

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم اجتماع

مذكرة بعنوان



علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي "بالميلية"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

شربال مصطفى

إعداد الطالبة:

❖ لعويسي سلوى

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
الأستاذة: بلغول أمينة	جامعة جيجل	رئيسة
الأستاذ: شربال مصطفى	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذة: ميلاط صبرينة	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2018 - 2019 م

الله أكبر
الحمد لله
الذي هدانا لهذا
ما كنا لنهتدي لولا
هدى الله لنا
والحمد لله
الذي هدانا لهذا
ما كنا لنهتدي لولا
هدى الله لنا

شكر و عرفان

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله عليه أفضل الصلاة و أزكى السلام أما بعد:

علينا أن نقف ووقفه إجلال و احترام

و تقدير لأستاذنا المشرفه " شربال مصطفى "

الذي كان لنا نعم المشرفه و المرشد

كما نشكره على طيبه معاملته لنا فجزاك الله عن عمالك كل الخير.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في انجاز هذا العمل المتواضع و أمدنا و لو بفكرة

فنسأل الله أن يجزيهم الجزاء الحسن

شكر وعرفان



نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

ونخص بالذكر الأستاذة الكريمة المشرفة "مهديي سوماية"

المتتبعة لجميع خطوات عملنا وتقديرا منا لها

وإيماننا بعطائهما،

والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها طيلة إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل أساتذة كلية الحقوق بجامعة جيجل

وكذلك إلى موظفي عمال الإدارة

وكل من ساهم في تكويننا

ومدنا بالعون من أجل إثراء هذا العمل.



الفهرس

pdfelement

الصفحة	الفهرس
	البسمة
	شكر وعرقان
	قائمة الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الباب الأول: الإطار النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	تمهيد
06	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: مبررات اختيار الموضوع
08	ثالثاً: أهداف الدراسة
08	رابعاً: أهمية الدراسة
09	خامساً: تحديد المفاهيم
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الخلفية النظرية	
19	تمهيد
20	أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية
20	1- نظرية الإدارة بالأهداف
21	2- النظرية اليابانية Z
22	3- نظرية سجية الثقافة
23	ثانياً: نظريات الأداء
23	1- نظرية الإدارة العلمية
25	2- النظرية البيروقراطية
27	3- نظرية العلاقات الإنسانية
29	ثالثاً: الدراسات السابقة
29	1- دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية
33	2- دراسات متعلقة بالأداء
36	3- دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء

	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
40	تمهيد
41	أولاً: الجذور التاريخية للثقافية التنظيمية
41	ثانياً: وظائفها
43	ثالثاً: عناصرها
44	رابعاً: أهميتها
45	خامساً: أنواعها
47	سادساً: أبعادها
47	سابعاً: خصائصها
48	ثامناً: مستوياتها
50	تاسعاً: العوامل التي تتصل بها
51	عاشراً: تغيير ثقافة المنظمة
52	إحدى عشر: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
53	إثنا عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة (المنظمة)
56	ثالث عشر: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية
58	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: أداء العمال	
60	تمهيد
61	أولاً: محددات الأداء
62	ثانياً: شروط الأداء
64	ثالثاً: عناصر الأداء
66	رابعاً: أنواع الأداء
67	خامساً: معايير الأداء
68	سادساً: العوامل التي تتصل بالأداء
70	سابعاً: قياس الأداء
71	ثامناً: أبعاد قياس الأداء
72	تاسعاً: مزايا قياس الأداء
73	عاشراً: إجراءات تحسين الأداء

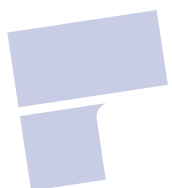
74	إحدى عشر: دوافع تحسين الأداء المستمر
75	إثنا عشر: نموذج تحسين الأداء
76	ثالث عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء
79	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الإطار الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
82	تمهيد
83	أولاً: مخطط الدراسة
84	ثانياً: مجال الدراسة (مجال جغرافي - مجال زمني - مجال بشري)
87	ثالثاً: فرضيات الدراسة
91	رابعاً: منهج الدراسة
92	خامساً: عينة البحث
93	سادساً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
93	1- الملاحظة
94	2- المقابلة
94	3- الاستمارة
96	4- الوثائق والسجلات
97	سابعاً: الخصائص السوسولوجية لمجتمع البحث
97	ثامناً: الخصائص السوسولوجية لعينة البحث
98	تاسعاً: أساليب المعالجة السوسولوجية
99	خلاصة الفصل
الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات	
101	تمهيد
102	عرض وتفسير وتحليل البيانات
136	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة	
138	تمهيد
139	أولاً: النتائج في ضوء فروض الدراسة
143	ثانياً: النتائج في ضوء الدراسات السابقة

144	ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري
146	رابعا: القضايا التي أثارها الدراسة
147	خلاصة الفصل
149	خاتمة
151	قائمة المراجع
	قائمة الملحقات
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال

pdfelement

مقدمة



pdfelement

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحسين أداء العمال، وسلوك الأفراد العاملين، مما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة تركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدعم أعضائها للإلتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جمع مستويات الأنشطة داخل التنظيم الإداري، كما تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي الذي يعمل على تحسين وتطوير الاتجاهات والمعايير التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، كما توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية في سؤال عن علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

الجانب الأول نظري يتكون من أربع (04) فصول:

- حيث كان عنوان الفصل الأول: موضوع الدراسة، أين تم طرح إشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وتوضيح الهدف من الدراسة وأهميتها مع تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية منها وذات الصلة.
- أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية من خلال عرض المقاربات النظرية لموضوع الدراسة المتمثلة في نظريات الثقافة التنظيمية (نظرية الإدارة بالأهداف - نظرية Z - نظرية سجية الثقافة)، ونظريات الأداء (نظرية الإدارة العلمية - النظرية البيروقراطية - نظرية العلاقات الإنسانية).
- في حين تضمن الفصل الثالث المعنون ب: الثقافة التنظيمية الجذور التاريخية لهذه الثقافة، وظائفها وعناصرها، أهميتها وأنواعها، أبعادها وخصائصها، مستوياتها والعوامل التي تتصل بها.
- أما الفصل الرابع فكان تحت عنوان: أداء العمال والذي تم التطرق فيه إلى محددات الأداء وشروطه، عناصره و أنواعه، معايير والعوامل التي تتصل به، قياسه وأبعاد ومزايا قياسه، إجراءات تحسينه ودوافع تحسينه، نموذج تحسينه، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء.

وفيما يخص الجانب الثاني للدراسة فهو ميداني تضمن ثلاث (03) فصول:

- الفصل الخامس: ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى مخطط الدراسة ومجالات الدراسة، وعرض فروضها مع تحديد المنهج المتبع في الدراسة واختيار العينة المناسبة وحصص حجمها وتبيان خصائصها السوسولوجية والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات من ميدانها والمتمثلة في: الاستمارة كأداة أساسية والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات داعمة لها، كما تم تحديد أساليب المعالجة الإحصائية.
 - الفصل السادس: تم فيه عرض وتفسير وتحليل البيانات بعد تكميمها إلى تكرارات ونسب مئوية في جداول إحصائية مرتبة حسب أسئلة محاور الاستمارة، وتقديم قراءة سوسولوجية لهذه الجداول بهدف التأكد من صدق الفرضيات، وللإجابة على تساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة.
 - أما الفصل السابع: فقد تمت في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاث، ومن تم الفرضية العامة للدراسة، وبعد ذلك تمت مناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة في الإطار النظري مع إبراز القضايا التي أثارها دراسة الموضوع.
- وانتهت هذه الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع، ثم قائمة الملاحق التي اعتمدت فيها، ليتم في الأخير عرض ملخص الدراسة باللغة العربية والإنجليزية.

الإطار النظري

pdfelement

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولا: الإشكالية

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل



pdfelement

تمهيد:

يعد تحديد موضوع الدراسة من المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي بحث سوسبيولوجي ولأجل تحقيق هذا الهدف تم في هذا الفصل إعداد الإطار العام لهذه الدراسة، وذلك من خلال تحديد إشكالياتها وتساؤلاتها كما يبرز هذا الفصل أهم المبررات التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها في نهاية الدراسة، إضافة إلى تحديد جملة من المفاهيم الأساسية والمفاهيم ذات الصلة التي ارتكزت عليها الدراسة.



أولاً: الإشكالية

تعتبر المؤسسة جزء أو نسق يكمل باقي الأجزاء التي يتكون منها البناء الاجتماعي ولكل مؤسسة خصوصيتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، إذ يعد المورد البشري عنصر فعال فيها، كما يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص في البحوث والدراسات، وذلك من أجل توفير أساس موضوعي لاتخاذ ما هو ضروري للاستغلال الأمثل للعمال، حيث تسعى المؤسسة دائماً للوصول لأداء متميز تحقق من خلاله الأهداف المرجوة، فهو المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات والنشاط الذي يبده الفرد سواء كان عضلياً أو ذهنياً يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، فهو عملية تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تفسر الأداء فعلى سبيل المثال نجد النظرية العلمية والتي توصي باعتماد أساليب علمية في عملية التوجيه والتكوين لتحسين الأداء ونجد النظرية البيروقراطية وضعت أسس خاصة من أجل تحسين الأداء في المؤسسة.

إذ تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك العاملين والحفاظ على هوية الجماعة، فهي تعبر عن مجموعة العناصر الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، فالمؤسسة نسق مفتوح تتأثر وتتفاعل بالبيئة الخارجية المحيطة بها، مما يجعل من هذا التفاعل يلامس بدوره أداء الموظف، فالثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى الفعالة والمؤثرة في سلوك الموظفين نحو مسارات معينة وهادفة وبالتالي مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل وعلى أكمل وجه، حيث أكدت معظم الدراسات في حقل التنظيم على ضرورة تبني نمط من الثقافة التنظيمية التي تخلق نوعاً من التماسك والتعاون في المنظمة والذي يتجلى في زيادة ولائهم لها، وهذا من خلال زيادة رغبتهم في الاستمرار فيها وتوجيه نشاطاتهم نحوها، وتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ عليها.

على ضوء مما سبق، يمكن الإشارة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العمال بتوفيرها للإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور مهم في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

وعليه جاءت الدراسة الراهنة من أجل الإجابة على سؤال أساسي مفاده: هل للثقافة التنظيمية علاقة في تحسين أداء العمال؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يضمن الإستقرار الوظيفي جدية العمل؟
- هل تؤدي الموصفات التنظيمية إلى ضمان مردود أحسن؟
- هل تساهم روح الجماعة في تمرس العامل؟

وكل هذه التساؤلات سيتم الإجابة عليها في الفصول النظرية والتطبيقية، وهي التي تستمد وتضبط مسار البحث في الواقع الإمبريقي وتسمح بصياغة فرضيات الدراسة، وهي:

- 1- الإستقرار الوظيفي يضمن جدية العمل.
 - 2- الموصفات التنظيمية تؤدي إلى ضمان مردود أحسن.
 - 3- روح الجماعة تساهم في تمرس العامل.
- وسيتم التطرق لمؤشرات وتجاذبات وارتباطات الفرضيات في (الفصل الخامس من الجانب التطبيقي)

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار الباحث لموضوع ما لدراسته يتوقف على مجموعة من المبررات تقف وراء هذا الاختيار، فمنها مبررات ذاتية ومنها موضوعية وهي كالآتي:

أ- المبررات الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع والميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات.
- الرغبة في اكتشاف واقع الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسة.
- معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

ب-المبررات الموضوعية:

- الإيمان بالدور الكبير والفعال الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في توليد الدافعية لدى العمال.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.
- قابلية الموضوع للدراسة معرفيا ومنهجيا كونه يندرج ضمن تخصصنا.

ثالثا: أهداف الدراسة

- 1- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع.
- 2- إدراك الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال.
- 3- التعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرار في توليد الدافعية لدى العامل.
- 4- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من خلال مكوناتها في المؤسسة الجزائرية.
- 5- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية.
- 6- التحقق من صدق الفرضيات المتبناة كإجابة احتمالية للإشكالية.
- 7- فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العمال.

رابعا: أهمية الدراسة

لكل بحث أو دراسة أهمية علمية، يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال، وتبرز أهمية الدراسات من خلال مجموعة اعتبارات هي:

أ- العلمية:

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.
- القيمة العلمية والاجتماعية لموضوع الثقافة التنظيمية وذلك من خلال طبيعتها داخل المؤسسة.
- الدور الذي تؤديه المواصفات التنظيمية في المردود الأحسن وإنتاج أكثر.

ب-العملية:

- محاولة تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة التنظيمية والأداء.
- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة والأداء.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث أحد المفاتيح المهمة لإيجاد تصو واضح حول البحث، فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه، فيما يلي يتم تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع والتي تدور حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها في تحسين أداء العمال.

1- العلاقة:

أ- لغة: جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن علاقة: جمع علائق، ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر. (1)

- أي كل ما له رباط سواء تعلق بأفراد أو أشياء أو نشاطات.

جاء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أن "العلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية ويقال مبدأ العلاقة وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر". (2)

ومن خلال هذا التعريف فإن العلاقة هي بناء فكري بين حدود تسعى لتحقيق إنجاز أو هدف معين.

ب- اصطلاحا:

يذهب مصطفى السلقاني إلى أن العلاقة تكون بين متغيرين ويعبر عنها بالارتباط الذي يكون بينهما، والعلاقة أمثلة كثيرة منها: العلاقة بين الراتب الشهري ومدة الخدمة لعدد من العمال، وكذلك العلاقة بين درجات عدد من الطلبة ومقررين دراسيين وغيرها. (3)

المتعمن في تعريف مصطفى السلقاني نلاحظ أن العلاقة تكون بين متغيرين معبرا عنهما بارتباط يجمع بينهما.

كما تعرف أيضا بأنها: "التواصل الناجم عن فاعل فردين أو أكثر إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنهم، وهذا ما يسمى بالتفاعل، قد يكون هذا التفاعل إيجابيا

(1) المنجد في اللغة العربية والإعلام: ط1، دار المشرق للطباعة، بيروت، لبنان، ص 526.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي-فرنسي-عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص 352.

(3) مصطفى السلقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم، الكويت، 1989، ص 230.

فتكون النتيجة علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والإرتباط وقد يكون سلبا مما يؤدي إلى حدوث علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع ويؤدي هذا التفكك والإختلاف بين الأفراد".⁽¹⁾

ما نلاحظه من خلال هذا التعريف أنه تم التركيز على أن العلاقة بين الأفراد تنتج من خلال تفاعل فردين أو أكثر، وقد يكون تفاعل إيجابي قائم على التعاون والإرتباط، كما قد يكون سلبي يسوده الصراع، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه أغفل كيفية الحفاظ على هذه العلاقة لتجنب هذا التفكك.

في سياق آخر تعرف على أنها: "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين تستلزم تغيير أحدهما من أجل الأخرى وأن مبدأ التفكير بأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط بين طرفين أحدهما بالآخر".⁽²⁾

يشير هذا التعريف بأن العلاقة عبارة عن رابطة تنشأ بين طرفين تستلزم تقديم تنازل من كلي الطرفين، غير أن هذا التعريف أغفل كون العلاقة تنشأ دون تقديم تنازل من طرف الأطراف.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العلاقة هي ترابط شيئين والتفاعل فيما بينهما، تنتج عنها روابط اجتماعية أو عملية أو شخصية.

2- الثقافة:

أ- لغة: من المصدر ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحتويه وقام به وكذلك يعني فلان ذكي ثابت المعرفة، بما يحتاج إليه وتعني تهذيب وتأديبا وتسوية من بعد إعوجاج.⁽³⁾ يشير هذا التعريف إلى الجانب المعنوي أكثر منه الجانب المادي، وهي الوصول بالموضوع إلى أحسين صورة ممكنة.

ب- اصطلاحا: عرفها تايلور أنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ حاج أحمد كريمة: العلاقات العامة داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 14.

⁽²⁾ مراد عبد الفتاح: موسوعة البحث وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفة، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، 1985، ص 217.

⁽³⁾ عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 159.

⁽⁴⁾ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيم، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 106-107.

وبالنظر إلى هذا التعريف تبين أن الثقافة لها جانب مادي وآخر معنوي في الواقع لأجل الرقي بالإنسان.

تعرف في علم الاجتماع على أنها: "البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن من الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم".⁽¹⁾

هذا التعريف يهتم أكثر بالقيم ومعايير السلوك للأفراد في مجتمعاتهم لأجل اكتساب خصائص الإستمرار

كما تعرف على أنها: "مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".⁽²⁾

من خلال هذا التعريف تبين لنا ان الثقافة مرتبطة ارتباطا وثيقا بكل ما له علاقة بالانسان و حياته و مختلف مجالاتها.

التعريف الإجرائي:

الثقافة هي كل ما ينتقل إلى الفرد من مجتمعه من عادات وتقاليد ومبادئ وقيم.

3- التنظيم:

أ- لغة: من مصدر نظم، تنظيم العمل، ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسق معين.⁽³⁾

ب- اصطلاحا: يعرف تالكوث بارسونز التنظيمات على أنها: "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة".⁽⁴⁾

فالنسق بهذا المعنى هو أساس التنظيم للوصول بالبناء إلى أحسن النماذج.

(1) عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 158.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 229.

(3) معجم الكنز العربي، عربي منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 348.

(4) طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص9.

كما يعرف على أنه: "عملية إدارية تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات التي تواجهها".⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نرى أن التنظيم ما هو إلا جملة من الأدوار والمبادئ والصلاحيات المنسقة والمنظمة في وظائف أو أقسام من أجل تحقيق أهداف المنظمة والخلافات والمشاكل التي تواجهها.

بالإضافة إلى تعريف آخر يعرف التنظيم على أنه: "ذلك الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الجماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة".⁽²⁾

حسب هذا التعريف يتبين لنا أن التنظيم عملية ترتيب وتنسيق جهود وأدوار الأفراد بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو مجموعة من المهام والأدوار المنسقة والمرتبطة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4- الثقافة التنظيمية:

مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات".⁽³⁾

يؤكد هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية لها غاية، وهي جعل أعضاء التنظيم يقومون بأدائهم في تناغم وانسجام.

عرفها القريوتي أنها: "الافتراضيات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ زيد مينر عبوي وسامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 244.

⁽²⁾ ضرار العتبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 114.

⁽³⁾ جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

⁽⁴⁾ عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 88.

من خلال هذا التعريف يشير لنا القريوتي على أن الثقافة التنظيمية مجموعة من المفاهيم المشتركة بين الأفراد يتم الشعور بها.

كما تعرف على أنها: "الممارسات الرسمية والغير رسمية الصادرة من طرف جماعات العمل التي يجدها العاملون في انتظارهم داخل التنظيم بكل ما تتميز به من أنماط تسيير وطرق الإنتاج والنظام السلمي وطاعة الأوامر وقواعد ضبط السلوك".⁽¹⁾

يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية جملة من الممارسات والالتزامات الرسمية وغير الرسمية من أوامر وقواعد على العاملون التقيد بها.

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية جزء لا ينفرد عن المؤسسة لما لها من دور فعال في توليد الدافعية لدى العمال، فهي تعبر عن المبادئ وهي تمازج بين التشريع السائد والتقليد المعمول به من أجل نجاح المؤسسة.

5- تحسين:

"إن التحسين هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى".⁽²⁾

أي أن التحسين وفق هذا التعريف هو مزوجة التكنولوجيا برأسمال البشري والمادي لأجل تحقيق النتيجة المرجوة.

كما يعرف أيضا على أنه: "تطوير المعايير والمعدلات والإرتفاع بها إلى مستويات أعلى ولا يقتصر على مجال معين، وإنما يشمل على كل مجالات العمل في المنظمة".⁽³⁾

بالإضافة إلى تعريف آخر التحسين هو: "مختلف الإضافات والتعديلات الجزئية للاستجابة الأفضل للحاجات المختلفة، مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية".⁽⁴⁾

(1) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 52.

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقسيم إلى التحسين، تحسين الأداء، الجزء3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

(3) علي سلمي: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، الإسكندرية، 1998، ص 92.

(4) مصطفى كمال السيد طليل: معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، 2013، ص 285.

نجد أيضا تعريفا آخر وهو أن التحسين هو: "فلسفة البحث المستمر، من أجل الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي من خلال تطبيق العمليات وفقا لتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات حال وقوعها".⁽¹⁾

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحسين هو عمليات مستمرة ومجموعة افتراضات بغية الوصول إلى مركز أعلى للأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة التحسين هو جملة من التعديلات بهدف التطوير والتغيير، وذلك للحصول على أداء جيد وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

6- الأداء:

أ- لغة: يتضح من معجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي أوصله، والاسم أداء أي أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.⁽²⁾

ب- اصطلاحا: يعرفه علماء الاجتماع بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين 3 أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء".⁽³⁾

من خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء مرتبط بالسلوك التنظيمي وتفاعل الموظف داخل المؤسسة، ويقاس هذا الأخير وفق أبعاد جزئية.

كما يعرف أيضا: "هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".⁽⁴⁾

ركز هذا التعريف في مضمونه على ربط الأداء بمدى قدرة الموظف على إنجاز الأعمال بصفة مثالية، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، عمان، 2007، ص 286.

(2) ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت، لبنان، 1956، ص 360.

(3) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005م، ص 25.

(4) سمير شويكي: المعجم الإداري، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص 240.

بالإضافة إلى تعريف آخر الأداء هو: "النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية، والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة تتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعمل، والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله".⁽¹⁾

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الأداء هو القدرة على استخدام كل الإمكانيات المتوفرة داخل المنظمة بكفاءة عالية وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الإجرائي:

هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة سواء عضلي أو فكري لتحقيق الأثر المادي النافع المستهدف، بغض النظر عن النتيجة التي قد تكون بالإيجاب أو بالسلب.

7- العمال:

أ- لغة: العمال هم كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله.⁽²⁾

ب- اصطلاحاً: في علم الاجتماع: "كل من يباشر العملية الإنتاجية باختلاف مركزه السوسولوجي والمهني، أي كل من يتواجد داخل الورشة".⁽³⁾

في علم الاقتصاد: "كل من يقوم بعمل ما في مجال نشاط اقتصادي، بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام مجرد للجهد البدني والعقلي فقط، أو باستخدام ذلك مع رأس المال".⁽⁴⁾

وعليه فإن العامل هو كل من بلغ السن القانوني ويسعى لمباشرة نشاط معين لإشباع رغباته وتحقيق حاجاته.

التعريف الإجرائي:

العمال هم كل من يعمل في مكان ما ويتقاضون أجر مقابل الجهد الذي يبذلونه سواء كان فكرياً أو عضلياً، في القطاع العام أو الخاص.

(1) وصف الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 27.

(2) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 554.

(3) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 12.

(4) محمد ستيفن: التشريعات الاجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 13.

• المفاهيم ذات الصلة:

- 1- **الكفاءة:** "القدرة على تحجيم في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب للجدولة والجودة والتكلفة".⁽¹⁾ بمعنى أن الكفاءة التوصل إلى النتائج بأقل جهد ممكن باعتبار طبيعة المنتج والتكاليف وطريقة الأداء.
- 2- **الجودة:** "تعني إنتاج المؤسسة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من التمييز يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضى والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا، لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التمييز فيها".⁽²⁾ بمعنى أن الجودة هي توفر مواصفات للسلعة أو الأثر المادي النافع، وكذلك للخدمة المقدمة في ظروف حسنة وبطرق تنال رضا الزبون أو المتعامل.
- 3- **الإنتاجية:** "هي التفاعل المشترك للموارد المتاحة وذلك إذا كان أكثر من مورد قد أسهم في عملية الإنتاج"⁽³⁾ بمعنى أن الإنتاجية تتمثل في المردود الذي يقدمه العامل خلال فترة زمنية محددة.
- 4- **الإنجاز:** "النتائج التي تم تحقيقها في العمل، فتحدد القيمة الفعلية للنشاط من نتائج محققة"⁽⁴⁾، من خلال هذا التعريف نرى أنه ركز على النتائج المحققة في العمل التي تعكس الأداء الذي يقدمه العامل للمؤسسة.
- 5- **التنسيق:** "هو عملية تحقيق التكامل والتجانس بين أنشطة الأفراد وذلك من أجل تحقيق هدف مشترك، فغياب التنسيق يفقد الأفراد والإدارة أدوارهم داخل المنظمة".⁽⁵⁾ ركز هذا التعريف على دور الأفراد داخل المؤسسة والترابط والتجانس فيما بينهم، حيث أن أي خلل في هذه الوظائف يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2002، ص 414.

(2) عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل، عمان، 2001، ص 17.

(3) صلح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسات شباب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 422.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، دار إنجليزي عربي، مكتبة لبنان، لبنان، ص3.

(5) عبد الفتاح، محمد سعيد: الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، 1990، ص 124.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مجموعة من العناصر التي ساعدت على توضيح الرؤية حول علاقة موضوع الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال انطلاقاً من أهمية الموضوع في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية ولاكتشاف هذا الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من التساؤلات والمفاهيم التي وضحت رؤى و توجهات مختلفة حول الموضوع.



الفصل الثاني: الخلفية النظرية

تمهيد

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية

1- نظرية الإدارة بالأهداف

2- النظرية اليابانية Z

3- نظرية سجية الثقافة

ثانياً: نظريات الأداء

1- نظرية الإدارة العلمية

2- النظرية البيروقراطية

3- نظرية العلاقات الإنسانية

ثالثاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

أي بحث يتطلب الإستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي، فهي الوسيلة التي يستعملها الباحث في التعرف على موضوع الدراسة ومختلف جوانبه، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي دراستنا هذه سنحاول التطرق إلى مختلف النظريات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والنظريات المتعلقة بالأداء والدراسات التي كانت لها الأسبقية في دراسة الموضوع من مختلف جوانبه أو جزء منه.



أولاً: النظريات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1- نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت مدرسة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات من القرن الماضي لمحاولة تجنب الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة عضوية متكاملة لتساعد المدير على التفكير في مشكلات العمل بطريقة متجددة وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال الأخرى بهدف تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية، وتطوير الممارسات الإدارية، وتحسين النتائج المحصلة. (1)

وترمي فكرة الإدارة بالأهداف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليتي التخطيط والرقابة وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها، وحاجة الإداري في الإنجاز وتطوير قدراته وطاقاته، وذلك من خلال تدعيم المناخ الصحي للمنظمة، ودعم الثقة بين الأفراد والإدارة لزيادة الإنتاج، ويمكن القول أن الإدارة بالأهداف تعمل على تغيير وضع السلطة في المنظمة من الشكل الهرمي الذي يسبب إحباطاً للعاملين في أدنى السلم الإداري إلى تنظيم آخر يقف فيه هذا الفرد في المركز المناسب ليتخذ القرار على مستوى المنظمة. (2)

1-1- مرتكزات نظرية الإدارة بالأهداف: وتتمثل في: (3)

- يعتبر العنصر البشري هو الخلية الأساسية في المنظمة وأهم عناصر العملية الإدارية والدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- قابلية العنصر البشري للتقدم والتطوير وقدرته على الابتكار والتحديث.
- تركز الإدارة على الأهداف وليس على النشاطات وردود الأفعال.
- تلعب اللامركزية في الإدارة دورها في تكوين الثقة بالعاملين في المنظمة وحرصهم على إنجاز قراراتها وتحقيق أهدافها.

(1) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، جامعة الإسكندرية، 2004، ص 122.

(2) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 123.

(3) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 123.

- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ المشاركة والإتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الهدف المرهلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين، ويكون ضمن الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وضمن الهدف العام للمنشأة.
- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المنفق عليها.
- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ التعاون والإتفاق بين الرئيسي ومرؤوسيه على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الهدف المرهلي. (1)

1-2- تقدير النظرية: تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات: (2)

- هدر الوقت خلال عملية وضع الأهداف.
- زيادة الأعمال الكتابية لانتهاجها التفصيل.
- إن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توافر بيانات كاملة لوضع الأهداف.

2- النظرية Z اليابانية:

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان "نظرية Z للكاتب "وليام أوشي" 1943 وهذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني. (3)

1-2- مرتكزات النظرية اليابانية: وتتمثل في:

- الشعور الجماعي بالمسؤولية، فالمسؤولية لا يتحملها المسؤول فقط بل العامل أيضا، وهذا من قيم واتجاهات اليابانيين.
- المشاركة في صنع القرار بإتباع أسلوب المبادأة والإبتكار وخلق المناخ المناسب في وضع الأهداف واتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين.

(1) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، عمان، ص ص 32، 33.

(2) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار حامد، عمان، 2011، ص 57.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد، عمان، 2009، ص 75.

- المحافظة على العامل مدى الحياة وحتى المحافظة عليه بعد تقاعده بتقديم التأمين الصحي له، فلا يشعر العامل أنه مهدد بالطرد أو إنهاء الخدمة أو العوز بعد بلوغه سن التقاعد.
- الثقة الكاملة من قبل إدارة المؤسسة بالموظف وثقة الموظف بالمؤسسة والإخلاص التام للعمل، لذلك يحافظ العامل على إنتاج سلعة جيدة دون مراقبة المسؤولين عليه.
- الشعور بروح الفريق، فالهدف واحد والكل يعمل بإخلاص لتحقيق الهدف، لذلك يكون التعاون سائداً بين الجميع، أيضاً هناك طاعة المرؤوسين للرئيس، حيث ينفذ كل ما يطلبه منهم عن طيب خاطر.⁽¹⁾
- التوظيف مدى الحياة.
- البطء في التقييم والترقية.⁽²⁾
- الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته.
- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات.⁽³⁾

2-2- تقدير النظرية:

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه رغم مما جاءت به النظرية اليابانية Z من مبادئ إلا أن التجارب العلمية أثبتت أنه لتطبيق النظرية اليابانية في الإدارة عدم فعاليتها من قبل منظمات الأعمال خارج اليابان، وذلك لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها ويتعامل معها إلا أنه رغم ذلك لا يمكن إنكار النجاح الكبير الذي حققته هذه النظرية في المنظمات اليابانية.

3- نظرية سجية الثقافة:

تنتقل هذه النظري من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج هذا التراكم شكل المهارة

(1) موسى قاسم: القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تسنيم، عمان، 2006، ص21.

(2) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 67.

(3) علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بركة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج، د ب، 2013، ص

والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد، ويرى بعض العلماء أمثال لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل. (1)

3-1- مرتكزات نظرية سجية الثقافة: (2)

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات، التقاليد، الخبرات، المعرفة، القيم) وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:
 - حقيقة بعض الأشياء مثل: (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة).
 - الأشياء ذات القيمة أو المهنية ومعايير السلوك.

3-2- تقدير النظرية:

بالرغم ما جاءت به نظرية سجية الثقافة إلا أنها لا تخلو من الانتقادات بحيث يمكن الخروج من هذه الثقافة باعتبارها تحتوي على سجية واحدة التي تمثل عامل واحدا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد.

- النظريات المتعلقة بمتغير الأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا شمل التوسع في التصنيع، ومن العوامل الأساسية التي

(1) بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، قسنطينة، 2007، ص 38.

(2) بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 39.

ساعدت على النهضة الصناعية ظهور الإختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا، وظهر فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.⁽¹⁾

يعد فريديريك ونسلو تايلر (1856-1917) مؤسس حركة الإدارة العلمية ولقد سميت هذه الحركة بالمدرسة التايلورية أو الحقبة التايلورية، حيث تركزت آراء تايلر حول البحث العلمي في الإدارة، محاولاً إبراز أهميتها كعلم مبيناً تطبيقاتها في مختلف النشاطات البشرية، ولاسيما في مجال الصناعة، لقد كان تايلر في إحدى الورش الصغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات، التحق بعدها بشركة مدفال لصناعة الصلب متدرجاً فيها من عامل إلى ميكانيكي، ثم إلى مهندس حتى أصبح كبير مهندسي الشركة، الأمر الذي أتاح له معاينة واقعية لشؤون العمل وجشونه.⁽²⁾

1-1- مرتكزات نظرية الإدارة العلمية:

- إن تحديد الهدف أو العمل المطلوب بتأديته هو من مهام الإدارة العليا، وبالتالي فإن هذه الإدارة معينة بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في حين أن دور العمال يتحدد بتنفيذ المهام.
- وجود طريقة مثلى للعمل، وهذا يعني أن على الإدارة أن تدرّس النشاطات المتعلقة بأداء العمل واختبار النشاطات المؤدية إلى الإنتاج، بأقل جهد وكلفة ممكنة.
- ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافأة، وذلك رفع إنتاجيته وبالتالي فإن زيادة الراتب مرتبطة بزيادة الإنتاج.
- تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب.⁽³⁾
- تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية.
- الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر.
- الاهتمام بتدريب العاملين.⁽⁴⁾

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 52.

(2) أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الريادة، ط1، عمان، 2013، ص 49.

(3) أسامة خيربي: الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 50.

(4) محمد عبد الفتاح يلغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، دائر وائل، الأردن، ص 60.

1-2- تقدير نظرية الإدارة العلمية:

- إغفالها النظرة الإنسانية للعامل وحاجاته النفسية والاجتماعية واعتباره مجرد مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي ومعاملته على أساس ذلك.
- فصل عملية التخطيط عن التنفيذ، الأمر الذي أبعد عمليات التخطيط عن واقع العمل مثلما قلل من أهمية اقتراحات العاملين وآرائهم وهو ما يترتب عليه تدني شعورهم بالإنتماء وحماسهم لتبني الأفكار الجديدة.
- اهتمامها بما يجري من عمليات داخل المؤسسة وإغفالها البيئة الاجتماعية الخارجية و خاصة نقابات العمال، الأمر الذي يعيق فهم وتفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة وبالتالي القدرة على التأثير فيه.⁽¹⁾
- النظر إلى دوافع العمل كانت محدودة إذ أنه كل ما يريده العامل من عمله هو الجزء المادي.
- إغفال أن الفرد يؤدي عمله مع الأفراد الآخرين وهو يتأثر بهم ويؤثر فيهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر.⁽²⁾

2- النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة⁽³⁾، ويعتبر ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني (1864م-1920م) هو الذي تبنى مفهوم البيروقراطية، حيث استهدف فيبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات الإنتاجية يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيف يؤثر هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي، وقد لاحظ فيبر أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتحضرة أعلى من مستواه في الدول غير المتحضرة، وذلك لوجود عوامل ونظم ساعدت على ذلك التحضر مثل وجود منظمات معقدة ذات أنظمة ضريبية وغيرها⁽⁴⁾، كما يرى فيبر أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما جعل الإعتبارات الموضوعية والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل ولذا انعكس

(1) أسامة خيربي: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 51.

(2) لوكيا الهاشمي: نظرات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، ص 48.

(3) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، 1999، ص 43.

(4) حسين أحمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 42.

ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات وذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة. (1)

2-1- مرتكزات النظرية البيروقراطية: وتتمثل في: (2)

- اعتبار خدمة عملاء المنظمة هدفا وهذا يعني أن خدمة الجمهور هو هدف تسعى إليه المنظمة.
- تنظيم الوظائف على أساس التدرج الرسمي، حيث تنقسم المنظمة إلى مستويات على شكل هرمي ويخضع المستوى الأدنى للمستوى الأعلى الذي يعلوه، وهكذا حتى قمة الهرم، وأن الاتصال بالمستويات يجب أن يكون من خلال خط السلطة فقط.
- تقسيم الأعمال أي أن يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق مع تخصصه وبحدود العمل المطلوب منه، وهذه الحدود تكون بموجب لوائح وتعليمات رسمية بما يتضمن تحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال داخل المنظمة.
- يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي. (3)
- تطبيق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.
- وجود طرق محددة لتنفيذ الأعمال لذا يجب في تعيين من له القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة. (4)

2-2- تقدير النظرية البيروقراطية:

- تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات تمثلت في: (5)
- إهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة.
 - إغفال الطبيعة الإنسانية الاجتماعية.
 - التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن التعليمات.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 36.

(2) حسين أحمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 43.

(3) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 42.

(4) منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 2003، ص 284.

(5) رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع، الاتصال بالبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 64.

- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس اختيار أفراد المنظمة.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

هي النظرية التي أوجدها إلتون مايو وجماعته نتيجة الدراسات التي قام بها عام 1927 في مصنع هوثورن والتي بين فيها أن الإنسان كائن اجتماعي وأن لديه الإنتماء، وهناك تنظيمات غير رسمية تربط العاملين معها. (1)

حيث تعتمد هذه النظرية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم. (2)

3-1- روادها:

أ- إلتون مايو (1880م-1949م):

من المعروف أن إلتون مايو هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن الكترينك في الولايات المتحدة، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث، رفت فيما بعد بسلسلة دراسات هوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وهدف هذه

(1) علي محمد الربابعة: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، ط1، دار الصفاء، عمان، 2003، ص 80.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 74.

الدراسات هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين.⁽¹⁾

رغم الإنتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة، إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المديرين والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب النفسية والهيكلية التي ركزت عليها اتجاهات المدرسة التقليدية كافة إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية بوصفها مفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- الحوافز الاقتصادية لا تكفي وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة تسمح بالمشاركة في العمل.⁽²⁾

ب- ماري باركر فيوليت (1868-1923):

وضعت أسس دراسة دينامية الجماعة وإدارة الصراعات التنظيمية والعمليات السياسية في المنظمات، فركزت على الجماعات واهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد والتعاون والاتصال، والتنسيق بين الأفراد في المنظمة، وكان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة التقليدية، وقد أبرزت دور التنسيق وأهمية الحيوية للإدارة الفعالة الكفؤة، واقترحت مجموعة مبادئ أساسية لتحقيق التنسيق السليم.⁽³⁾

3-2- مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية: وتتمثل في:⁽⁴⁾

- اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري.
- الدعوة إلى فكرة التحفيز الذاتي.
- وجوب إزالة الخوف من نفس العامل.

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة، جامعة الزرقاء، 2013، ص 65.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، المرجع السابق، ص 66.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 62.

(4) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 75.

- اهتمامها بالعلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم وما ينتج عنها من تجمعات غير رسمية.
- 3-3- تقدير نظرية العلاقات الإنسانية:**
- انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر الإنساني في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم.
- اهتمت ببعض جوانب قضية حاجة الفرد بالإنتماء، بينما أغفلت باقي الجوانب المهمة التي تعتبر دعائم لبنة الدوافع. (1)
- افترضت التعاون والتفاهم الكاملين بين المرؤوسين داخل التنظيم.
- تعارض المصالح بين المرؤوسين والقادة، وبين الموظفين المهرة وغير المهرة وبين التنفيذيين والاستشاريين. (2)

ثالثا: الدراسات السابقة

أ- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1- الدراسات الجزائرية:

- 1-1- دراسة يونسي مختار رسالة ماجستير بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي" 2015، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة، التعرف على دور الثقافة التنظيمية في العرض عن نطاق الإشراف بالمؤسسة، كما نجدها هدفت إلى السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الإعتماد على المسح الشامل وفق المنهج الكمي، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات توصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2002، ص 45.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 77.

- قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل تساوي 0.70 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين ومنه تحقق الفرضية القائلة "لثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل".
 - قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف بلغت قيمتها 0.71 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني ذلك وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف ومنه فإن الفرضية القائلة "لثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف" قد تحققت.
- 1-2- دراسة جنابة علاء الدين أطروحة نيل شهادة الدكتوراه بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة"، 2018، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، الجزائر.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟

سعت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة القصدية، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- بما أن الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى كلها كانت محققة، ما يؤكد الفرضية الرئيسية الأولى ويثبت تحققها، حيث يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث المتمثلة في البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني مجتمعة.

2- الدراسات العربية:

- 1-2- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز رسالة ماجستير بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة 2011.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظة غزة، بالإضافة إلى التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، قام باستخدام أسلوب المسح الشامل، توصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
 - لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
 - لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.
- 2-2- دراسة محمد بن غالب العوفي رسالة ماجستير بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض 2005.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بالإضافة إلى أنها سعت إلى كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

اعتمد الباحث في دراسته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.

- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي العدل والكفاءة وفرق العمل.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإلتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

3- الدراسات الأجنبية:

3-1- « the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment » (Lok and Crawford, 2003)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات وأثر النمط القيادي على درجة الرضى الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضى الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

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

3-2- « organizational culture : An examination of its effect on the internationalization process and uember performance » (Ritchie , 2000)

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

- إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم.

⁽¹⁾ عن إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 90.

• وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.

• دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول لدى الموظفين ولتنشيط عملية ذوبانهم.⁽¹⁾

ب- الدراسات المتعلقة بالأداء:

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة ناصر محمد إبراهيم السركان رسالة ماجستير بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، 2004م.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي؟ وما علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد، كذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، اختار الباحث العينة العشوائية توصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

• وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.

1-2- دراسة مبارك بنية ضامن العنزي رسالة ماجستير بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، 2004.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟

⁽¹⁾ عن إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص ص 89، 90.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، بالإضافة إلى معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل، اعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مواقف إيجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.
 - أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين.
- 2- الدراسات الجزائرية:
- 1-2- دراسة بوعطيط جلال الدين رسالة ماجستير بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وإثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة، بالإضافة إلى تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما قام باختيار عينة بحثة بطريقة عشوائية، قام باستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، توصل في الأخير لأبرز النتائج وهي وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

2-2- دراسة بعجي سعاد رسالة ماجستير بعنوان "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة، مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة، نفضال مسيلة CLP - سطيف - 2007.

انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي: ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟

هدفت الدراسة إلى تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها، التعرف على أحد الطرق المتبعة في تقييم الأداء ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما لجأت إلى جمع البيانات بالإستعانة على الأدوات التالية (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة) في الأخير توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف نظام التقييم، في حين أنه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة هذه الأهداف، ويستمد أهدافه منه وهذا حسب ما أكده لنا مدير الفرع.
- عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق هذا النظام، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة عشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل الموظف.

3- الدراسات الأجنبية:

1-3- دراسة Gana and Bababe (2011م) بعنوان "آثار التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنوا نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم ولتحقيق أغراض الدراسة بدل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤول بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين.⁽¹⁾

3-2- دراسة (ERIKSSON, 2011) بعنوان:

« REWARD Systems and incentives in a project Based organizational »

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على مدراء المواقع في المشاريع السويدية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة، حيث قابل عشرة مدراء في مواقع ومشاريع مختلفة للتحقق من استخدام أساليب مكافآت فعالة وهل هذه الأنظمة لها دور في التأثير على الأداء أم لا والتطرق إلى القصور في هذه الأنظمة.

لخصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن أنظمة المكافآت لمدراء المشاريع السويدية تحدد حسب الدراسة والعينة بنوع المشروع، أنظمة الشركة، العلاقات الاجتماعية، المنصب وقدرات المدير الشخصية، مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية.⁽²⁾

ج- الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء:

دراسة محسن حماني بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية باتصالات الجزائر، سطيف، 2017.

⁽¹⁾ عن غازي حسن عودة الحلايية: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص 38، 39.

⁽²⁾ عن مفيد عبد الله السقا: الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص ص 73، 74.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر على أداء موظفيها؟

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإحاطة العلمية والعملية بالموضوع من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك التنظيمي، محاولة فهم تأثير العمل الجماعي وروح الفريق على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أنها سعت إلى فهم العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وإبداع الموظف.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ولجأ إلى جمع البيانات الأولية باستخدام الأدوات التالية (الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق) اعتمد على طريقة العينة العشوائية الطبقية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة موجبة بين حسن إدارة الوقت وأداء المهام في وقتها.
- وجود تقدير واحترام متبادل بين زملاء العمل ما يؤدي إلى دفع الموظف إلى الشعور بالمسؤولية والتحلي بروح الجدية من أجل تحقيق وتقديم أفضل خدمة.
- رغبة الموظفين في القيام بأداء مهامهم الوظيفية دون رقابة لأنها تجعلهم يعملون تحت الضغط مما يفقدهم التركيز.

إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تطوير آليات البحث، والتمكن من مقارنة النتائج طلبا للتوجيه أولا والمصادقية ثانيا، لذلك كان التركيز على المنهج والأدوات والنتائج المتوصل إليها.

بما أن هذه الدراسة تعالج جوانب من الموضوع وليس كل الموضوع، فإن تزاج الحقائق المتوصل إليها، وما يمكن التوصل إليه من خلال هذا البحث من إثراء التراث النظري وتقديم حقائق إجرائية حول علاقة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومختلف الدراسات التي تناولته، وبالرغم من وجود عدة نظريات مختلفة تم اختيار بعض منها التي تخدم موضوع الدراسة بدءاً بالنظريات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، كما تم تناول أهم النظريات المتعلقة بالأداء الوظيفي.



الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية

ثانياً: وظائفها

ثالثاً: عناصرها

رابعاً: أهميتها

خامساً: أنواعها

سادساً: أبعادها

سابعاً: خصائصها

ثامناً: مستوياتها

تاسعاً: العوامل التي تتصل بها

عاشراً: تغيير ثقافة المنظمة

إحدى عشر: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

ثاني عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة (المنظمة)

ثالث عشر: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظى موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في العديد من التخصصات وعلى رأسها علم الاجتماع تنظيم وعمل نظرا لأهمية هذا الموضوع في تجسيد هوية المؤسسة وتحديد مكانتها ونجاح وتفوق منظمات الأعمال، تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية أهميتها ووظائفها، إضافة إلى العوامل التي تتصل بها.



1- الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية:

إن الفكرة العامة حول معنى الثقافة ليست بالجديد، فقد وجدت بأشكال مختلفة في الإنجيل ولدى هومر وهيريكرايس وهيرودوتس، وتبلورت في الاهتمام بأساليب الحياة المميزة للشعوب المختلفة، فنجد أن بويثيس يقول مشيراً إلى مبدأ بنية الثقافة واختلاف أساليب معيشة الشعوب، ويصور فريق تحرير موسوعة العلوم الاجتماعية في مجلدها الأول في مقال لديهم عن الحرب وإعادة التوجيه المكانة التي وصل إليها مفهوم الثقافة حوالي سنة 1930 فيقولون: "إن النظرية الأساسية التي احتلت مكان الصدارة في العلوم الاجتماعية في العقود الأولى من القرن الـ 20 هي نظرية الثقافة بحيث يمكن أن نقول أن هذا القرن قد شهد في نصفه الأول تمجيد الثقافة، فقد بدأ هذا المفهوم أكثر المفاهيم أهمية في كتابات علماء الاجتماع في ذلك الوقت وبخاصة الأنثروبولوجيين، وبدأ هؤلاء يتحدثون عن قطاعات تعرفات لمفهوم الثقافة، مما يدل على ثراء هذا المفهوم".⁽¹⁾

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فقد ذكر لنا "هوفستيد" أن هذا المصطلح لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين هما: ثقافة المنظمة والبحث عن الإمتياز لـ "بترز" و"ووترمان" وفي مصطلح التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما ترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعاتهم، ولقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.⁽²⁾

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

يؤكد وويينز بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في:

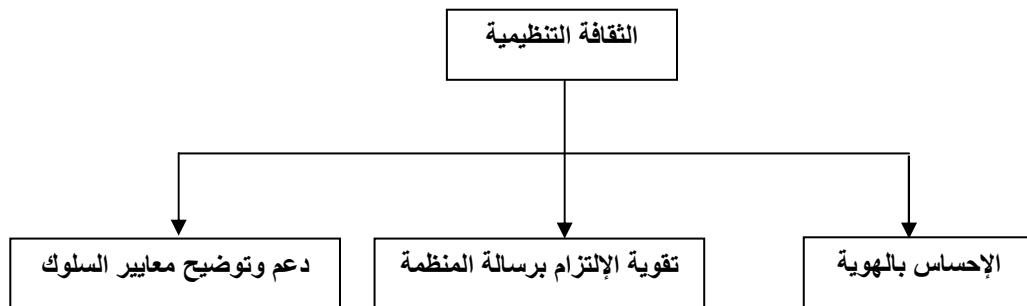
- عامل التميز، إذ تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

(1) سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، ط4، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص ص 29-31.

(2) إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 11.

- اكتساب الهوية التنظيمية، إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن تم الإنتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- تسهم في خلق الإلتزام والإنتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهي المؤسسة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المؤسسة توفى مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو. (1)
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (2)
- تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.
- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- تشكيلها ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطرق تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.
- زيادة قابلية المنظمة للتغيير، ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (3)

الشكل رقم (01): يمثل الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 92.

(1) يحي عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة أفق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 6، 2017، ص 299.

(2) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 314.

(3) إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، 2011، ص 34.

3- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين.⁽¹⁾

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

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

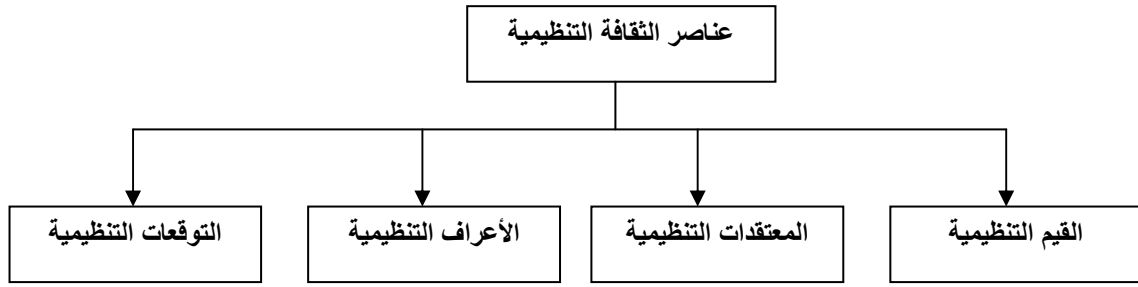
رابعاً: التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁽³⁾

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 35.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 154.

(3) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص ص 83-86.

شكل رقم (02): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق.

4- أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من المنافع والفوائد التي بدورها تنعكس على المنظمة والمتمثلة في:

- بناء إحساس بالتاريخ، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.⁽¹⁾
- تحقيق الإنجسام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.⁽²⁾
- تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات.⁽³⁾
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية.⁽⁴⁾
- تعتبر الثقافة بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.⁽⁵⁾

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل، 2007، ص 296.

(2) عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والإبتكار، مرجع سابق، ص 89.

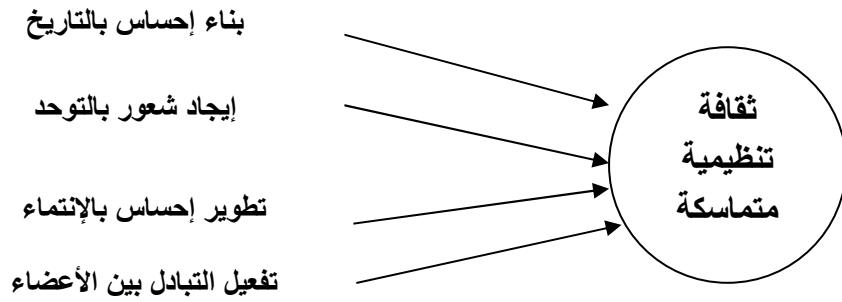
(3) عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 201.

(4) سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 140.

(5) عبد الله قرش: الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة، العدد 17، الجزائر،

2008، ص 110.

شكل رقم (03): يوضح أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 296

5- أنواع الثقافة التنظيمية:

إن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع مسألة تتطلب نوع الدراسة التي تقوم بتقسيمها، حيث نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع، هناك تقسيم شائع وهو الذي يقيم الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف، وفيما يلي يتم تفصيل ذلك:

1- الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظر بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. (1)

وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبير فيما بينهم ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين. (2)

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظر بالثقة والقبول الواسع من منظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (3)

(1) مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 145.

(2) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار هومة، الجزائر، 2004، ص 457.

(3) سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج1، ص 152.

فالأفراد يسيرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.⁽¹⁾

3- الثقافة التكيفية (ثقافة قادرة على التكيف) adaptative :

تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عال، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، يكون العاملون مستغلين بقراراتهم وأحرار بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والإستجابة للزبائن بقيمة عالية، كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع والدعم، والمكافأة وتكريم الإبداع، والتطبيق وأسلوب التعامل مع الخطر.

والمثال الجيد هو ثقافة التكيف لشركة (Nokia) حيث التفكير الحر، والإبداع الفائق، والأفكار الأخلاقية التي تستخدم لمواجهة التحديات، وتعتمد شركات الصناعات الإلكترونية التي تتضمن ارتباطا بالتجارية الإلكترونية على ثقافة التكيف لأنها تمكنها من التحرك بسرعة للإستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها.⁽²⁾

4- ثقافة الارتباط **Relatedness**: هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين ويسود المنظمة مناخ الإبداع، وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون وبناء الإعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلا تعمل شركة كوكا أولا على إشاعة ثقافة الإرتباط كونها أحد محددات نجاحها.⁽³⁾

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 318.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 321.

(3) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 322.

6- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على سلوك وأداء العمال داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:⁽¹⁾

1- **البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية، وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2- **البعد الإداري:** وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.

3- **البعد الإنساني:** ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

7- خصائص الثقافة التنظيمية

تختلف السمات الثقافية للمؤسسات، فهي تختلف من منظمة لأخرى ومن بينها:

1- **المبادرة الفردية:** درجة الحرية والمسؤولية والإستقلالية لدى الأفراد.

2- **التسامح مع المخاطرة:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.

3- **التوجيه:** إلى أي مدى تضع المنظمة أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

4- **التكامل:** ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

5- **الرقابة:** ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

6- **الهوية:** إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.⁽²⁾

⁽¹⁾ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 152.

⁽²⁾ حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد، عمان، ص 310.

- 7- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.⁽¹⁾
- 8- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، أي الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.⁽²⁾
- 9- الاستقرار النسبي مقابل التغيير.
- 10- الروح الهجومية والتنافسية.
- 11- الاهتمام بالموظفين.⁽³⁾
- 8- مستويات الثقافة التنظيمية:

تنمو الثقافة التنظيمية عبر مجموعة من القوى التي تدرج تحت ثلاث مستويات أساسية وهي كالتالي:

- 1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى الإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام ثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.⁽⁴⁾
- 2- ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما تجد في نفس الوقت تعنتقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط.

(1) نجوى يوسف جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، جزء 1، يوليو، مصر، 2014، ص 511.

(2) سامية حسن الساعاتي: الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

(3) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 258.

(4) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 417.

3- ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة.⁽¹⁾

وهناك من وجهة أخرى من يرى أن للثقافة التنظيمية مستويات أخرى وهي:

- **المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل التنظيم، القصص والطقوس الرموز.⁽²⁾
- **المستوى الثاني:** يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد 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 والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد على قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المؤسسة الإدارية، ويشير مفهوم الثقافة الوظيفية إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.⁽³⁾
- **المستوى الثالث:** يشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حوله.⁽⁴⁾

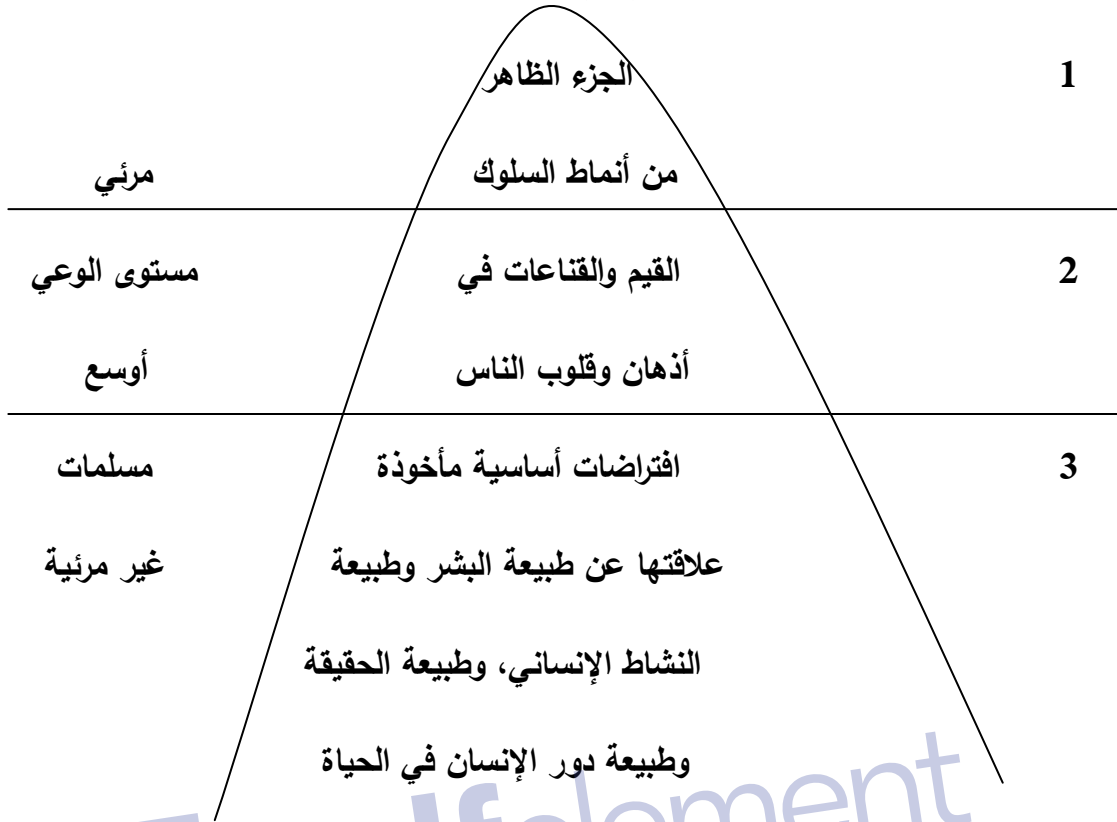
(1) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات، المرجع السابق، ص ص 417، 418.

(2) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العامل، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 231.

(3) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العامل، المرجع السابق، ص 231.

(4) حمد بن فرحان السلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 37.

الشكل رقم (04): يمثل مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري سيد: الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 292.

11 العوامل التي تتصل بالثقافة التنظيمية:

تتصل الثقافة التنظيمية بعدة عوامل والمتمثلة في:

- 1- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشتراك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة والموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- 2- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والإستقلالية.

- 3- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء. (1)
- 4- **بيئة المنظمة:** حتى تكون المنظمة فاعلة يجب أن تستجيب للعوامل البيئية بشكل سليم، وقد وجدنا بأن واحدة من وسائل تصنيف الثقافات هي على أساس طبيعة السوق، فالبيئة الديناميكية المتغيرة تقتضي استجابة سريعة ومرونة وتنظيم عضوي، وبالتالي ثقافة تثمن ذلك.
- 5- **الأهداف:** ثقافة الشركة الصناعية التي يشكل الربح هدفها الرئيسي تختلف عن ثقافة الشركة الصناعة التي تعمل في نفس المجال وتهتم بالإبداع والتميز والخدمة والتوسع في سوقها، والسبب هو أن الأهداف هي التي تحدد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة، أي بناء الرقابة والتحكم. (2)

10- تغيير ثقافة المنظمة:

- يرى Trice و Beger أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل، كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، وأن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي: (3)
- 1- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته بالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه.
 - 2- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
 - 3- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول، والرغبة في لفت الإنتباه والتعود والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان، كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة، كتهديد قوى النفوذ وافتقاد الأهداف، وانعدام الثقة وقلة الموارد وغيرها.
 - 4- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
 - 5- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والوسائل الدينية والماراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.

(1) سعود محمد العتيبي، السواط طلق عوض الله: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، 1999، ص ص 60، 61.

(2) أحمد عريقات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار إثراء، الأردن، 2013، ص ص 156، 157.

(3) حلواني ابتسام عبد الرحمان: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة إلكترونية، الرياض، السعودية، 2009م، ص ص 19، 20.

6- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافية إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة. (1)

11- طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

1- طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الإحتفاظ بهم في المنظمة.
- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طرق التفكير والشعور وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.
- في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الإتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون عملهم تلقائي فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لإكسابه نظام قيم قريبا إن لم نقل متطابق مع المنظمة. (2)

2- طرق المحافظة عليها:

أ- الإدارة العليا: تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والمدى الذي يلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين.

ب- اختيار العاملين: تعمل عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الإختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضا بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. (3)

(1) حلواني ابتسام عبد الرحمان: مرجع سابق، ص ص 19، 20.

(2) ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص55.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 319.

ج- المخالطة الاجتماعية: عند القيام باختيار عناصر جديدة في المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.⁽¹⁾

12- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

للثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على المنظمة والعاملين من حيث فعالية المنظمة وسلوك العاملين وغيرها من الآثار، والتي سنذكرها فيما يلي:

1- الثقافة التنظيمية والفعالية:

لقد كشفت الدراسات التي أجراها Petery Waterman حول خصائص المنظمات المتميزة للأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة القوية وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة الأداء والإنجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالأشخاص يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب الذي تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ويرى Joy.Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للنقل.⁽²⁾

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة، وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.⁽³⁾

2- تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة:

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية بقوة فالتعديل في إحدهما لا بد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية،

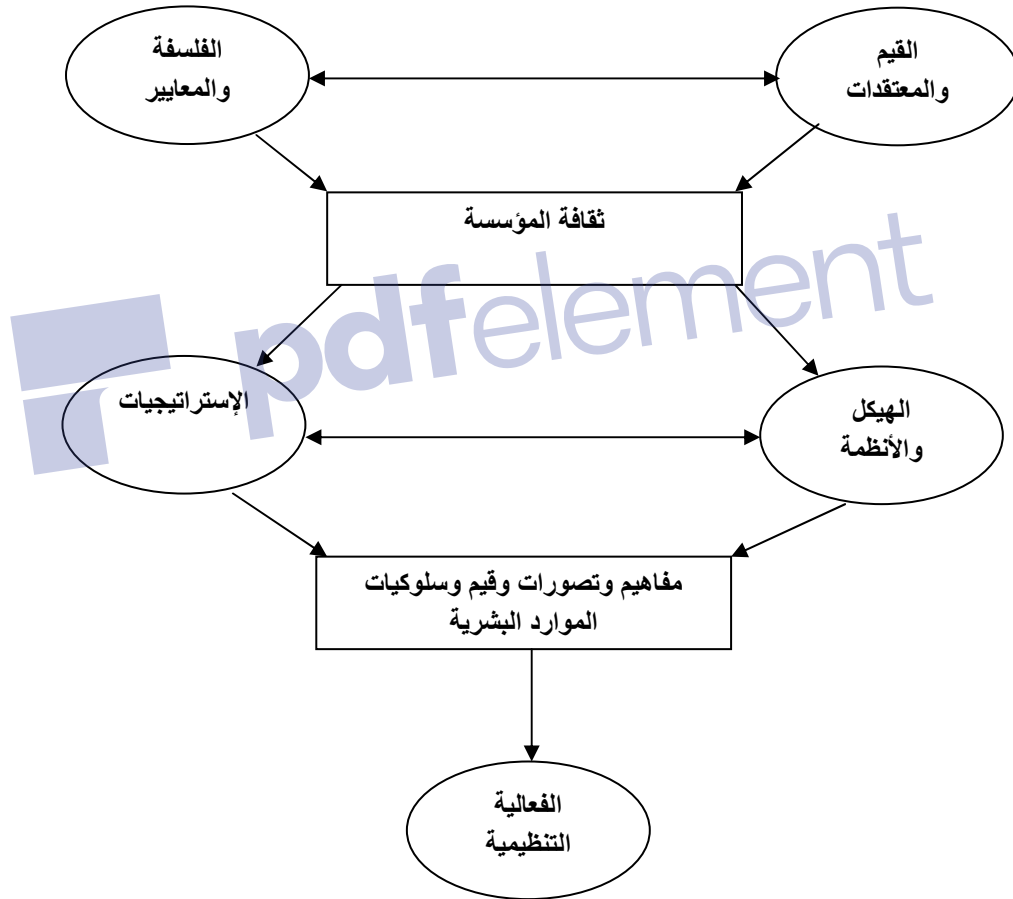
(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 320.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2004، ص 339.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 339.

هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في السوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الأضرار بالبيئة وتجنب أساليب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة، ومن جهة أخرى فإن القواعد والقيم والإفتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على إنجاز الإستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والإستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفاعلية.⁽¹⁾

الشكل رقم (05): تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 103.

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ص 102، 103.

3- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية [القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيره] وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة وهنا لا بد من الإشارة أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (1)

4- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

- أ- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والإستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الإنضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
- ب- المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والإنفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل، وأنماطه في المنظمات بصفة عامة. (2)

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 340.

(2) كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد اسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر،

1976، ص 31.

ج- الأمن: يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف إذ يخشى العامل مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته. (1)

13- وسائل انتقال الثقافة التنظيمية:

1- الرموز:

تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقها ومثل صالات المؤسسات المليئة بالزهور والورود لتوحي بأن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها مؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح.

2- القصص:

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة والضرورية لأنها تتضمن أحداثا عظيمة وربما أصبحت كلمات قصيرة شعارا أو مثلا لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة. (2)

(1) كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد اسماعيل يوسف، مرجع سابق، ص 31.

(2) جرينبرج جيرالد، باروت روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص ص 639، 640.

3- الاحتفالات:

تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والقروض الأساسية التي قامت عليها الشركة والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين بالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم أنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى. (1)

4- اللغة:

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يتسخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة. (2)



(1) جرينبرج جبرالد، باروت روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 641.

(2) حريم حسين: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، الأردن، 2006، ص 3323.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وتم عرضه في هذا الفصل تبين أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، يكمن الدور الفعال لها في المعايير التنظيمية والوظائف التي تؤديها في تحديد وضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم.



الفصل الرابع: أداء العمال

تمهيد

أولاً: محددات الأداء

ثانياً: شروط الأداء

ثالثاً: عناصر الأداء

رابعاً: أنواع الأداء

خامساً: معايير الأداء

سادساً: العوامل التي تتصل بالأداء

سابعاً: قياس الأداء

ثامناً: أبعاد قياس الأداء

تاسعاً: مزايا قياس الأداء

عاشراً: إجراءات تحسين الاداء

إحدى عشر: دوافع تحسين الأداء المستمر

إثنا عشر: نموذج تحسين الاداء

ثالث عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الأساسي للعملية الإدارية، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.

تعد الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لنجاح المؤسسة وتحسين أدائها ومن هذا المنطلق، فالثقافة التنظيمية تساهم في الاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء.

في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المحددات الأساسية للأداء، أبعاده، قياسه، العوامل التي تتصل به، إضافة إلى الإجراءات اللازمة لتحسينه.



أولاً: محددات الأداء

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون من منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات إلى محددات داخلية التي تتعلق بالعامل كشخص ومحددات خارجية التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل، فهي على النحو التالي:

1- المحددات الداخلية:

1-1- **الجهد**: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. (1)

1-2- **القدرات**: هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما.

1-3- **إدراك الدور**: ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها. (2)

2- المحددات الخارجية:

2-1- **متطلبات العمل**: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2-2- **البيئة التنظيمية**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي،

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014، ص 345.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2013، ص 113.

نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل

غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء. (1)

2-3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه بالمنافسة

الخارجية، فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم،

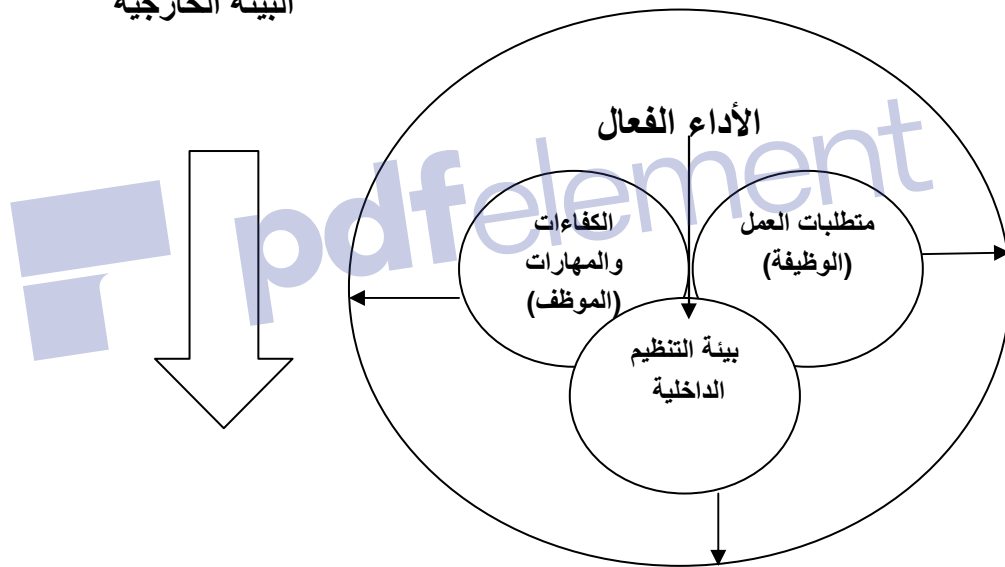
وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض

زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات. (2)

الشكل التالي يوضح لنا محددات الأداء الفعال

الشكل رقم (06): الأداء الفعال

البيئة الخارجية



المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، مصر، 2003، ص 120.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 114.

(2) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز، الأردن، 2013، ص 117.

ثانياً: شروط الأداء

هناك ثمانية شروط للأداء المهمة والتي تتمثل في:

- 1- **وضوح وشفافية المهمة:** تكون المهمة واضحة وشفافية عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية، ويتم التأكد من فهمه لها:
 - الواجب/المهمة نفسها.
 - الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة.
 - حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي يستطيع أن يصل إليها، وبمارسها في تنفيذه لما هو مطلوب منه.
- 2- **الأهلية/ الكفاية للمهمة:** من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة ما أن يكون الموظف المعنى لديه الأهلية لتنفيذها، حيث تكون الأهلية نتيجة للمهارة العالية والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعنى القدرة على ترتيب ودمج مهاراته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.⁽¹⁾
- 3- **حصيلة المهمة:** قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية، علماً أنه يمكن التنبؤ بالنتائج استناداً إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أي تصرفات تشجع على إكمالها.
- 4- **منافسة المهمة:** بعض الناس يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهمات الأخرى، ومع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز.⁽²⁾
- 5- **التفاوت في أداء المهمة:** عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز المهمة كاملة فيمكن أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم.
- 6- **ضبط المهمة:** تعتبر المهمة جزء من العمل، فهي عملية محددة للبداية والنهاية، ينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة وهذا يعني أنه يجب ضبطها.

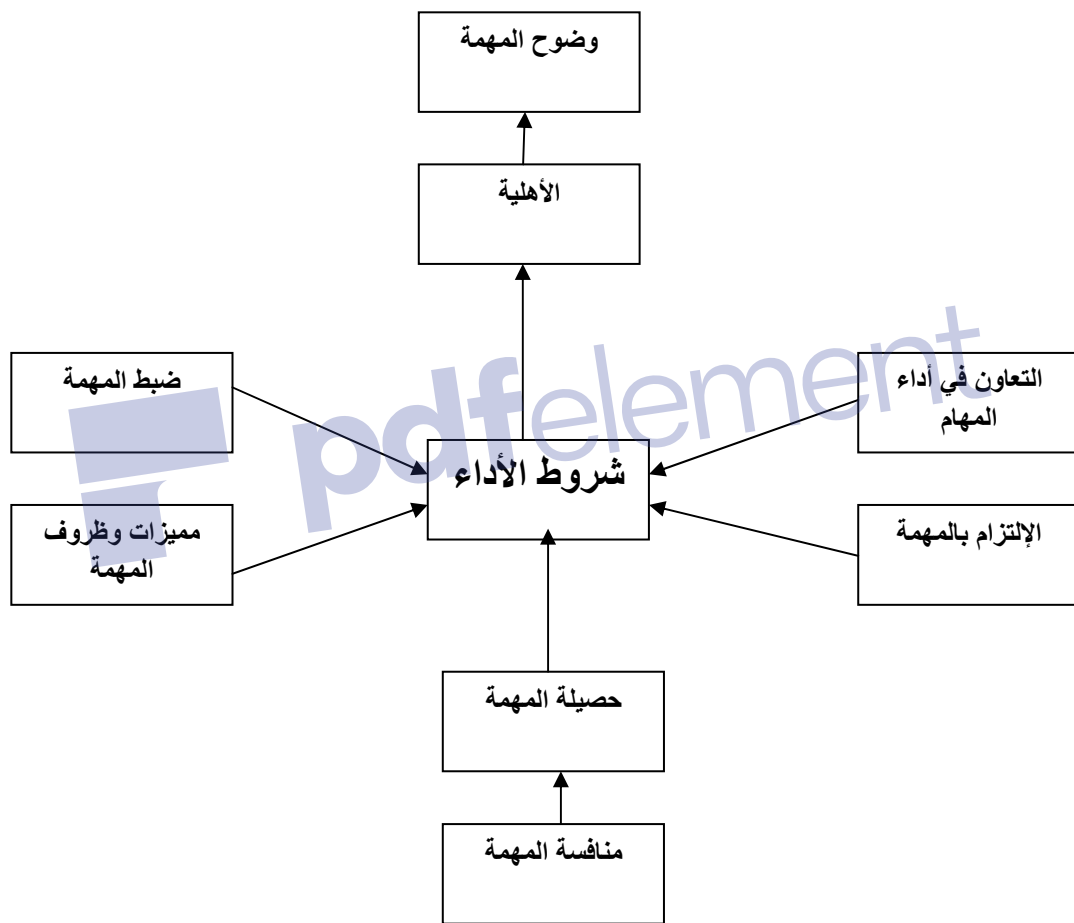
(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 106، 107.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المرجع السابق، ص ص 107-109.

7- الإلتزام بالمهمة: التزام الموظفين بالمهمة الواجب المطلوب منهم إنجازها وأدائها بالصورة المطلوبة.

8- مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب، وتشمل الظروف المناسبة كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء.⁽¹⁾

الشكل رقم (07): شروط الأداء الفعال



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المرجع السابق، ص 112.

⁽¹⁾ فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، مرجع سابق، ص 110، 111.

ثالثاً: عناصر الأداء

وتشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون ويتضح من ذلك أن العناصر على نوعان:

1- **عناصر شخصية:** تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الإستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الإهتمامات، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل، وتسمى في الغالب السمات الشخصية، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.⁽¹⁾

2- **عناصر أدائية:** تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، المهارات الإدارية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من نتائج تحليل ووصف الوظائف والتي تهتم بما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولاً لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.⁽²⁾

ويتكون الأداء من مجموعة عناصر حسب العتية ماجدة أهمها:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 128.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 128.

4- **المثابرة:** وتشمل الجدية في العمل، والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (1)

رابعاً: أنواع الأداء

1- حسب معيار المصدر:

أ- الأداء الداخلي:

يطلق على هذا النوع بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج على أساس.

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداث ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحدد أثرها. (2)

2- حسب معيار الشمولية:

أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها

(1) العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق، ص 58.

(2) عادل عشي: "الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 5، 6.

الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية. (1)

ب-الأداء الجزئي: الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (2)

خامسا: معايير الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء وتتمثل معايير دراسة الأداء في:

1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:

أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية. (3)

2- معيار الشمولية: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:

أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو.

(1) عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

(2) عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، المرجع السابق، ص 56.

(3) الشيخ الحلوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2010/2009/7، جامعة الجزائر، ص 219.

ب-الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يفرز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلل بين الأهداف في المنظمة.⁽¹⁾

سادسا: العوامل التي تتصل بأداء العمال

يتأثر أداء العمال بعدة عوامل والتمثلة في: ⁽²⁾

1- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه أو بدون جدولة الأعمال والبرامج سيكون عملها غير منظم وسيصعب عليها تحديد مدى تحقق لها من إنجازات.

2- اختلاف مستويات الأداء: وهذا يسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود في حين إن وجد التوازن بين الأداء وما هو متحصل عليه سيكون حافزا أو دافعا لأداء إنتاجا وفعالية.

3- مشكلات الرضى الوظيفي: من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، فإن غيابه يؤدي مباشرة إلى تدني مستوى أداء العمال سواء كان هذا الرضى الوظيفي متعلق بالجوانب المادية والمعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على الأداء.

4- التسبب الإداري: كان من العوامل التي تنعكس سلبا على مستويات الأداء، فغياب الرقابة والإشراف والمسؤولية وقت العمل، وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعف أداء العمال والتقليل من إنتاجهم وإهمالهم لعملهم.

وهناك من يرى أن الأداء يتصل بعدة عوامل أخرى تؤدي إلى رفع الأداء والأخرى منها إلى خفضه والتمثلة في: ⁽³⁾

⁽¹⁾ عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عب الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 19.

⁽³⁾ حمود بن مخلف العماج: "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، 2003، ص ص 67، 68.

1- العوامل الداخلية:

هي العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة والإدارة وتتكون من:

أ- العنصر البشري:

يعتبر العامل المهم الذي يؤثر على أداء العمال باعتباره المحرك الأساسي للعمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته. (1)

ب- الإدارة:

إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم.

ج- التنظيم:

دوره يشتمل في تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، كما أن التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العمال وتحقيق الأهداف بكفاءة.

د- طبيعة العمل:

تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها والإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه كلما زادت دافعيته وولائه وبالتالي زيادة أدائه.

هـ- بيئة العمل:

أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه من علاقات اجتماعية تتجسد أساسا في عملية الاتصال الرسمي وغير الرسمي. (2)

(1) جمال الدين المرسي وثابت إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 484، 485.

(2) جمال الدين المرسي وثابت إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، المرجع السابق، ص 485.

2- العوامل الخارجية:

هي العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة والمتمثلة في: (1)

أ- البيئة الاجتماعية:

تتضمن تركيب المجتمع والطبقات، وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية، أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

بمعنى المناخ السياسي العام للمجتمع، ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي والأحزاب السياسية، أما البيئة القانونية، فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة.

ج- البيئة الاقتصادية:

تشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية اللامركزية التخطيط والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك. (2)

سابعاً: قياس الأداء

منذ أكثر من قرن كتب "لورد كيلفين" قائلاً: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أو معرفتك به ضئيلة أو غير مرئية". (3)

(1) جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص 90.

(2) جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، المرجع السابق، ص 90.

(3) كريس أشتون: تقييم الأداء الإستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص 30.

والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

الجدول رقم (01): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط المخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج حدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي وصادر محسن الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ط1، ص 78.

ثامناً: أبعاد قياس الأداء

يشتمل أداء العمال على ثلاثة أبعاد جوهرية والمتمثلة في:

1- قياس الأداء الفردي:

وهي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تسهم في تحقيقها أهداف الوحدة التنظيمية، ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر، ويقاس فيه الوقت المستنفد والتكلفة والجودة ومؤشرات القياس والوقت المعياري.

2- قياس أداء الوحدات التنظيمية:

وهي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها التي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، ويقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية وتقاس فيه الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية.⁽¹⁾

3- قياس الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.⁽²⁾

تاسعا: مزايا قياس الأداء:

إن تطبيق نظم القياس يحقق للمنظمة عدة مميزات وتتمثل في:⁽³⁾

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات متلقي الخدمة أم لا.
- يساعد قياس الأداء في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح مالا تعرفه.
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق ولا وفق العواطف أو الآراء الشخصية.
- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.
- يسهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل.
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي والاعتماد على العاطفة.

⁽¹⁾ عبد الرحمن، عادل محمد محمد: (2014) أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، 28(2)، 133، 179، ص 146.

⁽²⁾ عبد الرحمن، عادل محمد محمد: المرجع السابق، ص 146.

⁽³⁾ تيوك، محمد بن علي بن مسعود فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجلة البحوث التجارية (كلية التجارة، جامعة الزقازيق) (2016م)، ص ص 197-228.

عاشرا: إجراءات تحسين الأداء

تكمن إجراءات تحسين الأداء حسب سهيلة محمد عباس فيما يلي:

أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو الأهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء من هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات)، والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.⁽¹⁾

ب- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الداء ووضع الحلول المناسبة لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.⁽²⁾

ج- الاتصالات المباشرة: إن الإتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.⁽³⁾

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ، 2003، ص 157.

(2) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، المرجع السابق، ص 158.

(3) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، المرجع السابق، ص 158.

ولتحسين أداء الأفراد أو الموظف داخل المؤسسة هناك عدة عوامل نوجزها فيما يلي: (1)

أ- تحسين الموظف: وذلك من خلال:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
 - التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
 - الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب فيه.
- ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم المحتويات الوظيفية إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل، وهذا يعطي منفعة للموظف.

حادي عشر: دوافع تحسين الأداء المستمر

هناك عدة عوامل تدفع بتحسين الأداء المستمر أهمها:

- أ- معدلات التغيير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة، والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد

(1) هاينز ماريون: "إدارة الأداء- دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 275.

المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الإبتكار. (1)

ب- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشورة.

ج- الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء. (2)

د- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحدث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات لبيئة الخارجية. (3)

إثنا عشر: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف (4)، وفيما يلي يوضح هذا الشكل نموذج لتحسين الأداء:

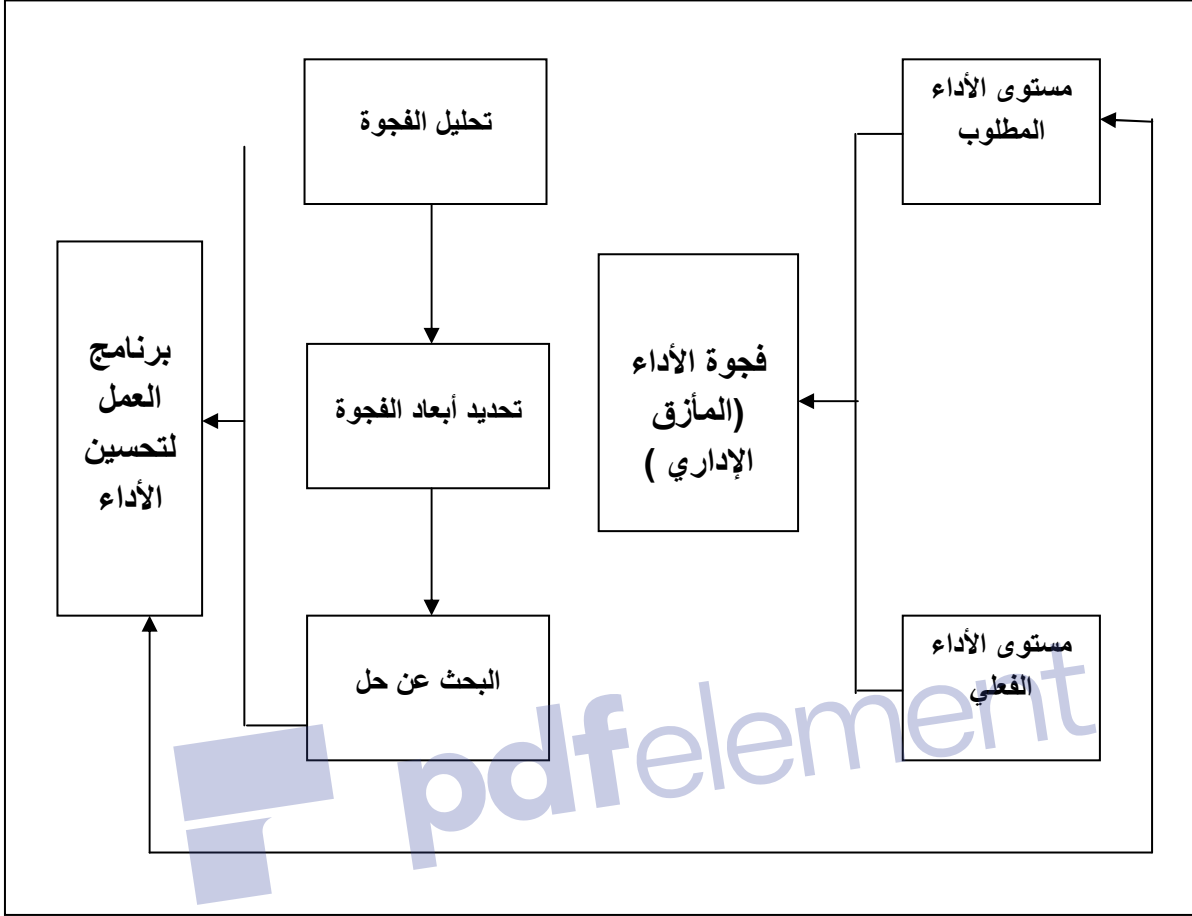
(1) عادل زايد: التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.

(2) عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المرجع السابق، ص 10.

(3) عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المرجع السابق، ص 10.

(4) شريفي مسعودة ودولي سعاد: "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتنقى العملي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 4.

الشكل رقم (08): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 147.

ثالث عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

1- تأثير الإبتكار والإبداع على الأداء الوظيفي:

تمثل عملية الإبتكار والإبداع الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، والمؤسسات الناجحة التي تعطي مجالاً لحرية العاملين في أداء أعمالهم، مما يسمح لهم بابتكار طرق جديدة فعالة، لهذا أصبحت عملية الإبتكار والإبداع تعتمد كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة في رفع مستوى الأداء فهي تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتساعد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة مما يجعل الفرد

يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، وهذا ما يؤدي إلى الإنفتاح على الأفكار الجديدة التي تطور قدرته على تحسين طرق الأداء المتعلقة بالوظيفة. (1)

تسعى المنظمات الحديثة إلى زيادة الاهتمام بالوعي بضرورة تفعيل عملية الابتكار والإبداع باعتبارهما مفتاح التميز والتفوق، تدعيم وتنمية قدرات العمال من خلال تطوير وإعداد العمال حيث أنه كلما زاد هامش الابتكار والإبداع زاد معه الأداء المتميز في طرق وأساليب العمل ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة، كما أن لمشاركة العاملين تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الإنسجام في بيئة العمل. (2)

2- تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذ حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموقف حينما يشعر بالإلتزام أكثر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم بحيث يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالعامل الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته (3)، فالإلتزام التنظيمي يعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء في هذا المجال، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها الغياب والتهرب عن أداء المهام ويمثل عنصرا في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ويعمل على ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع الفرد إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. (4)

(1) حسن إبراهيم بلوط: " المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة"، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص ص 356-359.

(2) محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 71.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 58.

(4) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص 58.

3- تأثير منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي:

تترك الحوافز بأنواعها الإيجابية والسلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهد المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد.⁽¹⁾



(1) مهدي زويلف: إدارة الأفراد، في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص 284.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الأداء هو العملية الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وعليه نجد أن المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهداف المؤسسة.

ومن هذا يتبين أن الثقافة التنظيمية تساهم في الرفع من أداء المؤسسة.



الإطار الميداني

pdfelement

الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مخطط الدراسة

ثانياً: مجال الدراسة (مجال جغرافي-مجال زمني-مجال بشري)

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: منهج الدراسة

خامساً: عينة البحث

سادساً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الوثائق والسجلات

سابعاً: الخصائص السوسولوجية لمجتمع البحث

ثامناً: الخصائص السوسولوجية لعينة البحث

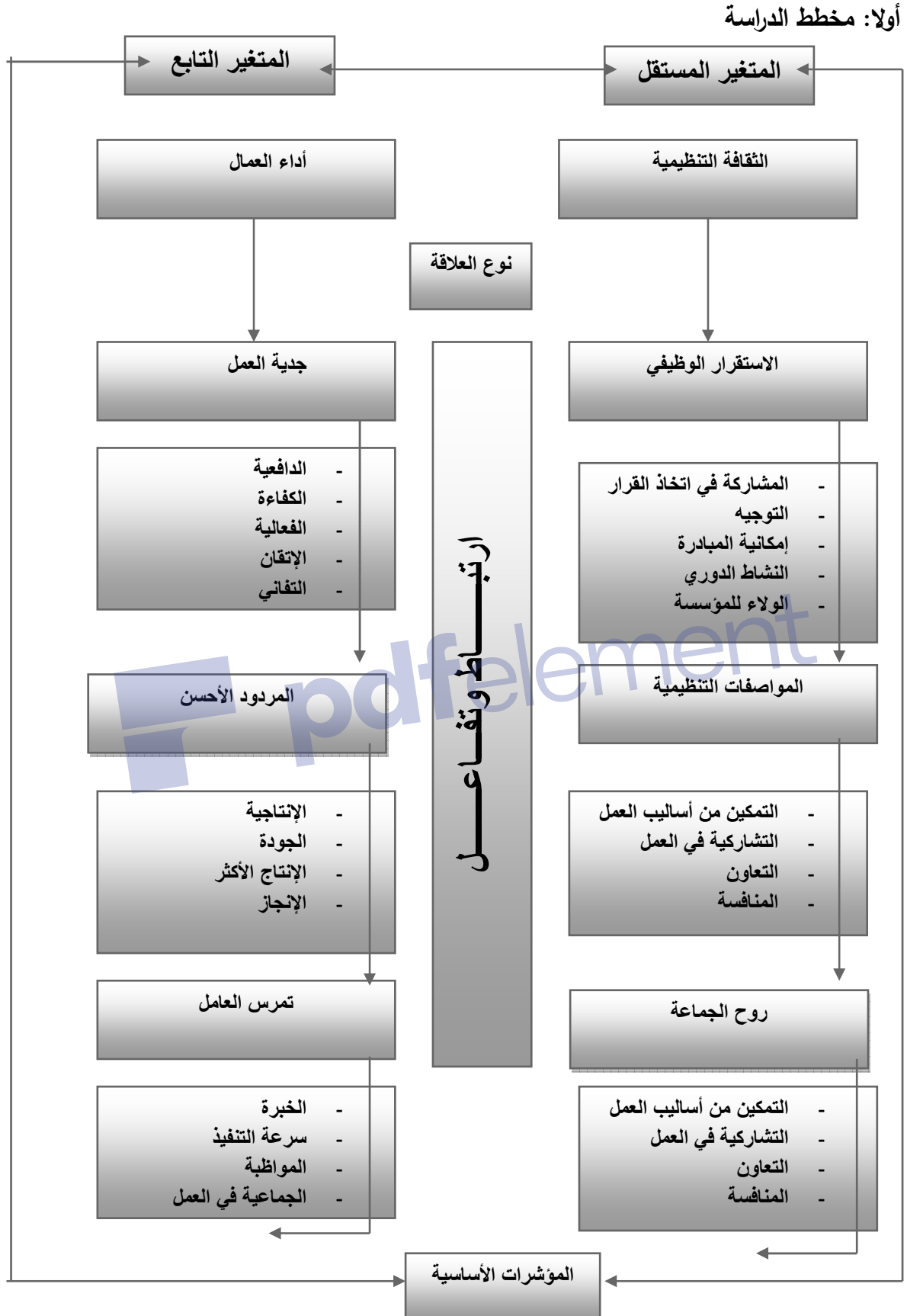
تاسعاً: أساليب المعالجة السوسولوجية

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري) منهج الدراسة المستخدم والفروض، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، مجتمع البحث وخصائصه.





شكل رقم (09): يوضح مخطط الدراسة (من إعداد الطالبة)

ثانيا: مجال الدراسة

في كل دراسة علمية لابد من دراسة وتحديد مجالاتها، فهي عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي لما لها من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، فالتحديد المكاني والزمني والبشري يضمن الموضوعية في تناول مشكلة الدراسة.

1- المجال المكاني:

يقصد به المجال المكاني الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية، مع ذكر بعض خصائصه، والمجال في هذه الدراسة هي " وحدة الخزف الصحي للشرق - بالميلية" وحدة من بين خمس وحدات بمؤسسة "الخزف بالشرق" والتي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم: 315-82 المؤرخ بتاريخ أكتوبر 1982، وقد انبثقت عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لموارد البناء، والتي أنشأت حسب المرسوم رقم 455-68 المؤرخ في 23 جويلية 1986 م، والكائن مقرها بقسنطينة والوحدات المكنة لها هي "ابن زياد"، "العثمانية"، "الميلية" "العاشور"، "أميزور"، كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (SNUC) حيث انطلقت أشغال إنجازها سنة 1969 وامتدت إلى نهاية 1974م، ولقد تكفلت بذلك شركات ألمانية، فرنسية وجزائرية.

وفي 13 ديسمبر 1997 قررت الشركة القابضة لبناء "الهولدينغ" تحويل وحدة الخزف الصحي بالشرق "الميلية" إلى شركة الخزف الصحي "الميلية" ودخل هذا القرار حيز التطبيق بتاريخ 19 أبريل 1998، وهي الآن شركة ذات أسهم، حيث يقدر رأسمالها بـ 20.800.000.000 دج تتكفل بإنتاج قطع الخزف الصحي، وهي الآن تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج والتصدير على مستوى القطر الجزائري خاصة بعد تحصلها على شهادة الإيزو للجودة والنوعية سنة 2005م.

تقع مؤسسة الخزف الصحي جنوب شرق مدينة "الميلية"، محايدة للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 12 هكتار من بينها 3 هكتارات مغطاة و9 هكتارات غير مغطاة، حيث تقدر مساحة دائرة الإنتاج بـ 30.000م² للبنىات والمنشآت المختلفة كالإدارة والمطعم، وقد بلغت طاقة الإنتاج بها 502451 قطعة خزفية سنة 2009.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 7 أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها، تقوم بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي وكذا حسن عمل نشاط المؤسسة الإنتاجي وهي:

- 1- **المدير العام:** هو رئيس عام للشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة وتحديد الإستراتيجيات ومراقبة تطبيقها، والقيام بالخطط والتنسيق بين مختلف القطاعات والمصالح.
- 2- **مسؤول التسيير والجودة (ISO):** يضع جهاز تسيير النوعية وصيانتها للحصول على شهادة الجودة العالية والسهر على تنفيذ برنامج المواجهة الداخلية.
- 3- **مساعدة المدير العام:** تتمثل مهمتها في الاهتمام بالمشاريع الجديدة، ومراقبة إنجاز المشاريع الكبرى للشركة، وكذا السهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص برنامج الإنتاج والصيانة.
- 4- **المعاين (المدقق الداخلي):** وظيفته:
 - إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.
 - إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.
 - السهر على احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها وإعداد تقرير حول كل مهنة.
- 5- **مصلحة الأمن:** مهمتها السهر على ضمان الأمن الصناعي لعمال الوحدة، وذلك بتوفيرها لتجهيزات الأمن أثناء العمل، كالملابس الخاصة بوحدة الحراسة الدورية.
- 6- **مديرية الإدارة المالية:** تقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف الشركة المرتبطة بالوظائف المتعلقة بالمبيعات، التمويل، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية.
- 7- **مديرية الاستغلال:** تشرف هذه المديرية على سير الأقسام التالية:
 - أ- دائرة الإنتاج: و التي تنقسم بدورها إلى:
 - مصلحة الإنتاج/مراقبة الجودة/المخبر.
 - ب- الدائرة التقنية: وتضم:
 - مصلحة الصيانة
 - مصلحة الوسائل العامة

ثانيا: المجال الزمني

- **الفترة الأولى:** المقصود بها الفترة التي استغرقتها الدراسة النظرية لموضوع الدراسة ابتداء من شهر جانفي وذلك من خلال الاتصال بالمكتبة الجامعية والإطلاع على مختلف الكتب والمجلات التي تخدم موضوعنا دامت مدة الدراسة أربعة أشهر.
- **الفترة الثانية:** المقصود بها الوقت الذي استغرقتة الدراسة الميدانية وكانت المدة المستغرقة حوالي شهر حيث تمت الزيارات عبر مراحل وهي:
- أ- **المرحلة الأولى:** زيارة استطلاعية لمجتمع البحث، الهدف منها الاتصال بالإدارة والتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين أداء العمال، بعد طرح موضوع الدراسة تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني بالمؤسسة المتمثلة في مؤسسة الخزف الصحي "بالميلية".
- وقد كان ذلك ابتداء من 15 أبريل 2019 ثم بعد ذلك تزامنت البداية الأولى للجانب الميداني مع نهاية الجانب النظري، وذلك يوم 10 ماي 2019، حيث تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن المؤسسة، وتم توزيع الاستمارة كخطوة أولى لجمع بعض الملاحظات الأولية ومعرفة مدى استيعاب وفهم الباحثين لمحتواها، إضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض المرؤوسين للحصول على معلومات متعلقة بموضوع الدراسة والمؤسسة في آن واحد.
- ب- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة بعدما تم القيام بتعديلها بعد الخطوة الأولى وتبسيط الأسئلة التي لم تكن قابلة للفهم من قبل الباحثين دامت هذه المرحلة حوالي 5 أيام من 12 ماي 2019 إلى 16 ماي 2019 وهي كافية لملئ الاستمارات.

2- المجال البشري:

يبلغ عدد عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية 292 عامل والجدول التالي يوضح تصنيف العمال حسب كيفية توزيعهم داخل مختلف المديریات والمصالح.

الجدول رقم (02): تصنيف العمال حسب طبيعة العمل.

العدد	طبيعة العمل
30	الإطارات
53	عمال التحكم
209	عمال التنفيذ
292	المجموع

ثالثا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من أهداف الدراسة ومجموعة الأسئلة التي تم طرحها في إشكالية الدراسة ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت ظاهرة أو موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها في تحسين أداء العمال، حيث تعتبر الفرضيات خطوة منهجية مهمة جدا عند تصميم أي بحث علمي، فهي تساعد الباحث في الابتعاد عن الأحكام المسبقة وتجنبه الوقوع في الأخطاء المنهجية.

ووفقا للباحث موريس أنجرس فمنه لا بد أن تتصف فرضيات البحث بـ:

التصريح: يوضع في جملة أو أكثر لها علاقة قائمة بين حدين أو أكثر.

التنبؤ: التنبؤ بما سنكتشفه في الواقع.

وسيلة للتحقق: أن تكون وسيلة عملية يتم من خلالها معرفة مدى مطابقة التوقعات أو الافتراضات للواقع أو الظواهر. (1)

موضوع هذا البحث ينطلق من فرضية عامة مفادها:

- الثقافة التنظيمية لها علاقة بتحسين أداء العمال.

حيث يوجد لهذا البحث متغيرين اثنين كباقي البحوث العلمية الأخرى وهما:

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 451.

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية.
- المتغير التابع: الأداء (أداء العمال).

ولتسهيل هذه الدراسة تم صياغة فرضيات جزئية مشتقة من الفرضية العامة وهي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

الاستقرار الوظيفي يضمن جدية العمل.

وللتحقق من صدقها تم تناول مجموعة من المؤشرات المتمثلة في:

• مؤشرات الاستقرار الوظيفي:

- المشاركة في اتخاذ القرار

- التوجيه

- إمكانية المبادرة

- النشاط الدوري

- الولاء للمؤسسة

• مؤشرات جدية العمل:

- الدافعية

- الكفاءة

- الفعالية

- الإلتقان

- التفاني

• التجاذب

- المشاركة في اتخاذ القرار....الدافعية

- التوجيه.....الكفاءة

- إمكانية المبادرة.....الفعالية

- النشاط الدوري.....الإلتقان

- الولاء للمؤسسة.....التفاني

- الترابط

- المشاركة في اتخاذ القرار يولد الدافعية لدى العمال
- التوجيه يزيد من كفاءة العامل
- إمكانية المبادرة تساهم في فعالية أكثر
- النشاط الدوري يمكن من الإتقان
- الولاء للمؤسسة يؤدي إلى التفاني

- 1 - الفرضية الفرعية الثانية:

المواصفات التنظيمية تؤدي إلى ضمان مردود أحسن

للتحقق من صدقها تم تناول مجموعة مؤشرات أيضا

- مؤشرات المواصفات التنظيمية:

- التمكين من أساليب العمل
- التشاركية في العمل
- التعاون
- المنافسة

- مؤشرات المردود الأحسن

- الإنتاجية
- الجودة
- الإنتاج الأكثر
- الإنجاز

- التجاذب:

- التمكين من أساليب العمل.....الإنتاجية
- التشاركية في العمل.....الجودة
- التعاون.....إنتاج أكثر
- المنافسة.....الإنجاز

• الترابط:

- التمكين من أساليب العمل يرفع من إنتاجية العامل
- التشاركية في العمل تضمن الجودة
- التعاون يسهم في إنتاج أكثر
- المنافسة تمكن من الإنجاز
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

روح الجماعة تساهم في تمرس العامل

ويتم اختبارها في الواقع من خلال المؤشرات الآتية:

• مؤشرات روح الجماعة:

- طرق التفكير المشتركة
- العمل خارج المراقبة
- تحمل المسؤولية
- التنسيق

• مؤشرات تمرس العامل:

- الخبرة

- سرعة التنفيذ

- المواظبة

- الجماعية في العمل

• التجاذب

- طرق التفكير المشتركة.....الخبرة

- العمل خارج المراقبة.....سرعة التنفيذ

- تحمل المسؤولية.....المواظبة

- التنسيق.....الجماعية في العمل

• الترابط:

- طرق التفكير المشتركة تضمن الخبرة
- العمل خارج المراقبة يزيد من سرعة التنفيذ
- تحمل المسؤولية تؤدي إلى المواظبة
- التنسيق يساهم في الجماعية في العمل

رابعاً: المنهج

لكي يصبح البحث علمياً على الباحث أن يلتزم بخطوات وطرق المنهج العلمي في البحث، حتى يصل إلى نتائج أكثر دقة وهذا الأسلوب يساعد على تركيز الجهد واختصار الوقت وحصر العمل في نطاق البحث المطلوب. (1)

بما أن موضوع الدراسة الراهنة يتمحور حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأنسب منهج لهذه الدراسة والذي يوفر صورة على الوضع الراهن ويصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وشاملاً لكافة جوانبها كما أنه يساعدنا في جمع معلومات مفصلة عن الظاهرة يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها. (2)

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معينة بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على هذه الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات فيما يخص موضوع الدراسة. (3)

(1) محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العملي أسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، 1992، ص 19.

(2) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 61.

(3) رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2000، ص

خامسا: العينة

تعرف العينة على أنها "تمودج يشتمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، فهو الجزء أو النموذج يعطي الباحث عن دراسته كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة واستحالة دراسة كل تلك الوحدات".⁽¹⁾

يعرفها موريس أنجريس "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".⁽²⁾

كل دراسة لابد من تعيين مجتمع البحث وتحديد عينة مناسبة وذلك بغية الوصول إلى نتائج صادقة وعلمية لذلك تم اختيار العينة الطبقية التناسبية.

ونلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وإخلاص نسبة كل طبقة في مجتمع البحث، وتسمى بالمعينة الطبقية النسبية".⁽³⁾

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع المجتمع والذي يتكون من 292 مفردة وتتمثل على النحو التالي:

الإطارات-عمال التحكم-عمال تنفيذيون

- الإطارات: 30

- عمال التحكم: 53

- عمال تنفيذيون: 209.

حيث كانت النسبة 15 % ومنه:

$292 \times 15\% = 43.8$ ومنه 44 مفردة كعينة مختارة.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري، الأردن، 1992، 137.

(2) موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط4، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

(3) موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ص 305.

وبالتجزئة تكون العمليات التالية:

- الإطارات: $4.50 = 15\% \times 30$
- عمال التحكم: $7.95 = 5\% \times 53$
- عمال تنفيذيون: $31.35 = 15\% \times 209$

وعليه يكون الجدول التالي: (جدول اختيار العينة الطبقيّة التناسبيّة)

جدول رقم(03): اختيار العينة الطبقيّة التناسبيّة

النسبة من حجم العينة 15%	النسبة من المجتمع الأصلي %100	طبيعة العمال الاحتمالات
4.50	30	الإطارات
7.95	53	عمال التحكم
31.35	209	عمال تنفيذيون
44 أي 43.8	292	المجموع

سادسا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق والمعلومات التي يسعى الباحث الوصول إليها، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

الملاحظة هي بداية أي عملية بحثية، فهي التي تمهد اختيار موضوع البحث لذلك تعتبر أداة أساسية وهامة في عملية البحث كونها تمثل إحدى القواعد المنهجية⁽¹⁾، فهي تعد الأداة التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة بغرض الحصول على أدق المعلومات.⁽²⁾

(1) طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص 131.

(2) بخوش الصديق: منهجية البحث العلمي، ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2010، ص 70.

ساعدت هذه الأداة في استقاء بعض المعلومات التي تقدر الوصول إليها بطرق أخرى، فالكثير من الإيماءات والتصرفات كانت مدركات لم يصرح بها والصدق في الإجابة أو التهرب منها.

2- المقابلة:

تعدّ المقابلة من أهم الأدوات التي يعتمدها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه، فهي بمثابة عملية حوارية بين الباحث والمبحوث، حيث تسير إلى "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر".⁽¹⁾

فهي تساعد الباحث في الحصول على معلومات أكثر قد تكون غفلت في الاستمارة أو قد لا تكون مسجلة في الوثائق المتعلقة بالمؤسسة، ومن أمثلة الاستفسارات التي كانت مع أفراد العينة ما يلي:

- أسئلة المقابلة:
- هل تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات؟
- هل هناك تنافس بين العمال؟
- هل تستشير الإدارة العمال في تسيير أمور المؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بينك وبين مرؤوسك؟
- هل تلتزم بمواعيد العمل؟

3- الاستمارة:

الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو م شكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.⁽²⁾

(1) محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص 336.

(2) زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مطبعة السعادة، 1998، ص 181.

وهي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد تقارن بما تم اقتراحه في الفرضيات.⁽¹⁾

وقد اشتملت الاستمارة على 34 سؤال، صيغت هذه الأسئلة وفق أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة وقد قسمت إلى ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية.
 - المحور الثاني: متعلق بالاستقرار الوظيفي وجدية العمل.
 - المحور الثالث: متعلق بالمواصفات التنظيمية والمردود الأحسن.
 - المحور الرابع: متعلق بروح الجماعة وتمرس العامل.
- صدق الأداة:

تم عرض هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين لهم إطلاع كبير وخبرة في الجانب المنهجي ولهم علاقة بالاختصاص وموضوع البحث، وتم أخذ آرائهم بعين الاعتبار حول مدى مناسبة العبارة للمحور الذي وضعت فيه.

حيث تم إضافة في محور البيانات الشخصية السؤال رقم 5 طبيعة العمل في المؤسسة وتعديل السؤال رقم (04) إعادة ترتيب احتياطات الحالة العائلية.

في المحور الثاني إدماج احتياجات السؤال رقم (12) في السؤال رقم (11) وتعديل صيغة السؤال رقم (12) من ما هي فوائد التوجيه في نظرك إلى ما هي فوائد توجيه العمال في نظرك، وتم تعديل صيغة السطر الثاني من السؤال رقم (13) من: في حال الإيجاب "بنعم" يتمثل ذلك في إلى: تبرز وجهات النظر في تعديل صياغة السؤال رقم (27) من فيما تبرز الخبرة المكتسبة نتيجة التشاور إلى ما هي نتائج التشاور.

(1) سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه، الجزائر، 2012، ص

السؤال قبل القيام بالتعديل	السؤال بعد التعديل
السؤال رقم 04: متزوج <input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/>	السؤال رقم 04: أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/>
السؤال رقم 11: هل يتلقى العمال توجيهات من قبل المشرفين؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> السؤال رقم 12: فيما تتمثل هذه التوجيهات؟ توجيهات تتعلق بالوقاية من حوادث العمل توجيهات تتعلق باستعمال وسائل العمل توجيهات تتعلق باقتصاد الجهد المبذول توجيهات تتعلق بتحسين الإنتاجية	السؤال رقم 11: هل يتلقى العمال توجيهات من قبل المشرفين؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> السؤال رقم 12: فيما تتمثل هذه التوجيهات؟ توجيهات تتعلق بالوقاية من حوادث العمل توجيهات تتعلق باستعمال وسائل العمل توجيهات تتعلق باقتصاد الجهد المبذول توجيهات تتعلق بتحسين الإنتاجية
السؤال رقم 12: ما هي فوائد التوجيه في نظرك؟ نظرك	السؤال رقم 12: ما هي فوائد التوجيه في نظرك؟ نظرك
السؤال رقم 13: هل بإمكان العامل إبداء وجهة نظر بشأن الإنتاج في المؤسسة؟ في حال الإجابة بنعم تبرز وجهات النظر في: بدل مجهود أكبر سرعة التنفيذ الفعالية في العمل أخرى	السؤال رقم 13: هل بإمكان العامل إبداء وجهة نظر بشأن الإنتاج في المؤسسة؟ في حال الإجابة بنعم يتمثل ذلك في: بدل مجهود أكبر سرعة التنفيذ الفعالية في العمل أخرى
السؤال رقم 27: ما هي نتائج التشاور	السؤال رقم 27: فيما تبرز الخبرة المكتسبة نتيجة التشاور

4- السجلات والوثائق: تعتبر من الأدوات المهمة التي تساعد الباحث في الحصول على معلومات أكثر من خلالها يتم تحليل البيانات واستخلاص النتائج عكس الأدوات السابقة وقد حملنا على هذه الوثائق والسجلات من مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ساعدتنا في:

- التعرف على مجالات الدراسة (المجال الجغرافي - المجال الزمني - المجال البشري).

- الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الوظائف على مختلف المصالح.
- الإطلاع والتأكد من بعض المعلومات والمعطيات المتاحة.

سابعاً: الخصائص السوسولوجية لمجتمع البحث

- تجانس مجتمع البحث
- الإشتراك في العادات والتقاليد والقناعات الفردية والجماعية
- الجميع تحت تأثير الرؤساء والمشرفين
- تقارب اهتمامات وطموحات مجتمع البحث
- تعرض مجتمع البحث لنفس ظروف العمل

ثامناً: الخصائص السوسولوجية لعينة البحث

تشكل البيانات الشخصية للمبحوثين مرجعية لصدق البيانات ومعيار يضبط أسس التفسير والتحليل ومناقشة النتائج باعتبار خصائص مفردات البحث وخصائص مجتمع البحث ككل فهي تساهم في عملية التكميم ومنه فإن خصائص عينة البحث كالآتي:

- يغلب الطابع الذكور على مفردات العينة بنسبة 81.81%.
- أغلب مفردات العينة العاملون تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 36.36%.
- الثانويون بنسبة 45.45% الأكبر تمثيل بين مفردات العينة.
- العزاب أكثر تمثيل لعينة البحث بنسبة 79.54%.
- أغلب الموظفين عمال تنفيذيين بنسبة 70.45%.
- أغلب العمال من مصدر ريفي (سكان الريف) 68.18%.

تاسعا: أساليب المعالجة السوسيوولوجية

- 1- الأسلوب الكمي: هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى تكرارات ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث ومن ثم تفسيرها.
- 2- الأسلوب الكيفي: هو تحليل البيانات انطلاقا من الواقع، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة، أو مشابهة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم الخطوات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجالاتها المكانية والزمانية والبشرية التي مرت بها الدراسة، كما تم توضيح مجتمع الدراسة، إضافة إلى تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة، وتم الإستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة ومقابلة واستمارة من أجل جمع البيانات اللازمة وأساليب تحليل المعلومات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.



الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

عرض وتفسير وتحليل البيانات

خلاصة الفصل



pdfelement

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية وتفسيرها مرحلة مهمة فهي مرحلة من مراحل البحث السوسيولوجي، والخطوة التي تلي عملية جمع البيانات والمعطيات ميدانيا، حيث تبين العلاقة بين المتغيرات والتمكن من التحقق من صدق الفرضيات، تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجرينا فيه الدراسة.



عرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية:

جداول المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (04): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	الجنس
87.81%	36		ذكر
18.18%	08		أنثى
100%	44		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال ذكور بنسبة 81.81% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي، خاصة في مصلحة الصيانة والإنتاج، حيث يكون شاقا ومتعبا للمرأة، كونه يتطلب قوة وجهد بدني، إضافة إلى هذا وجود الدوام الليلي حارس أمن وهذا مالا تستطيع المرأة القيام به، كذلك نجد الإناث يباشرون العمل الإداري بنسبة 18.18%، بمعنى أن العمل في المصانع يتطلب يد عاملة قوية بمعنى العنصر الرجالي للقيام بالعمل على أكمل وجه مطلوب. وعليه فمجتمع المصنع ذكوري محافظ يرفض العمل المختلط للمرأة، والنظرة السلبية للمرأة العاملة في هذا المجال.

الجدول رقم (05): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		السن
00%	00	أقل من 20 سنة
18.18%	08	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
27.27%	12	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
36.36%	16	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
18.18%	08	من 50 سنة إلى 60 سنة
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال بمصنع الخزف الصحي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وذلك بنسبة 36.36% وهذا راجع إلى التحاقهم بالمؤسسة منذ زمن طويل، إضافة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة واعية وناضجة قادرة على تحمل الأعباء والمسؤولية، أما ما نسبته 27.27% تمثل الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة، بمعنى أن المؤسسة تضم عددا لا بأس به من ذوي الخبرة، تليها الفئة العمرية ما بين 20 أقل من 30 سنة بنسبة 18.18% وهي فئة الشباب التي تعمل على تحسين وزيادة الإنتاج، وذلك نظرا لتحليها بالطاقة والقدرة على بذل مجهود أكبر في العمل، بينما العاملين الذين يتراوح سنهم ما بين 50 إلى 60 سنة يمثلون نسبة 18.18% مثل فئة الشباب وهم كذلك فئة قليلة وهي فئة الكهول الذين التحقوا بالعمل في بداية تشغيل المؤسسة.

ومعنى ذلك أن عمال مصنع الخزف أغلبهم ذوي أقدمية ومن تم احتمال الخبرة.

وعليه يمكن التأكيد بتفحص احتمالات الجدول أما عمال هذا المصنع يغلب عليهم طابع الخبرة.

الجدول رقم (06): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
18.18%	08	متوسط
45.45%	20	ثانوي
36.36%	16	جامعي
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أعلاه أن ما نسبته 45.45% من العاملين هم ذوي المستوى الثانوي في حين نسبة 36.36% من العاملين هم ذوي المستوى الجامعي وهذا راجع إلى طبيعة العمل، فالمؤسسة توظف عمال ذوي مستوى الثانوي والجامعي في مناصب تتطلب مؤهلات وكفاءات علمية كالإطارات وعمال التحكم، إضافة إلى أنها تقوم بتوظيف عمال ذي المستوى المتوسط بنسبة 18.18% وهم عمال تنفيذيين لا يتطلب عملهم شهادات عليا لأنه يعتمد على الجهد العضلي والبرامج التدريبية. بمعنى أن العمل في المؤسسة يقوم على أساس التمايز بين العمال وبالتالي التنسيق في العمل، وعليه يمكن القول أن مؤسسة الخزف الصحي تراعي التناسب بين طبيعة العمل والشهادة. وعليه فإن اليد العاملة في المصنع أغلبها ذات مستوى ثانوي وجامعي.

الجدول رقم (07): الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات الحالة العائلية
79.54 %	35	أعزب
18.18 %	08	متزوج
00 %	00	مطلق
2.27 %	01	أرمل
100 %	44	المجموع

الملاحظة من تكرارات الجدول أن أكثر الفئات العمالية من أفراد العينة عزاب إذ يمثلون نسبة 79.54 % في مقابل فئة المتزوجين قدرت بنسبة 18.18 % وفئة الأرامل بنسبة 2.27 % أما فئة المطلوق فهي منعدمة.

وهذا راجع إلى أن فئة العزاب يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم وضمانهم والحصول على مكانتهم الاجتماعية التي تضمن لهم التقدير والاستقرار، إضافة إلى أنهم يعودون بالإيجاب على المؤسسة نظرا لعدم وجود التزامات عائلية لديهم، في مقابل نجد فئة المتزوجين بنسبة 18.18 % لما تتطلبه الحياة الزوجية من توفير المال لتحسين المستوى المعيشي الأمر الذي يجعلهم يستقرون في عملهم والمواظبة عليه، وبالتالي التقليل من دوران العمل والتغيب بمعنى أداء العمل على أكمل وجه في المقابل فئة الأرامل بنسبة 2.27 %.

بمعنى أن العمال العزاب أكثر تمسكا بالعمل لضمان استقرارهم وهذا ما يدفعهم إلى الإلتزام بالعمل كما أنهم أكثر طموحا وإصرارا على اكتساب الخبرة. وعليه فإن عمال المصنع عزاب.

الجدول رقم (08): طبيعة العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات طبيعة العمل
11.36%	05	إطار
18.18%	08	عمال تحكم
70.45%	31	عمال تنفيذيين
100%	44	المجموع

الملاحظة من تكرارات الجدول أن نسبة 0.45% من أفراد العينة هم عمال تنفيذيين وهذا راجع إلى أن المؤسسة بحاجة إلى عمال للعمل في الورشات يتطلب بهذا عضليا أكثر منه فكريا، بالإضافة إلى أن هذه الفئة هي الأكثر إنتاجا في المؤسسة، في حين أن عمال التحكم قدرت نسبتهم بـ 18.18%، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مؤهل علمي، حيث يقوم عمال التحكم برسم السياسات ووضع برامج العمل في حين تقوم اليد العاملة بتنفيذ الأعمال المقدمة لهم تحت إشراف أعوان التحكم، نجد كذلك عمال الإطارات قدرت نسبتهم بـ 11.36%، وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة إلى موارد بشرية تمتلك الخبرة والمعرفة في سير المؤسسة والوصول بها إلى الأهداف المسطرة.

وعليه فإن المؤسسة تحرص على توظيف عمال تنفيذيين بغية ضمان حسن عمل نشاط المؤسسة الإنتاجي.

الجدول رقم (09): محل إقامة المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الإقامة الاحتمالات
68.18%	30	ريف
31.81%	14	مدينة
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين ريفيون، و ذلك بنسبة 68.18%، ويرجع ذلك إلى:

- أن مصنع الخزف الصحي يوجد في بيئة ريفية.
- أن عمال المصنع ريفيين من المناطق المجاورة.

في حين المدنيون يمثلون نسبة 31.81%، وهم في أغلبهم إطارات قادمون من مدن مجاورة (قسنطينة، جيجل، سكيكدة)، وهذا راجع إلى أن أغلبية المتواجدين بالميلية يزاولون تكوين في اختصاصات ذات صلة بالعمل في مؤسسة الخزف الصحي، وقرب المسافة وتوفر النقل. بمعنى ذلك أن الموقع الجغرافي للمؤسسة له إسهام كبير في إقبال أصحاب المناطق الريفية للعمل، وعليه يمكن القول أن أغلبية العمال هم من سكان الريف.

وعليه فإن عمال المصنع ريفيون في مجملهم.

الجدول رقم (10): الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات الأقدمية في العمل
11.36%	05	أقل من 10 سنوات
34.09%	15	من 10 إلى أقل من 20 سنة
50%	22	من 20 إلى أقل من 30 سنة
4.54%	02	30 سنة فما فوق
100%	44	المجموع

الملاحظة من تكرارات الجدول أن أغلبية العاملين لديهم أقدمية الخدمة في المؤسسة والتي تتراوح 10 إلى أقل من 20 سنة يمثلون بنسبة 34.09% من عمال المؤسسة وهذا راجع إلى نقص التجديد المستمر في اليد العاملة، وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجونه العمال من سلامتهم، الحرص على عدم الوقوع في الحوادث خاصة العمال التنفيذيين الذين معرضون للخطر في الورشات، فإلخسائر المادية والبشرية تعود بدورها على خسارة المؤسسة، وعليه لا بد من توفير كل الوسائل والمعدات الأمنية اللازمة للعمال للوقاية من أخطار الحوادث، في حين نجد مبحوثين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة يمثلون نسبة 50%، وهذا راجع إلى كونهم لديهم الأقدمية في العمل والخبرة، حيث بدأوا العمل في السنوات الأولى لبداية نشاط المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم (الأقل من 10 سنوات) فهم يمثلون بنسبة 11.36% من عمال المؤسسة وهذا يراجع إلى أن المؤسسة لا تستقطب عمال جدد لديها وأن هذه الفئة لم توظف منذ بداية نشاط المؤسسة، في حين أن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم 30 سنة فما فوق تمثل نسبتهم بـ 4.54% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تضم موارد بشرية حيوية ونشطة تمتلك مهارة وفعالية تتماشى مع ما تتطلبه التغيرات الحاصلة في السوق.

وعليه فإن المؤسسة تحوي فئة الشباب الأكثر فعالية في العمل والأكثر إنتاجاً فيها، وبالتالي الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

جداول المحور الثاني: الإستقرار الوظيفي وجدية العمل

الجدول رقم (11): استشارة الإدارة العمال في تسيير المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		استشارة العمال
45.45 %	20	دائما
40.90 %	18	أحيانا
13.63 %	06	أبدا
100 %	44	المجموع

الملاحظة من تكرارات الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على مشاوررة الإدارة بنسبة 86.35%، وهذا راجع إلى الدور الذي يؤديه العمال داخل المؤسسة كونهم المحرك الأساسي لها في حين ما يقدر بنسبة 13.63% من العمال لا تقوم الإدارة باستشارتهم فيما يخص أمور المؤسسة وهذا راجع أن المشرفين بحد ذاتهم هم بمثابة مساعدين الرؤساء العمل فهم يعلمون الدرب الذي تسيير عليه المؤسسة لا يحتاجون مشاوررة.

ومعنى ذلك أن مؤسسة الخزف الصحي تنتهج أسلوب المشاركة في تسيير أمور العمل فهي تعطي أهمية كبيرة للعمال واستشارتهم من أمور تتعلق بالإدارة وكيفية العمل كونهم العنصر الديناميكي في المصنع.

وعليه فإن مشاركة القرار بين إدارة المؤسسة والعمال يرفع أكثر لأداء منتج.

الجدول رقم (12): مجال استشارة الإدارة للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات مجال الاستشارة
18.18%	08	في أمور تتعلق بالمهام الموكلة
31.81%	14	في اقتناء الآلات اللازمة للعمل
22.72%	10	في الدوام الواجب العمل به
27.27%	12	في تكوين جماعات العمل
00%	00	أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن مشاوراة الإدارة لهم في أمور تتعلق باقتناء الآلات اللازمة للعمل بنسبة 31.81% وهذا راجع إلى العمال والآلات الأكثر موائمة لهم والتي تساعدهم في العمل بإنتاج أكثر وبالتالي اقتصاد الجهد، في حين ما يقدر بنسبة 27.27% من عمال المؤسسة يؤكدون أن الإدارة تستشير العمال في تكوين جماعات العمل، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي تحتلها هذه الأخيرة في عملية الإنتاج وذلك من خلال مشاوراة العمال بعضهم البعض في أمور تتعلق بالعمل ونوعيته وحتى طريقة إنجازه في حين ما يقدر بنسبة 22.72% من عمال المؤسسة يؤكدون أن الإدارة تقوم باستشارتهم في الدوام الواجب العمل به وهذا راجع إلى التوقيت الأكثر عملا بالنسبة لمختلف مستويات العمل والذي يساعدهم على العمل بإنتاج أكثر، في حين أن 18.18% من العمال يرون أن الإدارة تقوم باستشارتهم في أمور تتعلق بالمهام الموكلة لهم.

ومعنى ذلك أنه يوجد تجاوب بين الطاقم الإداري وطاقم الإنتاج في مجالات مختلفة.

وعليه فإن مجال الاستشارة واسع ومتعدد مما يرجع بنجاح الأداء.

الجدول رقم (13): مشاركة العمال في اتخاذ القرار له نتائج إيجابية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات مشاركة العمال في اتخاذ القرار
54.54%	24	دائماً: - الإقبال على العمل
9.09%	04	- القيام بالمبادرات أثناء العمل
27.27%	12	أحياناً: - الجدية في العمل
00%	00	- أخرى
9.09%	04	أبداً
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون إشراكهم في اتخاذ القرارات يعود عليهم بنتائج إيجابية بنسبة 54.54% مما يحفزهم على الإقبال أكثر على العمل، كذلك الجدية في العمل بنسبة 27.27% والقيام بمبادرات أثناء العمل بنسبة 9.09%، وهذا راجع إلى إحساس العمال بالانتماء إلى المؤسسة والدور الذي يلعبونه داخل المؤسسة من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص أمور تسيير المؤسسة، كذلك إطلاع العمال على معظم سياسات المؤسسة التي تسيير عليها.

بمعنى أن القرار المشترك بين العمال له نتائج إيجابية، فهو عامل مهم في نمو الروح المعنوية للعمال وبالتالي جدية العمل مما يؤدي إلى إنتاج أكثر.

وعليه فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرار في الغالب يترتب عنه نتائج إيجابية.

الجدول رقم (14): تلقي المبحوثين (العمال) لتوجيهات من قبل المشرفين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		توجيهات المشرفين للعمال
36.36%	16	نعم: - توجيهات تتعلق بالوقاية من حوادث العمل
22.72%	10	- توجيهات تتعلق باستعمال وسائل العمل
06.81%	03	- توجيهات تتعلق باقتصاد الجهد المبذول
15.90%	07	- توجيهات تتعلق بتحسين الإنتاجية
18.18%	08	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن معظم العمال يتلقون التوجيهات من قبل المشرفين فيما يخص الوقاية من حوادث العمل بنسبة 36.36% وهذا راجع إلى خطورة المعدات اللازمة في العمل في حين نسبة 22.72% يتلقون توجيهات فيما يخص كيفية استعمال وسائل العمل لتجنب الحوادث التي تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، وبالتالي خسارة المؤسسة، في حين أن ما يقدر نسبته 15.90% يتلقون توجيهات تتعلق بتحسين الإنتاجية، وهذا راجع إلى التحسين في مستوى الإنتاج والتحسين من أداء العمال للوصول بالمؤسسة إلى المردود الأحسن، في حين هناك نسبة 06.81% من العمال يتلقون توجيهات بخصوص اقتصاد الجهد المبذول، وهذا راجع إلى توفر الآلات التي تعمل بدل اليد العاملة بمعنى هناك أعمال شاقة لا يمكن للعامل القيام بها يدويا فلا بد من اقتناء الآلات التي تساعد على اقتصاد الجهد في حين ما نسبته 18.18% من المبحوثين لا يتلقون توجيهات من قبل المشرفين كونهم عمال إداريين وتحكم لا يعملون داخل الورشات.

ومنه فإن التوجيه داخل مؤسسة الخف الصحي له نتائج إيجابية تعلم على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة فعالية أداء الفرد وتحسين.

وعليه فإن توجيهات المشرفين للعمال أكثر اتصالا بوسائل الإنتاج والوقاية من الحوادث.

الجدول رقم (15): فوائد التوجيه في نظر المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات فوائد التوجيه
40.90%	18	تزايد كفاءة العامل
54.54%	24	اكتساب المهارة
04.54%	02	التمكن من الخبرة
00%	00	أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال يؤكدون أن الفائدة من توجيهات المشرفين بشأن العمل هو لأجل اكتساب المهارة بنسبة 54.54%، ولأجل تزايد كفاءة العامل بنسبة 40.90% ويرجع ذلك إلى:

توجيهات المشرفين في الغالب هي قيام العمال بما تطلبه المؤسسة منهم من أجل اكتساب المهارة في مجال العمل وبالتالي الأداء الجيد وسهولة مواجهة الخطأ إن وجد، وأيضا تزايد كفاءة العامل، فهي تقدر بنسبة 40.90% وهذا راجع إلى أن التوجيه يؤدي إلى تقيد العمال بالالتزامات الموجهة لهم وبالتالي تحسن الأداء في حين أن التمكن من الخبرة تقدر بنسبة 04.54% من عمال المؤسسة، وهذا راجع إلى فائدة التوجيه التي تمكن العمال من الخبرة داخل المؤسسة.

بمعنى أن التوجيه هو في حده أداء يجعل من العمال أكثر تحفيزا وأكثر تجاوبا مع عمليات الإنتاج بكفاءة أكثر.

وعليه فإن توجيهات المشرفين للعمال بشأن العمل تحتل المرتبة الأولى، وذلك أنها بدورها تقوم بتحسين أداء العمال بمعنى إنتاج أكثر.

الجدول رقم (16): إمكانية إبداء العامل لوجهة نظره بشأن الإنتاج في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		إبداء وجهة النظر
04.4%	02	نعم: - بدل مجهود أكبر
27.27%	12	- سرعة التنفيذ
40.90%	18	- الفعالية في العمل
00%	00	- أخرى
27.27%	12	لا
100%	44	المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول تبين أن الفعالية في العمل من قبل العمال هي أهم مخرجات وجهات نظر العمال بنسبة 40.90%.

ثم بعد ذلك سرعة التنفيذ كنوع من إثبات الذات من خلال العمل بنسبة 27.27%.

وهذا يعود إلى:

- أن العمال دوماً لهم وجهات نظر للتطبيق.
- أن العمال يسعون في الغالب إلى إثبات الذات.
- أن العمال بطبيعتهم يسعون إلى التفوق.
- مع السعي بتحسين الإنتاجية.

ومعنى ذلك فإن مبادرات العمال كثيرة وتنعكس على أداء العمال، وعليه فإن إمكانية إبداء العامل لوجهة نظره ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء.

الجدول رقم (17): استمرار العمال في المهام المسندة لهم

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات استمرار العمال في المهام
22.72%	10	نعم: - التحكم في وسائل الإنتاج
13.63%	06	- اكتساب المهارة في الأداء
22.72%	10	- إتقان العمل المسند
09.09%	04	- إنجاز العمل بجودة
31.81%	14	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال مستمرون في المهام المسندة لهم وذلك بنسبة 68.16% وهذا راجع إلى تحكمهم في وسائل الإنتاج وإتقان العمل المسند لهم بنسبة 22.72% واكتساب المهارة في الأداء بنسبة 13.63%، بالإضافة إلى إنجاز العمل بجودة، وذلك بنسبة 09.09% في حين البعض الآخر لا يستمرون في المهام المسندة لهم، وذلك بنسبة 31.81% وهذا راجع إلى طبيعة العمل المسند لهم وما يكلفهم في التفوق في طاقاتهم وقدراتهم، مما يؤدي بهم ذلك إلى الشعور بالإرهاق والقلق ويفقدون قدرة التركيز على عملهم وبالتالي الوقوع في الأخطاء.

بمعنى أن المهام المسندة للعامل داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تشعرهم بالتقدير الذاتي الذي يسبب لهم استغلال كامل طاقاتهم في العمل.

وعليه فإن أغلبية المبحوثين راضون عن عملهم ومستمرين فيه مما يؤدي بهم الأمر إلى إنجاز العمل بقوة وبالتالي فعالية الأداء.

الجدول رقم (18): التفكير بمصلحة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات التفكير بمصلحة المؤسسة
72.72%	32	نعم
27.27%	12	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يفكرون بمصلحة المؤسسة وذلك بنسبة 72.72% وهذا راجع إلى أن التفاني في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحسين الإنتاج، فالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة يعود بالإيجاب على العامل ذاته.

في حين يقر البعض الآخر أنهم لا يفكرون بمصلحة المؤسسة وذلك بنسبة 27.27%، وهذا راجع إلى إحساس العمال بالتهميش والإقصاء وتراجع مستوى أدائهم. ومعنى ذلك فإن تفكير العمال ينصب أساساً على مصلحة المؤسسة أولاً باعتبار انتمائهم إليها. وعليه فإن تفكير العمال إيجابي ناجع ولأنهم للمؤسسة كنوع من الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (19): رضا العامل عن أدائه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		الرضا عن أداء في المؤسسة
52.27%	23	نعم: - احترام الدوام المعمول به
22.72%	10	- التفاني في العمل
04.54%	02	- السعي إلى تحقيق الجودة
00%	00	- أخرى
		لا
20.45%	09	
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجداول أن أغلب المبحوثون راضون عن عملهم في المؤسسة، وذلك من خلال احترام الدوام المعمول به بنسبة 52.27% والتفاني في العمل بنسبة 22.72% بالإضافة إلى السعي إلى تحقيق الجودة بنسبة 04.54% وهذا راجع إلى حصولهم على الحقوق الكاملة.

- الشعور بالارتياح في مواقع العمل.
- وجود حوافز ومكافآت تمنحها الإدارة للعمال.
- العلاقة الحسنة بين العمال والمرؤوسين.

في حين يقر البعض الآخر أنهم غير راضون عن عملهم في المؤسسة بنسبة 20.45% وهذا راجع إلى:

- عدم تقبلهم للتوجيهات والنقد من قبل المشرفين.
- عدم التوافق على رأي واحد حول طريقة أداء المهام الموكلة لهم.
- الشعور بعدم الإرتياح داخل العمل مما يولد الصراع والنزاعات بين العمال.

بمعنى العلاقة الطيبة بين كل من العمال والمرؤوسين لها أثر إيجابي في أن العامل عن عمله وبالتالي تطوير أداءه وتحسينه ومن تم تحسين المنتج.

وعليه فإن عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يشعرون بالرضى عن أدائهم.

جداول المحور الثالث: المواصفات التنظيمية والمردود الأحسن

الجدول رقم (20): إتباع أساليب الإنتاج المعدة مسبقا

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		إتباع أساليب الإنتاج
54.54%	24	نعم: - العمل بالسلسلة
18.18%	08	- العمل الفردي
09.09%	04	- العمل بالكمية
00%	00	- أخرى
18.18%	08	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يتبعون أساليب الإنتاج المعدة مسبقا في المؤسسة وذلك بنسبة 81.81% من خلال العمل بالسلسلة بنسبة 54.54%، والعمل الفردي بنسبة 18.18% بالإضافة إلى العمل بالكمية بنسبة 09.09% وهذا راجع إلى بساطة الأساليب الموجودة في المؤسسة التي لم تجدد والتي تساعد على بدل مجهود أكبر والتكوين المهني الذي أجراه العامل سواء داخل المؤسسة أو خارجها والذي يمكنه بالتحكم في الآلات واستعمالها بكل كفاءة وفعالية، في حين يقر البعض الآخر أنهم لا يتبعون أساليب الإنتاج المعدة مسبقا وذلك بنسبة 18.18%، وهذا راجع إلى عدم فهمهم لها وتطرقهم لها في تكوينهم الحديث وبالتالي جهل كيفية استعمال الآلات.

بمعنى أن أساليب الإنتاج السابقة بمؤسسة الخزف الصحي هي أساليب جد بسيطة تعتمد العمل بالسلسلة لأداء المهام تركز على تكرار الحركات بشكل دوري ودائم يساهم في تسهيل أداء العمل وإتقانه.

وعليه فإن أسلوب العمل في المؤسسة يساعد العامل على أداء المهام بكل أريحية وحيوية ما يساهم في جودة الأداء ومنه فعالية وإنتاجية عالية.

الجدول رقم (21): الأساليب المتبعة تساعد العامل على بدل مجهود أكبر

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		الأساليب المتبعة
04.54%	02	نعم: - تزايد مردودية العامل
22.72%	10	- تحسن أداء العامل
40.90%	18	- سرعة تنفيذ المهام
00%	00	- أخرى
31.81%	14	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الأساليب المتبعة لهم داخل المؤسسة تساعدهم على بدل مجهود أكبر ويبرز ذلك في سرعة تنفيذ المهام بنسبة 40.90% وتحسن أداء العمال بنسبة 22.72% بالإضافة إلى تزايد مردودية العامل بنسبة 04.54% وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي بدورها تتطلب تحفيزا والحث على العمل، بالإضافة إلى القانون الداخلي للمؤسسة باعتباره مقياس ومعياري داخل المؤسسة.

في حين يقر البعض الآخر بعدم مساعدة الأساليب المتبعة على بدل مجهود أكبر، وذلك بنسبة 31.81% وهذا راجع إلى التباين في وجهات النظر فيما يخص أسلوب إدارة المؤسسة.

بمعنى أن أسلوب إدارة المؤسسة في الحث على أداء المهام الموكلة للعمال يساعدهم على تحسين أدائهم وبالتالي تحسين إنتاج المؤسسة.

وعليه فإن الأساليب المتبعة داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تساهم في سرعة تنفيذ المهام الموكلة للعمال.

الجدول رقم(22): إشتراك العمال في أداء المهام الموكلة لهم

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		إشراك العمال
%63.63	28	نعم: - الأداء الجماعي للمهام
%09.09	04	- تقديم يد العون لبعضهم البعض
%04.54	02	- تعويض بعضهم البعض عند الضرورة
%00	00	- أخرى
%22.72	10	لا
%100	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يشتركون في أداء المهام الموكلة لهم بنسبة %77.26 من خلال الأداء الجماعي للمهام بنسبة %63.63 وتقديم يد العون لبعضهم البعض بنسبة %09.09 وتعويض بعضهم البعض عند الضرورة بنسبة %04.54، وهذا راجع إلى أن إشتراكهم في العمل الموجه لهم يدفعهم إلى بذل مجهودات أكثر بالإضافة إلى السرعة في الأداء والدافعية أكثر في العمل وإنجاز أكثر.

ومعنى ذلك أن الجماعية في أداء المهام هو تقليد في هذه المؤسسة ويعود بالفائدة على المؤسسة. ومنه فإن إشتراك العمال في أداء المهام الموكلة لهم ينمي روح التعاون فيما بينهم والروح المعنوية لديهم وبالتالي سير العملية الإنتاجية على أكمل وجه.

الجدول رقم (23): نتائج التشاركية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		نتائج التشاركية
77.27%	34	سرعة أداء المهام
09.09%	04	جودة المنتج
13.63%	06	الإقبال على العمل أكثر
00%	00	أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن التشاركية في العمل لها نتائج إيجابية وذلك من خلال سرعة أداء المهام بنسبة 77.27% والإقبال على العمل أكثر بنسبة 13.63%، بالإضافة إلى جودة المنتج بنسبة 09.09% وهذا راجع إلى:

- إحساس العمال بأهميتهم داخل المؤسسة بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء .

- أن اتخاذ القرار في الغالب يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المؤسسة وسير العمل.

ومعنى ذلك فإن التشاركية في العمل هي عملية مسار معين يمس طبيعة الأداء ومخرجاته من سرعة وجودة.

وعليه فإن التشاركية في العمل توجد بمصنع الخزف، وهي ضرورية للأداء.

الجدول رقم (24): تعاون العمال في أداء المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		تعاون العمال	
77.27%	34	دائما	
18.18%	08	أحيانا	
04.54%	02	أبدا	
100%	44	المجموع	

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يقرّون بأنه يوجد تعاون في أداء المهام الموكلة لهم وذلك بنسبة 77.27%، والبعض الآخر يقر بوجود التعاون أحيانا بنسبة 18.18% وهذا راجع إلى شعورهم بالارتياح خلال أداء مهامهم بالإضافة إلى العمل الجماعي على تحسين إنتاج المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها المسطرة، بدل مجهود أكبر، اقتصاد الجهد من خلال الحلقات الجماعية، دافعية أكثر للعمل.

في حين ينفي البعض الآخر وجود تعاون فيما بينهم وذلك بنسبة 04.54%، ومعنى ذلك فإن روح التعاون بين العمال هي الصفة السائدة، مما يجعل الأداء يتميز بالقوة وسرعة التنفيذ.

وعليه فإن التعاون بين العمال هو تئمين للجهود وإنتاجية أكثر.

الجدول رقم (25): نتائج التعاون بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات نتائج التعاون
22.72%	10	إنتاج أكثر
63.63%	28	شعور العمل بالارتياح
13.63%	06	تحقيق أهداف المؤسسة
00%	00	أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن نتائج التعاون القائم بين العمال تبرز في شعور العامل بالارتياح وذلك بنسبة 63.63% وإنتاج أكثر داخل المؤسسة بنسبة 22.72%، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 13.63%، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة القائمة بين العمال على الود والإحترام والتعاون، وكذا سعي الجميع إلى تحسين أدائهم أثناء العملية الإنتاجية والتنافس النزيه.

ومعنى ذلك فإن تعاون العمال في مصنع الخزف يمس الجانب التنظيمي كما الجانب الاجتماعي. وعليه فإن المؤسسة تقوم على عامل التعاون والتنافس لأجل إثبات الذات.

الجدول رقم (26): تنافس العمال أثناء تنفيذ المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		الجنس
09.09%	04	نعم: - سعي العمال للتفوق
22.72%	10	- البحث عن مكافآت
22.72%	10	- السعي للترقية
09.09%	04	- خدمة المؤسسة
00%	00	- أخرى
36.36%	16	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن ما نسبته 63.62% من المبحوثين يقرون بوجود تنافس فيما بينهم أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم، وذلك يرجع خاصة إلى سعيهم للترقية والبحث عن المكافآت بنسبة 22.72% إضافة إلى سعيهم للتفوق وخدمة المؤسسة بنسبة 09.09% وفي المقابل 36.36% من المبحوثين لا يرون أنه يوجد تنافس فيما بينهم أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم.

ومعنى ذلك أن التنافسية بين العمال يخدم أكثر المؤسسة وهي ثقافة تنظيمية أولا وأداء فعالا ثانيا.

ومنه فإن التنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم موجود في المؤسسة لما له من أهمية ويعود بالإيجاب على مصلحة المؤسسة.

الجدول رقم (27): المنافسة بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		المنافسة بين العمال
54.54%	24	إتقان العمل
31.81%	14	إنجاز حسب المواصفات
13.63%	06	عمل ساعات إضافية
00%	00	أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن المنافسة الموجودة بين العمال تبرز في إتقان العمل، وذلك ما يقدر بنسبة 54.54%، وإنجاز حسب المواصفات بنسبة 31.81%، بالإضافة إلى عمل ساعات إضافية بنسبة 13.63% وهذا راجع إلى:

- سعيهم إلى تحقيق علاقة جيدة مع رؤسائهم.
- رغبة العمال في الحصول على الترقية وزيادة الإنتاج.
- الحصول على التعزيز، الشعور بالمسؤولية.

بمعنى أن المنافسة بين العمال من تمظهراتها هي سرعة الإنجاز والإتقان وجودة المنتج.

ومنه فإن المنافسة بين العمال تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال السياسات والإستراتيجيات المتبعة من قبل مؤسسة الخزف الصحي لتوفير جو تنافسي يعود بالإيجاب عليها.

الجدول رقم (28): تشاور العمال لمواجهة صعوبات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		تشاور العمال
45.45%	20	نعم: - البحث عن أحسن العمل لأداء المهام
27.27%	12	- طرح البدائل النافعة
04.54%	02	- اتخاذ القرارات المشتركة
00%	00	- أخرى
22.72%	10	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يتشاورون لمواجهة صعوبات العمل وهذا ما يقدر بنسبة 77.26%، من خلال البحث عن أحسن العمل لأداء المهام بنسبة 45.45% وطرح البائل النافعة بنسبة 27.27%، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المشتركة بنسبة 04.54%، وهذا راجع إلى تفادي الأخطاء الناجمة خلال أداء المهام، الوقاية من تلقي صعوبات ومشاكل حول العمل، في حين يقر البعض الآخر أنهم لا يتشاورون في مواجهة صعوبات العمل وهذا ما يقدر بنسبة 22.72% وهذا راجع إلى عدم التفاهم حول حل واحد وبالتالي خلق نزاعات وصراعات بين العمال، بالإضافة إلى محاولة فرض البعض رأيهم على البعض الآخر.

بمعنى أن التشاور أثناء أداء المهام أسلوب راقى يحمي العالم من تلقي صعوبات خلال عمله.

وعليه إن عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يهتمون بأسلوب التحاور والتشاور فيما بينهم لمواجهة كل الصعوبات التي تذل بالأداء داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أدائهم وتطويره وتصحيح الخطأ فيه إن وجد لتفادي صعوبات مستقبلية التي تؤدي إلى فشل المؤسسة.

الجدول رقم (29): نتائج التفكير المشترك أثناء أداء المهام الموكلة للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات نتائج التفكير المشترك
31.81%	14	- تدليل الصعوبات
22.72%	10	- تنفيذ المهام بتكاليف أقل
27.27%	12	- اختصار الوقت
11.36%	05	- اقتصاد الجهد
06.81%	03	- اكتساب الخبرة
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن نتائج التفكير المشترك أثناء أداء المهام الموكلة للعمال تبرز في تدليل الصعوبات داخل المؤسسة بنسبة 31.81%، واختصار الوقت بنسبة 27.27% وتنفيذ للمهام بتكاليف أقل بنسبة 22.72% واقتصاد الجهد بنسبة 11.36% بالإضافة إلى اكتساب الخبرة بنسبة 06.81% وهذا راجع إلى العمل بروح الفريق يعزز التعاون بين العمال في توطيد علاقات العمل فيما بينهم لتحقيق مستوى أفضل للأداء، كما يساعد الجماعي والتفكير المشترك على الشعور بالإنتماء والعمل بجهد أكثر في فترة وجيزة.

بمعنى أن التفكير المشترك يعزز التعاون بين المال ويؤدي إلى إتقان العمل وسرعة إنجازه وهذا ما يساعد على تقديم أداء جيد.

ومنه فإن أغلبية عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يفضلون العمل الجماعي والتفكير المشترك أثناء أداء المهام وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة.

الجدول رقم (30): نتائج التشاور

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات نتائج التشاور
34.09%	15	سرعة الإنجاز
25%	11	منتج بمواصفات تنافسية
40.90%	18	قلة حوادث العمل
00%	00	أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن الخبرة المكتسبة لهم نتيجة التشاور تبرز في قلة حوادث العمل بنسبة 40.96% وسرعة الإنجاز وذلك بنسبة 34.09%، إضافة إلى منتج بمواصفات تنافسية بنسبة 25%، وهذا راجع إلى:

- العلاقة القوية بين المشرفين والعمال التنفيذيين.

- الثقة المتبادلة أثناء العمل وخارج أوقات العمل.

ومعنى ذلك أن التشاور يستثمر أكثر أداء العمال ويقيهم من الحوادث المختلفة.

ومن فإن التشاور بين المرؤوسين والعمال له نتائج إيجابية تعود بالنفع على العملية الإنتاجية وبالتالي ضمان الفعالية.

الجدول رقم (31): مراقبة المسؤوليات لأداء العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		مراقبة المسؤولين
%63.63	28	نعم: - حضور دوري للمشرفين
%13.63	06	- تدخل المسؤولين في بعض الأحيان
%04.54	02	- مراقبة دورية لأصحاب الطلبيات
%00	00	- أخرى
%18.18	08	لا
%100	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون مراقبة المسؤولين لهم أثناء أداء المهام الموكلة لهم وذلك بنسبة 81.80%، من خلال الحضور الدوري للمشرفين بنسبة 63.63% وتدخل المسؤولين بعض الأحيان بنسبة 13.63%، بالإضافة إلى مراقبة دورية لأصحاب الطلبيات بنسب 04.54%، وهذا راجع إلى تفادي الوقوع في حوادث العمل والأخطاء المهنية، الحرص على أداء المهام على أكمل وجه.

ومعنى ذلك أن المراقبة خاصة موجودة في مصنع الخزف قد تكون لها إيجابيات وقد تنعكس سلباً على أداء العمال.

ومنه فإن مراقبة المسؤولين لأداء العمال تضمن جودة المنتج، وذلك من خلال النصح، التذكير والتوجيه.

الجدول رقم (32): رغبة العمال لأداء المهام الموكلة لهم

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		رغبة العمال لأداء المهام
18.18%	08	تحت الرقابة
45.45%	20	خارج مراقبة الآخرين: - الشعور بالراحة أثناء أداء المهام
27.27%	12	- سرعة تنفيذ المهام
09.09%	04	- عدم ارتكاب الأخطاء
00%	00	- أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يفضلون أداء المهام الموكلة لهم خارج مراقبة الآخرين وذلك بنسبة 81.81%، وهذا راجع إلى الشعور بالراحة أثناء أداء المهام بنسبة 45.45%، سرعة تنفيذ المهام 27.27%، بالإضافة إلى عدم ارتكاب الأخطاء بنسبة 09.09%. في حين نجد ما نسبته 18.18% يقومون بأداء المهام الموكلة لهم تحت الرقابة وهذا راجع إلى الضغط الذي يتلقونه من قبل المرؤوسين للوقوف على عملهم أكثر، فغياب الرقابة تجعلهم يقللون ويقصرون من وتيرة عملهم المعتادة.

بمعنى أن رغبة العمال في أداء المهام الموكلة إليهم تكون أكثر إقبالا وفعالية خارج مراقبة المشرفين كالشعور بالتححرر وإمكانية المبادرة.

ومنه فإن العمال في مؤسسة الخف الصحي يتحملون المسؤولية ويلتزمون بمهامهم ووظائفهم الموكلة لهم.

الجدول رقم (33): تحمل المبحوثين لمسؤولية العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		تحمل المسؤولية
45.45%	20	نعم: - تحمل أعباء العمل
09.09%	04	- السعي لتحقيق إنجاز بمواصفات الجودة
22.72%	10	- تحمل مسؤولية إهدار الإمكانيات
13.63%	06	- تحمل مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها
00%	00	- أخرى
09.09%	04	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال يتحملون المسؤولية أثناء أداء المهام الموكلة لهم بنسبة 90.89% وذلك من خلال تحمل أعباء العمل بنسبة 45.45% وإصدار الإمكانيات المتاحة بنسبة 22.72%، وتحمل مسؤولية الأخطاء التي يرتكبونها، بالإضافة إلى السعي لتحقيق إنجاز مواصفات الجودة، وذلك بنسبة 09.09%، وهذا راجع إلى:

- زيادة روح المجموعة والتعاون.
- الخضوع للقوانين المعمول بها.
- الحضور في الوقت المحدد.
- تنفيذ الأوامر والتقييد بالقوانين.

في حين أن 09.09% من المبحوثين يتحملون المسؤولية أثناء أداء المهام الموكلة لهم وهذا راجع إلى:

- عدم فهمهم للأوامر والتعليمات الموجهة لهم.
- اللامبالاة والتراخي في أداء المهام.

ومعنى ذلك فإن روح التعاون بين العمال تجعلهم يشعرون تلقائياً بأنهم ملزمون بتنفيذ مسؤولية العمل الذي يقومون به.

الجدول رقم (34): التزام العمال بالمواعيد

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات التزام العمال بالمواعيد
09.09%	04	نعم : - المواظبة في العمل
22.72%	10	- جودة المنتج
47.72%	21	- احترام آجال التسليم
00%	00	- أخرى
20.45%	09	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين ملتزمين بمواعيدهم داخل المؤسسة وذلك بنسبة 79.53% وهذا راجع إلى احترام آجال التسليم بنسبة 47.72% وجودة المنتج بنسبة 22.72%، بالإضافة إلى المواظبة على العمل بنسبة 09.09% وحرصهم على تحملهم المسؤولية اتجاه وظائفهم. في حين نجد البعض الآخر غير ملتزمين بمواعيدهم داخل المؤسسة وهذا ما نسبته 20.45%، وهذا راجع إلى عدم اهتمامهم بالعقوبات الناجمة عن التراخي واللامبالاة.

بمعنى أن المؤسسة تعرض على العمال الإلتزام بالمواعيد المحددة لهم لأدائهم المهام الموكلة لهم على أكمل وجه وإنجاز ما تعمد به العاملين حسب الشروط والمدة المتفق عليها. وعليه فإن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي يحرصون على أداء مهامهم وعدم تأخرهم بالإضافة إلى المواظبة على الحضور لمكان العمل.

الجدول رقم (35): التنسيق أثناء أداء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات التنسيق أثناء أداء العمل
77.27%	34	نعم
22.72%	10	لا
100%	44	المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول يتبين أن التنسيق بين العمال أثناء العمل وجود بنسبة 77.27%، وهذا يعود إلى:

- التشاركية الموجودة بين العمال في المصنع ودون استبعاد الإدارة.
 - روح التعاون بين العمال.
 - العمل بالسلسلة في بعض الأداءات.
 - العلاقات الودية والمهنية بين العمال.
- ومعنى ذلك أنه توجد ثقافة تنظيمية بين العمال ترفع أكثر بالإنتاج وجودة عالية.
- وعليه فإن عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية بينهم تنسيق على صعوبات عدة.

الجدول رقم (36): مظاهر التنسيق أثناء أداء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات مظاهر التنسيق
40.90%	18	الجماعية في العمل
45.45%	20	المسؤولية الجماعية
13.63%	06	تحمل تبعات الأخطاء
00%	00	أخرى
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن التحلي بالمسؤولية الاجتماعية هي أهم مظاهر التنسيق بين العمال بنسبة 45.45%، يلي ذلك الجماعية في العمل بنسبة 40.90%، وهذا يرجع إلى:

- طبيعة التنظيم المعمول به.

- طبيعة العمل في المؤسسة.

- روح التعاون السائدة.

ومعنى ذلك أن التنسيق بين العمال هو تقليد معمول به.

وعليه فإن الأداء تحكمه ثقافة تنظيمية وبيبرز في عديد المظاهر.

الجدول رقم (37): طلب آراء العمال في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات آراء العمال في العمل
77.27%	34	نعم
22.72%	10	لا
100%	44	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين تطلب الإدارة منهم تقديم آراء بخصوص العمل، وذلك بنسبة 77.27% ويرجع ذلك إلى:

- أن المؤسسة ترى أن آراء العمال مفيدة في طريقة سير المؤسسة.
- فئة من هذه النسبة هم أصحاب المناصب العليا وبالتالي لهم حق في إبداء رأيهم.
- وجود علاقة قوية قائمة بين كل من العمال وأصحاب الإشراف (المشرفين).

في حين هناك عمال صرحوا بعدم طلب الإدارة منهم تقديم أي رأي بخصوص المؤسسة بنسبة 22.72%.

وهذا راجع إلى الابتعاد عن كل أشكال النزاع والصراع بين العمال وانتشار للنميمة وبالتالي التراخي في القيام بالعمل، لأن مشاوراة البعض وإهمال البعض الآخر يعود بالسلب على المؤسسة.

ومنه فإن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للعمال، وذلك من خلال طلب آرائهم حول تسييرها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى البيانات والمعطيات الميدانية حيث تم تفريغ بيانات الاستمارة وتبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات ونسبها المئوية ثم عرضها وتفسيرها وتحليلها، ومن ثم التوصل إلى النتائج المتعلقة بميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.



الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: النتائج في ضوء فروض الدراسة

ثانياً: النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تقديم تحليل وتفسير علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال في الجانب النظري والميداني، سيتم من خلال هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وتوضيح مدى تحققها بما كان في مجتمع البحث وفي ظل ما ورد بالدراسات السابقة، وموقع الدراسة في البناء النظري وصولاً إلى بعض القضايا التي أثارها الدراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين أداء العمال.



أولاً: النتائج في ضوء فروض الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

• الاستقرار الوظيفي يضمن جدية العمل:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي كانت "الاستقرار الوظيفي يضمن جدية العمل" تبين الدور الكبير الذي يؤديه الاستقرار الوظيفي في ضمان جدية العمل وهذا من خلال مشاوراة الإدارة للمرؤوسين في تسيير المؤسسة وانتهاجها أسلوب المشاركة في تسيير أمور العمل، فهي تعطي أهمية كبيرة للعمال، حيث أن مشاركة القرار بين إدارة المؤسسة والعمال ترفع من أداء العمال (انظر الجدول رقم 8)، فبخصوص الاستشارة، فأغلب المبحوثين يؤكدون مشاوراة الإدارة لهم في عدة مجالات، في أمور تتعلق باقتناء الآلات اللازمة للعمل بالإضافة إلى استشارتهم في تكوين جماعات العمل، وذلك من خلال مشاوراة العمال لبعضهم البعض في أمور تتعلق بنوعية العمل وحتى طرق إنجاز، وهذا ما يرجع بالإيجاب على الأداء، كما أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار له نتائج إيجابية، فالقرار المشترك بين العمال يعد عامل مهم في نمو الروح المعنوية للعمال (انظر الجدول 10)، أما بالنسبة للتوجيهات أكد معظم العمال أنهم يتلقون توجيهات من قبل المشرفين وذلك فيما يخص الوقاية من حوادث العمل، فالتوجيه له نتائج إيجابية تعمل على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة فعالية أداء الفرد وتحسينه واكتساب المهارة وتزايد كفاءة العامل، إضافة إلى تقيد العمال بالالتزامات الموجهة لهم فهو في حد ذاته أداء يجعل من العمال أكثر تحفيزاً وأكثر تجاوب مع عمليات الإنتاج وكفاءة أكثر وبالتالي تحسين أداء العمال (انظر الجدول 12)، فالعامل داخل المؤسسة له إمكانية إبداء وجهة نظره فيما يخص الإنتاج داخلياً وذلك بفعالية أكثر في العمل وسرعة تنفيذ المهام الموكلة لهم من أجل إثبات الذات في أغلب الأحيان والسعي إلى تحسين الإنتاجية فوجهة النظر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء.

أما بخصوص استمرار العمال للمهام المسندة لهم فهم يؤكدون استمرارهم داخل المؤسسة وشعورهم بالتقدير الذاتي، ما يؤدي بهم الأمر إلى إنجاز العمل بقوة وبالتالي التفكير بمصلحة المؤسسة والتفاني في العمل الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، فتفكير العمال إيجابي نابع من ولائهم للمؤسسة كنوع من الثقافة التنظيمية (انظر الجدول 15).

وبين (الجدول رقم 16) أن أغلب المبحوثين راضون عن عملهم في المؤسسة، وذلك من خلال حصولهم على الحقوق الكاملة، شعورهم بالارتياح في مواقع العمل بالإضافة إلى وجود حوافز ومكافآت تمنحها الإدارة للعمال، الأثر الإيجابي الذي تتركه العلاقة الطيبة بين كل من العمال والمرووسين وبالتالي تحسين المنتج وتتعبا لما تضمنته الفرضية الأولى يمكن التأكيد أن الاستقرار الوظيفي يضمن جدية العمل، وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت إلى حد كبير.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالتمعن في الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على "المواصفات التنظيمية تؤدي إلى مردود أحسن" يتبين أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتبعون أساليب إنتاج معدة مسبقا تساعدهم على بذل مجهود أكبر، كذلك التكوين المهني الذي أجراه العامل سواء داخل المؤسسة أو خارجها يمكنهم من التحكم في الآلات واستعمالها بكل كفاءة وفعالية، فأسلوب العمل داخل المؤسسة عامل مهم يساعد العالم على أداء المهام بكل أريحية وحيوية ما يساهم في جودة الأداء (انظر الجدول 17) وسرعة تنفيذ المهام وتحسن أداء العامل.

وفيما يخص اشتراك العمال في أداء المهام الموكلة لهم فأغلبهم يشتركون في العمل لما له من أهمية، حيث يدفعهم إلى بذل مجهودات أكثر بالإضافة إلى السرعة في الأداء والدافعية أكثر في العمل وتنمية روح التعاون والروح المعنوية لديهم، فهو تقليد في المؤسسة ويعود بالفائدة عليها، وبالتالي إحساس العمال بأهميتهم وشعورهم بالإنتماء، فالمشاركة في العمل ضرورية للأداء فهي موجودة بمصنع الخزف الصحي بالميلية (انظر الجدول 20)، فالتعاون في أداء المهام يشعر العمال بالارتياح خلال أداء المهام بالتالي أداء قوي وسرعة التنفيذ، فهو تنمية للجهود وإنتاجية أكثر يمس الجانب التنظيمي من الجانب الاجتماعي.

أما التنافس أثناء تنفيذ المهام موجود في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لما له من نتائج إيجابية على مصلحة المؤسسة، فالتنافسية بين العمال تخدم أكثر المؤسسة فهي ثقافة تنظيمية أولا وأداء فعال ثانيا، فهي تبرز من خلال علاقة جيدة مع رؤسائهم، بالإضافة إلى رغبتهم في الحصول على الترقية وزيادة الإنتاج، فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي سرعة الإنجاز والإتقان وجودة المنتج. (انظر الجدول رقم 24).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثانية يمكن التأكد بأن الموصفات التنظيمية تؤدي إلى المردود الأحسن، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية تحققت إلى حد كبير.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى أن "روح الجماعة تساهم في تمرس العامل" يتضح أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي يتشاورون لمواجهة صعوبات العمل لتفادي الأخطاء الناجمة خلال أداء المهام، الوقاية من تلقي صعوبات، ومشاكل حول العمل، فأسلوب التشاور أثناء أداء المهام أسلوب راقى يحمي العامل من تلقي صعوبات خلال عمله التي تخلّ بالأداء (انظر الجدول 25).

كما أن التفكير المشترك أثناء أداء المهام له عدة نتائج إيجابية وهذا راجع إلى العمل بروح الفريق التي تعزز التعاون بين العمال، كما أنه يساعد على العمل بجهد أكثر من خلال شعورهم بالإنتماء بالإضافة إلى إتقان العمل وسرعة الإنجاز، فأغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يفضلون العمل الجماعي والتفكير المشترك أثناء أداء المهام، فالتشاور فيما بينهم يساهم في قلة حوادث العمل وسرعة إنجاز المهام وهذا بدوره عائد إلى العلاقة القوية بين المشرفين والعمال التنفيذيين بالإضافة إلى الثقة المتبادلة أثناء العمل وخارج أوقات العمل فهو يحمي من حوادث العمل المختلفة (انظر الجدول 27).

وفيما يتعلق بمراقبة المسؤولين لأداء العمال فأغلب العمال يؤكدون مراقبة المسؤولين لهم أثناء أداء المهام وذلك من أجل تفادي الوقوع في حوادث العمل المنتوج، فالمراقبة خاصة موجودة في مؤسسة الخزف الصحي فقد تكون لها إيجابيات، وقد تتعكس سلباً على أداء العمال، فبالرغم من فوائدها إلى أن معظم عمال مؤسسة الخزف الصحي يفضلون أداء المهام الموكلة لهم خارج مراقبة الآخرين لما يشعرون بالراحة، بالإضافة إلى عدم ارتكاب الأخطاء وسرعة تنفيذ المهام فهم يتحملون المسؤولية ويلتزمون بمهامهم التي بدورها تكون أكثر إقبالاً وفعالية وشعورهم بالتححرر وإمكانية المبادرة (انظر الجدول رقم 24).

وبخصوص التزام العمال بالمواعيد فهم ملتزمون بمواعيدهم داخل المؤسسة من خلال حرصهم على أداء مهامهم وعدم تأخرهم بالإضافة إلى المواظبة على الحضور لمكان العمل.

كما أنه يوجد تنسيق بين العمال القائم على الاحترام وسعي الجميع لتحسين أدائهم من خلال روح التعاون بين العمال، العلاقات الودية والمهنية بين العمال بالإضافة إلى التشاركية الموجودة بين العمال وبالتالي وجود ثقافة تنظيمية بين العمال تدفع أكثر إلى الإنجاز وبجودة عالية فعمال مصنع الخزف الصحي بالميلية يوجد بينهم تنسيق على مستويات عدة (انظر الجدول 32) والذي بدوره يتمظهر في المسؤولية الجماعية في العمل بالإضافة إلى تحمل تبعات الأخطاء، فالأداء تحكمه ثقافة تنظيمية تبرز في تحديد مظهر، في حين أن أغلب العمال تطلب الإدارة منهم تقديم آراء بخصوص العمل لما لها من أهمية في طريقة سير المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة القوية القائمة بين كل من العمال وأصحاب الإشراف ومنه فالمؤسسة تعطي أهمية كبيرة للعمال وذلك من خلال طلب آرائهم حول تسييرها (انظر الجدول رقم 34).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثالثة، يمكن التأكيد أن روح الجماعة تساهم في تمرس العامل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة تحققت إلى حد كبير.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بعد استعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاث، يمكن استقراء مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية العامة الموضوعة لها، فمشاورة الإدارة للمرؤوسين في تسيير أمور العمل لها أهمية كبيرة للعمال، فالقرار المشترك فيما بينهم يعد عامل مهم في نمو الروح المعنوية لهم وشعورهم بالانتماء مما يجعلهم مقيدون بالالتزامات الموجهة لهم وأكثر تحفيزاً وتجاوباً مع عمليات الإنتاج وبالتالي التفكير بمصلحة المؤسسة والتفاني في العمل، مما يؤدي بهم الأمر إلى تحسين أدائهم، كما أن أسلوب العمل يعد عامل مهم يساعد العامل على أداء مهامهم بكل حيوية ودافعية أكثر في العمل من خلال التعاون فيما بينهم والتنافس والتشاور لمواجهة صعوبات العمل ومختلف الأخطاء المهنية لتفاديها والوقاية منها، بالإضافة إلى مراقبتهم من قبل المرؤوسين لأداء المهام على أكمل وجه، فبالرغم من إيجابياتها إلا أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يفضلون العمل خارج مراقبة الآخرين لشعورهم بروح المسؤولية والارتياح أيضاً، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة العليا التي بدورها تطلب منهم تقديم آرائهم بخصوص تسيير المؤسسة.

وتبعاً لما أفضت إليه نتائج الدراسة في مناقشة الفرضيات الفرعية، والتي تحققت بمقتضاها الفرضيات الفرعية الثلاث، فإنه يتبين أن الفرضية العامة للدراسة الموسومة بـ "الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تحسين أداء العمال" قد تحققت إلى حد كبير.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى الجانب النظري وطرح إشكالية البحث وعرض مختلف النظريات التي تتناول موضوع الدراسة وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في الفرضيات الموضوعية للتعرف على "علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال" ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة في بيانات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، وللاقترب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل من المنهج، أدوات جمع البيانات، العينة والنتائج المتوصل إليها.

1- حسب المنهج المتبع: مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت ذات المنهج أو أحد تطبيقاته كدراسة "محسن حماني" أو المنهج الوصفي التحليلي كدراسة "جنابة علاء الدين" ودراسة "إيهاب فاروق مصباح العاجز" ودراسة "محمد بن غالب العوفي" بالإضافة إلى دراسة "ناصر محمد إبراهيم السكران" ودراسة "بوعطي جلال الدين" ودراسة "بعجي سعاد".

أما دراسة "مبارك بنية ضامن العنزي" فاعتمدت على المنهج الوصفي المسحي وكذلك دراسة "يونس مختار" اعتمدت على المنهج الكمي.

وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة اعتمدت فيها المنهج الوصفي رغم اختلاف التطبيقات في مجتمعات وبيئات مختلفة ومتباينة.

2- حسب أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات منهجية لجمع البيانات من الميدان والمتمثلة في: الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة، وفي نطاق ضيق الوثائق والسجلات التي أعانت في بعض مناحي الدراسة، وكذلك اعتمدت الدراسات السابقة هي الأخرى على معظم هذه الأدوات المنهجية رغم اختلاف التخصصات والبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسة.

حيث اعتمد "محسن حماني" في دراسته على أدوات جمع البيانات والتمثلة في (الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق).

كما اعتمدت "بعجي سعاد" في دراستها (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة)

في حين اقتصر بوعطيط جلال الدين في دراسته على الاستمارة.

كما اعتمد في دراسة "يونس مختار" ودراسة "مبارك بنية ضامن العنزي" على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

3- حسب العينة:

تم اعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة الطبقية التناسبية، وذلك لكون المجتمع ينقسم إلى طبقات، إلا أن أغلب الدراسات التي تم تناولها اعتمد على أسلوب المسح الشامل كدراسة (يونس مختار)، ودراسة (إيهاب فاروق مصباح العاجز) ودراسة (مبارك بنية ضامن العنزي)، أما دراسة محسن حماني فقد لجأ إلى استخدام أسلوب العينة العشوائية، الطبقية، وهو ما تناسب مع الدراسة الحالية.

4- حسب النتائج:

إن النتائج المتوصل إليها تتفق مع أغلب الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحسين أداء العمال، حيث تؤكد دراسة محسن حماني على أنه توجد علاقة موجبة بين حسن إدارة الوقت وأداء المهام في وقتها، بالإضافة إلى وجود تقدير واحترام متبادل بين زملاء العمل ما يؤدي إلى دفع الموظف إلى الشعور بالمسؤولية والتحلي بروح الجدية من أجل تحقيق وتقديم أفضل خدمة.

ومنه فهذه الدراسة يمكن التأكيد على أنها حققت نتائج مستقاة من الواقع ولا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى، وربما تكون دعماً للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

إن دراسة أداء العمال في المؤسسة انطلاقاً من الثقافة التنظيمية التي تبرز من خلال العديد من المؤشرات بالضرورة لها مكاناً في عديد النظريات التي تناولت هذا الجانب ودعمته في الواقع الإمبريقي.

فمن خلال نظرية الإدارة بالأهداف يتبين أن العنصر البشري بما له من قيم وقناعات يؤكد الإقبال على الإنتاج والنجاح في الأداء ويزيد من قدرة العمال على الإبتكار والتحديث، وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة في العديد من الجداول التي ترجمت الواقع الإمبريقي دون إغفال جانب التشاركية في العمل بين العمال وبعض الاهتمام من طرف المسؤولين على المؤسسة.

ومن خلال النظرية اليابانية التي اعتمدت في الجانب النظري الموروث السوسيولوجي وكتجربة رائدة في هذا المجال، فإن الشعور الجماعي للعمال بالمسؤولية يوطد الولاء للمؤسسة ويدعم الانتماء لها، كما أن الثقة بين الرئيس والمرؤوسين يجعل سيادة المراقبة الذاتية أثناء العمل ويسمح بتكوين روح الفريق لأجل المنافسة وإنتاج الجودة وهذا ما أكدته العديد من الجداول والمقابلات التي كانت في هذا المجال.

أما نظرية سجية الثقافة فمن خلالها تبين أن البيئة الاجتماعية الثقافية تضمن كل من الموروث الثقافي (العادات-التقاليد-الخبرات-المعرفة-القيم) وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات بالإضافة إلى اعتبار البيئة الأسرية الأولى لنقل المؤسسة.

أما اعتبار نظرية الإدارة العملية: التجربة الرائدة في الولايات المتحدة فقد تقاطعت مع تحديد ما توصلت إليه هذه الدراسة في الجانب الميداني فتنفيذ المهام من قبل العمال يلقي التشجيع والقبول من طرف الإدارة التي سعت إلى إيجاد الظروف الملائمة لذلك، فالأداء هو نشاط يسعى للإنتاج بمواصفات تنافسية وبأقل جهد وتكلفة ويدعم ذلك سلم الحوافز أيا كان نوعها ومقدارها.

وبالنظر إلى النظرية البيروقراطية والتي تم اكتشاف أنها مجسدة في مؤسسة الخزف الصحي فقد تبين جليا تنظيم الوظائف والمهام حسب التدرج الرئيسي المعمول به في كل مستويات الإنتاج والمسؤولية وكذلك العلاقات الاجتماعية.

وبالنظر إلى نظرية العلاقات الإنسانية فإن هذه الدراسة قد راعت في تراثها التحفيز الذاتي عند العمال، ومراعاة الجوانب الإنسانية التي قد يمر بها العمال كوجود في المؤسسة وكأداء يستلزم أثناء النشاط، وعليه فإن هذه الدراسة قد استمدت من التراث النظري الذي تطرق إلى الثقافة التنظيمية وأداء العمال من جوانب مختلفة، رغم بعض القصور الذي هو نتاج عن اختلاف الحيز المعرفي والمكاني للدراسة.

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

باستعراض الجانب النظري سوا المتعلق بالثقافة التنظيمية أو المتعلق بأداء العمال، وكذا من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إمبريقية وبالمقارنة مع جملة الدراسات السابقة فقد برزت عديد من القضايا التي تستوجب الدراسة والبحث بسبب كون البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها وعزلها عن بعضها البعض، وهذا ما دفع إلى طرح مجموعة من الأسئلة يمكن أن تكون مجال للدراسة والبحث منها:

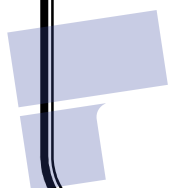
- 1- ما علاقة الثقافة التنظيمية بعملية اتخاذ القرار؟.
- 2- هل تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة الإنتاجية؟
- 3- ما علاقة أساليب العمل في تحسين أداء العامل؟
- 4- هل التشاركية ضرورية لتحسين وتطوير أداء العمال؟
- 5- دور توجيهات المشرفين في تحقيق رضى العمال؟

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وفي ضوء الدراسات السابقة وكذلك موقعها في البناء النظري بالإضافة إلى القضايا التي أثارها الدراسة، حيث تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تحسين أداء العمال.



خاتمة



parelement

حاولت هذه الدراسة تقديم طرح سوسيولوجي حول الثقافة التنظيمية اتجاه أداء العمال باعتماد إدارة الموارد البشرية كأحد المدخلات المتعددة المختلفة، حيث يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني، أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء العمال، حيث تعد من أهم القضايا التي تثار حولها النقاشات العلمية، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين ومن تم على أداء المنظمة، فالمنظمات تختلف عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل فوجود ثقافة تنظيمية متميزة للمنظمة يساهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها.

من هذا المنطلق تم التعرض في فصول الدراسة إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية والأداء من خلال الجانب النظري ومختلف المقاربات النظرية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، تم اللجوء إلى الميدان كضرورة للكشف عن النتائج وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة.

وخلاصة القول أن تحسين أداء العمال مرهون بطبيعة الثقافة السائدة في المنظمة من حيث التشارك في صنع القرارات والمرونة في التعامل كل هذه العوامل تؤدي إلى تطوير وتحسين أداء العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية والوصول إلى أهداف المنظمة.

قائمة المراجع

pdfelement

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2013.
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2002.
- 4- أحمد عريقات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار إثراء، الأردن، 2013.
- 5- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1.
- 6- أسامة خيربي: الإدارة العامة، ط1، دار الراية، عمان، 2004.
- 7- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل، عمان، 2010.
- 8- بخوش الصديق: منهجية البحث العلمي، ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2010.
- 9- بلال خلف السكرانة: أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
- 10- جرينبرج جيرالد: باروت روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 11- جمال الدين المرسي وثابت إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12- جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 13- جون جاكبسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- 14- حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 15- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان، 2011.
- 16- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2004.
- 17- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد، عمان، 2009.

- 18- حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 19- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، 1999.
- 20- رباح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع، الاتصال البحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 21- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2000.
- 22- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 23- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز، الأردن، 2013.
- 24- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 25- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق، الأردن، 2005.
- 26- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مطبعة السعادة، 1998.
- 27- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة مورس الدولية، جامعة الإسكندرية، 2004.
- 28- سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، ط4، دار الفكر العربي، مصر، 2008.
- 29- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 30- سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية، ط2، علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، 2012.
- 31- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2003.
- 32- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، دار جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2005.

- 33- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010.
- 34- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، عمان.
- 35- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 36- صلاح الشتواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 37- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 38- طاهر حسن الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، دار المؤسسة الجامعية للدراسات، البيان، 2011.
- 39- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل، 2007.
- 40- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 41- عادل زايد: التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 42- عاشور أحمد مقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 43- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010.
- 44- عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري، الأردن، 1992.
- 45- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 46- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2004.
- 47- عبد الفتاح، محمد سعيد: الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، 1990.

- 48- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، مصر، 1984.
- 49- علي السلمي: إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.
- 50- علي سلمي: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، الإسكندرية، 1998.
- 51- علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج، 2013.
- 52- علي محمد الربابعة: إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2003.
- 53- عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 54- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل، عمان، 2001.
- 55- فيصل عبد الرؤوف المحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 56- كريس أشتون: تقييم الأداء الإستراتيجي، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
- 57- كيت ديفر: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976.
- 58- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر.
- 59- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، جامعة الزرقاء.
- 60- ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
- 61- محمد الصاوي، محمد مبارك: البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، 1992.
- 62- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 63- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 64- محمد ستيفن: التشريعات الاجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 65- محمد عبد الفتاح يلغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل، الأردن.

- 66- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
- 67- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2002.
- 68- مصطفى السلقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم، الكويت، 1989.
- 69- مصطفى كمال السيد طایل: معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، 2013.
- 70- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 71- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 72- منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي، مصر، 2003.
- 73- مهدي الساميراني: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، عمان، 2007.
- 74- مهدي زويلف: إدارة الأفراد في منظور البيئي والعلاقات الإنسانية ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994.
- 75- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر، 2004.
- 76- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العامل، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- 77- موسى قاسم، القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تسنيم، عمان، 2006.
- 78- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 79- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007.
- 80- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 81- هاينز ماريون: "إدارة الأداء- دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.

- 82- الهواري سيد: الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن 24)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 83- وائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التصميم المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009.
- 84- وصفي الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسستي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان، 2011.
- 85- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار هومة، الجزائر، 2004.

ثانيا: المعاجم

- ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت، لبنان، 1956.
- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
- حبيب الصحاق: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، دار انجليزي، عربي، مكتبة لبنان، لبنان.
- سمير شويكي: المعجم الإداري، دار أسامة، المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
- عدنان أو مصلح: معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، 2006.
- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- مراد عبد الفتاح: موسوعة البحث وإعداد الرسائل والأبحاث المؤلفة، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي، القاهرة، 1985.
- معجم الكنز العربي-عربي، منشورات عشاش، الجزائر، 2003.
- المنجد في اللغة العربية والإعلام: ط1، دار الشرق للطبعة، لبنان.
- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- إيهاب فارق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، 2011.
- حاج أحمد كريمة: العلاقات العامة داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.
- حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- حمود بن مخلف العماج: "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، 2003.
- عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
- عدل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

رابعا: المجالات

- تبوك محمد بن علي مسعودة (2016م) "فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 38، (1).
- سعود محمد العتيبي، السواط طلق عوض الله: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، 1999.
- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية (مفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 107)، 2009-2010، جامعة الجزائر.

- عبد الله قرص: الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة، العدد 17، الجزائر، 2008.
- عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، 1 يوليو، مصر، 2014.
- يحيى عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 6، 2017.

خامسا: المؤتمرات والملتقيات

- حلواني ابتسام عبد الرحمان: من أين يبدأ التسيير في ثقافة المنظمة، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة الكترونية، الرياض، السعودية، 2009.
- شريفي مسعودة ودولي. سعاد: "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العالمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 1 و 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر.



الإجابة على أسئلة المقابلة

- 1- في غالب الأحيان تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات سواء الطارئة أو الاستراتيجية.
- 2- نعم يوجد تنافس بين العمال وذلك من خلال السعي للترقية والتفوق في العمل.
- 3- في معظم الحالات تستشير الإدارة العمال في تسيير المؤسسة من خلال الأمور المتعلقة بالمهام الموكلة لهم والدوام الواجب العمل به.
- 4- طبيعة العلاقة القائمة بيني وبين مرؤوسي علاقة ودية خالية من كل الأشكال المؤدية إلى الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة.
- 5- نعم في أغلب الأحيان ألتزم بالمواعيد وذلك من خلال المواظبة في العمل واحترام آجال التسليم



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



استمارة بحث بعنوان :

علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال
دراسة ميدانية بمصنع الخزف الصحي بالميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

شربال مصطفى

إعداد الطالبة:

لعويسي سلوى

أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع العلامة (x) أمام الخيار المناسب، مع العلم أنني أتعهد ببقاء المعلومات المحصل عليها سرية، وأن لا يتعدى استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2018-2019

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

اقل من 20 سنة

من 20 إلى اقل من 30 سنة

من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة

من 50 إلى 60 سنة

3 - المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4 - الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

5- طبيعة العمل في المؤسسة :

إطار

عمال تحكم

عمال تنفيذيين

6 - محل الإقامة:

ريف

مدينة

7- الأقدمية في العمل:

اقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

30 سنة فما فوق

المحور الثاني: الإستقرار الوظيفي وجدية العمل

8- هل الإدارة تستشير العمال في تسيير المؤسسة؟

دائما أحيانا أبدا

9- في ماذا تستشير الإدارة العمال؟

في أمور تتعلق بالمهام الموكلة لهم

في اقتناء الآلات اللازمة للعمل

في الدوام الواجب العمل به

في تكوين جماعات العمل

أخرى

10- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار له نتائج ايجابية؟

دائما أحيانا أبدا

في حال الإيجاب تتمثل هذه النتائج الايجابية في:

الإقبال على العمل

القيام بالمبادرات أثناء العمل

الجدية في العمل

أخرى

11- هل يتلقى العمال توجيهات من قبل المشرفين ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم تبرز هذه التوجيهات في :

توجيهات تتعلق بالوقاية من حوادث العمل

توجيهات تتعلق باستعمال وسائل العمل

توجيهات تتعلق باقتصاد الجهد المبذول

توجيهات تتعلق بتحسين الإنتاجية

12- ماهي فوائد توجيه العمال في نظرك ؟

تزايد كفاءة العامل

اكتساب المهارة

التمكن من الخبرة

أخرى

13- هل بإمكان العامل إبداء وجهة نظر بشأن الإنتاج في المؤسسة ؟

نعم لا

في حال الإجابة بنعم تبرز وجهات النظر في:

بذل مجهود اكبر

سرعة التنفيذ

الفعالية في العمل

أخرى

14- هل يستمر العمال دوما في المهام المسندة لهم ؟

نعم لا

في حال الإجابة بنعم ذلك يفيد في :

التحكم في وسائل الإنتاج

اكتساب المهارة في الأداء

إتقان العمل المسند

انجاز العمل بجودة

15- هل تفكر في مصلحة المؤسسة ؟

نعم لا

16- هل أنت راض عن أدائك في المؤسسة ؟

نعم لا

في حال الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

احترام الدوام المعمول به

التفاني في العمل

السعي إلى تحقيق الجودة

أخرى

المحور الثالث: المواصفات التنظيمية والمردود الأحسن

17- هل تتبعون أساليب إنتاج معدة مسبقا ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم تتمثل هذه الأساليب في:

العمل بالسلسلة

العمل الفردي

العمل بالكمية

أخرى

18- هل الأساليب المتبعة تساعد العامل على بذل مجهود أكبر؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يبرز ذلك في :

تزايد مردودية العامل

تحسن أداء العامل

سرعة تنفيذ المهام

أخرى

19- هل يشترك العمال في أداء المهام الموكلة لهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم تبرز هذه المشاركة في:

الأداء الجماعي للمهام

تقديم يد العون لبعضهم البعض

تعويض بعضهم البعض عند الضرورة

أخرى

20- ماهي نتائج التشاركية في العمل؟

سرعة أداء المهام

جودة المنتج

الإقبال على العمل أكثر

أخرى

21- هل يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام؟

دائما أحيانا أبدا

22- ماهي نتائج التعاون القائم بين العمال ؟

- إنتاج أكثر
- شعور العمال بالارتياح
- تحقيق أهداف المؤسسة
- أخرى

23- هل توجد منافسة بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع ذلك إلى :

- سعي العمال للتفوق
- البحث عن مكافآت
- السعي للترقية
- خدمة المؤسسة
- أخرى

24- فيما تبرز المنافسة الموجودة بين العمال ؟

- إتقان العمل
- انجاز حسب المواصفات
- عمل ساعات إضافية
- أخرى

المحور الرابع: روح الجماعة تساهم في تمرس العامل

25- هل يوجد تشاور لمواجهة صعوبات العمل ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يبرز هذا التشاور في:

- البحث عن أحسن السبل لأداء المهام
- طرح البدائل النافعة
- اتخاذ القرارات المشتركة
- أخرى

26- ماهي نتائج التفكير المشترك لأداء المهام الموكلة للعمال؟

- تدليل الصعوبات
- تنفيذ المهام بتكاليف اقل
- اختصار الوقت
- اقتصاد الجهد
- اكتساب الخبرة

27- فيما تبرز الخبرة المكتسبة نتيجة التشاور؟

- سرعة الانجاز
- منتج بمواصفات تنافسية
- قلة حوادث العمل
- أخرى

28- هل أداء المهام الموكلة للعمال يتم تحت مراقبة المسؤولين؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم تتمثل هذه المراقبة في:

- حضور دوري للمشرفين
- تدخل المسؤولين في بعض الأحيان
- مراقبة دورية لأصحاب الطلبيات
- أخرى

29- يجب عمال المؤسسة أداء المهام :

تحت الرقابة

خارج مراقبة الآخرين

إذا كانت الإجابة ب"خارج مراقبة الآخرين" ذلك يؤدي إلى:

الشعور بالراحة أثناء أداء المهام

سرعة تنفيذ المهام

عدم ارتكاب الأخطاء

أخرى

30- هل يتحمل العمال المسؤولية أثناء أداء المهام الموكلة لهم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يبرز ذلك في :

تحمل أعباء العمل

السعي لتحقيق انجاز بمواصفات الجودة

تحمل مسؤولية إهدار الإمكانيات المتاحة

تحمل مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها

أخرى

31- هل تحمل المسؤولية يحتم على العامل الالتزام بالمواعيد؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

المواظبة في العمل

جودة المنتج

احترام آجال التسليم

أخرى

32- هل يوجد تنسيق بين العمال أثناء أداء المهام؟

نعم لا

33- ماهي مظاهر التنسيق بين العمال أثناء أداء المهام؟

الجماعية في العمل

المسؤولية الجماعية

تحمل تبعات الأخطاء

أخرى

34- في رأيك هل القانون الداخلي المعمول به في المؤسسة جعل أداء العمال أكثر قوة؟

نعم لا

 pdfelement

أولاً: بالعربية

تناولت الدراسة موضوعاً بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء العمال" وهو موضوع من مواضيع علم الاجتماع، قد تم تقسيم البحث إلى جانبين الجانب النظري المتضمن أربعة فصول، الجانب الميداني من ثلاث فصول وانطلق البحث من فرضية أساسية هي:

"الثقافة التنظيمية لها علاقة بتحسين أداء العمال" وقد انبثق عنها ثلاثة (03) فرضيات جزئية هي:

- 1- الفرضية الجزئية الأولى: الاستقرار الوظيفي يضمن جدية العمل.
- 2- الفرضية الجزئية الثانية: روح الجماعة تساهم في تمرس العامل.
- 3- الفرضية الجزئية الثالثة: المواصفات التنظيمية تؤدي إلى ضمان مردود أحسن.

أما أهداف الدراسة فتتمحورت حول فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العمال والتعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرار في توليد الدافعية لدى العامل، وكذلك إدراك الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الذي يناسب موضوع البحث، اعتماداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالاستمارة، المقابلة، الملاحظة وبعض الوثائق والسجلات ذات الصلة.

ولتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان استخدمت التفسير والتحليل كماً وكيفياً.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- استشارة الإدارة للمرؤوسين في سير أمور العمل لها أهمية كبيرة للعمال.
- القرار المشترك بين العمال يساهم في نمو الروح المعنوية لهم.
- التفاني في العمل يؤدي إلى تحسين أداء العمال.
- العمل خارج مراقبة المرؤوسين يشعرهم بروح المسؤولية.

ثانيا: بالإنجليزية

The study deals with a topic that is strongly related to sociology entitled : « the Relationship between the organizational culture and the Anelioration of works performance ».

The study is derided into two pasts : a thie oritical one that includes four (04) chiapters, knowing that this study is launched from a basic hypothesis which cuture and the better performance of employees ».

The hypothesis that is followed by three othe sub-hypotheses which are :

- 1- Job stabilty ensures work seriousness.
- 2- Regulatory standards lead to better worlaer returns.
- 3- Having community spirit contribectes is worlaers training.

The aim of this study is to understand the relationship between the organizational culture and the worker's performance, in addition to identify the participation of daision, Malaing inpushing the employees to take initiative, as wele as recogaizing.

The role that the organizational culture plays in workers inpovement, for these reaseons, the descriptive Method, which better goes with this topic, is used And to collect data, a range of means are relied on such as, questionaive, intevieu, observation and some related documents and reccords, After collecting data, we rely on analysis and interpretattion of this later (data) quatitatively and qualitatively as well.

This study comes up with a set of results anong of which :

- Managementt consultation for subordinctes in work affairs has a great inportance among wokers.
- Joint decision of workers contributes to the growth of employees morale.
- Dedication to work leads to better employees performance.
- Working out of subordinates control makes them feel the sens of responsibility.