقية السليمة في المؤسسات

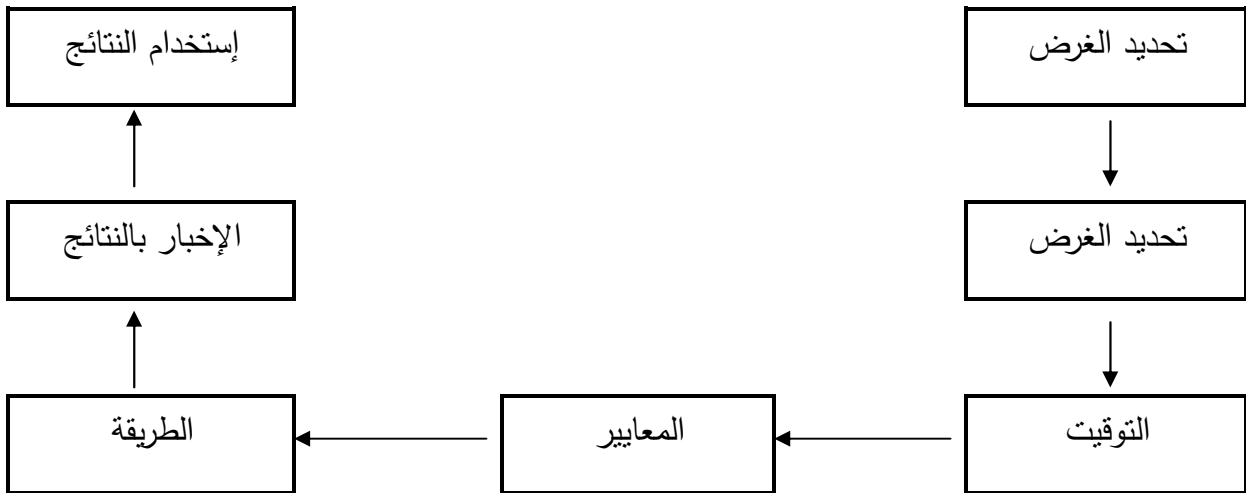
ويبدأ هذا النظام بتحديد الغرض منه ، ثم ينتقل إلى المسؤول عن عملية التقييم وترقيته (كم مدة في

السنة)، وبعدها تحديد المعايير التي يتم وفقها التقييم، ثم تحديد طريقة التقييم يليها مباشرة إختيار

المرووسين بنتائج تقييم الأداء، وأخيراً إستخدام النتائج في الوظائف الإدارية المختلفة، وهذا الشكل يعبر

عن عناصر نظام تقييم الأداء.<sup>(2)</sup>

### شكل يوضح عناصر نظام تقييم الأداء .



المصدر : أحمد ماهر : نفس المرجع ، ص 88 .

(1) خيضر كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 164 .

(2) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 88 .

**1-2 تحديد الغرض من التقييم :** يمكن إستخدامها في مجالات وأغراض عدة، تحديد الأجر والمكافآت والعلامات، تحديد ترقية الفرد، كمكافأة على تحديد أوجه القصر في أداء الفرد واحتياجاته للتدريب والتطوير ويمكن التركيز على واحد .

**2-2 مسؤولية تقييم الأداء :** يمكن تقييم الأداء بواسطة أطراف عدة كما هو موضح في

الشكل (1).



المصدر : أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص 89 .

من خلال الشكل يمكن القول أن قيام الرئيس المباشر بتقديم مرؤوسيه هو الأكثر شيوعا إذا تماشى مع مبادئ الإدراك، أما تقييم المرؤوسين فغالبا ما تطبق في الحالات الحرجة ومن عيوبها:

- تناقضها مع مبادئ الإدارة أما تقييم الزملاء فهي نادرة التطبيق ونشوب عيوبها من خلال إفساد العلاقة الإجتماعية وكذلك تقييم مجموعة مشرف من خلال لجنة من الرؤساء يقومون بتقييم المرؤوسين على هذا تم التجميع والتبويب في النهاية في جدول وتحدد .

**3-2 توقيت التقييم :** وهو تحديد فترات التقييم كأن يكون مرة خلال السنة أو مرتين أو أكبر، وأيضا

يتم التقييم أن يكون في نهاية أو خلال فترة التقييم .

**4-2 معايير التقييم :** هي تلك العناصر كأن يكون في نهاية أو خلال فترة التقييم وتتطلب مبادئ:

(1) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، المرجع السابق ، ص 89 .



- استخدام عدد كبير من المعايير وسبب ذلك هو أن العاملين يقومون بعدة أنشطة حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

- أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء ثم معايير لأسلوب الأداء وأقلها معايير الصفات الشخصية، ففي النوع الأول نجد نواتج الأداء كما لكمية والنوع أما النوع الثاني المتعلق بالسلوك نجد معالجة الشكاوي وتنمية المهارات إدارة الاجتماعات.<sup>(1)</sup>

### 3- معايير تقييم الأداء :

**3-1 الفاعلية :** يمثل هذا المفهوم جوهر نظرية التنظيم ولا يمكن دراسة التنظيم دون التعرف عليه فيرى بعض الباحثين أنها معيار يقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها إنسجاماً مع البيئة التي تعمل بها بحث إستغلال الموارد المتاحة، فهي إذن ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي تكون الفاعلية على درجات متفاوتة، ويرتكز الباحثين في معنى هذا التعرف على قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر إلى الأهداف، وعليه يمكن تحديد مكونات الفاعلية بمايلي:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والمحافظة على البقاء .
- قدرة المنظمة على النمو والتطور بإستمرار .
- مع العلم أن أهداف المنظمة يجب أن تتسم ببعض الصفات هي:
- أن تكون الأهداف مطلقة ونهائية .
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة .<sup>(2)</sup>

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 90 .

(2) المرجع نفسه ، ص 91 .

- أن تكون الأهداف سهلة وخاضعة للتطبيق والقياس .

- وأن يكون هناك إتفاق عام على الأهداف المراد تحقيقها.

**2-3 الكفاءة :** ظهر مفهوم الكفاءة الإنتاجية تاريخيا في كتابات آدم سميث عندما أشار إلى أنه

يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف عن طريق تحسين وسائل العمل وتنظيم التبادل التجاري، ثم حظى

هذا المفهوم فيما يعد باهتمام كبير من قبل الإقتصاديين وذلك لإرتباطه بقياس معدلات النمو ومعدلات

الدخل القومي، أما اليوم فيعتبر محل إهتمام متزايد في معظم بلدان العالم لأهميته والفوائد المترتبة جراء

إستخدامه .

وتعني الكفاءة الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، أو هي نسبة المدخلات

إلى المخرجات، ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها :

**المؤشر المباشر :** تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات

وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس :

- المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي .

- المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها .

- مقاييس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى

الموارد ذاتها .

وبناء على هذا يمكن إيجاد عدد كبير من مؤشرات قياس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال

قياس رضا المتعاملين على الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة كقياس الروح المعنوية للعاملين<sup>(1)</sup>

(1) زيد منير عبوي : التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة والمشرق الثقافي، الأردن ، 2006، ص 168 .

في المؤسسة نفسها لأن هناك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والإستخدام الأمثل للموارد.

**3-3 الإنتاجية :** يرى بعض الكتاب أن مفهوم الإنتاجية فيه الكثير من اللبس والغموض، فالدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال لم تتمكن من توضيح غموض هذا المفهوم ويبين أن للإنتاجية معان مختلفة، فمنهم من يستخدمها كمقياس لكفاءة العمل، وبعضهم الآخر يستخدمها لقياس المخرجات التي حققتها الموارد، وبذلك يتضح إختلاط بعض المصطلحات بفكرة الإنتاجية مثل الإنتاجية الهندسية والتي يقصد بها درجة إنتاجية آلة معينة، أيضا الإنتاجية الإقتصادية والتي يقصد بها الطريقة التي تحقق رغبات الجماعة من خلال توزيع الناتج القومي، وأيضا تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق الربح أي الحصول على القيمة المضافة بأصل قدر من النفقات.<sup>(1)</sup>

#### 4- خطوات وطرق تقييم الأداء :

##### 4-1- الخطوات :

**4-1-1 تحديد معايير الأداء :** لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعايير المحددة للأداء تشير إلى أي عامل ومتغير يعد كمؤشر بفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين للعامل المحدد والمعيار المناسب والملائم للأداء الفعال، وكذلك فإن المعلومات التي تتحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، ومن هذه المواصفات الثبات، التمييز، القبول.<sup>(2)</sup>

(1) زيد منير عبوي : المرجع السابق ، ص 169 .

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون : مرجع سابق ، ص 238 .

4-1-2 نقل توقعات الأداء الأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعمل وماذا توقع منهم.

4-1-3 قياس الأداء : تكون هذه الخطة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك عدة مصادر للمعلومات، غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، والإستعانة بجميع هذه العناصر، وجميع هذه المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

4-1-4 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري : هذه الخطة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الحصول على نتيجة حقيقية ومصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث هذه النتائج تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصل أدائهم في المستقبل.

4-1-5 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : من الضروري أن تكون هناك مناقشة من كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

4-1-6 الإجراءات التصحيحية : إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: النوع الأول المباشر السريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الإجراءات التصحيحية للأداء تتطابق مع المعيار المحدد (1).

(1) يوسف حبيب الطائي وآخرون : المرجع السابق ، ص 239 .

والإجراء التصحيحي الأساسي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول إنحرافات ولذلك يتم تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي الأكثر عمقا وعقلانية.

#### 4-2- طرق تقييم الأداء :

4-2-1 طرق التقييم التقليدية : وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر

أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الإستفادة منها ووضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي :

4-2-1-1 طريقة الترتيب البسيط : تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة

على ترتيب العاملين بالتسلسل، حيث يقوم بإعادة قائمة بأسماء العاملين منه ويبدأ المقيم بإختيار أفضل

الموظفين أداء وذكر إسمه في أعلى القائمة، ثم إختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر إسمه في أسفل

القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.

4-2-1-2 طريقة المقارنة المزدوجة : بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل في

جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة

أفراد فإنه سيقوم بتقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل

عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

4-2-1-3 طريقة التدرج : وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف

درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالتالي : الأداء المرضي والأداء غير المرضي

والأداء المتميز، وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات

المحددة مسبقا، حيث يوضع على فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن

يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.<sup>(1)</sup>

(1) يوسف حجي الطائي وآخرون : المرجع السابق ، ص ، ص ، 243 ، 244 .

**4-1-2-4 طريقة التدرج البياني :** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقترنة وتقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة، أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم العاملين مثل نوعية الأداء، وكمية الأداء ومن تم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

1- ضعيف ، 2- مقبول ، 3- جيد ، 4- جيد جداً ، 5- ممتاز .

ثم يتم تصميم جدول بين جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم .

وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفحة من هذه الصفات، ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالإعتماد على الدرجة النهائية التي يتحصل عليها كل منهم، وعادة يتبع مقياس محدد، هو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر يمثل إنعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه وقد تكون الصفات موضع التقييم .

**4-1-2-5 طريقة قوائم المراجعة :** عن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل ، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة "أ" ، الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا ، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عمل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

**4-1-2-6 طريقة المراجعة الميدانية :** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للإستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية .<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون : المرجع السابق ، ص 245 .

**4-2-1-7 طريقة الإختبار الإجباري :** يرجع إستخدام هذه الطريقة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية ويمثل الهدف الأساسي في إستخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها وهذه التقييمات من الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية .

**4-2-1-8 طريقة المواقف الحرجة :** تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه جل الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه، وإن الرئيس المباشر يقوم بمسك سجل لكل مرؤوس يضم ما بين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف، ويدون وبصورة دورية في جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء أن كانت هذه المواقف لصالحه أو لضده على أن يراعي ترتيب هذه البيانات حسب درجة إرتباطها بكل العوامل السابقة وبذلك يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقاً للعوامل المذكورة في سجل أدائه .

**4-2-1-9 طريقة المقالة :** وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة كمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء<sup>(1)</sup>.

**4-2-2 طرق تقييم الأداء الحديثة :** نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة ، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي :

(1) يوسف حجي الطائي وآخرون : المرجع السابق ، ص 246 .

**4-2-2-1 طريقة مقياس السلوكية المتدرجة :** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات ، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيمين في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-1) مقياس حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر المقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه .

**4-2-2-2 طريقة التقييم السري :** وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف تقييم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم إختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم بنتائجها.

**4-2-2-3 طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :** لقد طور هذا المقياس العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقاييس السلوكية المتدرج ولا يختلف هذا المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل (1).

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون : المرجع السابق ، ص ، ص 247، 248 .



4-2-2-4 طريقة الإدارة بالأهداف : إنتشر إستخدام هذه الطريقة حديثاً وتعتزف بأنها عملية إجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عند إذن توضع هذه لإعادة الأداء إلى نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة العاملة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة (1).

#### 4- مشكلات عملية تقييم الأداء :

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها، ومن أهم المشكلات نذكر ما يلي :

1-5 التأثير بالهدف من إجراء التقييم : قد يؤثر الهدف من التقييم على إتجاهات القائم بتقييم الأداء، فإذا كان التقييم يتم لإستعمال نتائجه الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للإستفادة من فرص الترقى ، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الإحتياجات التدريبية، فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يشرف المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف .

2-5 التساهل واللين أو التشدد والصرامة : عند تقييم أداء العاملين قد يميل المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس (2).

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون : المرجع السابق ، ص ، 248 .

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص ،ص، 264، 265 .

هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة ، وعلى عكس ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها .

**3-5 تأثير الهالة :** ويعرف بأنه إنطباع المقيم العام على تقييمه ، بخصائص وسمات من يتم تقييمه، وأن تقييمك لشخص حول سمة أو صفة ما (مثل جودة العمل) يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات أخرى، وهذه المشكلة تحدث غالبا مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك على تقييم المشرف لهم .

**4-5 التحيز والمحاباة :** وجد الباحثون إتجاها نحو تقييم الموظفين الأكبر سنا (فيما فوق سن الستين) بأنهم أقل قدرة على الأداء وإمكانية التطور بخلاف الأصغر سنا مما يبين أن الإختلافات الفردية مثل السن والجنس والعرق قد تؤثر على تقييماتهم.

**5-5 النزعة المركزية :** ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم، وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة إعتقاداً منهم أن ذلك أفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيههم، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مساهمهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي.<sup>(1)</sup>

**6-5 التشابه والتقارب مع المقيم :** ويشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكلته ويسيروا على دربه أو يؤديون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم وهنا يجب على المديرين أن يستشعروا أهمية المبادأة والإبداع في العمل والتقييم الموضوعي بعيداً عن مقارنة الأفراد بالذات والبحث عن نقاط الإلتقاء والتشابه، فقد يسوق هذا للجمود وعدم المرونة.

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

5-7 خطأ الإختلاف والتباعد : تبني بعض التقييمات الخاطئة على إتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والعادات والتقاليد أو في بعض خصائصهم الديموغرافية وهنا يمكننا القول أن المدير العادل يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الإجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة أو القرابة...إلخ.

5-8 عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها : يضيق فهم بعض المديرين عن إستيعاب مفهوم بعض معايير لتقييم مثل القدرة التحليلية، والتعاون والمبادأة، هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم، فإذا اشتمل المقياس على معايير مثل: متميز، جيد، مقبول، ضعيف إنه قد يصعب السيطرة على حدود كل منها ومعناها بدقة<sup>(1)</sup>.

### خلاصة الفصل :

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

<sup>(1)</sup> جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص 237 .

## الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : حدود الدراسة

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً : المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً : أدوات جمع البيانات

خامساً : أساليب معالجة وتحليل البيانات

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث الإجتماعي فهي تعد الجزء الأكثر أهمية فيه، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع الإجتماعي، بالإضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتسمح للباحث بإختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية من قبله والوصول أخيرا إلى النتائج .

وحتى يقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية بشكل صحيح عليه إتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا، لذلك خصصنا هذا الفصل للجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاص بالموضوع محل البحث، نستله بعرض مجالات الدراسة بأنواعها الثلاث ( المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني) ، وكذا ذكر المنهج المستخدم والعينة التي أجرينا عليها البحث ، إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات والمعلومات ، وأساليب التحليل المستعملة .

**أولا : حدود الدراسة :**

**1- الحدود المكانية :** وهو المكان الذي تمت به الدراسة والمتمثل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية "جيجل" ، لقد أنشأت وحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل سنة 1971 غير أنها لم تشرع في إنتاج القطع الخزفية إلا سنة 1975 وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من بين 5 وحدات تابعة لمنشأة الخزف للشرق (ECE) حسب المرسوم الإداري 82/316 المؤرخ في 1982/10/23، وهي منبثقة من إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (SNMC) ، والمتكونة من الوحدات التالية :

- شركة الخزف ابن زايد بقسنطينة .
- شركة الخزف الصحي وادي العثمانية بميلة .
- شركة الخزف العاشور بالجزائر العاصمة .
- شركة الخزف الصحي أميزور ببجاية .

- شركة الخزف الصحي بجيجل .

وفي 1997/12/13 قررت الشركة القابضة لمواد البناء (HOLDING) تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي (SCS) ، ودخل هذا القرار حيز التنفيذ في 1998/04/19 وحاليا تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج على المستوى الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 333.000 قطعة سنويا أي ما يعادل 4440 طن سنويا، وقد تحصلت هذه الشركة بفضل مجهوداتها الكبيرة على شهادة (I.S.O) أي شهادة تسيير الجودة.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر بـ 12 هكتار من بينها 9 هكتارات مغطات و 3 هكتارات مساحة حرة، حيث تقدر دائرة الإنتاج بـ 3000 م<sup>2</sup> وباقي المساحات للمنشآت الأخرى ، حيث تحتل موقعا إستراتيجي يسهل التعامل مع عملائها ، حيث تقع شركة الخزف الصحي في منطقة سهلية بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية بالقرب من الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، وتقع بجوار المنطقة الحرة " بلارة " على بعد 2 كلم، وتبعد عن مطار قسنطينة بحوالي 85 كلم، وتبعد عن ميناء جن جن بحوالي 45 كلم وتبعد عن مطار فرحات عباس بـ 50 كلم .

**2- الحدود الزمانية :** مما لا شك فيه أن المجال الزمني للدراسة الميدانية هو المدة التي تستغرقها هذه الأخيرة من أول يوم إلى آخر يوم، حيث إستغرقنا في دراستنا حوالي أربعة أشهر حيث كانت على 3 مراحل وهي :

**\* المرحلة الأولى :** لقد قمنا في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث، وجمع المادة العلمية والإطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذا ما ساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعاً ما بموضوع الدراسة ، وكان هذا في مدة قدرت بشهرين وذلك بداية من جانفي 2015 .

\* **المرحلة الثانية :** بعد أن أتمنا جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري إنطلقنا في الجانب الميداني، حيث قمنا بزيارة إستطلاعية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" والتي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بالمؤسسة، حيث قمنا بجولة إستطلاعية على كل مصالح وأقسام وورشات المؤسسة وذلك بمساعدة موظف من مصلحة المستخدمين حيث قمنا بتسجيل بعض الملاحظات عن طريقة سير العمل، وكان هذا بتاريخ 2015/02/26 .

\* **المرحلة الثالثة :** وفي هذه المرحلة قمنا بزيارة ثانية إلى المؤسسة وذلك يوم 2015/03/24 حيث حددنا مجتمع الدراسة، وتم تزويدنا بمعلومات عن المؤسسة ، حيث تعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي والوظائف المختلفة للعمال وتوزيعهم، وفي 2015/03/30 قمنا بتوزيع الإستمارة التجريبية التي كان عددها خمسة إستمارات وزعت بطريقة عشوائية على العمال، وتم إسترجاعها في 2015/03/31 وبعد الحصول على الإستمارة التجريبية والتأكد من فهم أفراد العينة لأسئلتها ، وبعد عرضها أيضا على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها، ومن ثم صياغة الإستمارة بشكلها النهائي، وبعد ذلك قمنا بتوزيعها في 2015/04/02، وتم إسترجاعها في 2015/04/09، وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

**3- الحدود البشرية :** يبلغ عدد عمال شركة الخزف الصحي بالميلية 440 عاملا مقسمين على

الشكل التالي :

- الإطارات 32 .
- أعوان التحكم 72 .
- أعوان التنفيذ 267 .
- المتعاقدون 69 .

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من 371 عامل .

2- عينة الدراسة : لقد إعتدنا في دراستنا على المسح بالعينة بدلا من المسح الشامل وذلك لأن مفردات المجتمع المعايين كبيرة، والتي قدرت بـ 371 مفرد ، وقد تم إختيار العينة بطريقة بسيطة، ونظرا لكثرة الباحثين الذين يقومون بإجراء البحث الميداني في هذه المؤسسة، ولتجنب الضغط الكبير على العمال، ومراعاة السير الحسن للعمل، قام رئيس مصلحة المستخدمين بوضع حد أعلى لعدد المعايين وقد إعتدنا على نسبة إختيار قدرت بـ 10% ، حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية :

$$\frac{\text{عدد أفراد المجتمع الأصلي} \times \text{نسبة الإختيار}}{100}$$

$$\text{وبالتالي : } 37 = \frac{10 \times 371}{100} \text{ مفردة}$$

وتتضح خصائص عينة الدراسة من خلال الجداول التالية :

- الجدول رقم 01 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

النسبة	التكرار	الجنس
%86,49	32	ذكر
%13,51	5	أنثى

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة %86,49 من العينة المدروسة يمثلون ذكور في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ %13,51 ، وهذه النسبة المرتفعة للذكور مقابل الإناث راجعة إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الإقتصادية الإنتاجية الذي يحتاج إلى قدرة بدنية وقوة تحمل عالية وهذا ما يتوفر لدى الذكور عكس الإناث .



- الجدول رقم 02 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة	التكرار	السن
%8,11	3	حتى 20 سنة
%10,81	4	من 21 إلى 30 سنة
%40,54	15	من 31 إلى 40 سنة
%40,54	15	أكثر 40 سنة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأعلى هي الفئة من 31 سنة إلى 40 سنة والفئة الأكثر من 40 سنة والتي قدرت نسبة كل واحدة منهما بـ %40,54 وتليهما الفئة من 21 إلى 30 سنة وهي %10,81 وأخيرا فئة حتى 20 سنة بنسبة %8,11 ، ويرجع سبب إرتفاع نسبة الفئة من 31 إلى 40 سنة والفئة أكثر من 40 سنة إلى :

- إمتلاكهم للخبرة والقدرة على العطاء والتحمل .
- تمسك المؤسسة بموارد بشرية ذوي الكفاءة العالية .
- إختيار هذه الفئات نتيجة لسنهم الذي يمثل السن المثالي للعقلانية والرشد والعطاء كونها على درجة من الوعي والخبرة في العمل .

- الجدول رقم 03 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%35,13	13	إبتدائي
%27,03	10	متوسط
%21,62	8	ثانوي
%16,22	6	جامعي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية مبحوثي الدراسة لهم مستوى إبتدائي والذي تقدر نسبته بـ 35,13% ويليه المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 27,03% ، ثم المستوى الثانوي والذي تقدر نسبته بـ 21,62% ، وأخيرا المستوى الجامعي والتي قدرت نسبته بـ 16,22% ، ويعود إرتفاع نسبة المستوى الإبتدائي لدى المبحوثين لطبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي بإعتبار أن نشاط المؤسسة الإنتاجي يعتمد على الجهد البدني والخبرة في العمل أكثر من الكفاءة العلمية.

- الجدول رقم 04 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة .

النسبة	التكرار	مدة العمل في المؤسسة
21,62%	8	حتى 5 سنوات
32,42%	12	من 6 إلى 15 سنة
18,92%	7	من 16 إلى 25 سنة
27,03%	10	أكثر من 25 سنة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 32,42% من العينة المدروسة قدرت مدة عملهم من 6 إلى 15 سنة وهي أعلى نسبة وتليها نسبة 27,03% من أفراد العينة قدرت مدة عملهم بأكثر من 25 سنة وبعدها نسبة 21,62% من المبحوثين قدرت مدة عملهم حتى 5 سنوات وأخيرا نسبة 18,92% تراوحت مدة عملهم من 16 إلى 25 سنة وما يمكن ملاحظته أن أفراد العينة يتمتعون بالأقدمية في العمل وبالتالي إمتلاكهم لخبرة في العمل والتحكم في ظروفه، وحرص المؤسسة للحفاظ على العمال ذوي الخبرة والكفاءة، وكذلك ميل أغلب العمال للإستقرار في الوظيفة.

### ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة :

للمنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية حول موضوع دراسته.

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول علاقة الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، فلقد إختارنا المنهج الوصفي .  
والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركزي على جمع معلومات دقيقة وكافية حول موضوع  
محدد من خلال فترة زمنية من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم  
مع معطيات فعلية للظاهرة .<sup>(1)</sup>

والمنهج الوصفي يرتبط بدراسته للمشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، حيث يقوم  
الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ووصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة  
ويعبر عنها تعبير كيفية بوصف الظاهرة،<sup>(2)</sup> وتوضيح خصائصها وتعبر كميا بوصف الظاهرة وصفا  
رقميا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى من خلال إعتقاد أحد أنواع  
الدراسات الوصفية التالية الدراسات المسحية، دراسة العلاقات، الدراسات التطورية ودراسة الحالة .<sup>(3)</sup>

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين وهذا الموضوع يندرج  
تحت البحوث الإرتباطية التي تقتضي المنهج الوصفي لأنه يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا،  
يوضح فيها درجات إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وكذلك لأنه يضم دراسة العلاقات وهذه  
الدراسة تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الإرتباط وقوته، فلقد إختارنا  
المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع دراستنا .

<sup>(1)</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999،  
ص 53 .

<sup>(2)</sup> وائل عبد الرحمان النل: البحث العملي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 49 .

<sup>(3)</sup> محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 54 .

رابعاً : أدوات جمع البيانات :

1- الملاحظة: تعرف الملاحظة على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك، والمشكلات والأحداث والمكونات، ومتابعة سيرها وإتجاهاتها بأسلوب علمي منظم وهادف لتفسير، وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بتصرفات وسلوك الأفراد.<sup>(1)</sup>

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

وقد إستفدنا كثيرا من أداة الملاحظة في هذه الدراسة، فمن خلال الزيارات التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة إستطعنا تسجيل بعض الملاحظات عن طريقة سير العمل ، بالإضافة إلى ملاحظة العلاقات الموجودة داخل المؤسسة من أهمها:

- وجود كميات معتبرة من منتجات الخزف.
- وجود أجواء هادئة تسود مختلف المصالح.
- إمتلاك المؤسسة لبعض الآلات المتطورة.
- وجود مرونة في التعامل مع العمال من قبل الرؤساء.
- إهتمام الرؤساء بالعمال ومعاملتهم معاملة حسنة.

2- الإستمارة : إستخدمنا في هذه الدراسة أداة الإستمارة وهي وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين وهي تعرف على أنها تقنية للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف لإيجاد علاقة رياضية أو القيام بمقاربات رقمية.<sup>(2)</sup>

(1) محمد عبيدات وآخرون : المرجع السابق ، ص 73 .

(2) وائل عبد الرحمان التل: مرجع سابق، ص 58 .

لقد قمنا بصياغة أسئلة الإستمارة التجريبية والتي تضمنت 36 سؤال وتم توزيع 5 إستمارات على

العمال وقد قسمت إلى 3 محاور:

\* الجزء الاول:البيانات الشخصية : إحتوى على 4 أسئلة من (1-4) .

\* الجزء الثاني: محاور الأداة .

- المحور الاول: القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين ، وتضمن 10 أسئلة (5-14) .

- المحور الثاني : الحوافز ورضا العمال، وتضمن 12 سؤال (15-26) .

- المحور الثالث : الإلتزام وزيادة الانتاج، وتضمن 10 أسئلة (27-36) .

وبعد توزيعها على 5 عمال بطريقة عشوائية وعرضها أيضا على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها قمنا

بإجراء بعض التعديلات على الأسئلة التي تعرضت للإنتقادات والملاحظات من قبل الأساتذة، وهذه

الأسئلة هي:

- تم تعديل السؤال 6 من المحور الأول الذي كان على النحو التالي:

هل هناك عدالة في القوانين المعتمدة داخل المؤسسة ؟

بعد التعديل :

برأيك هل القوانين المعتمدة داخل المؤسسة عادلة ؟

تم إضافة السؤال 7 إلى نفس المحور:

برأيك هل تعمل المؤسسة على ضمان جميع الحقوق الضرورية لعمالها ؟

- قمنا بحذف السؤال 8 من نفس المحور:

هل الأجر الذي تتحصل عليه كاف لتحقيق حاجاتك ؟

- قمنا بتعديل السؤال 18 من المحور الثاني:

هل يتم ترقيتكم داخل المؤسسة ؟

بعد التعديل :

هل تعتمد المؤسسة على ترقيتكم بشكل متواصل ؟

وبعد التعديل قمنا بصياغة الإستمارة النهائية ، حيث بلغ عدد أسئلة الإستمارة 36 سؤال، قسمت

إلى جزئين :

الجزء الأول للبيانات الشخصية : إحتوى على 4 أسئلة (1-4) والجزء الثاني لمحاوور الأداة : إحتوى

على ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول : خاص بالقوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين، وتضمن 10 أسئلة (5-14).

- المحور الثاني : خاص بالحوافز ورضا العمال، وتضمن 12 سؤال (15-26) .

- المحور الثالث: خاص بالإلتزام وزيادة الإنتاج، وتضمن 10 أسئلة (27-36) .

## 2- ثبات وصدق الإستمارة :

1-2 ثبات الإستمارة : لقد إعتدنا في حساب ثبات الإستمارة على معامل  $\alpha$  كرونباخ وفق

المعادلات التالية :

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \times 1 - \frac{\sum S_{items}}{S_{total}}$$

N = عدد أفراد العينة.

$S^2_{items}$  = تباين البنود <sup>(1)</sup>

$S^2_{total}$  = التباين الكلي

<sup>(1)</sup> أنظر الملحق رقم 04 ، ص 159 .

$$0,33 + 0,25 + 0,23 + 0,22 + 0,53 + 0,37 + 0,41 + 0,36 + 0,34 = \sum SitemS$$

$$+ 0,28 + 0,59 + 0,24 + 0,42 + 0,36 + 0,46 + 0,32 + 0,30 + 0,47 + 0,53 +$$

$$0,23 + 0,38 + 0,28 + 0,34 + 0,58 + 0,34 + 0,53 + 0,29 + 0,22 + 0,40 + 0,41$$

$$. 0,18 + 0,18 +$$

$$. 0,34 = \sum SitemS$$

$S^2_{total}$  وتم حسابها بالآلة الحاسبة وفق الخطوات التالية : on ثم 2ndf ثم on ثم ندخل البيانات أي :

81 ثم M+ 80 ثم M+ 81 ثم M+ 70 ثم M+ 80 ثم M+ 72 ثم M+ 76 ثم M+ 75 ثم M+ 73

M+ 81 ثم M+ 78 ثم M+ 82 ثم M+ 77 ثم M+ 75 ثم M+ 78 ثم M+ 83 ثم M+ 81 ثم M+ 81

ثم M+ 80 ثم M+ 76 ثم M+ 83 ثم M+ 62 ثم M+ 82 ثم M+ 62 ثم M+ 80 ثم M+ 82 ثم M+ 80

M+ 80 ثم M+ 72 ثم M+ 83 ثم M+ 79 ثم M+ 74 ثم M+ 77 ثم M+ 76 ثم M+ 78 ثم M+ 51

M+ ثم M+ 78 ثم M+ 64 ثم M+ 64 ثم نضغط RM ثم الزر  $X^2$  .

أي  $S^2_{total} = 52,91$  .

$$\frac{11,34}{52,91} - 1 \times \frac{37}{36} = \alpha \text{ كرونباخ}$$

$$\text{ومنه } \alpha \text{ كرونباخ} = (0,21 - 1) \times 1,02$$

$$\alpha \text{ كرونباخ} = 0,80$$

بما أن قيمة  $\alpha$  كرونباخ 0,080 أكبر من 0,60 فإن الإستبيان ثابت .

صدق الإستمارة : لقد أعتدنا على حساب الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لثبات.

$$\text{أي الصدق} = \sqrt{0,80} = 0,89$$

وبما أن 0,89 أكبر من 0,06 فإن الاستبيان صادق.

سادسا : أساليب معالجة وتحليل البيانات :

1- الأساليب الكمية :

هذا النوع من الأساليب في التحليل يسمح للباحث ان يستخرج إحصائيا المعطيات المتوصل إليها من الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابة المبحوثين، حيث إعتدنا في معرفة ثبات الإستمارة على معامل الثبات  $\infty$  كرونباخ ، واعتمدنا على النسب والتكرارات وهذا بهدف تحويل البيانات إلى جداول وأرقام تعبر عنها، كما إعتدنا في معرفة العلاقة بين المتغيرات على معامل الارتباط التوافق، وقبله يتم حساب  $\text{كا}^2$  .

2- الأساليب الكيفية :

يتم هذا النوع من الأساليب عند القيام بالتعليق على الجداول والدي يعبر عن تحليل وتفسير المعطيات المكتمة من الجداول الإحصائية مع ربطها مع الجانب النظري وذلك بغرض إختبار صحة الفرضيات المطروحة .

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال مجالات الدراسة المتمثلة في المكانية والزمانية والموضوعية .

وقد قمنا باختيار المنهج المستخدم في الدراسة كما تم إختيار عينة الدراسة والطريقة التي تمت بها عملية الإختيار، وأدواته وهي الملاحظة والإستمارة والتي قمنا بتحكيماها من طرف مجموعة من الأساتذة لمعرفة معامل صدقها .



## الفصل السادس : عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد

أولاً : عرض وتحليل وتفسير الفرضية الأولى

ثانياً : عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية

ثالثاً : عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنحاول عرض وتحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية والتي بموجبها سوف يتم حصر كافة البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة والتي تشتمل على كل من الفرضية الأولى والمتعلقة بالقوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين ، والفرضية الثانية وهي متعلقة بالحوافز ورضا العامل ، أما الفرضية الثالثة فهي متعلقة بالالتزام وزيادة الإنتاج ، حيث تساهم هذه الخطوة في الوصول إلى أهم النتائج التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.

**أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى المتعلقة بالقوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين.**

**1 - القوانين والتشريعات:**

الجدول رقم (05) : يوضح قيام العمال بالإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
24,32%	9	دائماً
64,87%	24	أحياناً
10,81%	4	أبداً
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64,87% أجابوا بأنهم يطلعون أحياناً على القانون الداخلي للمؤسسة ، وتليها نسبة 24,32% ، حيث أجابوا بأنهم يطلعون دائماً على القانون الداخلي للمؤسسة ، وآخر نسبة هي 10,81% حيث أجابوا بأنهم لا يطلعون على القانون الداخلي للمؤسسة. ومن المعطيات الكمية أعلاه نستنتج أن أغلبية العمال يقومون بالإطلاع على القانون الداخلي في أغلب

الأحيان وهذا يبين أن العمال لهم وعي بأهمية القوانين وبدورها في معرفة حقوقهم والواجبات المفروضة عليهم ، والمطالبة بحقوقهم إن لم توفرها المؤسسة بشكل قانوني.

الجدول رقم (06): يوضح رأي العمال في مدى عدالة القوانين المعتمدة داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	21	56,76%
أحيانا	14	37,84%
أبدا	2	5,40%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56,76% من العمال صرحوا بأن القوانين المعتمدة داخل المؤسسة عادلة دائما، وتليها نسبة 37,84% صرحوا بأن القوانين المعتمدة داخل المؤسسة عادلة أحيانا وأخيرا بنسبة 5,40% صرحوا بأن القوانين المعتمدة داخل المؤسسة ليست عادلة تماما . ومن البيانات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال يرون أن القوانين المعتمدة داخل المؤسسة عادلة دائما مما يعني أن المؤسسة تهتم بالعمال وبمتطلباتهم وإحتياجاتهم كالأجر، الإحترام والتقدير، المعاملة الحسنة من قبل الرؤساء ، وذلك بدون تمييز بين العمال ، وهذا ما يحفزهم على العمل .

الجدول رقم (07): يوضح رأي العمال في ضمان المؤسسة لجميع حقوقهم الضرورية .

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	24	64,87%
أحيانا	10	27,02%
أبدا	3	8,11%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64,87% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تضمن لهم دائما جميع حقوقهم الضرورية ، وتليها نسبة 27,02% منهم صرحوا بأن المؤسسة أحيانا تضمن لهم

جميع حقوقهم الضرورية ، وأخيرا نسبة 8,11% صرحوا بأن المؤسسة لا تعمل أبدا على ضمان جميع الحقوق الضرورية لهم.

ومن البيانات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تعمل دائما على ضمان لهم جميع حقوقهم الضرورية كالأجر توفير وسائل الوقاية والأمن ، تسطير برامج تدريبية لهم وحصولهم على فرص للترقية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بعمالها ، ومحاولة توفير ما يحتاجونه مما يضمن استقرار العمال وراحتهم وزيادة ولائهم لها ، وبدل جهودهم في العمل.

**الجدول رقم (08) :** يوضح قيام المؤسسة بتوفير وسائل الوقاية والأمن أثناء قيام العمال بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	9	24,32%
أحيانا	23	62,16%
أبدا	5	13,52%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62,16% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا بتوفير وسائل الوقاية والأمن أثناء قيامهم بالعمل ، وتليها نسبة 24,32% منهم صرحوا بأن المؤسسة تقوم دائما بتوفير وسائل الوقاية والأمن ، وأخيرا نسبة 13,52% أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتوفير وسائل الوقاية والأمن أثناء قيامهم بالعمل.

ومن المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن المؤسسة تقوم في غالب الأحيان بتوفير وسائل الوقاية والأمن والمتمثلة في القفازات ، النظارات ، وملابس خاصة بالعمل ، وهي توفرها للعمال الذين يقومون بأعمال تستلزم توفير هذه الوسائل الوقائية أي حسب طبيعة العمل وخطورته وهذا حتى تضمن سلامة عمالها من مخاطر وحوادث العمل ، مما يساهم في بناء صورة وسمعة جيدة للمؤسسة وأيضا التقليل من الحوادث والإصابات المهنية مما يساهم في ضمان السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (09): يوضح حرص المؤسسة على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	22	59,46%
أحيانا	10	27,02%
أبدا	5	13,52%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59,46% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تحرص دائما على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين ، وتليها نسبة 27,02% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تحرص أحيانا على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة ، وأخيرا نسبة 13,52% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة لا تحرص أبدا على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة.

ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تحرص دائما على تسطير برامج تدريبية للعمال ، وهذا من خلال وضع حاجات تكوينية موضوعية ، وتسطير برنامج تدريبي جيد ومن تم تنفيذه بصورة موضوعية والحرص على تقييمه بصور سليمة وموضوعية لأن الهدف من التدريب هو تحسين وتجديد مهارات ومعارف العمال ، لهذا المؤسسة تسهر على تسطير البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة كفاءة العمال في أداء العمل.

## 2 - الكفاءة:

الجدول رقم (10): يوضح وجود منافسة بين العمال أثناء القيام بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	9	24,32%
أحيانا	27	72,98%
أبدا	1	2,70%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 72,98% من المبحوثين أجابوا بأنه توجد أحيانا منافسة فيما بينهم أثناء القيام بالعمل ، وتليها نسبة 24,32% أجابوا بأنه توجد دائما منافسة فيما بينهم أثناء قيامهم بالعمل ، وأخيرا نجد نسبة 2,70% من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد أبدا منافسة بينهم أثناء قيامهم بالعمل ، ومن البيانات الكمية نستنتج أنه في غالب الأحيان توجد منافسة بين العمال أثناء القيام بالعمل ، وهذا لأن العمال لهم وعي بأن المنافسة عامل مهم يدفعهم لبذل جهد أكبر وبالتالي إنجاز المهام بسرعة.

الجدول رقم (11) : يوضح مساهم المنافسة في زيادة السرعة في إنجاز العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	24	64,87%
أحيانا	13	35,13%
أبدا	/	/
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64,87% من أفراد العينة أجابوا بأن المنافسة تساهم دائما في زيادة السرعة في إنجاز العمل ، وتليها نسبة 35,13% من أفراد العينة أجابوا بأن المنافسة أحيانا تساهم في زيادة السرعة في إنجاز العمل.

ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن المنافسة تساهم دائما في زيادة السرعة في إنجاز العمل ، هذا لأن المنافسة تدفع كل واحد منهم لبذل أكبر جهد من الآخرين ، وهذا لزيادة إنجازهم في العمل وبالتالي تزيد حظوظهم في الحصول على مكافآت وتكون لهم فرصة أكبر في الترقية ، باعتبار أن المؤسسة تقوم بالترقية على أسس موضوعية.

الجدول رقم (12): يوضح اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة تساعد على تحسين مهارات العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	17	45,94
أحيانا	20	%54,05
أبدا	/	/
المجموع	37	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54,05% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد أحيانا على برامج تدريبية خاصة تساعد على تحسين مهاراتهم ، وتليها نسبة 45,94% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد دائما على برامج تدريبية خاصة تساعد على تحسين مهاراتهم. ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة في غالب الأحيان تعتمد على برامج تدريبية خاصة تساعد على تحسين مهارات العمال ، كالتدريب على التحكم في التقنيات الجديدة والمتطورة والمعقدة ، وهذا لأن البرامج التدريبية الخاصة تكون مدروسة ومبنية على أسس علمية يشرف عليها أخصائيون يتمتعون بالخبرة والكفاءة العالية ، حيث تمس هذه البرامج الجوانب المهارية والمعرفية التي تحتاج فعلا إلى تطوير وتحسين.

الجدول رقم (13) : يبين ما إذا كان الإشراف المستمر يدفع العمال لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	27	%72,98
أحيانا	8	%21,62
أبدا	2	%5,40
المجموع	37	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 72,98% من أفراد العينة أجابوا بأن الإشراف المستمر دائما يدفعهم لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها ، وتليها نسبة 21,62% من أفراد العينة أجابوا بأن الإشراف المستمر يدفعهم أحيانا لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها وأخيرا نسبة 5,40% من أفراد العينة أجابوا بأن الإشراف المستمر لا يدفعهم أبدا لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن الإشراف المستمر دائما يدفع العمال لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها ، وهذا لأن المشرف يتمتع بالخبرة والكفاءة العالية التي تسمح له بملاحظة الأخطاء وتنبيه العمال لها لمحاولة التحكم فيها والوقوف على حلها وتصحيحها.

الجدول رقم (14) : يبين ما إذا كانت قوانين المؤسسة تحد من كفاءة العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	5	13,52%
أحيانا	7	18,91%
أبدا	25	67,57%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67,57% من أفراد العينة صرحوا بأن قوانين المؤسسة لا تحد أبدا من كفاءتهم ، وتليها نسبة 18,91% من أفراد العينة صرحوا بأن قوانين المؤسسة أحيانا تحد من كفاءتهم ، ونجد نسبة 13,52% من أفراد العينة أجابوا بأن قوانين المؤسسة تحد دائما من كفاءتهم.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن قوانين المؤسسة لا تحد من كفاءتهم ، وهذا لأن القوانين التي تعتمدها المؤسسة تتميز بالعدالة والمرونة ، وهذا ما يجعلها تتلاءم مع احتياجاتهم ومتطلباتهم في العمل كالحاجة للتدريب والتي تساهم في الرفع من مهارات العمال وخبراتهم وهذا ما يزيد من كفاءتهم.



ثانيا - عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية المتعلقة بالحوافز ورضا العمال.

1 - الحوافز:

الجدول رقم (15): يوضح قيام المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	26	70,27%
أحيانا	7	18,91%
أبدا	4	10,81%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70,27% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقدم لهم تحفيزات بشكل دائم ، وتليها نسبة 18,91% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة أحيانا تقدم لهم تحفيزات، وأخيرا نسبة 10,81% من المبحوثين قد أجابوا بأن المؤسسة لا تقدم لهم تحفيزات. ومن خلال البيانات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن المؤسسة تقدم لهم تحفيزات بشكل دائم ، كتقديم الهدايا ، المعاملة الحسنة وهذا للرفع من معنوياتهم وحتى تشعرهم بأن لهم مكانة في المؤسسة مما يزيد من دافعيتهم في العمل ، وبالتالي بدل جهد أكبر في العمل.

الجدول رقم (16): يوضح إذا كان تحفيز العمال يتم بشكل فردي.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	5	13,52%
أحيانا	26	70,27%
أبدا	6	16,21%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 70,27% من المبحوثين أجابوا بأن التحفيز يتم أحيانا بشكل فردي ، وتليها نسبة 16,21% من المبحوثين أجابوا بأن التحفيز لا يتم أبدا بشكل فردي ، وأخيرا نجد نسبة 13,52% بأن التحفيز يتم دائما بشكل فردي.

ومن خلال الشواهد الإحصائية نستنتج أن التحفيز يكون أحيانا بشكل فردي ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على مبدأ العدالة في التحفيز ، والذي يقوم على تحفيز وتشجيع العمال على قدر الجهد المبذول ، مما يساعد على الخلق والإبداع في العمل ، والذي ينتج عنه تطوير في الإنتاج ونوعيته وأحيانا يتم بشكل جماعي في المناسبات والأعياد.

الجدول رقم (17): يبين إذا كان التحفيز يجعل العمال يشعرون بالانتماء.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	8	21,62%
أحيانا	25	67,57%
أبدا	4	10,81%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67,57% من أفراد العينة أجابوا بأن التحفيز أحيانا يجعلهم يشعرون بالانتماء ونسبة 21,62% من المبحوثين أجابوا بأن التحفيز دائما يجعلهم يشعرون بالانتماء ، وأخيرا نسبة 10,81% من أفراد العينة أجابوا بأن التحفيز لا يجعلهم يشعرون بالانتماء. ومن المعطيات الكمية نستنتج أن التحفيزات في غالب الأحيان تجعل العمال يشعرون بالانتماء وهذا ما يشعرون بأنهم عنصر مهم داخل المؤسسة وجزء لا يتجزأ منها ، لأن العمال في غالب الأحيان هم راضون عن التحفيزات التي تقدمها المؤسسة ، باعتبارها تقدم بشكل عادل.

الجدول رقم (18): يوضح اعتماد المؤسسة على ترقية العمال بشكل متواصل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	27	72,98%
أحيانا	6	16,21%
أبدا	4	10,81%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72,98% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد دائما على ترقيةهم بشكل متواصل ، وتليها نسبة 16,21% منهم أجابوا بأن المؤسسة تعتمد أحيانا على ترقيةهم بشكل متواصل ، وفي الأخير نجد نسبة 10,81% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على ترقيةهم بشكل متواصل.

ومن المعطيات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تعتمد دائما على ترقية العمال بشكل متواصل ، مما يزيد في حظوظ العمال في الحصول على الترقية وبدل جهود أكبر في العمل باعتبار أن الترقية هي مطلب العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم فبواسطتها يحسنون من ظروفهم المادية والمعنوية ، كما تجعلهم في موضع تقدير واحترام من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة وخارجها.

الجدول رقم (19): يوضح ما إذا كانت الترقية العمال تتم على أسس موضوعية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	23	62,16%
أحيانا	12	32,43%
أبدا	2	5,41%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62,16% من المبحوثين أجابوا بأن ترقيةهم تتم دائما على أسس موضوعية ، وتليها نسبة 32,43% من المبحوثين أجابوا بأن ترقيةهم تتم أحيانا على أسس

موضوعية ، وأخيرا نسبة 5,41% من المبحوثين أجابوا بأن ترقيتهم لا تتم على أسس موضوعية.

ومن البيانات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن الترقية تتم على أسس موضوعية تتمثل في الأقدمية والكفاءة والإنجاز ، وهذا حتى تحظى المؤسسة بثقة عمالها وولائهم لها ، وهذا لإيمانهم بأن لهم فرصة لتقلد مناصب أعلى ، وحتى تتجنب الفوضى والصراع بين العمال وأيضا حتى تضمن أن الأفراد الذين تتم ترقيتهم يكونون على قدر من المسؤولية.

الجدول رقم (20): يوضح قيام المؤسسة بتقديم مكافآت للعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	21	56,76%
أحيانا	13	35,13%
أبدا	3	8,11%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56,76% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة دائما تقوم بتقديم مكافآت لهم ، وتليها نسبة 35,13% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا بتقديم مكافآت لهم ، وأخيرا نجد نسبة 8,11% من أفراد العينة قد أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتقديم مكافآت لهم.

ومن البيانات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن المؤسسة دائما تقوم بتقديم مكافآت لهم ، والتي تتمثل في الزيادة في الأجر وهدايا، وهذا لأن المؤسسة تعترف بالإنجازات التي يقدمها العمال وتكافؤهم عليها ، وهذا ما من شأنه أن يدفعهم ويحفزهم لإنجازات أكثر ، مما يؤدي إلى الرفع من مردودية المؤسسة.

2 - رضا العمال:

الجدول رقم (21): يبين تلقي العمال التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	29	78,38%
أحيانا	7	18,91%
أبدا	1	2,70%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 78,38% من أفراد العينة أجابوا بأنهم دائما يلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمل ، وتليها نسبة 18,91% من أفراد العينة أجابوا بأنهم أحيانا يلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمل ، أخيرا نسبة 2,70% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمل. ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال دائما يلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمل ، وهذا لأن أغلبية العمال يمتلكون خبرة كبيرة في العمل ولهذا يولي الرؤساء اهتمامهم بالعمل وأفكارهم واقتراحاتهم ، التي قد تكون ذات فائدة للمؤسسة ، وذلك على اعتبار أن المؤسسة تعتمد على نظام ديمقراطي يتميز بالتشجيع على إبداء الآراء والاقتراحات بتحسين العمل. الجدول رقم (22): يبين ما إذا كان تقبل الرؤساء لأفكار واقتراحات العمال يرفع من معنوياتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	25	67,57%
أحيانا	6	16,51%
أبدا	6	16,51%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 67,57% من أفراد العينة قد أجابوا بتقبل الرؤساء لأفكارهم واقتراحاتهم دائما يرفع من معنوياتهم ، وتليها نسبة 16,51% من أفراد العينة أجابوا بأن تقبل الرؤساء لأفكارهم واقتراحاتهم أحيانا يرفع من معنوياتهم ، وأيضا نفس النسبة للذين أجابوا بأن تقبل رؤسائهم لأفكارهم واقتراحاتهم لا يرفع أبدا من معنوياتهم.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن تقبل الرؤساء لأفكار واقتراحات العمال دائما يرفع من معنوياتهم ، وذلك من خلال الشعور بالراحة ، الشعور بقيمتهم داخل المؤسسة وزيادة ثقتهم بأفكارهم وهذا ما يزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يزيد ذلك الإبداع في إنجاز العمل ، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (23): يبين ما إذا كانت المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تحد من حرية العمال في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	3	8,11%
أحيانا	26	70,27%
أبدا	8	21,62%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70,27% من أفراد العينة أجابوا بأن المتابعة المستمرة من قبل رؤسائهم أحيانا تحد من حريتهم في العمل ، وتليها نسبة 21,62% من أفراد العينة أجابوا بأن المتابعة المستمرة من قبل رؤسائهم لا تحد أبدا من حريتهم في العمل ، أخيرا نسبة 8,11% من أفراد العينة أجابوا بأن المتابعة المستمرة من قبل رؤسائهم لا تحد أبدا من حريتهم في العمل.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن المتابعة المستمرة من قبل رؤسائهم في أغلب الأحيان لا تحد من حريتهم في العمل ، وهذا يدل على أن متابعة الرؤساء للعمال تتميز بالمرونة والأساس منها تصحيح الأخطاء والتحكم فيها ، ولهذا فهي لا تعتبر عائق يقيد تصرفات العمال بحرية في العمل.

الجدول رقم (24): يبين ما إذا كانت المؤسسة تعمل على خلق الظروف المناسبة لاستقرار العمال في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	25	67,57%
أحيانا	8	21,62%
أبدا	4	10,81%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67,57% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعمل دائما على خلق الظروف المناسبة لاستقرارهم في العمل ، وتليها نسبة 21,62% من العمال أجابوا بأن المؤسسة تعمل أحيانا على خلق الظروف المناسبة لاستقرارهم في العمل ، أخيرا نسبة 10,81% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على خلق الظروف المناسبة لاستقرارهم في العمل.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن المؤسسة تعمل دائما على خلق الظروف المناسبة لاستقرارهم في العمل ، وهذا يبين أن المؤسسة لها ثقة كبيرة بعمالها وترى بأنهم يتمتعون بالخبرة والكفاءة ولذلك يجب المحافظة عليهم لاستثمار هذه الكفاءات والمهارات والخبرات في الرفع من الإنتاج ، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (25): يبين ما إذا كان الاستقرار في العمل يشعر العمال بالولاء.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	27	72,98%
أحيانا	7	18,91%
أبدا	3	8,11%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 72,98% من أفراد العينة أجابوا بأن الاستقرار في العمل يشعروهم دائما بالولاء ، وتليها نسبة 18,91% من المبحوثين بأن الاستقرار في العمل أحيانا يشعروهم بالولاء ، أخيرا نسبة 8,11% من أفراد العينة أجابوا بأن الاستقرار في العمل لا يشعروهم بالولاء. ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن الاستقرار في العمل يشعروهم دائما بالولاء ، لأن المؤسسة تعمل على المحافظة عليهم وهذا ما يضمن لهم وظيفة دائمة داخل المؤسسة ، مما يشعروهم بالارتياح باعتبارهم جزء من المؤسسة ، وهي لن تتخلى عنهم رغم حدوث أزمات.

الجدول رقم (26): يبين ما إذا كان إعطاء العمال هامش من الحرية والتصرف يزيد من ولائهم للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	12	32,43%
أحيانا	25	67,57%
أبدا	/	/
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67,57% من المبحوثين أجابوا بأن إعطائهم هامش من الحرية والتصرف أحيانا يزيد من ولائهم للمؤسسة ، وتليها نسبة 32,43% من المبحوثين أجابوا بأن إعطائهم هامش من الحرية والتصرف دائما يزيد من ولائهم للمؤسسة.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أنه في غالب الأحيان إعطاء العمال هامش من الحرية والتصرف يزيد من ولائهم للمؤسسة ، وهذا لأن المؤسسة لا تعتمد على نظام دكتاتوري يقيد حرية وتصرف العمال ، فيولد لهم الشعور بالراحة أثناء قيامهم بالعمل ورضاهم عنه ، مما يساهم في زيادة الإبداع والابتكار.



ثالثا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة المتعلقة بالالتزام وزيادة الإنتاج.

1 - الالتزام:

الجدول رقم (27): يبين اعتماد المؤسسة على نظام رقابي صارم.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	4	10,81%
أحيانا	26	70,27%
أبدا	7	18,92%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70,27% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعتمد أحيانا على نظام رقابي صارم ، وتليها نسبة 18,92% أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد أبدا على نظام رقابي صارم ، أخيرا نسبة 10,81% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد دائما على نظام رقابي صارم. ومن البيانات الكمية نستنتج أن المؤسسة أحيانا تعتمد على نظام رقابي صارم، وذلك من خلال مراقبة مواعيد دخولهم وخروجهم بدقة ، وهذا لأنها ترى بأن العمال ملتزمون ولهذا لا يجب مراقبتهم بصرامة دائما ، باعتبار أن الرقابة الصارمة والتي تكون بشكل دائم قد تقوم بعرقلة سير العمل ، وهذا ما يشعر العمال بأنهم مقيدون وملزمون بأداء الأعمال كأنهم آلات.

الجدول رقم (28): يوضح احترام العمال لمواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	25	67,57%
أحيانا	7	18,91%
أبدا	5	13,52%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 67,57% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحترمون دائما مواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة ، ونجد نسبة 18,91% من أفراد العينة أجابوا بأنهم أحيانا يحترمون مواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة، ونجد نسبة 13,52% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة.

ومن خلال البيانات الإحصائية نستنتج أن العمال دائما يقومون باحترام مواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة وهذا ما يدل على أن العمال يمتلكون درجة من المسؤولية و أنهم يمكن أن يراقبوا ذاتهم بذاتهم.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كان احترام المواعيد والانضباط في الوقت يضايق العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	4	10,81%
أحيانا	24	64,87%
أبدا	9	24,32%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64,87% من المبحوثين أجابوا بأن احترام المواعيد والانضباط في الوقت أحيانا يضايقهم ، وتليها نسبة 24,32% من المبحوثين صرحوا بأن احترام المواعيد والانضباط في الوقت لا يضايقهم أبدا ، وفي الأخير نجد نسبة 10,81% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتضايقون دائما من احترام المواعيد والانضباط في الوقت.

ومن خلال البيانات الإحصائية نستنتج أن أغلبية العمال صرحوا بأن احترام المواعيد والانضباط في الوقت في غالب الأحيان لا يضايقهم ، وهذا لأنهم يعطون للعمل قيمة وأهمية ولأن المؤسسة تعطيهم هامش من الحرية والتصرف ولا تقوم بالضغط عليهم بالرقابة الصارمة وهذا ما يشعرهم بالارتياح وبالتالي لا يضايقهم احترام المواعيد والانضباط في الوقت.

الجدول رقم (30): يوضح محافظة العمال على ممتلكات المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	22	59,46%
أحيانا	9	24,32%
أبدا	6	16,21%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59,46% من المبحوثين أجابوا بأنهم دائما يحافظون على ممتلكات المؤسسة، وتليها نسبة 24,32% من أفراد العينة بأنهم أحيانا يحفظون على ممتلكات المؤسسة، وأخيرا بنسبة 16,21% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة. من المعطيات الكمية نستنتج أن العمال دائما يحافظون على ممتلكات المؤسسة، وهذا بعدم تكسيورها وتخريبها ، مما يعني أنهم يولون اعتبار للمؤسسة ويحاولون ألا يلحقوا الضرر بممتلكاتها حتى لا يكلفونها خسائر مادية تعود سلبا على المؤسسة وعليهم أيضا.

الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كان معاملة المشرف الحسنة للعمال تزيد من ولائهم للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	26	70,27%
أحيانا	9	24,32%
أبدا	2	5,40%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70,27% من المبحوثين قد أجابوا بأن معاملة مشرفهم الحسنة دائما تزيد من ولائهم للمؤسسة وتليها نسبة 24,32% من المبحوثين أجابوا بأن معاملة مشرفهم الحسنة أحيانا تزيد من ولائهم للمؤسسة ، وأخيرا نجد نسبة 5,40% من المبحوثين أجابوا بأن معاملة مشرفهم لا تزيد أبدا من ولائهم للمؤسسة.

ومن البيانات الكمية نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن معاملة المشرف الحسنة دائماً تزيد من ولائهم للمؤسسة وذلك من خلال الحديث مع العمال بلباقة وعدم معاقبتهم على الأخطاء بل محاولة تصحيحها وعدم استعمال أساليب الترهيب والعقاب وهذا لكسب ثقة العمال والتأثير عليهم.

## 2 - زيادة الإنتاج:

الجدول رقم (32): يبين ما إذا كانت الرقابة الدائمة تؤدي إلى التحسين من جودة الإنتاج.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائماً	29	78,38%
أحياناً	7	18,91%
أبداً	1	2,70%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 78,38% من المبحوثين أجابوا بأن الرقابة الدائمة دائماً تؤدي إلى التحسين من جودة الإنتاج ، وتليها نسبة 18,91% من المبحوثين أجابوا بأن الرقابة الدائمة تؤدي أحياناً إلى التحسين من جودة الإنتاج ، ونجد نسبة 2,70% من المبحوثين أجابوا بأن الرقابة الدائمة لا تؤدي أبداً إلى التحسين من جودة الإنتاج ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن الرقابة الدائمة تؤدي دائماً إلى التحسين من جودة الإنتاج وذلك بسبب انضباط العمال سواء كان في مواعيد الدخول والخروج أو من حيث القيام بمهام الموكلة لهم والوقوف على الأخطاء التي يرتكبها العمال ومحاولة تعديلها وتصحيحها وهذا ما ينتج عنه القيام بأعمال تتميز بالكفاءة والفعالية.

الجدول رقم (33): يوضح ما إذا كانت التحفيزات المقدمة للعمال تدفعهم للزيادة من كمية الإنتاج.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	25	67,57%
أحيانا	10	27,02%
أبدا	2	5,40%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67,57% من العمال اجابوا بأن التحفيزات المقدمة لهم دائما تدفعهم للزيادة من كمية الإنتاج ، وتليها نسبة 27,02% من المبحوثين اجابوا بأن التحفيزات المقدمة لهم أحيانا تزيد من كمية الإنتاج ، ونجد نسبة 5,40% من المبحوثين اجابوا بأن التحفيزات المقدمة لهم لا تدفعهم للزيادة من كمية الإنتاج.

ومن خلال الشواهد الكمية نستنتج أن أغلبية العمال اجابوا بأن التحفيزات المقدمة لهم دائما تدفعهم للزيادة من كمية الإنتاج ، وهذا لأن أغلبية التحفيزات التي تقدمها المؤسسة يتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم مما يرفع من معنوياتهم ويدفعهم لبذل جهد أكبر أثناء القيام بالعمل ، وهذا ما يساهم في الرفع من كمية الإنتاج.

الجدول رقم (34): يبين ما إذا كانت الآلات المستخدمة في العمل تساهم في الرفع من إنتاج العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	7	18,91%
أحيانا	28	75,68%
أبدا	2	5,41%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75,68% من المبحوثين اجابوا بأن الآلات المستخدمة في العمل أحيانا تساهم في الرفع من إنتاجهم ، تليها نسبة 18,91% من المبحوثين اجابوا بأن الآلات

المستخدمة في العمل تساهم دائما في الرفع من إنتاجهم ، ونجد نسبة 5,41% من المبحوثين أجابوا بان الآلات المستخدمة في العمل لا تساهم أبدا في الرفع من إنتاجهم.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج بأنه في غالب الأحيان الآلات تساهم في الرفع من إنتاج العمال ، لأن الآلات تساعد العمال في أداء مهامهم بسهولة وسرعة باعتبار أنها وجدت للقيام بالمهام الصعبة والمعقدة وهذا ما ينتج عنه القيام بالأعمال في وقت قصير وبكميات كبيرة.

الجدول رقم (35): يوضح ما إذا كان العمال يتعاونون فيما بينهم أثناء قيامهم بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	5	13,52%
أحيانا	30	81,07%
أبدا	2	5,41%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81,07% من المبحوثين أجابوا بأنهم أحيانا يتعاونون فيما بينهم أثناء قيامهم بالعمل وتليها نسبة 13,52% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتعاونون دائما أثناء قيامهم بالعمل ، ونجد نسبة 5,41% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يتعاونون أبدا أثناء قيامهم بالعمل وهي أضعف نسبة.

ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن العمال يتعاونون أحيانا فيما بينهم أثناء قيامهم بالعمل ، وهذا بسبب الانتماء الجغرافي وتقارب المستويات التعليمية وأيضا لأن أغلبية العمال لهم مدة معتبرة في المؤسسة ، وهذا ما أنتج اتصالات غير رسمية فيما بينهم تقوم على العلاقات الشخصية والصدقات ، تتميز بروح الفريق والتعاون فيما بين العمال أحيانا ، وفي بعض الأحيان الأخرى لا يتعاونون وهذا راجع لطبيعة بعض الأعمال ووجوب التخصص فيها.

الجدول رقم (36): يبين ما إذا كان التعاون فيما بين العمال يزيد من مردودية المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	28	75,68%
أحيانا	9	24,32%
أبدا	/	/
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 75,68% من أفراد العينة أجابوا بأن التعاون فيما بينهم دائما يزيد من مردودية المؤسسة ، وتليها نسبة 24,32% من أفراد العينة أجابوا بأن التعاون فيما بينهم أحيانا يزيد من مردودية المؤسسة.

ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن التعاون فيما بين العمال دائما يزيد من مردودية المؤسسة ، وهذا لأن تعاون العمال يخفف أعباء العمل على الفرد العامل ، مما يؤدي للقيام بالأعمال بسهولة وسرعة وهذا ما يزيد في كمية الإنتاج.

### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية ، باعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي حيث تساعد في استخلاص النتائج من خلال عرض وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات للتأكد من صحة الفرضيات أو تنفيذها بالإضافة إلى تقديم القراءة السوسولوجية.

## الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة

رابعاً : النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل



تمهيد :

بعد ما تم التطرق إلى العرض الجدولي وتحليل بيانات الدراسة جاء الفصل التالي لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق الفرضيات ، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ومناقشتها أيضا في ضوء النظريات المتبناة .

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .

إن دراستنا تتمحور حول علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين وبما أن طبيعة متغيرات الدراسة نوعية (اسمية) ، وطبيعة الاحتمالات (البدائل) الموضوعية اسمية أيضا وذات مقياس ثلاثي فقد اعتمدنا في التأكد من صحة فرضيات الدراسة على حساب معامل التوافق (C) وقبله قمنا بحساب ك<sup>2</sup> وتحويلها لمعامل التوافق (C) .

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى .

والتي مفادها " للقوانين والتشريعات علاقة إرتباطية بزيادة كفاءة العاملين " وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها. حيث قمنا بحساب ك<sup>2</sup> ثم تحويلها إلى معامل الارتباط التوافق (C) للوقوف على نوعية العلاقة الارتباطية الموجودة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (37): يوضح دلالة الفروق في تكرار استجابات أفراد العينة للمحور الأول.

درجة الحرية	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	بدائل الإجابة	
					التكرار الملاحظ	التكرار المتوقع
2	370	47	156	167	التكرار الملاحظ	القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين
		123,33	123,33	123,33	التكرار المتوقع	

$$\frac{(\text{التكرار الملاحظ} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}} = \text{ك}^2 \text{ وفق المعادلة : ك}^2 = 71,35$$

ومنه  $\text{ك}^2 = 71,35$ .

وبمقارنة  $\text{ك}^2$  المحسوبة والمقدرة بـ: 71,35 بـ  $\text{ك}^2$  الجدولة<sup>(1)</sup> والمقدرة بـ 5,99 و 9,21 وعند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01 على التوالي ، وعند درجة الحرية 2 ، وبما أن  $\text{ك}^2$  المحسوبة أكبر من  $\text{ك}^2$  الجدولة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على بنود هذا المحور.

وللوقوف على قيمة الارتباط الموجود بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين قمنا بحساب قيمة معامل التوافق (C) وفق الخطوات التالية:

$$\text{معامل التوافق C} = \sqrt{\frac{\text{ك}}{\text{ك} + \text{ن}}} = \sqrt{\frac{71,35}{37 + 71,35}} = \sqrt{0,65} = 0,80$$

وبما أن قيمة معامل التوافق والتي تساوي 0,80 تقع في المجال من [1-50] فإنه توجد علاقة قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين وهذا ما أكدته البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا من الجداول التي تم تحليلها وتفسيرها.

فمعطيات الجدول رقم (6) والمتعلق بعدالة القوانين المعتمدة داخل المؤسسة ، تبين أن نسبة 56,76% من المبحوثين أقروا بأن القوانين المعتمدة داخل المؤسسة عادلة تماما.

ويوضح الجدول رقم (7) والمتعلق برأي العمال في ضمان جميع حقوقهم الضرورية أن نسبة 64,87% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة دائما تضمن جميع حقوقهم الضرورية.

كما يوضح الجدول رقم (9) والمتعلق بحرص المؤسسة على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين ، أن نسبة 59,76% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تحرص دائما على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة لهم.

(1) أنظر الملحق رقم 03 ، ص 158 .

الجدول رقم (11) المتعلق بمساهمة المنافسة في زيادة السرعة في إنجاز العمل ، أن نسبة

64,87% أقرروا بأن المنافسة تساهم في زيادة السرعة في إنجاز العمل.

يبين الجدول رقم (13) المتعلق بما إذا كان الإشراف المستمر يدفع العمال لتصحيح الأخطاء

والتحكم فيها ، يوضح بأن نسبة 72,98% من المبحوثين أقرروا بأن الإشراف المستمر يدفعهم دائما

لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

ويوضح الجدول رقم (14) ما إذا كانت قوانين المؤسسة تحد من كفاءة العاملين أن نسبة 67,57%

أقرروا بأن قوانين المؤسسة لا تحد إطلاقا من كفاءتهم.

وفي الأخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من أرقام ونسب عالية خاصة بأسئلة هذه الفرضية ومن

خلال قيمة معامل التوافق كذلك نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القوانين والتشريعات

وزيادة كفاءة العاملين ، ومنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

## 2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها " للحوافز علاقة ارتباطية برضا العمال " وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على

المعطيات الإحصائية المتوصل إليها ، حيث قمنا بحساب ك<sup>2</sup> ثم تحويلها إلى معامل الارتباط التوافق

(C) للوقوف على نوعية العلاقة الارتباطية الموجودة بين الحوافز ورضا العاملين والجدول التالي يوضح

ذلك.

الجدول رقم (38): يوضح دلالة الفروق في تكرار استجابات أفراد العينة للمحور الثاني.

درجة الحرية	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	بدائل الإجابة	
					المحور الأول	الحوافز ورضا العمال
2	444	45	168	231	التكرار الملاحظ	
		148	148	148	التكرار المتوقع	

$$\frac{(\text{التكرار الملاحظ} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}} = \text{ك}^2 \text{ وفق المعادلة: } \text{ك}^2 = 120,92$$

وبمقارنة  $\text{ك}^2$  المحسوبة والمقدرة بـ: 120,92 ، بـ  $\text{ك}^2$  الجدولة والمقدرة بـ 5,99 و 9,21 ، وعند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01 على التوالي ، وعند درجة الحرية 2 ، وبما أن  $\text{ك}^2$  المحسوبة أكبر من  $\text{ك}^2$  الجدولة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على بنود هذا المحور .  
وللوقوف على قيمة الارتباط الموجود بين الحوافز ورضا العمال قمنا بحساب قيمة معامل التوافق (C) وفق الخطوات التالية:

$$\text{معامل التوافق } C = \sqrt{\frac{\text{ك}}{\text{ك} + \text{ن}}} = \sqrt{\frac{120,92}{37 + 120,92}} = \sqrt{0,76} = 0,87$$

وبما أن قيمة معامل التوافق والتي تساوي 0,87 تقع في المجال من [0.50-1] فإنه توجد علاقة قوية بين الحوافز ورضا العمال ، وهذا ما أكدته البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا من الجداول التي تم تحليلها وتفسيرها .

فمعطيات الجدول رقم (15) المتعلق بقيام المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال نجد نسبة 70,27% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تقوم دائما بتقديم تحفيزات لهم .

ويوضح الجدول رقم (18) المتعلق باعتماد المؤسسة على ترقية العمال بشكل متواصل ، أن نسبة 72,78% من العمال أجابوا بأن المؤسسة تعتمد دائما على ترفيتهم بشكل متواصل .

كما يبين الجدول رقم (19) والمتعلق بما إذا كانت الترقية تتم على أسس موضوعية أن نسبة 62,16% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد دائما على ترفيتهم بشكل متواصل .

ويوضح الجدول رقم (20) المتعلق بقيام المؤسسة بتقديم مكافآت للعمال ، أن نسبة 56,76% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائما بتقديم مكافآت لهم .

ويوضح الجدول رقم (21) المتعلق بتلقي العمال للتشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمل ، أن نسبة 78,38% من المبحوثين أجابوا بأنهم دائما يتلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمل.

ويبين الجدول رقم (22) المتعلق بما إذا كان تقبل الرؤساء لأفكار واقتراحات العمال يرفع من معنوياتهم ، أن نسبة 67,57% من المبحوثين أقرروا بأن تقبل رؤسائهم لأفكارهم واقتراحاتهم يرفع دائما من معنوياتهم.

ويبين الجدول رقم (24) المتعلق بما إذا كانت المؤسسة تعمل على خلق الظروف المناسبة لاستقرار العمال في العمل أن نسبة 67,57% من المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تعمل دائما على خلق الظروف المناسبة لاستقرارهم في العمل.

ويوضح الجدول رقم (25) المتعلق بما إذا كان الاستقرار في العمل يشعر العمال بالولاء ، أن نسبة 72,98% من المبحوثين أقرروا بأن الاستقرار في العمل يشعرهم دائما بالولاء.

وفي الأخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من نسب عالية ومن خلال قيمة معامل التوافق كذلك نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال ، ومنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

والتي مفادها " للالتزام علاقة ارتباطية بزيادة الإنتاج " وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها ، حيث قمنا بحساب  $\chi^2$  ثم تحويلها إلى معامل الارتباط التوافق (C) للوقوف على نوعية العلاقة الارتباطية الموجودة بين الالتزام وزيادة الإنتاج ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (39): يوضح دلالة الفروق في تكرار استجابات أفراد العينة للمحور الثالث.

درجة الحرية	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	بدائل الإجابة	
					المحور الأول	
2	370	36	159	175	التكرار الملاحظ	الالتزام وزيادة الإنتاج
		123,33	123,33	123,33	التكرار المتوقع	

وبعد حسابنا ك<sup>2</sup> وفق المعادلة المذكورة سابقا تحصلنا على ك<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة بـ 93,78 وبمقارنتها بـ ك<sup>2</sup> الجدولة والمقدرة بـ 5,99 و 9,21 ، وعند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01 على التوالي وعند درجة الحرية 2 ، وبما أن ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على بنود هذا المحور.

وللوقوف على قيمة الارتباط الموجود بين الالتزام وزيادة الإنتاج ، قمنا بحساب قيمة معامل التوافق (C) وفق الخطوات التالية:

$$0,84 = \sqrt{0,71} = \sqrt{\frac{ك}{ن + ك}} = C \text{ معامل التوافق}$$

وبما أن قيمة معامل التوافق والتي تساوي 0,84 تقع في المجال من [1-0.50] فإنه توجد علاقة قوية بين الالتزام وزيادة الإنتاج ، وهذا ما أكدته البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا من الجداول التي تم تحليلها وتفسيرها.

يوضح الجدول رقم (28) المتعلق باحترام مواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة ، أن نسبة 67,57% من المبحوثين أجابوا بأنهم دائما يحترمون مواقيت الدخول والخروج وإن لم تكن هناك رقابة. ويبين الجدول رقم (30) المتعلق بمحافظه العمال على ممتلكات المؤسسة ، أن نسبة 59,49% من العمال أجابوا بأنهم يحافظون دائما على ممتلكات المؤسسة.

ويوضح الجدول رقم (31) المتعلق بما إذا كانت معاملة المشرف الحسنة تزيد من ولائهم للمؤسسة أن نسبة 70,27% من المبحوثين أقرّوا بأن معاملة مشرفهم الحسنة تزيد دائما من ولائهم للمؤسسة. ويبين الجدول رقم (32) المتعلق بما إذا كانت الرقابة الدائمة تؤدي إلى التحسين من جودة الإنتاج أن نسبة 78,38% من المبحوثين أقرّوا بأن الرقابة الدائمة تؤدي دائما إلى التحسين من جودة الإنتاج. ويوضح الجدول رقم (33) المتعلق بما إذا كانت التحفيزات المقدمة للعمال تدفعهم للزيادة من كمية الإنتاج ، أن نسبة 67,57% من المبحوثين أجابوا بأن التحفيزات المقدمة لهم تدفعهم للزيادة من كمية الإنتاج.

ويبين الجدول رقم (36) المتعلق بما إذا كان التعاون يزيد من مردودية المؤسسة ، أن نسبة 75,68% من المبحوثين أجابوا بأن التعاون فيما بينهم يزيد من مردودية المؤسسة. وفي الأخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من نسب عالية ومن خلال قيمة معامل التوافق كذلك نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الالتزام وزيادة الإنتاج ، ومنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

بعد ما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين " تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات.

وبالرجوع إلى دراسة حمد بن فرحان الشلوي حول " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء " نجد أنها تتفق مع دراستنا في الوصول إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بقوة في المؤسسة.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف في أن دراسته توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية في حين دراستنا توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة ، إحصائية لدى أفراد العينة فيما يتعلق بمؤشرات الثقافة التنظيمية.

وبالرجوع كذلك إلى الدراسة التي عنوانها " الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي " لساطوح مهدية نجد أنها تتفق مع دراستنا في تأكيد معظم المبحوثين أن رؤسائهم يعاملونهم بثقة وهذا ما يزيد من دافعيتهم في العمل.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف ، فتمثل في أن دراستها توصلت إلى أن الحوافز وخاصة الترقية في ميدان الدراسة تقوم على الأقدمية وإضافة إلى المحسوبة ، في حين توصلنا في دراستنا إلى أن الترقية في ميدان الدراسة تقوم على أسس موضوعية وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين.

كما توصلت دراستها إلى أن أغلبية أفراد العينة لا يشعرون بالاستقرار وأنهم يرغبون بترك العمل إذا توفرت ظروف أحسن ، في حين توصلنا في دراستنا إلى أن أغلبية أفراد العينة يشعرون بالاستقرار ويرون أن المؤسسة تعمل على خلق الظروف المناسبة لذلك.

كما توصلت في دراستها إلى أنه لا يوجد تشجيع للأفكار الجديدة في المركب وأن القرارات تتخذ من قبل المدير ، في حين توصلنا في دراستنا إلى أن هناك تشجيع لأفكار واقتراحات العمال من قبل الرؤساء من أجل تحسين العمل.

ونجد دراسة إلياس سالم بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " تتفق مع دراستنا في أن جماعة العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من تعاون ودافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.



كما تتشابه مع دراستنا في كون المؤسسة يسودها روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد، إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبدل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في كون دراسته تتمحور حول تأثير الثقافة التنظيمية بأداء العاملين كما يكمن الاختلاف في كون دراسته ركزت على جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات كمؤشرات للثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء في حين تناولنا في دراستنا القوانين والتشريعات والحوافز والالتزام كمؤشرات للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في كون دراسته تمحورت حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، في حين تمحورت دراستنا حول علاقة الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة.

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقاً والدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية سنحاول إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين.

نجد نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول والتي تقوم على أن السلوك الإنساني يأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء من خلال العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ، وقد قام بصياغة 14 مبدأ وأكد على أهميتها في تسيير المؤسسات ومن بين هذه المبادئ: مبدأ الانضباط ومبدأ المكافآت ، ومبدأ العدالة والمساواة ، ومبدأ استقرار العمال ومبدأ روح الجماعة ، تتفق مع ما تم التوصل إليه في دراستنا حيث نجد أن غالبية العمال في مؤسسة الخزف الصحي يتمتعون بالجدية والمسؤولية والانضباط في العمل ، وأنهم يشعرون بالاستقرار ، ويرون بأن المؤسسة تقوم على خلق الظروف المناسبة لذلك وتقوم

أيضا بتقديم مكافآت للعمال جراء قيامهم بالعمل على أكمل وجه ، كما تتمتع فرق العمل في هذه المؤسسة بروح الجماعة.

ونجد نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو والتي بينت أن تأثير العوامل السيكولوجية والاجتماعية على الطاقات الإنتاجية للعمال أقوى من تأثير العوامل المادية ، وأكدت على وجود علاقات مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية ، أي تأسيس علاقات بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض يكون له انعكاسات على الأداء ، والتركيز على تشجيع العمال وتوفير القيادة الديمقراطية من أجل إعطاء فرصة المشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة وجماعات العمل، تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتمثلة في تلقي العمال للتشجيع من قبل الرؤساء في إبداء أفكارهم واقتراحاتهم من أجل تحسين العمل ، وكذا التعاون فيما بين العمال يساهم في تحسين الإنتاج ، وبأن المؤسسة يسودها نظام ديمقراطي يتميز بإتاحة الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار.

اما فيما يخص نظرية الفلسفة الإدارية والتي تقوم على أساس أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إدارة العام على نظرية إدارية معينة ، والأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير حيث يقوم الفكر الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية (y) ، فلقد اتفقت نظرية (y) مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا من حيث أن الأفراد العاملين في التنظيم يتمتعون بحس المسؤولية والجدية في العمل ، كما أن الأفراد يلقون التشجيع من قبل الرؤساء على إبداء الآراء والاقتراحات وكذا التشجيع على الإبداع والابتكار في العمل.

ونجد النظرية الموقفية التي تقوم على أن بيئة المنظمات تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية وعليه ولهذا يجب التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم ، أولاهما البنى أو المنظمات الميكانيكوية ، والبنى أو

المنظمات العضوية ونجد البنى الميكانيكية تتميز بقواعد عمل واضحة ومركزية في التسيير بينما تتميز البنى العضوية بالمرونة واللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات ، والعمل الجامعي والعدالة في تقديم الامتيازات، حيث تتفق هذه النظرية مع نتائج دراستنا من خلال إتاحة المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم من أجل تحسين العمل ، وكذا تلقي العمال للتشجيع من قبل الرؤساء للإبداع والابتكار في العمل ، كما نجد أغلبية العمال يرون أن المؤسسة تعتمد على العدالة في تقديم الحوافز .

اما فيما يخص نظرية الإدارة بالأهداف والتي تقوم هذه النظرية على فكرة التجديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين وتقوم أيضا على منطق إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراته ، فنتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا من حيث أن أغلبية العمال يتلقون التشجيع من قبل الرؤساء لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل ، وكذا التشجيع على الابتكار والإبداع وأن المؤسسة تقوم على نظام ديمقراطي يتميز بإتاحة الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين مؤشرات الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء وإحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الثقافة التنظيمية والأداء ، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

1 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات أغلبية العمال وذلك من خلال وجود عدالة في القوانين المعتمدة داخل المؤسسة وبأن القوانين لا تحد من كفاءة العاملين.

2 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال وذلك من خلال ما لاحظناه من خلال استجابات العمال الذين أكدوا على أن نظام الحوافز المتبع يتميز بالعدالة ، وخاصة الترقية حيث تقوم على أسس موضوعية ، وبأنهم يشعرون بالارتياح والاستقرار في المؤسسة.

3 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الالتزام وزيادة الإنتاج ، وذلك من خلال ما لاحظناه من استجابات أغلبية العمال ، عن وجود تعاون فيما بينهم وأن جماعة العمل تساهم في الرفع من مردودية المؤسسة وكذلك من خلال انضباطهم.

وبما أن الفرضيات الجزئية للدراسة قد تحققت فإن الفرضية العامة المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين قد تحققت بدرجة إيجابية قوية ، أي وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة وأداء العاملين وهذا ما تؤكد النسب العالية التي تحصلنا عليها من خلال أسئلة الفرضيات ، بالإضافة إلى قيمة معامل التوافق (C) والتي تم حسابها من خلال جمع معاملات التوافق الخاصة بالفرضيات الجزئية للدراسة، حيث قدرت قيمة معامل التوافق الخاصة بالفرضية العامة بـ 0,83 وهذه القيمة تدخل في المجال [0,50 - 1] أي وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت انطلاقاً من تحقق الفرضيات الجزئية الأولى ، الثانية ، الثالثة ، وذلك بعد التطرق لمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ، والنظريات .

## خاتمة :

وفي نهاية هذه الدراسة يمكن القول بأن المورد البشري من أهم موارد المؤسسة بإعتباره من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة التكيف مع المتغيرات السائدة في بيئة العمل، ومن تم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فالثقافة التنظيمية وبمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، من خلال هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين، محاولين معرفة ما إذا كان للقوانين والتشريعات علاقة بزيادة كفاءة العاملين، ومعرفة ما إذا كان للحوافز علاقة برضا العمال وكذا معرفة ما إذا كان للإلتزام علاقة بزيادة الإنتاج.

ولقد خلصت دراستنا إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال .
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الإلتزام وزيادة الإنتاج .
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين .

قائمة

المراجع

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

\* باللغة العربية

1. أسامة محمد جرادات، وعقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2001.
2. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، مصر، 2001.
3. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1997.
4. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
5. أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية مصر، 2007.
6. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
7. أحمد محمد المصري: إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2008.
8. إبراهيم عبد الهادي المبيعي: إستراتيجية وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2000.
9. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطباعة للنشر والتوزيع لبنان، 1982.
10. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر السعودية، 2003.
11. جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
12. جيم قيولد: إدارة مشروعات لتحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم المترجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
13. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية لبنان، 2005.
14. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
15. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.

16. حسين الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
17. خليل حسين الشماخ وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3 الأردن، 2007.
18. خبضر كادم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن.
19. ديف فرانسيس، مايك ودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد العربية السعودية، 1995.
20. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2004.
21. رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
22. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2010 .
23. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
24. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة والمشرق الثقافي، الأردن، 2006.
25. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2006.
26. صبحي جبر العيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، 2004.
27. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.
28. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
29. صلاح عبد الباقي النعيمي: الإدارة ، دار اليازوني العلمية للنشر، الأردن، 2008.
30. عبد البارى إبراهيم درة وآخرون : إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
31. عبد البارى إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية، مصر، 2007.
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007.
34. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
35. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004.
36. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2004.
37. عمر سعيد ومنذر الخليلي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003.



38. فاضل محمد المغربي: الإدارة ، أصالة، المبادئ ووضائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007.
39. فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
40. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999.
41. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004.
42. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
43. محمد محمود المهدي: مدخل في تشريعات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2010.
44. مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2005.
45. مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2006.
46. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن 2005.
47. موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة) ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2011.
48. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
49. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل الأردن، 2000.
50. وائل عبد الرحمان التل: البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار الحامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
51. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
52. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
53. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي للتكامل، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006.
- \* الكتب باللغة الأجنبية :

1. Ecosip, Dialogue autour de la performance en antreprise, édition Harmattan, paris, 1999, p18.

2. Peter Drucker, l'avenir du management selon drucker, édition village

mondial, Paris, 1999, p73.

#### ثانيا: المعاجم والقواميس

1. أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط2، 1997.
2. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي، إنجليزي) مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997.
3. زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
4. طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأترنت، دار وائل للنشر الأردن، 2005.
5. علي عوض حسن : الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر 2003.
6. محمد عاطف غيت: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

#### ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية :

1. سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006-2007.
2. محمد بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية 2008-2009.
3. محمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005-2006.

#### رابعا: المجالات :

1. بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 5-6 ، قسنطينة 2009.
2. صلاح الدين الهيثي: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد1، العدد 1، تموز، 2005.

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة بحث حول:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

باعتباركم عمال في مؤسسة الخزف الصحي يرجى منكم الإجابة بدقة وموضوعية عن  
الأسئلة الآتية بما يعبر عن آرائكم واتجاهاتكم الحقيقية نحو المؤسسة، ونؤكد أن المعلومات التي  
ستدلون بها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط والتعامل معها بسرية تامة، ونشكركم على  
تعاونكم.

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

إشراف الأستاذ  
أبوبكر هشام

إعداد الطالبتان :  
- سميحة شيباني  
- سامية عيش

2015/2014

الجزء الأول : البيانات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- السن :

حتى 20 سنة  من 21 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي :

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- مدة العمل في المؤسسة :

حتى 5 سنوات  من 6 إلى 15 سنة

من 16 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

الجزء الثاني : محاور الأداء .

المحور الأول : القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين .

1. القوانين والتشريعات :

5- هل تقومون بالإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

6- برأيك هل القوانين المعتمدة داخل المؤسسة عادلة ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

7- برأيك هل تعمل المؤسسة على ضمان جميع الحقوق الضرورية لعمالها ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

8- هل تقوم المؤسسة بتوفير وسائل الوقاية والأمن أثناء قيامكم بالعمل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

9- هل تحرص المؤسسة على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

2. كفاءة العاملين :

10- هل توجد منافسة بينكم أثناء القيام بالعمل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

11- هل المنافسة تساهم في زيادة السرعة في إنجاز العمل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

12- هل تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة تساعد على تحسين مهاراتكم ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

13- هل الإشراف المستمر يدفعكم لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

14- هل قوانين المؤسسة تحد من كفاءتكم ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

المحور الثاني : القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين .

1. الحوافز :

15- هل تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات لكم ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

16- هل يتم تحفيزكم بشكل فردي ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

17- هل التحفيز يشعركم بالإنتماء ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

18- هل تعتمد المؤسسة على ترقيةكم بشكل متواصل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

19- هل تتم ترقيةكم على أسس موضوعية ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

20- هل تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت لكم ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

2. رضا العمال :

21- هل تلقى التشجيع من قبل رؤسائك لتقديم أفكار وإقتراحات لتحسين العمل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

22- هل تقبل رؤسائك لأفكارك وإقتراحاتك برفع من معنوياتك ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

23- هل المتابعة المستمرة من قبل رؤسائك تحد من حريتك في العمل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

24- هل تعمل المؤسسة على خلق الظروف المناسبة لإستقرارك في العمل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

25- هل يشعرك الإستقرار في العمل بالولاء ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

26- هل إعطائكم هامش من الحرية والتصرف يزيد من ولائكم للمؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

المحور الثالث : الإلتزام وزيادة الإنتاج .

1. الإلتزام :

27- هل تعتمد المؤسسة على نظام رقابي صارم ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

28- هل تحترم مواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

29- هل يضايقك إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

30- هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

31- هل معاملة مشرفك الحسنة تزيد من ولائك للمؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

2. زيادة الإنتاج :

32- هل تؤدي الرقابة الدائمة إلى التحسين من جودة الإنتاج ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

33- هل التحفيزات المقدمة تدفعكم للزيادة من كمية الإنتاج ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

34- هل الآلات المستخدمة في العمل تساهم في الرفع من إنتاجكم ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

35- هل تتعاونون فيما بينكم أثناء قيامكم بالعمل ؟

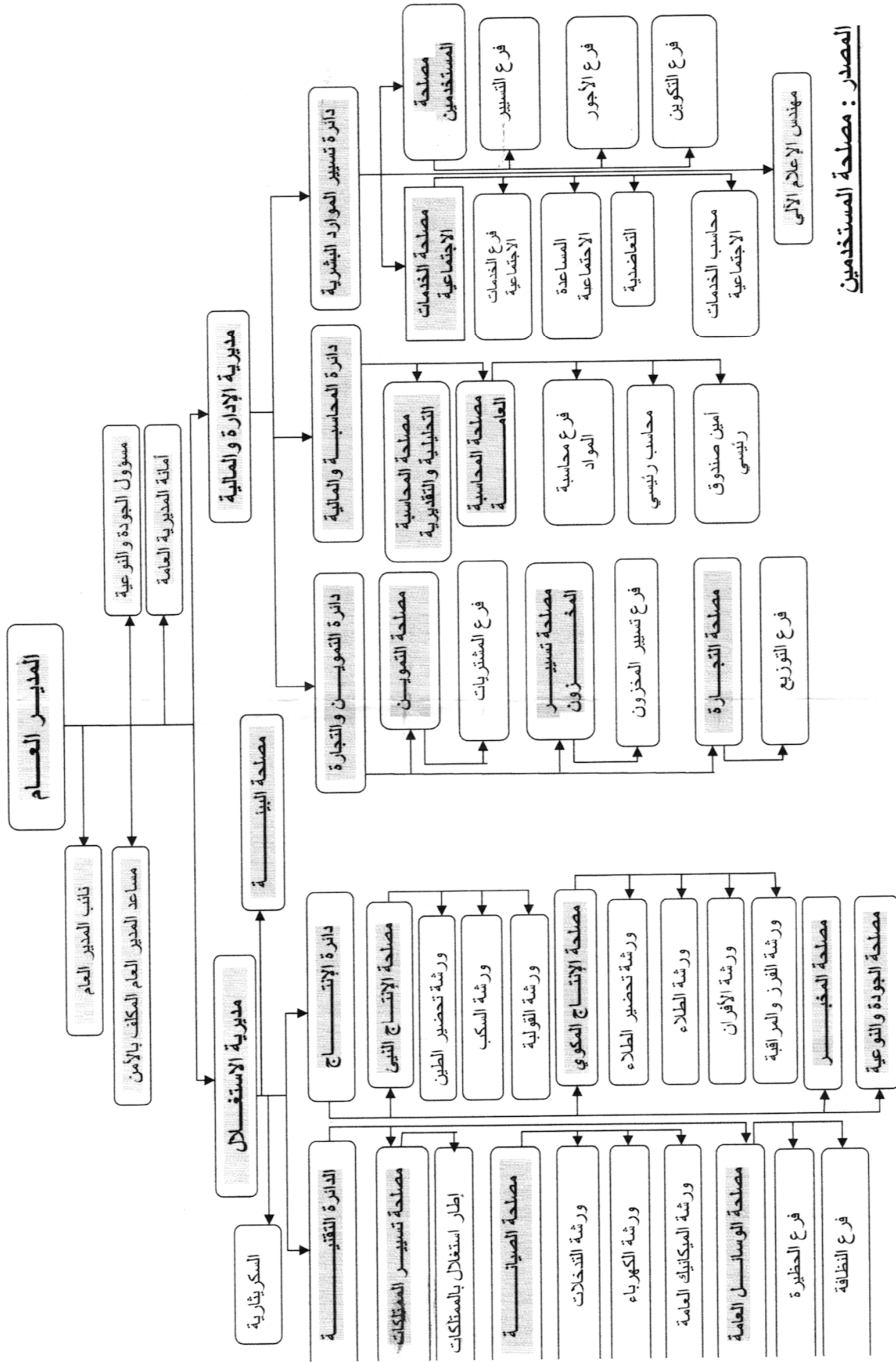
دائماً  أحياناً  أبداً

36- هل التعاون فيما بينكم يزيد من مردودية المؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  أبداً



## الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل



المصدر : مصلحة المستخدمين

## Glossaire de statistique descriptive

Degrés de liberté	P=0,05	P=0,01	P=0,001	Degrés de liberté	P=0,05	P=0,01	P=0,001
1	3.84	6.64	10.83	50	67.51	76.15	86.66
2	5.99	9.21	13.82	51	68.67	77.39	87.97
3	7.82	11.35	16.27	52	69.83	78.62	89.27
4	8.49	13.28	18.47	53	70.99	79.84	90.57
5	11.07	15.09	20.52	54	72.15	81.07	91.88
6	12.59	16.81	22.46	55	73.31	82.29	93.17
7	14.07	18.48	24.32	56	74.47	83.52	94.47
8	15.51	20.09	26.13	57	75.62	84.73	95.75
9	16.92	21.67	27.88	58	76.78	85.95	97.03
10	18.31	23.21	29.59	59	77.93	87.17	98.34
11	19.68	24.73	31.26	60	79.08	88.38	99.62
12	21.03	26.22	32.91	61	80.23	89.59	100.88
13	22.36	27.69	34.53	62	81.38	90.80	102.15
14	23.69	29.14	36.12	63	82.53	92.01	103.46
15	25.00	30.58	37.70	64	83.68	93.22	104.72
16	26.30	32.00	39.25	65	84.82	94.42	105.97
17	27.59	33.41	40.79	66	85.97	95.63	107.26
18	28.87	34.81	42.31	67	87.11	96.83	108.54
19	30.14	36.19	43.82	68	88.25	98.03	109.79
20	31.41	37.57	45.32	69	89.39	99.23	111.06
21	32.67	38.93	46.80	70	90.53	100.42	112.31
22	33.92	40.29	48.27	71	91.67	101.62	113.56
23	35.17	41.64	49.73	72	92.81	102.82	114.84
24	36.42	42.98	51.18	73	93.95	104.01	116.08
25	37.65	44.31	52.62	74	95.08	105.20	117.35
26	38.89	45.64	54.05	75	96.22	106.39	118.60
27	40.11	46.96	55.48	76	97.35	107.58	119.85
28	41.34	48.28	56.89	77	98.49	108.77	121.11
29	42.56	49.59	58.30	78	99.62	109.96	122.36
30	43.77	50.89	59.70	79	100.75	111.15	123.60
31	44.99	52.19	61.10	80	101.88	112.33	124.84
32	46.19	53.49	62.49	81	103.01	113.51	126.09
33	47.40	54.78	63.87	82	104.14	114.70	127.33
34	48.60	56.06	65.25	83	105.27	115.88	128.57
35	49.80	57.34	66.62	84	106.40	117.06	129.80
36	51.00	58.62	67.99	85	107.52	118.24	131.04
37	52.19	59.89	69.35	86	108.65	119.41	132.28
38	53.38	61.16	70.71	87	109.77	120.59	133.51
39	54.57	62.43	72.06	88	110.90	121.77	134.74
40	55.76	63.69	73.41	89	112.02	122.94	135.96
41	56.94	64.95	74.75	90	113.15	124.12	137.19
42	58.12	66.21	76.09	91	114.27	125.29	138.45
43	59.30	67.46	77.42	92	115.39	126.46	139.66
44	60.48	68.71	78.75	93	116.51	127.63	140.90
45	61.66	69.96	80.08	94	117.63	128.80	142.12
46	62.83	71.20	81.40	95	118.75	129.97	143.32
47	64.00	72.44	82.72	96	119.87	131.14	144.55
48	65.17	73.68	84.03	97	120.99	132.31	145.78
49	66.34	74.92	85.35	98	122.11	133.47	146.99
50	67.51	76.15	86.66	99	123.23	134.64	148.21
				100	124.34	135.81	149.48

Source de la table : <http://www.apprendre-en-ligne.net/random/tablekhi2.html>

ملحق رقم 04

قيمة تباينها	البنود	قيمة تباينها	البنود
0,24	<b>17</b>	0,34	<b>1</b>
0,59	<b>18</b>	0,36	<b>2</b>
0,28	<b>19</b>	0,41	<b>3</b>
0,41	<b>20</b>	0,37	<b>4</b>
0,40	<b>21</b>	0,53	<b>5</b>
0,22	<b>22</b>	0,22	<b>6</b>
0,29	<b>23</b>	0,23	<b>7</b>
0,53	<b>24</b>	0,25	<b>8</b>
0,34	<b>25</b>	0,33	<b>9</b>
0,58	<b>26</b>	0,53	<b>10</b>
0,34	<b>27</b>	0,47	<b>11</b>
0,28	<b>28</b>	0,30	<b>12</b>
0,38	<b>29</b>	0,32	<b>13</b>
0,23	<b>30</b>	0,46	<b>14</b>
0,18	<b>31</b>	0,36	<b>15</b>
0,18	<b>32</b>	0,42	<b>16</b>