

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع
مذكرة بعنوان

علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل -

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

إشراف الأستاذة:
➤ سرار شفيقة

إعداد الطالبتين:
• العدوانى خولة
• نعمون ابتسام

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	1. غراز الطاهر
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	2. سرار شفيقة
مناقشا	جامعة جيجل	3. بوغرزة رضا



شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد قبل الرضا ولك الحمد إذا رضيت

ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد على ما أعطيت ولك الشكر

على ما قضيت تباركت ربنا لتوفيقك على كل ما نصبوا إليه

لا يسعنا بعد أن أنجزنا هذه الدراسة بعون الله تعالى وتوفيقه إلا أن نتقدم بالشكر

لأستاذة الفاضلة " سرار شفيقة " التي أشرفت على هذه الدراسة

وعلى ما قدمته لنا من آراء.

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة قسم علم الاجتماع

وإلى موظفي الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل- على المعلومات

القيمة وحسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم طيلة فترة التريص.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة
7	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
8	ثالثاً: أهمية الدراسة
8	رابعاً: أهداف الدراسة
8	خامساً: فرضيات الدراسة
9	سادساً: مفاهيم الدراسة
20	سابعاً: الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الثقافة التنظيمية والأداء	
33	تمهيد
34	أولاً: النظريات الكلاسيكية
34	1- نظرية الإدارة العلمية
35	2- نظرية التقسيم الإداري
37	3- نظرية البيروقراطية
38	ثانياً: النظريات الكلاسيكية المحدثه
38	1- نظرية العلاقات الإنسانية
39	2- نظرية الحاجات
41	3- نظرية الفلسفة الإدارية

42	ثالثا: النظريات الحديثة
42	1- النظرية الموقفية
43	2- نظرية الإدارة بالأهداف
44	3- النظرية اليابانية
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
48	تمهيد
49	أولا: ماهية الثقافة التنظيمية
49	1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
50	2- أهمية الثقافة التنظيمية
52	3- خصائص الثقافة التنظيمية
54	4- أنواع الثقافة التنظيمية
55	5- أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية
56	6- مصادر الثقافة التنظيمية
58	ثانيا: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية
58	1- مكونات الثقافة التنظيمية
59	2- وظائف الثقافة التنظيمية
59	3- أبعاد الثقافة التنظيمية
60	4- مستويات الثقافة التنظيمية
62	5- محددات الثقافة التنظيمية
62	6- كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
64	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: أداء الموارد البشرية	
66	تمهيد
67	أولا: ماهية أداء الموارد البشرية

67	1- محددات أداء الموارد البشرية
68	2- خصائص أداء الموارد البشرية
68	3- أنواع أداء الموارد البشرية
70	4- عناصر أداء الموارد البشرية
71	5- معايير أداء الموارد البشرية
72	6- أبعاد أداء الموارد البشرية
73	7- مستويات أداء الموارد البشرية
74	8- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
75	ثانيا: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
75	1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
76	2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
78	3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
79	4- طرق تقييم أداء الموارد البشرية
83	5- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
86	6- شروط تقييم أداء الموارد البشرية
87	7- مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية
88	8- أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية
90	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
93	تمهيد
94	أولاً: مجالات الدراسة
100	ثانياً: منهج الدراسة
100	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
107	رابعاً: عينة الدراسة
108	خامساً: أساليب التحليل
109	خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج	
111	تمهيد
112	أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة
112	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
117	2- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى
124	3- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية
132	4- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة
141	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
141	1- طبيعة مجتمع الدراسة
142	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
146	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
149	4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السوسولوجية
150	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
151	رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
152	خلاصة الفصل
154	خاتمة
156	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العمال حسب الفئات المهنية	99
02	يوضح قياس صدق الإستمارة	105
03	يوضح جنس المبحوثين	112
04	يوضح سن المبحوثين	112
05	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	113
06	يوضح المستوى التعليمي	114
07	يوضح طبيعة العمل	115
08	يوضح أجر المبحوثين	115
09	يوضح الأقدمية في العمل	116
10	يوضح اعتماد المؤسسة أسلوب التعاون بين العمال	117
11	يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل	118
12	يوضح الطريقة المناسبة في أداء المهام المطلوبة	119
13	يوضح تبادل الخبرات بين الزملاء ورفع مستوى الإنجاز	119
14	يوضح المساعدة بين الزملاء في أداء المهام	120
15	يوضح تقاسم المهام بين الزملاء وتحقيق الأداء الجيد	121
16	يوضح مساهمة العمل الجماعي في إتقان العمل	121
17	يوضح طبيعة العلاقة التي تربط الرئيس بالعمال	122
18	يوضح تأثير الأداء بطريقة معاملة الرؤساء	123
19	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات ونوعها	124
20	يوضح الطريقة المستخدمة في إشراك العاملين في اتخاذ القرار	125
21	يوضح تفويض بعض الصلاحيات للعمال من طرف المسؤولين	126
22	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية	127
23	يوضح ما إذا كان جميع العمال يحضرون بنفس درجة التحضير	127
24	يوضح الحوافز التي تزيد من الرضا الوظيفي للعمال	128
25	يوضح مدى شعور العمال بالرضا عن الظروف المحيطة بعملهم	129
26	يوضح رغبة العامل في الإستمرار بالعمل في المؤسسة	130

قائمة الجداول

131	يوضح المشاركة وزيادة الإهتمام بالعمل	27
131	يوضح تقييم مستوى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات	28
132	يوضح الإلتزام بالقوانين من طرف العمال	29
133	يوضح مدى احترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل	30
134	يوضح انضباط العامل وعلاقته بإنجاز العمل في الوقت المحدد	31
135	يوضح الإلتزام بأداء المهام الموكلة وسببها	32
136	يوضح ردة فعل المسؤول في حالة عدم إنجاز العمل	33
137	يوضح تأثير نظام العقوبات على تحسين الأداء لدى العمال	34
138	يوضح القيام بأداء العمل في غياب الرقابة وسبب ذلك	35
139	يوضح مدى إعطاء المؤسسة المجال للمحاولة والخطأ	36
139	يوضح استعداد العمال لتقبل العقاب في حالة مخالفة قوانين العمل	37
140	يوضح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في التحفيز على الأداء	38

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	يوضح سلم الحاجات عند ماسلو	01
51	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	02
57	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية	03

حقبة

تعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصرها هاما في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمؤسسات وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحد وتضامن الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد الأداء الجيد الذي يحقق الإستقرار والنمو للمؤسسات.

فالثقافة التنظيمية تلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، وهذا لما تنظمه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة وخاصة ما تعلق باتخاذ القرار وتوجيه سلوك العاملين وتحسين مستوى التزامهم بالقوانين والمعايير المتفق عليها، فمن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر على الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلال جهودهم، ذلك أن كفاءة الأداء تظهر في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد.

ومن وجهة النظر القائلة أن الموارد البشرية هم أهم المدخلات وأكثر تأثيرا على المنظمة لذلك تحاول العديد من المنظمات أن توفر لمواردها قواعد التهيئة الاجتماعية التي تصف كيفية تعلم الأفراد للقيم والقواعد التنظيمية المتعلقة بها قصد زيادة فاعلية مواردها وتحسين مستوى أدائهم عن طريق مجموعة من الأسس المتبعة والتي تشكل قاعدة أساسية لبناء ثقافة قوية قادرة على تحفيز، وإعطاء نفس جديد وقوي على أداء العامل بهذه المنظمات.

وانطلاقا مما سبق تمحورت دراستنا حول علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية. من خلال خطة بحث اشتملت على جانب نظري وجانب ميداني فصلها فيما يلي:

1- الجانب النظري: والذي عالجناه انطلاقا من أربع فصول.

الفصل الأول: تناولنا فيه موضوع الدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات، كما قمنا بتحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وجاء تحت عنوان النظريات المفسرة لموضوع الثقافة التنظيمية والأداء وهو يدور حول النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة بالإضافة إلى النظريات الحديثة التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وقد تمثلت النظريات الكلاسيكية في نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري ونظرية البيروقراطية، أما النظريات الكلاسيكية المحدثة فتمثلت في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات ونظرية الفلسفة الإدارية، أما بالنسبة للنظريات الحديثة فشملت النظريات الموقفية ونظرية الإدارة بالأهداف بالإضافة إلى النظرية اليابانية.

الفصل الثالث: تمحور حول متغير الثقافة التنظيمية ويندرج تحته عنوانين، الأول يدور حول ماهية الثقافة التنظيمية وشملت التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهميتها، وخصائصها وأنواعها، وكذا أسباب الاهتمام بها ومصادرها، والثاني يدور حول مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية، ويشتمل على مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها وأبعادها ومستوياتها وكذا محدداتها وكيفية المحافظة عليها.

الفصل الرابع: وتمحور حول متغير أداء الموارد البشرية، ويندرج ضمنه عنوانين، الأول حول ماهية أداء الموارد البشرية ويشمل محددات أداء الموارد البشرية وخصائصه وأنواعه، بالإضافة إلى عناصره ومعايير وأبعاده ومستوياته وأخيرا عوامل أداء الموارد البشرية، والثاني حول تقييم الأداء تطرقنا فيه إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية، الأهمية، الأهداف، طرق وخطوات تقييم الأداء، بالإضافة إلى شروط ومسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية وأخيرا أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية.

2- الجانب الميداني: تطرقنا فيه إلى فصلين.

الفصل الخامس: فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والذي قمنا فيه بعرض مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية.

الفصل السادس: تمحور حول عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات السوسولوجية المتبناة، كما تناولنا فيه النتائج العامة للدراسة وكذا القضايا التي تثيرها الدراسة، وقمنا بإنهاء هذا العمل بخاتمة.

الجانب النظري

للدراصة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: اشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام لأي بحث علمي، كونه يساعد الباحث على تحديد أهداف بحثه، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدّد نبرز فيه إشكالية دراستنا وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف وفرضيات الدراسة وبناء على ذلك قمنا بتحديد مجموعة من المفاهيم التي لها صلة بموضوع الدراسة قصد إزالة الغموض عنها من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، كذلك إبراز أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع (الدراسات الأجنبية، الدراسات العربية، الدراسات الجزائرية) التي تساعدنا على إثراء موضوع دراستنا.

أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، تمثلت بالنمو السريع في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية والإقتصادية، حيث أصبح العالم اليوم قائماً على الحركة والتغيير، ولقد استطاعت هذه التغيرات أن تؤثر تأثيراً واضحاً على المؤسسة، وهذا ما جعلها تسعى إلى مواكبة هذا التطور، وعليه تبحث عن التحسين المستمر واكتساب ميزة تتفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى، و تجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها.

وباعتبار العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ برامجها و تحقيق أهدافها، لازالت إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو النمو والتطور وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية عالية.

ويعد موضوع الأداء من المواضيع التي نالت اهتمام مختلف النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي للعامل كنظرية الإدارة العلمية " ليفريدريك تايلور " التي توصي باعتماد الأساليب العلمية في عملية التوجيه والتكوين لتحسين الأداء والإنتاجية، نجد كذلك النظرية البيروقراطية " لماكس فيبر " التي وضعت أسس ومبادئ خاصة تضمن تحسين الأداء في المؤسسة، أما بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية فقد أولت اهتمام كبير لجامعات العمل و كذا مساهماتها في تقديم أساليب جديدة للعمل، و باعتبار الأداء الجيد هو هدف كل المؤسسات على اختلاف أنواعها للوصول إلى ضمان إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية لزيادة الإنتاج.

والمؤسسة الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشرية هو مفتاح نجاحها. إذ أن أغلب الدراسات تؤكد على أنها من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، باعتبارها مورداً استراتيجياً متميزة يساهم أداءها بشكل أساسي في تقدم و ازدهار المؤسسة.

وتحظى الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تميزها عن غيرها و تحرص على ترسيخها ونقلها للاعضاء والتي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم للأعمالهم ، و تمكنهم من الإبتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها واستراتيجياتها كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للإدارة و العاملين و تشكل لديهم أنماطاً للسلوك والعلاقات والقيم التي يجب

اتباعها من أجل خلق حالة من الإنسجام والتناسق والتكامل والعمل كفريق واحد داخلها، مما يسمح بسير العمل وبلوغ الأهداف المسطرة.

ومن هذا المنطلق ارتأينا الوقوف عند موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية، والذي يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة، ولذلك سنتناول هذه الظاهرة في الشركة الإفريقية بالطاهير ولاية جيجل لأنها شركة انتاجية تهتم بتقديم أفضل المنتجات بكفاءة عالية من خلال القيم التنظيمية التي تتبناها الشركة، ومن اجل معرفة ذلك قمنا بطرح التساؤل الرئيسي لإشكالية هذه الدراسة كالتالي:

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية و هي:

1- هل يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال؟

2- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟

3- هل يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع والافتتاح به وكذلك الاستعداد لدراسته.

- الرغبة في التعرف على تجليات هذا الموضوع في الواقع.

- اهتماماتنا الشخصية بالثقافة التنظيمية ومعرفة مدى علاقتها بأداء الموارد البشرية.

- الرغبة في الإطلاع الشخصي وزيادة المعارف حول هذا الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع وإمكانية اختبار الموضوع ميدانيا.

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص وهو علم اجتماع التنظيم والعمل.

- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

- إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا.

ثالثا: أهمية الدراسة

إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث كأول خطوة، وإلا فلا فائدة من البحث إذا لم يضيف للمعرفة العلمية شيء لذلك فأهمية دراستنا الراهنة تكمن في النقاط التالية:

- الاستفادة من المعلومات وزيادة المعارف حول هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
- تتمثل أهمية موضوع الدراسة في اكتشاف وإبراز العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.
- الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من أرض الواقع بالطرق العلمية.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى.

رابعاً: أهداف الدراسة

لهذه الدراسة أهداف تسعى لتحقيقها تتمثل فيما يلي:

- تقديم إطار نظري حول موضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- إنجاز مذكرة تخرج تخصص تنظيم وعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والأداء داخل المؤسسة.
- تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية.
- محاولة تشخص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

خامساً: فرضيات الدراسة

تعتبر عملية صياغة الفرضيات العلمية خطوة وركيزة أساسية من ركائز البحث العلمي نظراً للأهمية العلمية والنظرية والمنهجية التي تضيفها عليه الفرضيات بقبول أو رفض الواقع والنتائج الاجتماعية والمعلومات المتحصل عليها حول الظاهرة المدروسة.

تعرف الفرضيات بأنها «تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل وهو السبب والآخر المتغير التابع وهو النتيجة»⁽¹⁾.

وفي ضوء أهداف وأهمية الفرضية بصفة عامة وعلاقتها بموضوع الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات اقتضتها الضرورة البحثية وهي كما يلي:

الفرضية العامة

- للثقافة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص85.

- يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال .
- تؤدي المشاركة في إتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1/ الثقافة التنظيمية: لقد تعددت تعريف الباحثين حول الثقافة التنظيمية، حيث تعتبر من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم داخل التنظيم، حيث حاول كل باحث أن يتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية من وجهة نظره الخاصة، وهذا ما أدى إلى اختلاف الآراء والتوجيهات وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون فيما يخص هذا المفهوم حيث سنتعرف أولاً على معناه اللغوي ثم الاصطلاحي.

الثقافة لغة: تَقَفَ تَقْفًا وَتَقَفًا وَتَقَافَةً صار حادقا ماهرا، بالشخص: ظفر به وأدركه، غلبه في الحدق، بالرمح طعنه به. (1)

وتعرف الثقافة في معجم الصحاح بأنها « تَقَفَ، تَقَفَ الرجل تَقْفًا وَتَقَافَةً، أي صار حادقا خفيفاً فهو تَقْفٌ». (2)

وتعرف تعرف كذلك « تَقَفَ تَقْفًا وَتَقَفًا، صار حادقا ماهرا، «تَقَفَ، تَقَافَةً: جمع ثقافات: تمكن من العلوم والفنون والآداب». (3)

إصطلاحا: أما اصطلاحا فقد تعرض مفهوم الثقافة للعديد من التعاريف نذكر منها:

يعرفها العالم تايلور « **taylor** » بأنها «ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع». (4)

وبالتالي فالثقافة هي مجموعة من المعارف والأفكار التي يكتسبها الأفراد داخل المجتمع.

(1) أمل عبد العزيز محمود: **القاموس العربي الشامل**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص 164.

(2) أبو نصر إسماعيل الجوهري: **الصحاح**، المجلد 1، دار الحديث، القاهرة، 2009، ص 148.

(3) رياض الصلح: **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001، ص 165.

(4) ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 106.

كما يعرفها قاموس « Radom » على أنها « طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل ». (1)

كما عرفها « Linton » على أنها « مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار ». (2)

من خلال التعريفين السابقين للثقافة يمكن القول بأنهما يشتركان في أنها:

مجموع السلوكيات التي تتم تعلمها وتطويرها من قبل الأفراد، والتي تنتقل من جيل إلى جيل.

وتعرف كذلك بأنها: « مجموعة العادات والتقاليد والمهارات والتقنيات والفنون والعلوم والأديان والسلوك السياسي لجماعة من الناس في فترة محددة من الزمن ». (3)

وعليه فالثقافة هي تلك المهارات والتقنيات التي تحملها الجماعة في زمن معين.

ويعرفها فرانزبواس « Boos » على أنها « الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها، ومنتجات النشاط الإنساني ». (4)

وبالتالي فالثقافة هي تلك العادات الموجودة داخل المجتمع ومدى استجابة الأفراد لهذه العادات.

التعريف الإجرائي: مما سبق نقدم تعريفاً إجرائياً لمفهوم الثقافة كالتالي: « الثقافة هي مجموعة من العادات والتقاليد والأفكار السائدة في مجتمع معين، والتي يعبر عنها الأفراد من خلال حياتهم وطرائقهم في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاجاً لتفاعلهم مع بعضهم البعض، ويتم توارثها من جيل إلى آخر ».

التنظيم لغة: نظم الأشياء، نطماً: ألفها وضمّ بعضها إلى بعض، واللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك ونحوه، ويقال نطّم الخواصّ الخوص: ضفره.

وشِعْراً: أَلَفَ كلامه موزوناً مقفياً.

ويقال: نظم أمره: أقامه ورتبه. (5)

النَّظْمُ: التَّأليف، وضمُّ شيء إلى شيء آخر، والمنظوم، ونظّم اللؤلؤ يُنظّمُه نظماً ونظاماً ونظّمه: أَلَفه، وجمعه في سلك فانتظّم وتنتظّم. (6)

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص309.

(2) المرجع نفسه: ص 309.

(3) أحمد شفيق الكرى: قاموس الخدمة الاجتماعية الخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ص132.

(4) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبوعات والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص97.

(5) المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005، ص933.

(6) مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004، ص1172.

إصطلاحاً: هناك اختلاف في تعريف التنظيم من طرف الباحثين، حيث عرّف كل باحث التنظيم وفق المجال أو الحقل العلمي الذي ينتمي إليه حيث: يعرفه " ليتزر " بأنه «وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة، ومواد أولية، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة». (1)

كما يعرفه الاتجاه الاجتماعي بأنه «مجموعة من البشر متضامنة لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات وأدوار محددة». (2)

ويعرف كذلك على أنه «تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم». (3)

من خلال التعاريف السابقة للتنظيم يمكن القول بأنه:

مجموعة من الأفراد تسعى لتحقيق أهداف معينة، من خلال القيام بالمسؤوليات والأدوار المحددة داخل المؤسسة.

ويعرف أيضاً بأنه: «الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود مجموعة من الأفراد، وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديداً للنشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بتلك النشاطات وتحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة وتوضيحها للعلاقات الإدارية بينهم، كما يتضمن التنظيم تقسيم العمل وتصميمه، والتنسيق بين أجزائه لتحقيق أهداف المنظمة». (4)

ويعرفه ريتشارد هودجتس « Richard Hodgetts » على أنه «توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة». (5)

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنظيم هو نظام ينسق العلاقات بين الأفراد ويحدد الوظائف والمسؤوليات بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المحددة.

(1) زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص119.

(2) المرجع نفسه: ص 119.

(3) على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص187.

(4) رولانيف المعايطة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص154.

(5) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة -النظريات والعمليات والوظائف-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص200.

التعريف الإجرائي: مما سبق نقدم تعريفا إجرائيا للتنظيم «التنظيم هو إطار يضم مجموعة من الأفراد، يتم على مستواه توزيع المسؤوليات والوظائف والأدوار لضمان تحقيق أهداف محددة سلفا».

الثقافة التنظيمية اصطلاحا:

عرفها (E.H.SCHEIN) على أنها «مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) الأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل». (1)

ويعرفها "محمد قاسم القريوتي" على أنها «الافتراضات والقيم التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، التي يتم الإتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية». (2)

ويعرفها "كيرت ليون" (Kurt Lewin) على أنها «مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها». (3) من خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية يمكن القول بأنهم يشتركون في أنها مجموعة من الافتراضات والقيم التي يشترك بها أفراد المنظمة التي تمكنهم من التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

ويعرفها مجموعة من العلماء على أنها «مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم». (4)

ويعرفها "shermerborn" بأنها «نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة». (5)

(1) بالكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2013، ص17.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة -، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000، ص151.

(3) حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص327.

(4) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص293.

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

ويعرفها أيضا "Gibson" وزملاؤه بأنها «تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإعتقادات ومدرجات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة».(1)

من خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية نستخلص أنها تلك المعتقدات والتقاليد السائدة بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة .

التعريف الإجرائي: مما سبق نقدم تعريفا إجرائيا للثقافة التنظيمية «هي مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والتقاليد التي يشترك بها أفراد المنظمة، وذلك من أجل التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة مسبقا».

2- أداء الموارد البشرية: يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية، ونظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة تباينت وجهات نظر المفكرين والمهتمين حول هذا المفهوم، وبالتالي سوف نتطرق إلى أهم التعاريف التي جاء بها بعض الباحثين، سواء كان لغويا أو اصطلاحا:

الأداء لغة: "أدى الشيء أي قام وقضاه".(2)

أداء: مصدر أدى القيام بالشيء تأدية (أداء الصلاة وأداء الواجب).(3)

إصطلاحا: أما اصطلاحا فلقد اختلف الباحثون والمفكرون حول إعطاء مفهوم موحد للأداء فيما يلي عرض لأهمها:

يعرفه **نيكولاس** على أنه «نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك».(4)

(1) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000، ص257.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص54.

(3) يوسف محمد رضا: **معجم العربية الكلاسيكية**، مكتبة لبنان ناشرون، دس، ص 431.

(4) إبراهيم محمد المحاسنة: **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص104.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الأداء هو مجموع نتائج السلوك التي يقوم به الأفراد داخل المنظمة. يعرفه أيضا "كيراكيم" على أنه « تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة». (1)

ويعرف كذلك بأنه «النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها». (2) يتضح من خلال التعريفين السابقين للأداء أنه إنجاز مهام ونشاطات تساعد المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها.

ويعرف أيضا على أنه: «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام». (3)

وبالتالي فالأداء هو مجموع الجهود التي يبذلها الفرد لأداء المهام والأدوار المطلوب إنجازها. **التعريف الإجرائي:** مما سبق نقدم تعريفا إجرائيا للأداء على أنه «الأداء هو مجموع المهام والمسؤوليات والواجبات، التي يقدمها الأفراد لإنجاز العمل المطلوب منهم، وهو النتيجة المحصل عليها عند تنفيذ عمل ما وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة».

الموارد البشرية إصطلاحا: يوجد اختلاف في تعريف الموارد البشرية من طرف الباحثين والمفكرين، حيث عرفه كل باحث وفق المجال الذي ينتمي إليه.

تعرف على أنها «مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية». (4)

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: المرجع السابق، ص105.

(2) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس: **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص353.

(3) صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص92.

(4) حمداوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25.

وتعرف أيضا على أنها: «جميع العاملين في المنظمة بدءا من رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام إلى أصغر عامل في أدنى مستوى تنظيمي، وهي نظرة حديثة للعاملين باعتبار أنهم يدرون عوائد وأرباح للمنظمة شأنهم شأن الموارد المادية والمالية الأخرى». (1)

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن الموارد البشرية مجموع الأفراد المتواجدين داخل المنظمة باختلاف قدراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم.

تعرف كذلك بأنها «كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع والخدمات أو تسهم في التحفيز على هذا الإنتاج، من أجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة فردية أو اجتماعية». (2)

وتعرف أيضا بأنها «الإنسان كعامل من عوامل الإنتاج الاقتصادية، فهو الذي أعطى لعناصر البيئة الطبيعية أهميتها فأصبحت موارد تشغل الإشباع حاجاته وتحقيق رغباته المتعددة». (3)

يتضح من خلال التعريفين السابقين أن الموارد البشرية هي مجمل القدرات والمهارات المرتبطة بالأفراد التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات من أجل إشباع حاجاته المتعددة.

كما تعرف أيضا على أنها «مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات». (4)

التعريف الإجرائي: مما سبق نستخلص تعريفا إجرائيا للموارد البشرية: «الموارد البشرية هي جميع الأفراد والجماعات الموجودة داخل المؤسسة المكلفين بانجاز المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، وذلك من أجل إنتاج السلع والخدمات وإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم».

التعريف الإجرائي لأداء الموارد البشرية: من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف إجرائي لأداء الموارد البشرية هو «كل عمل تقوم به الموارد البشرية داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات والمهام والمسؤوليات التي توجه عملهم وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة».

(1) سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، د ب، 2007، ص 10.

(2) فليح حسين خلف: اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 69.

(3) محمد خميس الزوكة: الجغرافيا الاقتصادية للعالم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص 33.

(4) حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 17.

مفاهيم ذات الصلة:

إن أي بحث علمي لا يخلو من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحدد من طرف الباحث انطلاقا من تغيرات موضوع الدراسة والمصطلحات المرتبطة به. وانطلاقا من أهميتها سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم من بينها: الفعالية ، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، العمل الجماعي الإنجاز، المشاركة في إتخاذ القرار .

1- الفعالية:

عرف "إيتزيوني" الفعالية على أنها «قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها».(1)

وتعرف كذلك على انها «قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق اهداف محددة». (2)

عرّفها "برنارد" على أنها «الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها».(3)

تعرف كذلك بأنها: « محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة، بما يتضمن من أنشطة إدارية ووظيفية وفنية، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها».(4)

يعرفها Alvar (ألفار) على أنها تعني «قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الاهداف التي تحقّقها».(5)

التعريف الاجرائي للفعالية : من خلال التعاريف السابقة نقدم تعريفا اجرائيا للفعالية على أنها « درجة التطابق بين الاهداف التنظيمية والنتائج المحققة ،والقدرة على البقاء والاستمرار من اجل تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك .»

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص195.

(2) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 92.

(3) أسامة خيربي: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص193.

(4) ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، د س، ص75.

(5) أسامة خيربي: المرجع نفسه ، ص193.

2- الإلتزام التنظيمي:

تعددت التعاريف لمصطلح الإلتزام التنظيمي من بينها:

يعرّف بأنه: «درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، ويمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بدل أكبر عطاء أوجهد ممكن لطالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية فالإستمرار بعضوية هذه المنظمة»⁽¹⁾.

يعرف أيضاً على أنه: «مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والإلتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالإرتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها»⁽²⁾.

كما عرفه "عبد الفتاح المغربي" بأنه: «اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبته أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين، وإستعداد تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها»⁽³⁾.

يعرفه كذلك "علي عباس" بأنه: «مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها»⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي: من خلال التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف إجرائي للإلتزام التنظيمي «يعني تمسك الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها وإقتناعه بأهدافها، وبذل الجهد أكبر لصالح المنظمة وشعوره الدائم بالإنتماء إليها والإلتزام لتحقيق ذلك».

3- الرضا الوظيفي:

تعددت تعاريف الباحثين للرضا الوظيفي، وهذا راجع لتعدد البحوث والدراسات التي تناولته، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعرفه "محمد أحمد بيومي" بأنه: «التعبير الذي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على الرضا من خلال المقارنة بين ما يتطلع إليه الإنسان وما تحققه له وظيفته، وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون»⁽⁵⁾.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص181.

(2) مصطفى محمد الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة حلب، العدد 03، المجلد 27، دمشق، 2011، ص173.

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

(4) علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص117.

(5) محمد أحمد بيومي: القيم والمواجهات السلوك الإجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2006، ص69.

يعرف كذلك بأنه: « اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين»⁽¹⁾

يعرف أيضا بأنه: « قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من طرف القيام بالعمل نفسه»⁽²⁾

أما "هوبيك HOPPECK" فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: «مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي»⁽³⁾

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: من خلال التعاريف السابقة نقدم تعريفا إجرائيا للرضا الوظيفي على أنه « مجموع الإهتمامات والمشاعر التي يكونها الفرد العامل اتجاه عمله، وتتضمن التقدير والإنجاز، القناعة أو تحمل المسؤولية وغيرها والتي تجعله راض عن وظيفته وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له»

4- العمل الجماعي:

يعرف العمل الجماعي على أنه « إنجاز يتم بواسطة أعضاء متعاونين بينهم شبكة علاقات قوية ويقدمون مساهماتهم بحماس ورغبة، ومسؤولية لإتمام المهام المطلوبة»⁽⁴⁾

كما يعرف أيضا بأنه: « مجموعة من الأفراد أو أكثر يتفاعلون أساسا لتشارك المعلومات وعمل قرارات لمساعدة بعضهم في أداء العمل بمساحة مشتركة من المسؤولية، ويتطلب جهود مترابطة تعطي مستوى إجماليا لأداء»⁽⁵⁾

ويعرفه "عدي عطا حمادي" بأنه « هو اتحاد مجموعة من الأفراد لأداء عمل معين، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية، بحيث يشعرون التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا في العمل»⁽⁶⁾

(1) زاهد محمد دريدي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ب، 2011، ص120.

(2) تائر سعدون: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، 2016، ص28.

(3) محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص30.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: مرجع سابق، ص239.

(5) سامح عبد المطلب عامر: التدريب على المهارات الشخصية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص354.

(6) عدي عطاء حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجيات التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص138.

يعرفه كذلك بأنه « تجمع من ثلاثة أو أكثر من أفراد متوافقين ومنسجمين نسبيا فيما بينهم من حيث الخصائص الاجتماعية والمهنية والثقافية، ويتشابهون في الأدوار ويشتركون في العواطف ويتفاعلون فيما بينهم ويتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة»⁽¹⁾

التعريف الإجرائي للعمل الجماعي: من خلال التعاريف السابقة نقدم تعريفا إجرائيا للعمل الجماعي بأنه «تعاون مجموعة من الأفراد على أداء عمل معين ويتطلب ذلك جهود ومهام ومسؤوليات مشتركة فيما بينهم، مما يؤدي إلى الرضا في العمل».

5- مفهوم الإنجاز:

يعرفه " الصحاف " على أنه: « النتائج التي يتم تحقيقها ولا بد من التفريق بين النشاط الذي يمارسه الموظف وإنجازاته، وتحدد قيمة الفعلية للنشاط بالنتائج المحققة»⁽²⁾

يعرف أيضا بأنه: « الدوافع التي تحمل الناس على اختيار مهام تتضمن قدرا معولا من المخاطرة (في مقابل درجة عالية من المخاطرة) وتتضمن معلومات مرتدة واضحة ومباشرة عن النتائج»⁽³⁾

يعرف كذلك بأنه: « ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج»⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي لإنجاز: من خلال التعاريف السابقة نقدم تعريفا إجرائيا لإنجاز على أنه « الدافع الذي يتم من خلاله اختيار مهام وأنشطة لأداء العمل من أجل تحقيق النتائج المرجوة »

6- المشاركة في اتخاذ القرار:

تعرف المشاركة في اتخاذ القرار أنها: «دعوة القائد لمروسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يحقق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية»⁽⁵⁾

(1) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص54.

(2) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين -إنجليزي عربي-، دار وائل، عمان، 2007، ص20.

(3) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص8.

(4) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

(5) ريب الله محمد: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد4، العدد11، 2013، ص48.

تعرف أيضا بأنها: «إنغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية»⁽¹⁾

تعرف كذلك بأنها: «عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يملئهم»⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار: من خلال التعاريف السابقة نقدم تعريفا إجرائيا للمشاركة في اتخاذ القرار: « عملية يتم من خلالها التقاء الرئيس بمرؤوسيه لمناقشة المشاكل ومحاولة وضع حلول واتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف الجماعة»

سابعا: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات إبتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة ووقفا عند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترضتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمنية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكم في معرفة العملية تفيد البحث العلمي عموما.

أجريت العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وقد اختلفت هذه الدراسات باختلاف المناهج المستخدمة والتخصصات التابعة لها، وهذا ما أدى إلى تباين في النتائج، ومنه سوف نحاول عرض مختلف الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والأداء، وقد قمنا بتصنيفها إلى دراسات أجنبية، دراسات عربية، دراسات جزائرية، ورتبناها على أساس التسلسل الزمني، وقد اخترنا هذا التصنيف لأنه التصنيف المناسب الذي تتبناه البحوث والرسائل الجامعية.

1- الدراسات الأجنبية

1- (Ritchie , 2000) « organizational culture :An examination of Its effect on the Internalization process and member performance

⁽¹⁾ بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية من رآكز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 12، العدد 16، الجزائر، 2014، ص173.

⁽²⁾ المرجع نفسه: ص173.

الثقافة التنظيمية: اختبار نتائج العمليات الداخلية والأداء الفردي

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية دمج الموظفين داخل ثقافة المنظمة وتحويلهم على مشاركين في المنظمة، وكيفية استقبالهم للمعلومات التي تساعدهم على تقييم مشاركتهم السلوكية، وخلصت الدراسة إلى ثلاثة عوامل تساعد على دمج الموظفين في ثقافة المنظمة:

- 1- إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم.
- 2- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.
- 3- دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول لدى الموظفين، ولتنشيط عملية دمجهم.⁽¹⁾

2- (LOK & CRAWFORD,2003) “The effect of organizational culture and leadership stylen job satisfaction and organizational commitment”

تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

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

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

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص 89، 90.

(2) المرجع نفسه: ص90.

2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " لصاحبها محمد بن غالب العوفي، لسنة 2005، لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص علوم إدارية، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وهيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟.

واندرجت تحته تساؤلات فرعية هي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟.

- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق منطقة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟

- ما مدى اختلاف مستويات الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟

- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق منطقة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق.

- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.

- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.

المنهج: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، والذي يقوم على جمع البيانات من منظمة واحدة ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعومات فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى نتائج.

العينة: اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل بمجتمع يقدر بـ 240 موظف موزعين ما بين الجهاز الرئيس وفرع منطقة الرياض.

أدوات جمع البيانات: لقد استخدم الباحث أداة الإستتابة لجمع البيانات، حيث تكونت من ثلاث أجزاء (معلومات عامة، الثقافة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي).

نتائج الدراسة:

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإلتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على والإلتزام بشكل عام هي (العدل، الكفاءة فرق العمل).

- عدم وجود علاقة ذات جلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية بمستوى الإلتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية" لصاحبها **فهد يوسف الدويلة**، لسنة 2007، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان.

تساؤلات الدراسة:

لقد حاولت الدراسة الاجابة على الاسئلة التالية:

- ما هو نمط الثقافة السائدة في الشركات الصناعية الكويتية؟.
- هل يوجد أثر لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، الجنس، المؤهل العلمي، متوسط الدخل الشهري) للموظف؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف بمفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها.
- التعرف على نمط الثقافة السائدة في الشركات الصناعية في دولة الكويت.
- التعرف على أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية في دولة الكويت.
- **المنهج:** اعتمد الباحث على منهجين من مناهج البحث العلمي هما:
المنهج الوصفي (يساهم في وصف الظاهرة وذلك من خلال جمع المعلومات).
المنهج البحثي الميداني (استخدمه لتغطية الجانب العلمي والتطبيقي من الدراسة وذلك من خلال إختبار صحة فرضيات الدراسة).

العينة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من 1000 موظف ادراي اذ بلغ حجم العينة 211 موظف

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات حيث تم تصميمها بالإعتماد على مقياس حسب طريقة ليكرت الخماسية.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- يتم تطبيق الأنواع الأربعة المتعلقة بالثقافات التنظيمية في الشركات الصناعية كما تبين أن ثقافة الدور هي اكبر الثقافات تطبيقاً من قبل أفراد العينة وثقافة القوة هي أقل الثقافات تطبيقاً.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. تعزى إلى (العمر، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، الجنس، المؤهل العلمي، متوسط الدخل الشهري) للموظف.

الدراسة الثالثة: بعنوان " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإنصات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" لصاحبها "نادر حامد أبو شرح" لسنة 2010. لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

تساؤلات الدراسة:

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.

- تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة.

- تقديم بعض التوصيات التي يتوقع أن تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز.

- **المنهج:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي.

- **العينة:** تم إختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكون من 440 موظف، إذ بلغ حجم

العينة 210 موظف إذ تم أخذ 48% من كل دائرة (الدائرة الفنية، الدائرة التجارية، الدائرة الإدارية، الدائرة المالية).

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات حيث تكونت من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب.

- القسم الثاني: عبارة عن مجالات الدراسة (الحوافز المادية، المعنوية، الترقيات...).

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

- وجود علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

- وجود علاقة بين الترقيات والأداء الوظيفي.

3- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" لصاحبها "إلياس سالم" لسنة 2006، لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم. ALGAL وحدة EARA بالمسيلة.

تساؤلات الدراسة:

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء المنظمة على أداء الموارد البشرية؟
واندرجت تحته لتساؤلات فرعية هي:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكل أنماط السلوك العاملين؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الإلتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية.

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

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.

المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

العينة: تتمثل عينة الدراسة في ثلث مجتمع الدراسة أي 92 عامل من مجموع 276 عامل في المؤسسة وفق إحصائيات شهر ديسمبر 2005، يمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات، أعوان التحكم وعمال تنفيذيين موزعون على ثلاث أقسام رئيسية ومنه فالعينة التطبيقية.

أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث بأكثر من أداة بحثية لجمع البيانات تتمثل في: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:

- هناك جماعية في العمل داخل المؤسسة.
- المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض.
- المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يكسب قدرات ومؤهلات العاملين.
- قيمة احترام الوقت تؤثر تثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة.
- مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة تمكنهم من تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية.
- الدراسة الثانية: بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " لصاحبها "عيساوي وهيبة" لسنة 2012، لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، دراسة ميدانية "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيبين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"

تساؤلات الدراسة:

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيبين بالمؤسسة الإستشفائية؟
- واندرجت تحته لتساؤلات فرعية هي:
- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي، والمادي الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- هل تؤثر المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بالثقافة التنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

المنهج: اعتمدت الباحثة على المنهج الإحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول موضوع معين.

العينة: تم اختيار عينة مكونة من 60 فردا من مجتمع الدراسة مكون من 239 شبه طبي.

أدوات جمع البيانات: استعانت الباحثة بأداتين لجمع البيانات تتمثل في الملاحظة والإستبانة حيث تضمنت هذه الأخيرة على مقياس ليكرت الخماسي.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج هي:

- التصور الإيجابي النسبي لثقافتهم التنظيمية كان نتاجه الرضا النسبي (يميل إلى الإنخفاض).
- الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي، إلا أن أقوى ارتباط للجانب المادي.

الدراسة الثالثة: بعنوان "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" لصاحبها **عاشوري إبتسام**، سنة 2005 لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

تساءلات الدراسة:

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

واندرجت تحته تساؤلات فرعية هي:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة.
 - تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الإستفادة من نتائج الدراسة.
 - المنهج:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة.
 - العينة:** اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل بمجتمع يقدر ب 70 عامل ويمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات أعوان التحكم وعمال تنفيذيين.
 - أدوات جمع البيانات:** استخدمت الباحثة أداة الإستمارة لجمع البيانات حيث تم تصميمها بالاعتماد على مقياس حسب طريقة ليكرت الثلاثية. وقد تكونت هذه الإستمارة من أربعة محاور كانت كالتالي:
 - أولاً:** البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين.
 - ثانياً:** الثقافة التنظيمية وضم 13 عبارة.
 - ثالثاً:** الولاء التنظيمي وقد خصصت له 12 عبارة.
 - رابعاً:** تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة وقد خصصت له 8 عبارات.
 - خامساً:** تحقيق الرغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة ويضم 7 عبارات.
- نتائج الدراسة:**

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج هي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة المشابهة، سواء التي تعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية أو متغير ثاني وهو أداء الموارد البشرية، وما قدمته وتوصلت إليه هذه الدراسات من نتائج ساهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمدة عليها، في جل الدراسات إذ ساعدت في ضبط متغيري الدراسة بدقة من حيث مؤشراتهما ومفاهيمهما، وكذلك صياغة الفرضيات كما أفادت في تكوين صورة مبدئية عن الإطار العام للدراسة الذي يدور حول علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية، إضافة إلى أن الدراسات السابقة ساعدت في اختيار منهج وأدوات الدراسة التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها.

ب- أوجه التشابه:

إن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، فمنها ما تشابه معها في المتغير الأول وهو "الثقافة التنظيمية" ومنها ما تشابه معها في المتغير الثاني والمتمثل في "أداء الموارد البشرية"، ومنها ما تشابهت في المتغيرين معا والمتمثلين "الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية" كما تشابهت معها من حيث المنهج المتبع في الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي وكذا مختلف الأدوات البحثية من الملاحظة والمقابلة والإستمارة .

ب- أوجه الاختلاف:

بالرغم من التشابه الموجود بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية، إلا أنها تختلف عنها في بعض الجوانب، وذلك من حيث التساؤلات، العينة المختارة، وكذا الأهداف والنتائج ومكان الزمان ومكان إجراء الدراسة، فمعظم الدراسات طبقت في مؤسسات خدماتية في حين أن هذه الدراسة ستجرى في مؤسسة صناعية، وهي " الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل".

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل المعنون بالإطار المفاهيمي للدراسة عن تحديد إشكالية الدراسة وبعدها التطرق إلى أسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة، ثم إبراز أهمية الموضوع والمكانة التي يحتلها والأهداف المرجوة منه، لنتطرق بعدها إلى فرضيات الدراسة والتي قسمناها إلى ثلاث فرضيات، إضافة إلى تحديد مجموعة من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بموضوع الدراسة وصولاً إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري في الدراسة

الفصل الثاني

النظريات المفسرة لموضوع الثقافة التنظيمية والأداء

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1. نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"
2. نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول"
3. النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

ثانياً: النظريات الكلاسيكية المحدثه

1. نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
2. نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو"
3. نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماك غريغور"

ثالثاً: النظريات الحديثة

1. النظرية الموقفية
2. نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر دركر"
3. النظرية اليابانية "وليام أوشي"

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام خاص من الباحثين في السلوك التنظيمي خلال السنوات الأخيرة، لذلك تعددت النظريات التي اهتمت بدراسته، وقد اختلفت المنطلقات والآراء في فهم و تفسير هذين المتغيرين، و تباين وجهات النظر للعمل والعاملين وكذا الإنتاج داخل التنظيم.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم النظريات السوسولوجية التي تناولت النظريات المفسرة لموضوع الثقافة التنظيمية والأداء، انطلاقا من النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة وأخيرا النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1. نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" (1856-1915): يعتبر "تايلور" مؤسس حركة الإدارة العلمية، صاحب النظرية القائلة برفع الكثافة الصناعية من خلال رفع الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة المنتجة، وقد أصدر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1914م، حيث عرض فيه آراءه ومعتقداته بشأن أساليب وفنون الإدارة العلمية. (1)

فقد لاحظ "تايلور" انخفاض مستويات الإنتاج في المصانع، وأن العمال يستخدمون طرق عديدة لأداء أعمالهم، وكان يؤمن بأنه لا بد أن تكون هناك طريقة واحدة مثلى تفوق جميع الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها، فقام بدراسات عديدة للتعرف على هذه الطريقة المثلى، بهدف تدريب العمال عليها مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج والكفاءة وخفض تكلفة الوحدة المنتجة (2)، فقد بنى آراءه واستنتاجاته على دراسة الوقت والحركة في وصف أداء العاملين حيث اعتمد دراسة الوقت لكل حركة من حركات العمل مستخدماً ساعة توقيت وبعض أجهزة التصوير، ولقد قام بربط أجر العامل بحجم إنتاجه. (3)

و كنتيجة لأبحاث و تجارب "تايلور" توصل إلى المبادئ الأتية في الإدارة العلمية:

- ❖ التخصص الدقيق العالي في العمل، إذ يجب أن يصبح الإنسان متخصصاً ولديه مهارات محددة عالية، لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية.
- ❖ إحلال الأسلوب العلمي في الأداء.
- ❖ اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس القطعة.
- ❖ تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.
- ❖ تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة و العاملون ، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط و الإشراف و يعهد العاملين مسؤولية التنفيذ. (4)

من خلال ما تم عرضه حول نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"، يتضح أن الثقافة التنظيمية عنده، تقوم على أساس القيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم، والمتمثلة في اختيار الأفراد العاملين بطريقة

(1) عبد العزيز صالح حبتور: أصول و مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 39.

(2) سامي جمال الدين: الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 74، 75.

(3) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مرجع سابق، ص 119.

(4) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، ط 2، عمان، 2009، ص 52، 53.

علمية والتدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، ومراقبة العاملين وكذلك تقسيم العامل واستخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالطريقة المحددة وبأقصى سرعة ، وهذا ما يدفع إلى التزامهم في أداء مهامهم من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم ككل.

2. **نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" (1841-1925):** تركز هذه النظرية على دراسة الإدارة العليا المستوى الإداري من خلال الاهتمام بالمدير الإداري و الإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية. (1)

ومن أهم مؤلفاته كتاب " النظرية الكلاسيكية للإدارة" عرف الوظائف الأساسية الخمس للإدارة (التخطيط؛ التنظيم؛ التوظيف، التوجيه، الرقابة) وطور الأصول الأساسية للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية. (2) وضع "فايول" مبادئ للإدارة استمدتها من خبرته العلمية ولكنه حذر قراءه من أن هذه المبادئ مرنة وليست مطلقة ومع ذلك فإنه يجب أن تستخدم على ضوء الظروف المتغيرة والظروف الخاصة لكل مشروع ، ومن أهم المبادئ العامة للإدارة عند "فايول" ما يلي:

❖ **تقسيم العمل :** وهو مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة في استخدام عنصر العمل بفعالية و تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين.

❖ **السلطة والمسؤولية :** في نظر "هنري فايول" السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب و السلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية التي تتمتع بها الإدارة المستمدة من ذكائه وخبراته. (3)

❖ **الضبط و الربط:** بين أن الضبط والربط يعني احترام الاتفاقيات التي تستهدف إطاعة الأوامر وإظهار الاحترام ويتطلب ذلك وجود رؤساء أكفاء في جميع المستويات واتفاقيات واضحة وعادلة وتطبيق عادل للعقاب.

❖ **وحدة إصدار الأوامر:** و يعني هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

(1) منير بن أحمد دريدي : استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص ص59،60.

(2) زيد سلمان: إدارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر و التوزيع، ط 2، عمان، 2014، ص16.

(3) صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص26.

❖ **وحدة التوجيه:** هي كل مجموعة من أوجه النشاط لها نفس الهدف يجب أن يكون على رأسها فرد واحد و ترسم لها خطة واحدة. (1)

❖ **تبعية المصالح الفردية للمصالح العامة:** ففي أي مجموعة يجب أن تتغلب مصالح المجموعة على مصالح الأفراد و إذا تضاربت المصلحتان فإنه يكون من واجب الإدارة التوفيق بينهما.

❖ **مكافأة الأفراد:** يرى "فايول" أن نظم مكافأة الأفراد يجب أن تكون عادلة و تحقيق أقصى درجة من الرضا سواء بالنسبة لصاحب العمل أو العاملين في المشروع.

❖ **التسلل الإداري:** يرى أن التسلل الإداري هو تسلسل تبعاً للسلطة وهو سلطة من الرؤساء يتدرجون من الأعلى إلى الأسفل.

❖ **العدالة:** يرى أن ولاء الأفراد وتفانيهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف والعدالة في معاملة المديرين لمساعدتهم.

❖ **استقرار الأفراد:** يرى أن عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الإدارة السيئة كما بين الأخطار والتكاليف التي ينطوي عليها وجود دوران العمل لا مبرر له.

❖ **النظام:** يرى "فايول" أنه يجب أن يسود النظام بين الأفراد ، وكل شيء داخل المشروع يجب أن يكون هناك مكان لكل شيء كما يجب أن يكون كل شيء في مكانه.

❖ **المبادرة:** تعني التفكير في خطة تم تنفيذها ، وإعطاء المديرين الفرصة لمساعدتهم للمشاركة في هذه العملية.

❖ **الروح الجماعية:** وهو امتداد لمبدأ وحدة مصدر الأوامر ويبرز في هذا المبدأ الحاجة إلى العمل التعاوني والى أهمية وسائل الاتصال. (2)

من خلال التطرق لنظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول" يتضح أن الثقافة التنظيمية تبرز من خلال المبادئ الإدارية التي جاء بها و تتمثل في تركيز سلطة اتخاذ القرارات للإدارة العليا و الالتزام والانضباط بقواعد السلوك و تقسيم العمل في جميع مجالاته سواء الأعمال الإدارية أو الفنية ، كذلك مكافأة الأفراد وتعويضهم و يجب أن يكون ذلك بطريقة عادلة نتيجة الجهود المقدمة للتنظيم وهذا من شأنه أن يحقق

(1) نبيل الحسيني النجار، ناجي خشبة: الإدارة المتقدمة- أفضل الممارسات-، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص52.

(2) نبيل الحسيني النجار، ناجي خشبة: المرجع نفسه، ص ص 53، 54.

أقصى درجة من الالتزام التنظيمي والانضباط من خلال تطبيق القواعد والتعليمات الموجودة داخل التنظيم.

3. النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" (1864-1920): "ماكس فيبر" فيلسوف اجتماعي ألماني، ساهم في تطوير أول نظرية تقليدية للإدارة العامة أسماها "النظرية البيروقراطية". وتعتبر كتاباته من أهم الكتابات التي أثرت في الفكر الاجتماعي والإداري الحديث، ومن خلالها يمكن تفهم ظاهرة البيروقراطية وتطورها وتأثيرها في حركة التنظيمات الكبيرة. اعتمدت هذه النظرية على خصائص وافتراسات معينة تتمثل في:

❖ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، و الاعتماد على الصيغ القانونية في توضيح جوانب التخصص وتقسيم العمل. (1)

❖ توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية و بأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

❖ تخويل السلطات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة و محددة.

❖ تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها.

❖ إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي و اعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق و حاسم. (2)

❖ اعتبار الإدارة مهنة دائمة، أي النظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين ، مما يضمن الأداء الجيد ويحقق التنظيم المطلوب.

❖ الفصل بين الحياة الشخصية للموظف و الحياة الوظيفية أي عدم الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف و هو دور محكوم بالقوانين و التعليمات، و بين الممتلكات الشخصية. (3)

❖ كل موظف يحصل على بدل مادي للعمل في صورة مرتب ثابت، و يكون له الحق في معاش.

❖ يخضع الموظفون لنظام صارم و إشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم و وظائفهم.

(1) عبد العزيز صالح حبتور: مرجع سابق، ص 84.

(2) خليل محمد الشماخ ، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 5، عمان ، 2014 ، ص ص 44،45.

(3) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف- ، مرجع سابق ، ص 61.

❖ السلطة الشرعية في التنظيم التي يمسك زمامها الرئيس الإداري في قمة التنظيم، يمكن أن تمارس بأشكال مختلفة و لكن في إطار الشرعية. (1)

من خلال التطرق للنظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" نلاحظ أنها نموذج مثالي للتنظيم ، يتصف بعدة سمات هيكلية و سلوكية تجعله من أكثر التنظيمات كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف ، و أن الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة فيه تعتمد على إرساء مبدأ تقسيم العمل و مبدأ العدالة و تكافؤ الفرص والموضوعية في علاقات العمل وتوزيع الأنشطة والأعمال بطريقة رسمية ، ووجود هيكل تنظيمي هرمي ودرجة عالية من التخصص الوظيفي ، فالإدارة البيروقراطية تطبق قواعد و تعليمات و لوائح العمل وتهتم بدرجة كبيرة من السرية والالتزام بها حرصا على بقائها و استمرارها.

ثانيا: النظريات الكلاسيكية المحدثه

1. نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الو.م. أ على أثر الدراسات و التجارب التي أجراها "التون مايو" في مصانع الهاوثورن ، و يرى معظم الباحثين أنها نقطة البداية للاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة. (2)

فهي تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيما ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها تأثير كبير في الكفاية الإنتاجية. (3)

كما أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على أداء وبذل مجهودات أكبر في العمل، حيث تعتبر أن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال، بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم من أجل إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته المادية، ومن جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية ، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب، كلما زادت دافعيتهم نحو العمل ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية. (4)

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 67.

(2) مصطفى يوسف كافي و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة- ، مكتبة الجامعة العربية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص57.

(3) محمود خضر: الإدارة علم و تطبيق، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان ، 2015 ، ص 17

(4) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق ، ص 64.

تهدف هذه النظرية إلى تحفيز الأفراد على العمل و الإنتاج بكفاءة و تنمية روح التعاون والمشاركة في تحقيق أهداف مشتركة ، كما تساعد الأفراد على تحقيق أو إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية من خلال تلك العلاقات التعاونية. (1)

ويمكن إيجاز أهم المبادئ الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- ❖ تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.
- ❖ تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- ❖ هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف و أكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- ❖ يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية و الإدارية.
- ❖ تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً هاماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة. (2)

❖ زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.

❖ من سماته كذلك التعاون و ليس التنافس.

❖ زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين. (3)

من خلال عرض نظرية العلاقات الإنسانية يتضح أنها اهتمت بالعنصر البشري، وأولت أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية، من منطلق أن للفرد قيماً وعواطف واتجاهات لها تأثير كبير في زيادة الإنتاجية، إذ تبرز الثقافة التنظيمية من خلال هذه النظرية في الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وبالحوافز المعنوية و توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضا وولاء الفرد العامل عن عمله ، وتقديم مجهودات أكبر وبالتالي زيادة الإنتاج.

2. نظرية الحاجات لـ "إبراهام ماسلو": "أبراهام ماسلو" عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية"، تقوم نظريته على افتراضات نظرية Y، فهو يرى أن الإنسان كائن

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2011، ص 67.

(2) بشير العلق: الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم -، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 77، 78.

(3) رضا صاحب أبو أحمد ال علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحت معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة . وأن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما إن يقوم بإشباع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، إذ تتشكل هذه الحاجات على شكل هرم. (1)

ولقد تعددت التقسيمات التي وضعها علماء النفس لأنواع الحاجات الإنسانية و تشير إلى التقسيم الذي جاء به "أبراهام ماسلو"، وهو من أكثر التقسيمات قبولاً لدى الباحثين في مجال الفكر الإداري، حيث يميز أنواع الحاجات الإنسانية التالية: (2)

❖ **الحاجات الفسيولوجية:** و تتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن إشباعها من أجل المحافظة على استمراره على قيد الحياة ، مثل: الغذاء، الهواء، السكن، إذ يمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر و الحوافز المادية.

❖ **حاجات الأمان:** تعبر عن حاجات الفرد في أن يكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بالأمان والاطمئنان،

❖ **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في شعور الفرد بأن الآخرين يبادلونه الود و المحبة و أن ينتمي لجماعة و يتفاعل مع الآخرين.

❖ **حاجات التقدير:** حاجة الفرد بشعوره بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الرؤساء والزملاء، بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه.

❖ **حاجات الاستقلال:** أي حاجة الفرد إلى الحرية في التفكير والتصرف من خلال الحصول على سلطة اتخاذ القرارات في العمل والمشاركة في تحديد أهداف المنظمة.

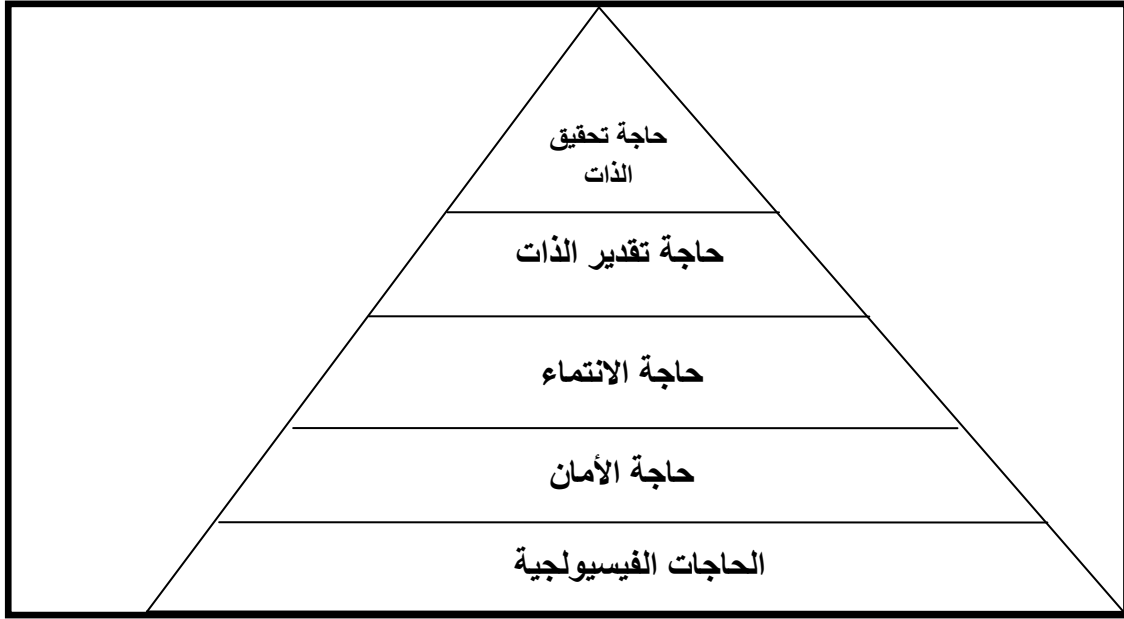
❖ **حاجات تحقيق الذات:** تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته و مواهبه وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق مع إمكانياته ومواهبه.

تعتبر نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على افتراض أن لكل إنسان عدد من الحاجات وأن هذه الحاجات هي السبب وراء كل سلوك ، وأن الفرد يبحث دائماً عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل واحترام الآخرين له واعترافهم بمجهوداته ، إذ أن الفرد يمتلك قيم تنظيمية تتمثل في التقدير والاحترام والحرية في التفكير والتصرف وتنمية روح الإبداع والعمل على بدل أكبر جهد من أجل تحقيق الأهداف.

(1) محد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة-النظريات و العمليات و الوظائف-، مرجع سابق، ص ص 87،88.

(2) محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص 87،88.

الشكل رقم (01): يوضح سلم الحاجات عند ماسلو.



المصدر: سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2006، ص 169.

3. نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوغلاس ماك غريغور" (1906-1964): قدم عالم النفس الاجتماعي وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية، من خلال توضيحه للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص. (1)

وقد اعتمدت هذه النظرية على افتراضات نظرية X و Y ، نظرية X السلبية حول الإنسان حيث نظرت إلى الإنسان باعتباره آلة ، وممارسة رقابة صارمة عليه و لإرغامه على العمل بالعقاب و تقديم الحوافز المادية، إلا أن "ماك غريغور" رفض هذه النظرية السلبية للإنسان ، ويعتقد أن المدير بإمكانه تحقيق إنجازات بواسطة الآخرين باعتبارهم ذوي إمكانات وقدرات و يتقبلون المسؤولية ، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد و تشجع على ذلك. (2)

أما بالنسبة لنظرية Y فهي تخالف النظرية السابقة وحاولت تقديم فروض أخرى تفسر مظاهر السلوك الإنساني، فهي تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر ، وأن الإدارة ليست هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤولية وإلزامهم بالعمل وتحقيق الأهداف ، بل إن ذلك موجود في نفوس العاملين وتسعى إلى تشجيعهم و إتاحة فرص التقدم وإطلاق آفاق المستقبل أمام الطامحين، كذلك الإنسان

(1) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق ، ص 67.

(2) حسين حريم: مبادئ الإدارة- النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة ، مرجع سابق، ص 65.

حسب هذه النظرية يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ، وهو يفضل أن يكون قائدا. (1) فهذه النظرية تنظر للإنسان نظرة إيجابية ، فهو يحب العمل ويعتبره أمرا طبيعيا كالراحة واللعب ولا داعي لرقابته أو إجباره على العمل ، وهو يتقبل في الظروف العادية ، ويبدل قصارى جهده في الإنجاز ويمكن الاعتماد عليه وإشراكه في صنع واتخاذ القرارات التي تخص عمله. (2)

جاءت نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوغلاس ماغريغور" بافتراضين أساسيين هما (X) و (Y)، الافتراض X يقوم على مراقبة العامل مراقبة لصيقة و معاقبته على أخطائه وأن الأسلوب الأنجح لحفز العامل هو الجزاء والعقاب وأن العامل يكره تحمل المسؤولية ويفضل أن يتم توجيهه مباشرة وبشكل تفصيلي، أما الافتراض Y يقوم على أن العامل بطبعه يحب العمل، إذا توفرت له الشروط الملائمة وتحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل المسؤولية، كذلك الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

ثالثا: النظريات الحديثة

1. **النظرية الموقفية:** هي مدرسة حديثة نسبيا تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات(3)، تنظر هذه النظرية للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأوسع، حيث تسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، و تحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة. (4)

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا كانت في البيئة المحيطة ظروف ملائمة لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته ، فللمواقف أهمية كبيرة وهي تقوم على أن القيادة هي نتيجة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما. (5)

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة- النظريات و العمليات و الوظائف -، مرجع سابق ،ص ص 86،87.

(2) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 39

(3) بشير العلق: مرجع سابق ، ص 89.

(4) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة-، مرجع سابق،ص ص 71،72.

(5) محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008، ص 33.

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات الإدارية صدقا وواقعية، إذ ألقت الضوء على تعقد السلوك الإنساني في تفاعله مع البيئة وتعد عناصرها وتداخلها ، كما ألقت الضوء على التحولات المفاجئة للسلوك البشري والتي ترتبط بعوامل الزمان والمكان، مما يبرر بشكل منطقي عدم وجود نظرية إدارية موحدة ومتفق عليها. (1)

من خلال عرض النظرية الموقفية يمكن القول أن كل مؤسسة تتبنى ثقافة تنظيمية معينة خاصة بها قد لا تتناسب مع مؤسسة أخرى ، ويرجع ذلك إلى الظروف والمواقف والبيئة الخارجية للمنظمة، تسعى هذه النظرية إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة ، إذ تولي أهمية كبيرة للمواقف ومحاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم.

2. نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر دركر": ترتبط هذه النظرية في الإدارة بـ "بيتر دركر" الذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف، فالعمل يجب أن لا يكون من أجل العمل نفسه بل ليوصل إلى غاية محددة، كما يجب أن تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة وأن يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري ، وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها. (2)

حيث وضع "بيتر دركر" فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام، و يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا، بالإضافة إلى كونه من أكثر أساليب التحفيز أو تقييم الأداء. (3)

و ترمي فكرة الإدارة بالأهداف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليتي التخطيط والرقابة وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجات المنظمة لتحقيق أهدافها، وحاجة الإداري في الإنجاز وتطوير قدراته وطاقاته. (4)

و من أهم المبادئ التي قامت عليها نظرية الإدارة بالأهداف ما يلي:

❖ قامت بتوجيه اهتمامها و عنايتها لعنصري العمل والإنسان معا، فهي تريد أن تحقق إنتاجية عالية و تحقيق مستوى مرتفع من رضا الأفراد.

(1) محمود أحمد فياض و آخرون: مبادئ الإدارة - وظائف المدير - ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2010، ص ص 58،59.

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف -، مرجع سابق، ص ص 138،139.

(3) رضا صاحب أبو حامد ال علي، سنان كاظم الموسوي : مرجع سابق ص 68.

(4) سامي جمال الدين : مرجع سابق ، ص 122.

- ❖ تركز هذه النظرية على النتائج و ليس على الأنشطة الروتينية.
 - ❖ تقوم كذلك على أساس المشاركة و التعاون في العمل أي تحرص على مشاركة جميع العاملين من قمة الهرم إلى قاعدته في وضع الأهداف و تنفيذها.
 - ❖ تركز أيضا على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وخلق الدافع لدى الفرد بغية تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة و أقصى فعالية. (1)
 - ❖ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.
 - ❖ التزام و تعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهام المتفق عليها.
 - ❖ القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل و تصحيحها أولا بأول.
 - ❖ تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك مع الرؤساء للوصول إلى ما هو أفضل في جو من الحرية والتعاون و التفاهم.
 - ❖ تنمية و تطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين. (2)
- من خلال عرض نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر دركر" توصلنا إلى أنها تعتبر العنصر البشري الخلية الأساسية في المنظمة و أهم عناصر العملية الإدارية و الدعامة الرئيسية للإنتاج، إذ كلما ارتفعت ثقة الإدارة بالأفراد كلما زاد عطاء الأفراد وزاد تعاونهم مع الإدارة، إذ أن نظرية الإدارة بالأهداف تعمل على تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة، والقدرة على الابتكار والتحديث من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
3. النظرية اليابانية "Z" لـ "وليام أوتشي": بدأ الاهتمام بالنظرية اليابانية حديثا خاصة منذ بداية الثمانينات من هذا القرن، و يرجع الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم. (3)

(1) مصطفى يوسف كافي و آخرون: مرجع سابق، ص 75، 76.

(2) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 56.

(3) رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: مرجع سابق، ص 70.

حيث لاحظ "وليام أوتشي" أن الإنتاجية في اليابان و خاصة الشركات الصناعية قد حققت أرقاما قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الأبحاث و التنمية أو إلى العمل، وإنما تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات ، بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة وتعاون أكثر. (1)

وتقوم الإدارة اليابانية على استراتيجية تتحصر في مجالين ، إذ يتمثل المجال الأول في اعتبار الموارد البشرية للمنظمة الثروة الأساسية للمجتمع ، أما المجال الثاني يتمثل في مراعاة أهمية العنصر البشري و العمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين. (2)

ومن أهم مبادئ الإدارة اليابانية ما يلي:

- ❖ الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وحتى بعد الوصول إلى سن التقاعد.
- ❖ أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق.
- ❖ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- ❖ توفير المعلومات و المشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة و عدم الاحتفاظ بها و احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة.
- ❖ الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد. (3)

من خلال عرض مبادئ الإدارة اليابانية يتضح أنها تبنت مجموعة من القيم التنظيمية من خلال تطبيق القواعد والقوانين داخل التنظيم ، إذ أن الإدارة اليابانية تقوم على العمل بروح الفريق وتميزها بالثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، والعدالة والمساواة بين العاملين، والأخذ بمبدأ المسؤولية الجماعية واتخاذ القرارات الهامة في الإدارة اليابانية من قبل كافة أعضاء الفريق والاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي هو من مميزات المنظمة اليابانية، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة و تحقيق الأهداف التنظيمية.

(1) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق ، ص ص103،104

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف- ، مرجع سابق ، ص 141.

(3) رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي : مرجع سابق ، ص 70.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم النظريات المتعلقة بالموضوع، من بينها النظريات الكلاسيكية، النظريات الكلاسيكية المحدثة والنظريات الحديثة. والتي تعتبر الإطار المرجعي لكل باحث، والتي حاولت تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات، كما اهتمت بدراسة العنصر البشري والعمل الذي يقوم به وعملية الإنتاج، إذ أن كل نظرية تختلف عن الأخرى في تفسير العلاقات الموجودة بين العاملين ومختلف الأعمال و السلوكيات من وجهة نظر كل باحث.

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
2. أهمية الثقافة التنظيمية
3. خصائص الثقافة التنظيمية
4. أنواع الثقافة التنظيمية
5. أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية
6. مصادر الثقافة التنظيمية

ثانياً: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية

1. مكونات الثقافة التنظيمية
2. وظائف الثقافة التنظيمية
3. أبعاد الثقافة التنظيمية
4. مستويات الثقافة التنظيمية
5. محددات الثقافة التنظيمية
6. كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والتي جذبت اهتمام الباحثين والدارسين كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تمكن أفرادها من الالتزام والانضباط و المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها، حيث تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجذرا ووضوحا، إذ تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم عناصر الثقافة التنظيمية من بينها التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، مصادرها، أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية، مكوناتها، وظائفها، أبعادها، مستوياتها، محدداتها و كيفية المحافظة عليها.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

تعود الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية إلى أبحاث "إلتون مايو" في الثلاثينات من القرن الماضي، وكذلك أعمال "شيستر برنار" والتي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمنظمة واعتبر أن مسيرها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية.

إلا أن الفضل في ظهور هذا المصطلح بهذا الشكل والتحديد فيرجع إلى أعمال "إليون جاك" في الخمسينات من القرن الماضي حيث اقترح تعريفاً لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها.

بعد خمسينات القرن الماضي دخل مصطلح الثقافة التنظيمية في طي النسيان، لم يعاود الظهور بصفة رسمية إلا في بداية ثمانينات القرن العشرين وبالضبط سنة 1984 عند انعقاد مؤتمر بيتسبرغ الأول في الولايات المتحدة الأمريكية.

بعد ذلك بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتراف بالترويج لمدخل جديد في التعليل و هو مدخل "ثقافة المنظمة" فظهر هذا المفهوم بصورة واضحة في مؤسسات الإدارة الأمريكية ثم انتشر في أوروبا وفي باقي أرجاء العالم.

وفي الحقيقة يرجع تطور الاهتمام بهذا المفهوم إلى المقارنات التي شاعت خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن الماضي بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية. (1)

ويرى بعض العلماء أن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية: (2)

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

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

(1) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، الجزائر، 2013، ص 76.

(2) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق ص ص 25، 26.

- ج- مرحلة الإجماع في الرأي: اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم و أهمية القيم الإدارية.
- د- مرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- هـ- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.
- و- مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالأهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية وحالات التوتر والانفعال.
- ي- مرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة. من خلال ما سبق يمكن القول أن التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ارتبط بأبحاث العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، كما امتد تطورها بمجموعة من المراحل، إذ أن كل مرحلة تختلف عن الأخرى من خلال المبادئ والخصائص ونظرتها إلى العامل.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما بالنسبة للأفراد والمنظمات، إذ تعتبر أداة رقابية للإدارة وهي عنصر مهم في التأثير على سلوك الأفراد من أجل توفير الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم من قبل العاملين ، ويمكن إبراز أهميتها كما يلي:(1)

- ❖ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- ❖ تعمل على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص ص 313،314.

❖ تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

تكمّن كذلك أهمية الثقافة التنظيمية حسب "ماجد عبد المهدي مساعدة" في: (1)

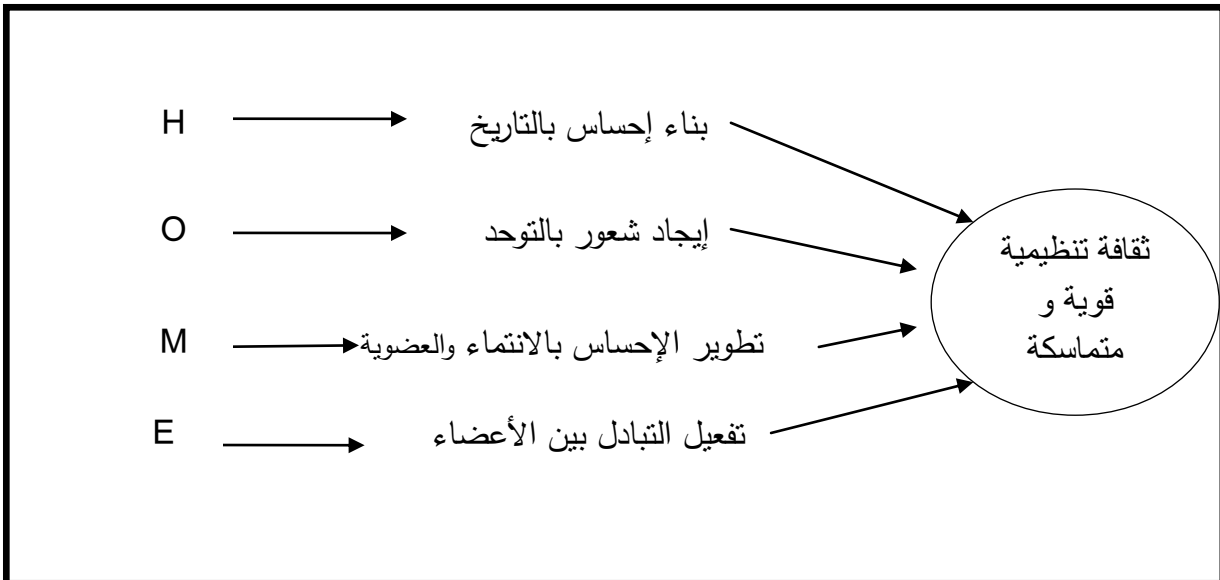
❖ **بناء إحساس بالتاريخ (History):** الثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

❖ **إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):** حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المميز.

❖ **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership):** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.

❖ **زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):** و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات.

الشكل رقم (02): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعده: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص 317.

(1) ماجد عبد المهدي مساعده: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص 316

مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دور كبير في تحديد سلوك الأفراد داخل المنظمة، من خلال تطبيق القوانين والقواعد واللوائح الموجودة داخل التنظيم، من أجل الحفاظ على هوية الجماعة وضمان استمرارها والقيام بالمهام والأدوار وتحقيق الأهداف المنشودة.

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، لكن يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، ونظرا للدور الذي تلعبه في مختلف التنظيمات، يمكن إبراز أهم الخصائص والسمات للثقافة التنظيمية فيما يلي: (1)

- ❖ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- ❖ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفون على التجريب والمبادرة.
- ❖ درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- ❖ تكمن كذلك أهم خصائص الثقافة التنظيمية حسب "محمد قاسم القريوتي" فيما يلي: (2)
- ❖ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- ❖ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- ❖ مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- ❖ مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- ❖ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على المعايير الأقدمية والواسطة.
- ❖ درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة.
- ❖ طبيعة الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- ❖ وأشار كذلك "حريم حسين" أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهي: (3)

(1) لطيفة طبال، أسماء رتيمي: محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، 2017، ص 303

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق ص ص 373، 374.

(3) عرووز صونية: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، 2018، ص 268.

- ❖ الانتظام في السلوك و التقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- ❖ المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
- ❖ القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- ❖ الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- ❖ القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- ❖ المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم.
- ❖ وكذلك ذكر "Robbins" بأن للثقافة التنظيمية سبع خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي:⁽¹⁾

❖ التجديد و المخاطرة.

❖ الاهتمام بالتفاصيل.

❖ التوجه نحو النتائج.

❖ الاهتمام بالموظفين.

❖ التوجه بالنسبة لفرق العمل.

❖ التوجه بالنسبة لفرق العمل.

❖ الروح الهجومية والتنافسية.

❖ الاستقرار النسبي مقابل التغيير.

مما سبق يمكن القول أن للثقافة التنظيمية خصائص متعددة تتميز بها المنظمات، إذ أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحاول تطويرها من حيث طبيعة الحوافز والمكافآت ومدى الولاء للمنظمة وطبيعة الاتصالات والقواعد والقوانين الموجودة داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يؤثر على قيم واتجاهات العاملين.

(1) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 257.

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تتباين وتختلف باختلاف المنظمات ووجهات النظر وحسب التقسيم الذي يستخدم و المبادئ والخصائص، وسيتم توضيح هذه الأنواع كما يلي:

يصنف العالم "هاندي" الثقافات التنظيمية إلى أربع أنواع حسب خصائص الفرد وتمثل هذه الأنواع حسبه في:

❖ **ثقافة القوة:** وهذه ثقافة تنظيمية يمتلك فيها شخص واحد (أو قلة من الأفراد) قوة و تأثير كبيرين، بحيث يطيعه ويحترمه الجميع، وقد نجد هذه الثقافة في الكثير من المنظمات الصغيرة وتحديدًا العائلية فهذه المنظمات لا تملك قوانين وقواعد عمل وإجراءات محددة، ولهذا يتم تنفيذ العمل بإطاعة شخص قوي يخشاه الجميع و يحترمونه.

❖ **ثقافة الدور:** وهي منظمة تغرس قيم احترام و طاعة أصحاب أدوار محددة متخصصة، كما بالنسبة للمنظمات البيروقراطية، حيث تكون أدوار الخبراء و المتخصصين هي مصدر القوة والشرعية.⁽¹⁾

❖ **ثقافة الفرد:** تجعل هذه الثقافة الفرد مركز الاهتمام، ونجدها في المنظمات السياسية والفنية التي تسعى لخلق هالة حول شخص معين لقائد سياسي أو فنان ما، وجعل هذه الشخصية هي أداة التأثير والجذب.

❖ **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على تنفيذ المشاريع والمهام وتهتم هذه الثقافة بدرجة رئيسية على المهارات ومزج الأشخاص القادرين على تنفيذ مهمة ما، بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى، ولهذا يمكن أن توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تنفذ مشاريع و كذلك التي تهتم بالإبداع والابتكار.⁽²⁾

إضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيفات أخرى، فهناك من يميز بين نوعين من أنواع الثقافة التنظيمية، وذلك تبعاً لمكوناتها وأثرها ، وهذين النوعين هما:

❖ **الثقافة القوية:** هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخلها، وتعتبر الثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، فهي تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة وتزيد من التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بين

(1) ناصر جرادات و آخرون: **إدارة التغيير و التطوير** ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، 2013، ص 148.

(2) حسين أحمد الطراونة و آخرون: مرجع سابق ، ص 294.

أعضائها، وكلما زاد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية وازداد تمسكهم بها كلما كانت الثقافة أقوى، وبذلك يكون لها تأثير أكبر على سلوكهم، وهذا راجع إلى الدرجة العالية من المشاركة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي وانخفاض في ميل العاملين لترك المنظمة.⁽¹⁾

❖ **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفنقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، ومن هنا سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، والأفراد في المنظمات التي تكون ثقافتها ضعيفة يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم و يتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، وما يميز الثقافة التنظيمية الضعيفة هو أن الإدارة فيها تهتم بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية والمكتوبة، كما تتجسد فيها نظم الإدارة الأوتوقراطية وتتسم بانخفاض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لذا أفرادها، كما يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع و المحيط أو لنقل ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.⁽²⁾

5-أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

- نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تشكيل سلوك الأفراد والحفاظ على هوية المنظمة، وزيادة استقرارها، هناك أسباب متعددة دعت للاهتمام بدراستها، من بينها ما يلي:⁽³⁾
- ❖ القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.
 - ❖ زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
 - ❖ توسيع نطاق الإشراف و التنظيمات الأفقية وتشكل فرق عمل.
 - ❖ طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى.
 - ❖ إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية وغير ذلك.

(1) إبراهيم توهامي و آخرون: مرجع سابق، ص 96

(2) إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص 96، 97.

(3) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 258.

6- مصادر الثقافة التنظيمية:

من خلال ما تم عرضه لأهمية وخصائص الثقافة التنظيمية وللدور الذي تلعبه في ضبط السلوك التنظيمي و العمل بكفاءة وفعالية، فإن المنظمات تستمد ثقافتها من مجموعة مصادر متفاعلة فيما بينها وقد حددها بعض الباحثين في المصادر التالية:

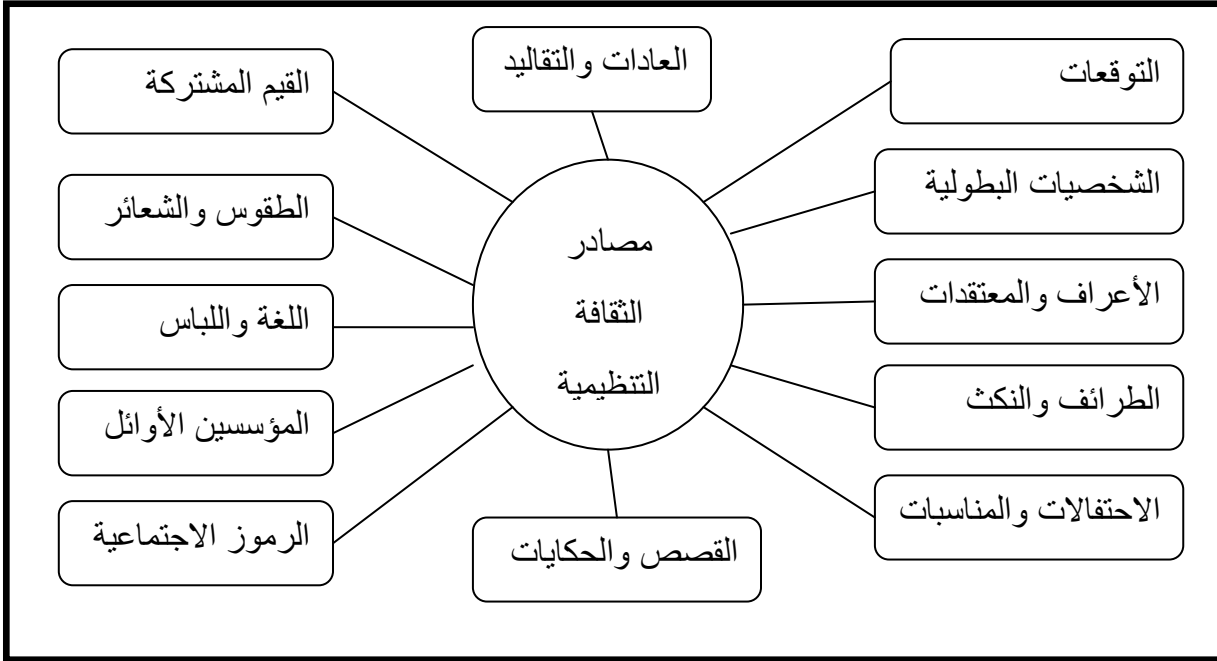
- ❖ العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحديد أنماطهم السلوكية.
- ❖ الطقوس و الاحتفالات والمناسبات: أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.
- ❖ قصص التراث: التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه و ثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر و الدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.
- ❖ المجاز والطرائف والنكت والألعاب: أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتحقيق صراعات و ضغوط العمل. (1)
- ❖ البطولات و الرموز الاجتماعية: قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.
- ❖ القصص و الحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة. (2)
- ❖ اللغة: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به. (3)

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق ، ص ص 15،16.

(2) عبد الستار مركمال: مرجع سابق، ص 63.

(3) موسى خليل: الإدارة المعاصرة، -المبادئ الوظائف الممارسة-، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، ط2، بيروت، 2011، ص44.

شكل رقم (03): يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد الستار مركمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، 2014، ص 63.

كما يصنف بعض الباحثين مصادر الثقافة التنظيمية كما يلي:⁽¹⁾

❖ **سمات وخصائص أعضاء المنظمة:** يعد الموظفون الذين يشكلون المنظمة مصدرا أساسيا للثقافة المؤسسية، إذ أنهم يصبحون أكثر معرفة مع مضي الوقت، كما يمكن أن يعيق قدرتهم على التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة.

❖ **علاقة التوظيف و إجراءات الموارد البشرية :** تؤثر على طبيعة وحجم الجهود التي يجب أن يبذلها الموظفون، لتحقيق الأهداف المنشودة ومدى ارتباطهم بالمنظمة.

❖ **الأخلاق المؤسسية القيم الأخلاقية المعتقدات والقواعد :** تشكل الأسلوب المناسب للموظفين في منظمة ما للتعامل مع بعضهم البعض، ومع الآخرين خارج المنظمة.

❖ **الهيكل التنظيمي:** ففي المنظمات ذات الهياكل المركزية الموظفون لديهم استقلال قليل و تركز القواعد على الاحتياط، وإطاعة السلطة واحترام التقاليد أما في المؤسسات ذات الهياكل المنبسطة والهياكل

(1) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري:مرجع سابق، ص ص 197،198.

غير الرسمية فالموظفون لديهم حرية أكبر للاختيار والسيطرة على قراراتهم، وتظهر القواعد التي تركز على الإبداع والشجاعة والمخاطرة، كذلك تظهر الثقافة التي يشكل فيها الإبداع والمرونة أهدافا مرغوبة.

ثانيا: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية

1- مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من المكونات أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي:

❖ **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.....إلخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

❖ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (1)

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

❖ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعين مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة وكل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسون من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الأفراد. (2)

(1) عبد الستار مركمال : مرجع سابق ، ص 63.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005، ص ص 154،155.

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ومساعدتهم على أداء أعمالهم اعتمادا على القواعد واللوائح التي ترشدتهم لكيفية التصرف، فهي تؤدي عدة وظائف منها: (1)

❖ **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

❖ **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة

❖ **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

❖ **تشكل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

ولإضافة إلى هذه الوظائف تشير "ماجدة العطية" إلى أن وظائف الثقافة التنظيمية هي كما يلي: (2)

- ❖ لها دور في تعريف الحدود، إذ أنها تخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.
- ❖ تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.

3- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تصنف أبعاد الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد كالتالي: (3)

❖ **البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية:** يعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية، وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2004، ص 330، 331.

(2) ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 330.

(3) عبد الستار مركمال: مرجع سابق ، ص60.

❖ **البعد الإنساني للثقافة التنظيمية:** يتناول هذا البعد أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات بين المدير والموظفين، فضلا عن القيم والعادات والتقاليد كـمكون ثقافي ومؤشر إنساني.

❖ **البعد الإداري للثقافة التنظيمية:** يعرف البعد الإداري بأنه كل سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

كما حدد "Shein" ستة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في: (1)

❖ **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط ذلك السلوك الذي يعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.

❖ **القيم المهيمنة:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها، مثلا: عندما تخلق المنظمة تطورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.

❖ **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة جميعهم منها مثلا: معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

❖ **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

❖ **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد وهي تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا بوصفها أساس للعمليات المطلوب إنجازها، والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارستها في إطار ثقافتها وعملياتها.

❖ **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة، تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة.

4- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة.

(1) ماجد عبد المهدي مساعده: مرجع سابق ، ص 324.

❖ **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها و أهدافها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة متوافقة مع ثقافة المجتمع.

❖ **ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط ، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. (1)

❖ **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة، و الحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظومات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. (2)

كما يرى "شين" أن هناك تصنيف آخر لمستويات الثقافة التنظيمية تتمثل في ثلاث مستويات وهي:

❖ **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات و سلوكيات الأفراد والاحتفالات و الشعائر داخل التنظيم و القصص والطقوس.

❖ **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

❖ **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (3)

(1) مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 217.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: **الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 91.

(3) إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص ص 90، 91.

5- محددات الثقافة التنظيمية:

هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية، هي: (1)

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

❖ **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

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

❖ **الغايات و الأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية.

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

❖ **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة.

6-كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا مهما في المحافظة على ثقافة المنظمة وهي: (2)

❖ **الإدارة العليا:** ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها ، فالإدارة العليا تلتزم بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات

(1) بلال خلف السكارنة: **الإبداع الإداري** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2011، ص 345.

(2) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 419، 420.

وطقوس مشتركة، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

❖ **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، إذ يجب أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

❖ **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا أن نتوصل في هذا الفصل إلى عدة استنتاجات للثقافة التنظيمية، والتي تعد مجموع من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، بحيث تشكل قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية وإبراز أهميتها من خلال تحديد هوية أفراد المؤسسة حيث تساعد في فهم الاختلافات بين المؤسسات وكيفية تفاعل الأفراد مع مؤسساتهم، وإبراز أنواعها، ومصادرها، مكوناتها، وظائفها، أبعادها، مستوياتها، محدداتها وكيفية المحافظة على هذه الثقافة في مختلف التنظيمات.

الفصل الرابع

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

أولاً: أداء الموارد البشرية:

1. محددات أداء الموارد البشرية
2. خصائص أداء الموارد البشرية
3. أنواع أداء الموارد البشرية
4. عناصر أداء الموارد البشرية
5. معايير أداء الموارد البشرية
6. أبعاد أداء الموارد البشرية
7. مستويات أداء الموارد البشرية
8. عوامل أداء الموارد البشرية

ثانياً: تقييم أداء الموارد البشرية

1. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
3. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
4. طرق تقييم أداء الموارد البشرية
5. خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
6. شروط تقييم أداء الموارد البشرية
7. مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية
8. أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال متابعة وتحسين أدائها وهذا من أجل البقاء والاستمرارية وباعتبار الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة إذ تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجابا وسلبا، وجب الاهتمام بأداء الموارد البشرية بالدرجة الأولى. ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى أداء الموارد البشرية مركزين في ذلك على محدداته، خصائصه أنواعه، عناصره، معايير، أبعاده، مستوياته والعوامل المؤثرة فيه ثم بعد ذلك سنتطرق إلى عملية تقييم أداء الموارد البشرية من حيث تعريفه، أهميته، أهدافه، طرقه، خطواته، شروط نجاحه، من المسؤول عن هذا التقييم و أخيرا تقييم أداء الموارد البشرية.

أولاً: أداء الموارد البشرية:

1. محددات أداء الموارد البشرية:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ، بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات إدراك الدور (المهام).

ولهذا نجد محددات الأداء تتضح فيما يلي: (1)

❖ **الجهد:** يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

❖ **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة . ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

❖ **إدراك الدور أو المهمة:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور .

"كما أن إدراك الفرد لدوره يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة إلى تحديد مستوى الأداء حسب المعادلة التالية: الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول X القدرات X الإدراك" (2)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، فمثلاً أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، يكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. (3)

من خلال ما سبق يمكننا القول أن محددات أداء الموارد البشرية هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

(1) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 210.

(2) عز الدين هروم : واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 32.

(3) راوية حسن: المرجع نفسه، ص 210.

2. خصائص أداء الموارد البشرية:

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية و المحرك لقوى الإنتاج و الكفاءة في المنشآت ، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين.

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- ❖ سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات، أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات.
- ❖ سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته و لكن لتحقيق أهداف من وراء العمل.
- ❖ سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد و في أحيان أخرى متقلب و لكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- ❖ سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل و توجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- ❖ سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- ❖ لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

3. أنواع أداء الموارد البشرية:

لتحديد نوع الأداء يمكن الاعتماد على أربعة معايير أو تصنيفات هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ، لمعيار الطبيعة وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء.

أ. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين : أداء داخلي وخارجي: ⁽²⁾

❖ **الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة

التالية:

- **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة.

(1) إبراهيم توهامي و آخرون: مرجع سابق ، ص 140.

(2) محمد زرقون، الحاج عرابة: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة العدد1، الجزائر 2014، ص125.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
- **الأداء المالي:** أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة.

ب. حسب معيار الشمولية:

فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى: (1)

❖ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية الشمولية، الأرباح، النمو....

❖ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

من خلال ما سبق فيما يخص الأداء الكلي والأداء الجزئي يمكننا القول أن الأداء الكلي هو محصلة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما تحمله فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة:

ج. **حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط أساسا بعنصر التنظيم و تقسيم الوظائف داخل المؤسسة وبناء

على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها: (2)

❖ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبولا وبناء هيكل مالي فعال.

❖ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة.

❖ **أداء وظيفة الأفراد:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها.

(1) عبد المليك مزهوده: **مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، الجزائر، 2001، ص 89.

(2) محمد زرقون، الحاج عرابية: المرجع السابق، ص 125، 126.

❖ **أداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

د. **حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي، كما يلي: (1)

❖ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل فيما تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، المردودية،...).

❖ **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

❖ **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ومثال ذلك: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

4. عناصر أداء الموارد البشرية:

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال دونها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وفيما يلي سنبرز أهمها وماذا نقصد بكل عنصر: (2)

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

❖ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية و قدرة على التنظيم.

❖ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(1) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص 22.

(2) محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، العدد 02، الجزائر، 2014، ص ص 43، 44.

❖ **المثابرة:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

بالإضافة إلى هذه العناصر يحدد "هاينز Haynes" ثلاثة عناصر للأداء هي: (1)

❖ **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.

❖ **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه.

❖ **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

5. معايير أداء الموارد البشرية:

تكمُن أهمية معايير الأداء في مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة بهدف الكشف عن التذبذبات التي تحصل في مستوى الأداء مما يمكننا من التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي: (2)

❖ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتيان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتيان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف، التوقعات.

❖ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

(1) الظاهر الوافي: التحفيز و أداء الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة "02"، الجزائر، 2013، ص 66.
(2) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2012، ص 73.

❖ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها أداء العمل، إذ يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كمية العمل المطلوبة، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل المطلوب، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

❖ **الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام؛ لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

6. أبعاد أداء الموارد البشرية:

من تحليل الأبعاد التي تتضمنها الأداء يركز البعض على الجانب الاقتصادي بينما يركز البعض الآخر على الجانب الاجتماعي والتنظيمي والبيئي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (1)

❖ **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

❖ **البعد التنظيمي:** و يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة.

❖ **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. و تتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

❖ **البعد البيئي:** و الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

(1) مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 51، 52.

7. مستويات أداء الموارد البشرية:

عند النظر في تنمية الأداء في أي منظمة فإنه يتم التركيز على ثلاثة مستويات من الأداء هي التي يجب التعامل معها، و تشكل مجتمعه الأداء الكلي في أي منظمة وهي التي يجب فهمها وتعريفها والمتمثلة فيما يلي: (1)

❖ **مستوى المنظمة:** هذا المستوى هو نفسه الذي سماه "Danny" مستوى وحدات العمل، ويمكن لمستشار الأداء البشري أن يعرف من خلال هذا المستوى أن متغيرات الأداء الرئيسية هي استراتيجية المنظمة والغايات والبنية، الهيكل التنظيمي والمقاييس والإدارة:

- هو أعلى مستوى في المنظمة.
- هو ذلك المستوى من الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل و جوه الخارجي الخاص.
- أعلى مسؤول في المنظمة هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء و يديره.
- يمثل هذا المستوى كينونة و وجود الأعمال و التي تشمل و تحتوي باقي مستويات الأداء و تعتبر الإطار العام لها.

• يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات.

• أهم متطلبات الأداء التي يحددها هذا المستوى ويعرفها هي: مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

❖ **مستوى العمليات:** لتنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة فإنه تصبح هناك حاجة إلى مستوى ثان من الأداء هو مستوى العمليات أو كما سماه "Danny" "جوه العمليات"، والذي ينتج مخرجات المنظمة الرئيسية

يمثل مستويات العمليات و كيفية تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء.

ومن خلال هذا المستوى تتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء، ويعتبر مستوى جودة العمليات الداخلية لأي منظمة هو تعبير عن مستوى المنظمة وكفاءتها. كذلك يمكننا مستوى العمليات من الربط بين مستوى أداء المنظمة ومستوى أداء الأفراد.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص ص 101، 102.

❖ **مستوى الوظيفة:** يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات، وتنفيذ العمليات وإدارتها من قبل أفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث، بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة، بحيث تتوفر لدينا ووظائف لتنفيذ خطوات العمليات المباشرة ووظائف أخرى تدعم و تساند هذه الوظائف وعندما تتوفر وظائف للمدراء التنفيذيين الذين يسهلون عمل الأفراد ويساعدوهم على تحقيق مستوى أداء معين ينسجم ويتوافق مع مستوى أداء المنظمة والعمليات نفسها.

8. العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

لتحديد مستوى الأداء الفردي لزم معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء.

و من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي: (1)

❖ **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

❖ **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف.

❖ **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

❖ **اختلافات مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء

(1) أحمد كردي، ماهية الأداء الوظيفي، <http://kenan.aonline.com/users/Ahmedkordy/posts/10:45,2019/03/27>

الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز عنصر مؤثر بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز بين الموظف ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف غير المنتج.

❖ **مشكلات الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل. (1)

بالإضافة إلى هذه العوامل يرى "فيصل عبد الرؤوف الدحلة" أن هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء الموارد البشرية تتمثل فيما يلي: (2)

❖ **التوقعات:** أي يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء غير المرغوب فيه؟

❖ **الدوافع:** هل هناك دوافع محببة/ لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول الى الاداء المرغوب فيه؟

❖ **المصادر و المعارف:** هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

❖ **التغذية الرجعية:** هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين و إبلاغهم عنها؟

❖ **القدرات:** هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية و الجسدية و النفسية لأداء العمل؟

❖ **تصميم العمل:** هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟

ثانيا: تقييم أداء الموارد البشرية:

1. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة داخل الإدارة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل حيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم.

ولقد تعددت و اختلفت تعريفات "تقييم الأداء" بين الباحثين كلا حسب وجهة نظره، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

(1) أبو بكر بوسالم، هدى شهيد: دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، الجزائر 2017، ص 360.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص 100.

عرفت "سعاد نايف برنوطي" تقييم الأداء بأنه: «عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه». (1)

كما يعرف كذلك بأنه: «عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً». (2)

ويعرف أيضا بأنه: «تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً». (3)

كما عرفه الدكتور "عبد السلام أبو قحف على أنه: «دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزاءها» (4)

وكما عرف أيضا بأنه: «العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها». (5)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية قياس كفاءة العاملين والكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التغذية العكسية لفعالية الموظفين وذلك في فترة زمنية معينة من أجل تحقيق هدف المنظمة.

2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بالعمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه. وإن هذا التقييم

(1) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، ط 2، عمان، 2004، ص 378.

(2) مؤيد سالم، عادل صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 102.

(3) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص 226.

(4) أبو بكر بوسالم، هدى شهيد: المرجع السابق، ص 331.

(5) زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد 07، الجزائر، 2010، ص 08.

تستفيد منه أطراف متعددة، ومن أهم هذه الأطراف الفرد نفسه و جماعة العمل التي هو عضو فيها ومنه فتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي: (1)

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته، ففي حالة نجاحه يعلم أسباب هذا النجاح فيعمل على الاستمرار على نفس النهج والسير على نفس السلوك، وفي حالة الفشل يعلم أيضا الأسباب وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ويحاول الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

❖ الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد.

❖ إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.

كما أشار "زكي محمود هاشم" إلى أهمية تقييم الموارد البشرية كما يلي: (2)

❖ يكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى الأفراد غير المستغلة ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لإعادة توزيع المسؤوليات والأدوار وتقييم العمل.

❖ يكشف تقييم الأداء عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعدادهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال.

❖ يسهم تقييم الأداء في تحسين و تطوير أداء العاملين.

❖ يسهم تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية كالترقية، والنقل، والتحفيز.

❖ يمكننا من تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت لإتمامها.

❖ يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين.

(1) زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 56 ، 57.

(2) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، الكويت، د س، ص 296.

3. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ولهذه العملية أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها: (1)

❖ **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:** يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله وبالتالي فهو يساعد على وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

❖ **وضع نظام عادل للحوافز:** تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعرون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل الحرمان من العلاوات أو من الأرباح الموزعة.

❖ **يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية:** قد يرجع السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العملية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم.

❖ **يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة:** وذلك برسم سياسات الاختيار والتعيين، وبيبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

❖ **يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف:** حيث يدفع التقييم بالرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

❖ **يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل:** مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

كما أشار كذلك "نوري منير" إلى أن برامج تقييم أداء الموارد البشرية تقوم بتحقيق هدفين هما: (2)

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية-عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 137، 138.

(2) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 339.

- أ. **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
- ب. **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

كما أشار كذلك "إبراهيم توهامي" لأهداف تقييم أداء الموارد البشرية كالتالي:⁽¹⁾

- ❖ إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- ❖ تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- ❖ تسيير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- ❖ المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- ❖ وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- ❖ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين.
- ❖ تشجيع المنافسة بين العاملين و بين الأقسام والإدارات.
- ❖ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ❖ ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.

4. طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

يقسم الباحثون والمتخصصين في الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى تقليدية وحديثة، حيث أن لكل واحدة منها مزايا وعيوب ولهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة أطراف من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مناسب مع الأهداف المرجوة ومع مميزات المهمة الممارسة وهي كالتالي:

أ. **الطرق التقليدية:** وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء ما يلي:

- ❖ **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ باختيار أفضل

(1) إبراهيم توهامي و آخرون: مرجع سابق، ص 164.

الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة، ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل

القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل. (1)

أي أن هذه الطريقة تعتمد على تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص

المسؤول بتقييم العاملين بناءً على مقارنتهم ببعضهم ببعض. (2)

وما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال

التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. لذلك يجب اعتماد أكثر من مقيم لتفادي أو التقليل من

التحيزات، ومن مزايا سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في

المنظمات الصغيرة الحجم. (3)

❖ **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن

توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم

لإعطاء مجموعة الممتازين بنسبة 10% من عدد الموظفين و 20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط

و 40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيراً 10% لمجموعة

أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات)

المختلفة. (4)

❖ **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على ما يلي: (5)

- تحديد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة.
- يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة.
- يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم مثل: يتبع العامل تعليمات المشرف ← المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.
- عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.
- تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.

(1) يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العابدي: مرجع سابق، ص 243.

(2) بيسوني محمد البرادعي: **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 36.

(3) يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العابدي: مرجع سابق، ص 243.

(4) فيصل موسى حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 152.

(5) علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 144.

- يعود التقسيم النهائي إلى المشرف المباشر يتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

"تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها كما أنها بسيطة وسهلة الفهم و التطبيق، وما يعاب عليها تكلفتها العالية، إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها، حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة إلى أخرى، كما أنها تتطلب وقت و جهد لإعدادها". (1)

❖ **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعونهم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل⁽²⁾، والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة". (3)

ب. الطرق الحديثة: وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والأساليب التالية:

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف:** يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، ولهذه الطريقة تسميات مختلفة نذكر منها: وضع الأهداف الإدارية بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج. وأي كانت التسمية فإن الإدارة بالأهداف تعتمد على مجموعة من الخطوات كالآتي: (4)

- 1- يتم تعريف وتحديد مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد.
- 2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
- 4- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.
- 5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

(1) زاوي صورية، تومي ميلود: مرجع سابق، ص 14.

(2) يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 243.

(3) نوري منير: مرجع سابق، ص 356.

(4) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص 162، 163.

6- تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لابد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك هي: (1)

1. أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميًا، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميًا ينبغي استبعادها.
2. أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي.
3. أن تكون موثقة ومكتوبة و بصورة واضحة و شفافة ولا تحتل الغموض أو التأويل.
4. أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل، سنة،...إلخ.
5. أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له.
6. أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك.
7. أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر.

❖ **طريقة الأحداث الحرجة:** ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره. ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل اتجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في أجددة أو قائمة خاصة، وتقسم هذه القائمة إلى قسمين: واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، وهناك عوامل يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه كالدقة والمبادرة، جودة العمل، القدرة على المواجهة، التعاون مع الزملاء، وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل. وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها. (2)

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي للمشرف مقاييس موضوعية لأداء الأفراد، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة، ولا يعتمد على التعميم أو على الذاكرة في الحكم على المرؤوسين، بالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تكشف

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: المرجع السابق، ص 163.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 317، 318.

نواحي قصوره في أدائه، غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب مما يضايق هؤلاء العمال و يجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وأن المشرف يحصي أخطاءهم و يقيد حركاتهم. (1)

❖ **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير. (2)

❖ **طريقة الاختيار الإجباري:** في هذه الطريقة يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بمألا الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة و يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح. (3)

5. خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق التقييم أهدافه المنشودة.

(1) نوري منير: مرجع سابق، ص ص 351، 352.

(2) بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، ص ص 31، 32.

(3) شامي صليحة، مرجع سابق، ص 89.

ولهذا فعملية تقييم أداء العاملين تتكون من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض هي: (1)

تحديد معايير الأداء: أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه و كيف سيتم تقييمه و بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب.

وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وكذلك التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. وتعتبر معايير الأداء بمثابة مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.

نقل توقعات الأداء للعاملين: والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مختلفة مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، وعند الاستعانة بكل هذه المصادر يؤدي إلى الموضوعية في عملية القياس.

مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

الإجراءات التصحيحية: وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك للقيام بتصحيحها أو معالجتها. (2)

انطلاقاً مما سبق ذكره نستطيع القول أن نجاح أي منظمة من خلال تحقيق أهدافها يتوقف وبدرجة كبيرة على أداء الأفراد أو الموارد البشرية العاملين بها، وأنه على كل منظمة وضع نظام لتقييم أداء الأفراد

(1) عبد الناصر موسى: تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، الجزائر، 2006، ص 07.

(2) عبد الناصر موسى: المرجع نفسه، ص 08.

ويجب أن يحظى هذا النظام بقبول هؤلاء الأفراد العاملين لضمان نجاح هذا النظام وتحقيق الأهداف المحددة.

ومن جهة أخرى يرى "فيصل موسى حسونة" أن خطوات تقييم الأداء تنقسم إلى قسمين هما:

أ. خطوات وضع نظام تقييم الأداء: وذلك من خلال ما يلي: (1)

- ❖ تحديد المقاييس: أي يجب وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها.
- ❖ اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتم قياس الأداء بها.

- ❖ تحديد دورية التقييم: والمقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم.
- ❖ تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف و سلوكه.
- ❖ تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- ❖ عملية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها و جوانب الضعف و تقادي حصول ذلك في المستقبل.
- ❖ التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.
- ❖ تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم، وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ب. خطوات التقييم التنفيذية: (2)

- يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم و تشمل ما يلي:
- دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم و قياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة و الضعف.

(1) فيصل موسى حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 150، 151.

(2) فيصل موسى حسونة: المرجع نفسه، ص ص 150، 151.

- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

6. شروط نجاح تقييم أداء الموارد البشرية:

يتوقف نجاح تقييم أداء الموارد البشرية على توفر بعض الشروط الداعمة له ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتناسب والقبول وكذلك المرونة والحوار وسنتناولها كالتالي:

التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء. إذ يقصد به الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء و الأهداف المحددة سلفا له. فالأداء الناجح هو الأداء الذي تتطابق نتائجه مع أهدافه ومعاييرها، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ويستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فبمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهمته و مبادرته لتحقيق أهداف رب عمله وبمقدار ما يتمسك هذا الأخير بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوي التناسب بين الطرفين و عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب حيث يتبعه عادة مشاحنات و يؤدي حتما إلى فراق بينهما. وأخيرا يمكن القول أن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة.

القبول: ويتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم. فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا. وفي هذا المجال يرى بعض الخبراء أن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد و الأداء غير الجيد يلقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل. (1)

المرونة والحوار: من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين الأفراد والمدراء كما بين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة و يضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف و التنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء. (2)

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص ص 397، 398.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المرجع نفسه، ص 398.

مما سبق نستخلص أن نجاح تقييم الأداء مرهون بشروط هي التي تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين جميع الأطراف داخل المؤسسات ولتوطيد العلاقات التبادلية و بالتالي تحقيق أداء جيد.

7. مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية:

يوجد عدد من الأفراد أو المجموعات الذين بإمكانهم تقييم أداء الموارد البشرية إلا أن التقييم لا يمكن أن ينجح إذا لم يتابع المقيم أداء الفرد من قرب أو إذا لم يتسنى له فرصة كافية لمراقبة أداء من يجب تقييمه من الأفراد، و لهذا فيوجد عدد من المصادر التي لها دور مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

الرؤساء: على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤوسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم (أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي، أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين، جمع المعلومات حول الأداء قبل عملية التقدير). (1)

المؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و من فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه و كذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفهم والمسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، كما يبقي المسؤولين أكثر تجاوبا . إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من طرف المؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيئ لعملية التقييم لو أسيئ فهم وتطبيق هذا الأسلوب. (2)

الزملاء: يعتبر تقييم الزملاء طريقة نادرة الاستخدام ومازالت تحت التجريب، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل . ويمكن في

(1) أعمار بن عيشي: اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 62.

(2) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 2013، ص 173.

بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل. (1)

تقييم الفرد لذاته: وهو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرون لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الأفراد. (2)

ولقد ثبت من خلال الممارسة الفعلية صعوبة جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية عالية لسبب وهو معرفته بأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية والحوافز النقل... إلخ، ولهذا اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتياً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد، هذا الأسلوب يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل على تحفيز العامل نحو تحسين أداءه. (3)

التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة و المسوقين، فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أدائه ومن ثم يعتبر هو أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، لقد ثبتت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين. (4)

8. أخطاء تقييم الموارد البشرية:

تتعرض عملية تقييم الأداء لكثير من الأخطاء لأن معظم طرق التقييم تتم على أساس تقديرات شخصية غير موضوعية. و تتمثل هذه الأخطاء فيما يلي: (5)

❖ التأثير بسلوك الأفراد في الفترة الاخيرة قبل التقييم، فالتقييم يجب أن يشمل فترة معينة ولتكن 3 أشهر إلا أنه غالباً ما يتأثر المقيم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان مرتفعاً فغالبا ما يعطي تقديرات مرتفعة حتى ولو كان أداءه قبل ذلك غير مرغوب.

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 291.

(2) حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 277.

(3) مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي-، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 259.

(4) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 64.

(5) محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006، ص 232.

- ❖ التحيزات الشخصية، يتحيز المشرف مع أو ضد فر لأسباب لا علاقة لها بالتقييم مما يؤثر على نتائج التقييم.
- ❖ ابتعاد التقييم عن الحقيقة، فقد يأتي التقييم من بعض المشرفين لجميع الأفراد مرتفعا، بينما يأتي من آخرين منخفضا للجميع لاعتقادهم بأن في وسع مرؤوسهم أن يكون أداؤهم أفضل.
- ❖ تأثير المقيم بالحالات المتوسطة فيلجأ إلى وضع التقديرات للأفراد حول ما يعتقد بأنه المتوسط بالرغم من الاختلافات بين الأفراد، وهذا قد يرجع إلى عجز المقيم عن تحديد مدى الاختلافات بين الأفراد أو بسبب رغبته في ألا يظهر لبعض الأفراد بأنهم متفوقين و الآخرين مختلفين.
- ❖ استخدام نموذج موحد لتقييم الأداء في جميع الوظائف والمستويات الإدارية.
- كما أشار "أحمد أبو السعود محمد" إلى مجموعة من الأخطاء التي تتعرض لها عملية تقييم الأداء وهي كما يلي: (1)
- ❖ **عدم وضوح الأهداف:** ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبيا فسوف تكون هناك اختلافات فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما.
- ❖ **عدم وجود معايير واضحة:** بالإضافة إلى الأهداف يجب أيضا أن تكون المعايير واضحة من خلال معرفة توقعات المدير بخصوص النتائج الناجحة وفي بعض الأحيان ينبغي أن تكون المقاييس في غاية الدقة.
- ❖ **عدم السماح للموظفين بالخطأ والتعلم منه:** على المنظمة أن تسمح لموظفيها بالوقوع في الخطأ ولو بشكل عارض، فمن الخطأ نتعلم الصواب.
- ❖ **التهاون مع الأداء المنخفض:** إذا كانت المنظمات ترمي إلى أداء مرتفع المستوى باستمرار، لا يمكن أن تغض بصرها عن الأداء المتواضع فهذا السلوك ينقل رسالة بين أفراد المجموعة بأنه هناك تراخي في العمل. (2)

(1) أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين منشأة معارف للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 165.

(2) أحمد أبو السعود محمد: المرجع نفسه، ص ص 165، 166.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع أداء الموارد البشرية والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المورد البشري داخل المنظمة، وذلك لأجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل، مع التطرق إلى مختلف محدداته وعناصره، وما تتطلبه الوظيفة، كما تطرقنا أيضا إلى تقييم أداء الموارد البشرية و الذي يعد أيضا من أهم ركائز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة أداء مواردها البشرية مما يمكننا هذا التقييم من التعرف على نقاط الضعف والقوة في إنجاز المهام لكل فرد وبالتالي التوصل إلى نتائج إيجابية.

الجانب الميداني
للدراسة

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل.

تمهيد

بعد الانتهاء من إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال جمع المعلومات والحقائق النظرية عن الظاهرة المدروسة من مراجع مختلفة وصلنا إلى الجانب الميداني محاولة لربط الظاهرة وإسقاطها على الواقع. سنحاول في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وهذا بدءاً بالتطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، أساليب التحليل الكمي والكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة

للقيام بأي دراسة ميدانية لا بد للباحث أن يحدد كل من المجال الزمني والمجال المكاني والمجال البشري، فنتائج الدراسات الاجتماعية، قد تختلف من مجتمع إلى آخر، إضافة أن التطور الزمني قد يؤثر على بعض أبعاد الظاهرة الاجتماعية، ولذلك فعملية تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية لأي بحث اجتماعي.

1- المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية- الشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير- وهي إمتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في طار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE- ENAVA) تقع الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة المسماة أولاد صالح- الطاهير ولاية جيجل- تبلغ مساحتها 18 هكتار، وهي واقعة شمال مدينة جيجل وتبعد عنها بمسافة بحوالي 17 كلم وتبعد بحوالي 5 كلم من ميناء جن جن و3 كلم عن مطار فرحات عباس، وهي شركة عمومية ذات طابع إقتصادي بأسهم مستقلة (EDA-SPA). نشأت سنة 1982 برأسمال قيمته حوالي 500.000.00 دج.

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

أ- مرحلة النشأة (1982-1987):

في إطار دراسة قام بها المكتب الإنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينيات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNTC) والشركة الفرنسية (TECHNIP)، سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.0000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982-1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية في الإنتاج على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC : 82- 84 انجاز

- شركة EDIC 84- 86 :متابعة الأشغال

- شركة ENAVA : استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال

ب- مرحلة التوسع (1987-1996):

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

- وحدة جديدة للزجاج الأمني:

زجاج سيارات أمامي، جانبي، خلفي، زجاج مصفف Feuillette - زجاج مقاوم - trempe - زجاج مصقع blinde، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

- الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي)، 2000.000 وحدة سنويا.

- زجاج مصفف 80.000م/س.

- الزجاج الأمني:

منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء والأمن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات وآلات الأشغال العمومية.

- الزجاج الأمني المصفف FEUILLETE الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون...إلخ.

- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات - TREMPE - ويستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية...إلخ.

زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية-SNVI-

- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة-ENMTP-

- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص

الزجاج المصفف (Feuillette) والزجاج المقاوم (trempe) :

- شركة البناء مثل ECM سيدي موسى، ACOUR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

- وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجرور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف الشركة البلجيكية BASSE SAMBBE، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجرور الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية إستغلال هاذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة، المنظفات détergents.

أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات.

- شرطة هنكل HENKEL

- شركة خاصة مثل النسر GSPH و VOR

الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن/سنويا.

- سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندولومي... إلخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/س.

- معالجة الدولومي (DOLOMIE).

- معالج الفلدسباط (FELDSPATH).

- معالجة الكالكير (CALCAIRE).

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كم توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تستغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات، فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطوير التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج ثم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت - FLOAT - الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

- مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل ورغم وجود كل التجهيزات، فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة وباعتبارها طاقة إنتاجه فوق طاقة استيعاب السوق المحلي، إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعوبة بسبب النوعية وسعر التكلفة.

- مشروع الزجاج الحراري - BOROSILICATE :

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ج- مرحلة الاستقلال من 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلالياتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه الشركة في هذه المرحلة:

- تلبية حاجيات وطلبات الإقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.
- أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:
- أهمية الشركة:
- تلعب صناعة الزجاج الدور الفاعل في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الإستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية.
- تلعب دورا إقتصاديا وإجتماعيا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.
- لها نفس الأهمية في القطاع الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى
- تبرز الأهمية في المجال الإقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة) ، شركة التنظيف (هنكل).
- أهداف الشركة:
- تهدف الشركة الإفريقية للزجاج لتحقيق ما يلي:
- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الإقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تطوير المتوجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

2- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير -جيجل - وفي ما يلي جدول يوضح توزيع العمال:

الجدول (01): يوضح توزيع العمال حسب الفئات المهنية.

إطار	31
عون تحكم	30
عامل تنفيذ	132
المجموع	193

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

3 - المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة من كلا الجانبين الجاني النظري والجانب الميداني، فمن الجانب النظري تم الإنطلاق في البحث نهاية شهر جانفي حيث تم تحديد موضوع الدراسة. أما الجانب الميداني لهذه الدراسة فكان من الشركة الإفريقية لزجاج بالطاهير حيث بلغت مدة إجراء هذه الدراسة أكثر من شهر وقد تمت الزيارات على المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** حيث كان أول اتصال بالمؤسسة يوم 2019/04/17 وكان ذلك من أجل الحصول على موافقة المؤسسة بخصوص إجراء دراستنا الميدانية فيها، حيث تعرفنا على مدير مصلحة الموارد البشرية وأخذنا الموافقة منه.

- **المرحلة الثانية:** كانت ثاني زيارة في يوم 2019 /04/21 وذلك من أجل الحصول على المعلومات والوثائق اللازمة وأيضا الهيكل التنظيمي للشركة.

- **المرحلة الثالثة:** كان ذلك يوم 2019/04/28 حيث قمنا بإجراء جولة استطلاعية تعرفنا فيها على مختلف وحدات الإنتاج وكيفية إنجاز العمل داخل كل وحدة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مسؤول الأمن وعمال الشركة.

- **المرحلة الرابعة:** كان ذلك يوم 2019/05/05. قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية وذلك لمعرفة مدى تجاوب العمال معنا حيث وزعنا 10 استمارات وتم استرجاعها في نفس اليوم.

المرحلة الخامسة: كان ذلك يوم 2019/05/07 حيث قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية على العمال.

المرحلة السادسة: كان ذلك يوم 2019/05/13 من أجل جمع واسترجاع استمارات البحث.

ثانياً: منهج الدراسة

لكي تكون أي دراسة علمية، لا بد أن تستند إلى منهج علمي يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية، ويتحدد المنهج وفقاً لنوع الظاهرة المراد دراستها، ومنه يمكن تعريف المنهج كما يلي:

لغة: هو الطريق الواضح والسليم، وتقابلها باللغة الفرنسية كلمة *Méthode* وأصل الكلمة يرجع إلى كلمة (Metodos) اليونانية التي تعني المتابعة، والمشتقة من كلمة (odes) التي تعني الطريق.⁽¹⁾ يعرفه **عبد الرحمن بدوي** بأنه: «الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة». ⁽²⁾

بما أن موضوع الدراسة الحالية يتمحور حول علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية، فسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لما لديه من أدوات إذ يعتبر من أفضل المناهج التي تعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: «مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لإستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة». ⁽³⁾

كذلك «يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة». ⁽⁴⁾

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تتوقف عملية جمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، ومن بين وسائل جمع هذه المعطيات والبيانات: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، والوثائق والسجلات وغيرها

إذ تعرّف أدوات جمع البيانات بأنها: «الوسيلة التي تستخدم في جمع المعلومات الكمية والكيفية حول الظاهرة أو الواقع الإجتماعي المدروس، وتساعد في فهمه وتفسيره عندما يتم عرضه وتحليله

(1) جمال معتوق: *منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي*، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص65.

(2) ميلود سفاي الطاهر سعود: *المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع*، مخبر علم اجتماع الإتصال، الجزائر، 2007، ص52.

(3) بشير صالح الرشدي: *مناهج البحث التربوي*، "رؤية تطبيقية مبسطة"، دارالكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59

(4) سلاطنية بلقاسم، حسان الجبلاني: *مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص142.

لإصدار حكم على مدى مصداقية الفرضيات والعلاقة التي تربط بين المتغيرات التي يرى الباحث أنها تقود إلى وجود الظاهرة أو الموقف موضوع الدراسة»⁽¹⁾.

ولتسهيل عملية جمع المعطيات استعنا ببعض الأدوات المنهجية والمتمثلة في:

1- الملاحظة: تعد الملاحظة أحد الوسائل الرئيسية في جمع البيانات وأكثرها شيوعاً، إذ تمد الباحثين والمهتمين بمعلومات تساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وتحديد ردود أفعالهم تجاه هذا السلوك. إذ تعرّف الملاحظة على أنها تعني: «رصد السلوك الذاتي والاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي في الحياة اليومية العملية»⁽²⁾.

كما تعرّف كذلك على أنها: «الإنابة المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه»⁽³⁾.

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على الملاحظة البسيطة وقد تم تدوين وملاحظة ما يلي:

- حسن الإستقبال والتوجيه من طرف أعضاء المؤسسة.
- وجود إعلانات داخل المؤسسة تتضمن القوانين والإجراءات المعمول بها.
- وجود لافتات للتوجيه تساعد في التنقل عبر مختلف الوحدات.
- ملاحظة ظروف ومناخ المؤسسة التي يعمل ضمنها العمال مثل: الضجيج الصادر من الآلات، الحرارة المرتفعة.

- ملاحظة إنترام العمال بمواعيد الدخول والخروج من أماكن العمل.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أفضل وسائل جمع البيانات في مختلف البحوث، كما أنها وسيلة التعرف على الحقائق والآراء التي قد تختلف من فرد لآخر، إذ يستطيع الباحث الحصول على أنواع معينة من البيانات والمعلومات من المبحوثين.

تعرّف المقابلة على أنها: «حوار الباحث مع شخص معين، يطرح خلاله الباحث أسئلة محددة للوصول إلى إجابات دقيقة بشأنها»⁽⁴⁾.

(1) المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطوته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص70.

(2) معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص218.

(3) سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي - الأساليب، المناهج، الإحصاء-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص163.

(4) رحالي حجيبة: الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص71.

كما تعرّف كذلك على أنها: «عملية إتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة، تجرى بين الباحث وأحد أفراد عينة البحث بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة لها».⁽¹⁾

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة الحرة» وهي مرنة في طبيعتها وليس هناك قيود على إجابات المستجيب وأنه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع الموقف او ظروف المفحوصين، فهي تعطي المفحوص نوع من الارتياح والاطمئنان، أثناء المقابلة كما أنها تساعد على كشف ما لدى الفرد من مميزات واتجاهات وميول وأراء».⁽²⁾

والمقابلات التي أجريناها ساهمت في تزويدنا بمعلومات أفادتنا في صياغة أسئلة الإستمارة، وكذا تحليل وتفسير معطيات الجداول الإحصائية، وقد تمت المقابلة مع كل من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي كان صريحا ومتفهما، وقد أفادنا بكل ما طلبناه (الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، والتزويد بوثائق تخص المؤسسة كنبذة تاريخية عنها والهيكل التنظيمي الخاص بها).

- مسؤول الأمن والذي أخذنا في جولة حول وحدات الإنتاج (وحدة المواد الأولية، وحدة الزجاج الأمني، وحدة الزجاج السائل) حيث قام بالشرح لنا طريقة العمل التي تتم في كل وحدة.

بالإضافة إلى إبداء رأيه حول إلتزام العمال بأداء عملهم، والإجراءات المتبعة في حال مخالفة ذلك (إنذار، توقف عن العمل، الطرد).

- العمال والذين تحدثوا عن طريقة أداء العمل والظروف الفيزيائية للعمل، كذلك الحصول على آرائهم فيما يخص التزامهم بإحترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، كما سيظهر ذلك أثناء عملية التحليل.

3- الإستمارة

تعد الإستمارة وسيلة من وسائل جمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات أو معلومات حول قضية أو إتجاه معين،

(1) وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص73.

(2) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، درا الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص128.

ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم إختيارهم لموضوع الدراسة والتي يسعى من خلالها الباحث إلى معرفة موقف أو حكم لموضوع ما من طرف المبحوث.

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

كما تعرف كذلك على أنها: «أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث».⁽²⁾

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لمحاور أسئلة الإستمارة ومناقشتها مع الأستاذة المشرفة، تم عرضها على بعض المحكمين، حيث قاموا بتصحيح وإضافة وتعديل بعض الأسئلة، ثم صياغة أسئلة الإستمارة، وتوزيع (10) منها على بعض المبحوثين لتجربتها ميدانيا على مجتمع الدراسة، وبعد خضوع الإستمارة التجريبية إلى التنقيح والتعديل في بعض الأسئلة من بينها:

- تم تعديل السؤال 10 المتعلق بالمحور الثاني والذي مفاده:

- ما هي الطريقة التي ترها مناسبة في أداء المهام المطلوبة منك؟

أداء فردي أداء جماعي

- تم تعديل السؤال 11 المتعلق بالمحور الثاني والذي مفاده:

- هل تعتقد أن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى أداء العمل بفاعلية عالية؟

- حيث أصبح: هل تعتقد أن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز؟

- تم تعديل السؤال 17 المتعلق بالمحور الثالث والذي مفاده:

- هل يتم إشراك العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟

- حيث أصبح: هل يقوم رئيسك بإشراكك في إتخاذ القرارات؟

- إعادة صياغة السؤال 36 المتعلق بالمحور الرابع والذي مفاده:

⁽¹⁾ رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية - أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004،

ص 108.

⁽²⁾ ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، درا صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

- هل ترى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (القانون الداخلي، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإلتزام، العمل الجماعي...) تحفز على الأداء؟

- حيث أصبح: هل ترى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تحفزك على الأداء؟

- ثم إضافة إليه في حالة الإجابة ب"نعم" يرجع ذلك إلى:

- القانون الداخلي المشاركة في إتخاذ القرارات الإلتزام العمل الجماعي

وقد اشتملت الإستمارة النهائية على أربع محاور أساسية وهي:

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، تمثلت في 7 أسئلة.

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالعمل الجماعي وفعالية أداء العمال، ويتكون هذا المحور من 9 أسئلة (من السؤال رقم 8 إلى السؤال رقم 16).

المحور الثالث: أسئلة تتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرار وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال، ويتكون هذا المحور من 10 أسئلة (من السؤال رقم 17 إلى السؤال رقم 26).

المحور الرابع: أسئلة تتعلق بالإلتزام التنظيمي وإنجاز العمل، ويتكون هذا المحور أيضا على 10 أسئلة (من السؤال رقم 27 إلى السؤال رقم 36).

حساب صدق الإستمارة:

يوجد نوعان من الصدق وهما الصدق الظاهري وصدق المحتوى

1- الصدق الظاهري:

لقد تم استخدام الصدق الظاهري للإستمارة من أجل معرفة صدقها وملائمتها لموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض الإستمارة على الأساتذة المحكمين، حيث قام المحكمين بإبداء آرائهم حول مدى ملائمة الإستمارة لقياس ما وضعت من اجله إضافة إلى مدى وضوح صياغة هذه الأسئلة ومدى مناسبة كل سؤال للمحور الذي ينتمي إليه، وتمحورت توجيهات المحكمين حول ضرورة إعادة صياغة بعض الأسئلة لجعلها أكثر بساطة حتى لا يجد المبحوثين أي صعوبة في الإجابة عليها.

2- صدق المحتوى: يتم صدق المحتوى من خلال آراء المحكمين المتمثلة في توزيع الإستمارة على عينة من الأساتذة الحكيمين في المجال، وتكونت عينة المحكمين (3) أساتذة، وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها "لوشيه" والتي مفادها:

ن1- ن2

صدق محتوى البند = _____

ن

بحيث: ن1: عدد المحكمين اللذين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة.

ن2: عدد المحكمين اللذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.

ن: عدد المحكمين الإجماليين.

وبحساب قيمة الصدق لكل بنود المشكلة للاستمارة، يتم الاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح قياس صدق الاستمارة.

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	3	19	1	0	3	1
1	0	3	20	1	0	3	2
1	0	3	21	1	0	3	3
0.33	1	2	22	1	0	3	4
0.33	1	2	23	1	0	3	5
1	0	3	24	0.33	1	2	6
1	0	3	25	1	0	3	7
1	0	3	26	1	0	3	8
1	0	3	27	1	0	3	9
1	0	3	28	1	0	3	10
1	0	3	29	0.33	1	2	11
1	0	33	30	1	0	3	12
1	0	3	31	1	0	3	13
1	0	3	32	1	0	3	14
1	0	3	33	1	0	3	15
1	0	3	34	1	0	3	16
	0	3	35	1	0	3	17
0.33	1	2	36	1	0	3	18

تم جمع كل القيم المحصل عليها في البنود التي قدرت بـ 32.65، تم تقسيمها على عدد البنود، والنتائج المتحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستمارة.

- مجموع صدق محتوى البنود هو: 32.65 .

- عدد البنود: 36 بند.

ولحساب قيمة الصدق نقوم بقسمة مجموع صدق البنود على عدد البنود.

32.65

————— = 0.91

36

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 يمكن اعتبار ان هذه الاستمارة صادقة.

4- السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات ومن المصادر المعتمدة التي تمكن الباحث من الإطلاع على بعض الحقائق والبيانات التي لها علاقة بالموضوع، كما تعتبر وسيلة توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت وتقدم له معلومات ووثائق رسمية.

ومن خلال زيارتنا المتعمدة التي قمنا بها للشركة الإفريقية للزجاج تحصلنا على بعض الوثائق

والسجلات التي تحتوي على بضع البيانات والمعلومات الضرورية للبحث المتمثلة في:

- الجانب التاريخي للشركة الإفريقية للزجاج.

- الهيكل التنظيمي للشركة والذي يوضح مختلف المديریات والوحدات وكيفية توزيعها.

- الخدمات التي تقدمها الشركة.

- العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة.

- الموقع الجغرافي للشركة.

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة عن طريق معرفة عدد

العمال وكيفية توزيعهم وطبيعة عملهم.

رابعاً: عينة الدراسة

تعد العينة من أهم شروط البحث العلمي التي ينبغي على الباحث إتباعها للقيام بأي دراسة ميدانية، يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها قصد الوصول إلى نتائج علمية وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

تعرف على أنها: «عملية إختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسة ما، بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم إختيارهم منها، والهدف منها هو الحصول على معلومات حول مجتمع ما»⁽¹⁾.
تعرف أيضا بأنها: «جزء من ذلك المجتمع، يتم إختيارها بطريقة عشوائية بحيث تمثل الخصائص العامة للمجتمع المدروس»⁽²⁾.

وقد قمنا في دراستنا باستخدام عينة طبقية تناسبية لعدم تجانس مجتمع البحث ولكبر حجم هذا المجتمع الكلي يتم تقسيم المجتمع الأصلي فيها إلى طبقات ولدى فمجتمع الدراسة المتمثل في عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتكون من:

- الإطارات: 31.

- أعوان تحكم: 30.

- عمال تنفيذ: 132.

- المجموع: 193.

وعليه نختار 31% من المجتمع الكلي والمتمثل بـ 100% ومنه :

$$100\% \longrightarrow 193$$

$$31\% \longrightarrow x$$

$$X = \frac{31 \times 193}{100} \approx 60$$

معناه أن عينة البحث ممثلة بـ 60 عامل وعليه فإنها تقسم إلى:

$$n = \frac{31 \times 31}{100} \approx 10 \quad \text{- عدد الإطارات}$$

$$n = \frac{31 \times 30}{100} \approx 9 \quad \text{- أعوان تحكم}$$

$$n = \frac{31 \times 132}{100} \approx 41 \quad \text{- عمال تنفيذ}$$

(1) أحمد محمد الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص49.

(2) عبد الله عامر الهمالي: أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته، دار الكتب الوطنية، ط3، ليبيا، 2003، ص236.

ومنه أفراد العينة $60=10+9+41$ عامل.

حيث تم اختيار العينة وفق طرق وأسس علمية متفق عليها، فكانت العينة التي تم إختيارها طبقية تناسبية بنسبة 31% حيث شملت 3 طبقات، الإطارات، أعوان تحكم، عمال تنفيذ، حيث وزع على فئة الإطارات 10 إستمارات، على فئة أعوان التحكم 9 استمارات وعلى فئة عمال التنفيذ 41 إستمارة وبالتالي بلغ عدد المبحوثين 60 عامل.

خامسا: أساليب التحليل

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوبين هما:

1- الأسلوب الكمي: وقد استخدم هذا الأسلوب من خلال البحث في معنى الأفعال والأقوال والسلوكيات التي يتم جمعها من جهة، ومن خلال ترجمة وتحليل وتفسير المعلومات المكممة في الجداول الإحصائية إلى معلومات ودلالات كيفية في الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية.

- معادلة "لوشيه" لإيجاد صدق الإستمارة.

2- الأسلوب الكيفي: هو تفسير وتحليل البيانات انطلاقا من الوقائع وشواهدة وربط ذلك بما ورد من نظريات ودراسات سابقة أو بغرض التأكد من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الإمبريقي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح الأسس المنهجية للدراسة، وقد تناولنا من خلاله مجالات الدراسة قصد التعرف على المجتمع الأصلي (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة ويصفها وصفا كميا وكيفيا للوصول إلى نتائج وتعميمات عن موضوع الدراسة، والتعرف كذلك على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات) التي تشكل التصور العام للبحث لما لها من أهمية في فهم وتفسير الواقع الإجتماعي، كما قمنا بتحديد عينة الدراسة التي تعتبر من أهم شروط البحث العلمي، وفي الأخير تم الإعتماد على أساليب التحليل الكمي والكيفي وذلك لإستخلاص النتائج.

الفصل السادس

عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة و مناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

- 1- عرض و تحليل و تفسير البيانات الشخصية.
- 2- عرض و تحليل و تفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.
- 3- عرض و تحليل و تفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.
- 4- عرض و تحليل و تفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

- 1- طبيعة مجتمع الدراسة.
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- 4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السوسولوجية.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مرحلة تفرغ وتحليل و تفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة إذ تعد هذه المرحلة أساسية في البحث العلمي، ومن ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة وأخيرا في ضوء النظريات السوسولوجية بعدها استغلال النتائج العامة للدراسة والخروج في الأخير بالقضايا التي تثيرها الدراسة.

أولاً: عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

1- عرض وتحليل و تفسير البيانات الشخصية.

الجدول رقم (03): يوضح جنس المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس الإحتمالات
93,3 %	56	ذكر
06,7 %	04	أنثى
100 %	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج ذكور بنسبة 93,3 % وهي أعلى بكثير من نسبة الإناث التي قدرت نسبتها 06,7 % ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الممارس في الشركة والذي يتطلب جهداً بدنياً يتلائم أكثر مع الرجال (البنية المرفولوجية)، إضافة إلى أن العمل بالشركة يجب أن تتوفر فيه القدرة على تحمل الأعباء وكذلك العمل بنظام المناوبة (8×3) ومن ثمة إمكانية الدوام الليلي مما لا يتناسب مع قدرات الإناث.

معنى ذلك أن عادات و تقاليد المجتمع تشكل حتمية و حاجز أمام عمل المرأة و عليه يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة يتميز بطغيان الطابع الذكوري.

الجدول رقم (04): يوضح سن المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	السن الإحتمالات
08,3 %	05	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
51,7 %	31	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
30 %	18	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
10 %	06	من 50 سنة إلى 60 سنة
100 %	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

الملاحظ من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أن أغلب عمال الشركة هم من فئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم ما بين (20 سنة إلى أقل من 40 سنة) والتي تقدر بنسبة 60 % ويرجع ذلك إلى

أن الشباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعدهم على الحركة والنشاط و الحيوية ما يمكنهم من أداء العمل بسهولة، كما لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها.

في حين نجد نسبة 30 % تعود لفئة الكهول من (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) و يرجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يتمتعون بالخبرة المكتسبة خلال سنوات العمل كذلك القدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤوليته.

كما نجد شريحة أخرى من العمال الذين أعمارهم ما بين (50 سنة إلى 60 سنة) قدرت نسبتهم بـ 10 % وهي نسبة ضئيلة ويرجع ذلك إلى إقبال معظم عمال الشركة إلى التقاعد طبيعة العمل الذي يتطلب بذل جهد محدد لأداء العمل.

معنى ذلك أن اليد العاملة في الشركة الإفريقية للزجاج تتسم ببعض الخصائص الفيزيولوجية كالقوة البدنية و النضج والقدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والرطوبة مما يساعدهم على أداء العمل. وعليه فمجتمع البحث فتي وحيوي.

الجدول رقم (05): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية الإحتمالات
18,3%	11	أعزب
76,7%	46	متزوج
3,3%	02	مطلق
1,7%	01	أرمل
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال الشركة متزوجين بنسبة 76,7% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى ما تتطلبه الحياة الزوجية والحالة الإجتماعية من أجل توفير مستوى مادي مقبول وهذا ينعكس على نفسية العامل إذ نجد لديهم قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية والحرص على أداء أعمالهم. لأن التزاماتهم الأسرية تجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة في حين نجد نسبة العزاب تمثل 18,3% من العدد الإجمالي للعينة.، وهي نسبة منخفضة بالنسبة لفئة المتزوجين، وهم الأفراد الذين لديهم رغبة في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم وتحقيق مكانة إجتماعية ملائمة، وضمان الترقية

قصد زيادة الأجر والتفكير في الإستقرار العائلي، في حين قدرت نسبة المطلقين 03,3%، أما بالنسبة للأرامل فقد قدرت نسبتهم 01,7%.

معنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج لديهم إلتزام ومسؤولية في أداء أعمالهم وذلك من أجل تحسين المستوى المعيشي والمكانة الإجتماعية وضمان الإستقرار في العمل وعليه يمكننا القول أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج متزوجين.

الجدول رقم (06): يوضح المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي الإحتمالات
05%	03	إبتدائي
33,3%	20	متوسط
48,3%	29	ثانوي
13,3%	08	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال مستواهم الدراسي ثانوي ومتوسط بنسبة 81,6% وهذا يرجع إلى طبيعة العمل التنفيذي الذي يتطلب مستوى دراسي مقبول فقط، حيث يسمح لصاحب هذا المستوى بأداء مهامه المهنية كما يجب، إضافة إلى أنهم يمكنهم تشغيل الآلات واستعمالها لأن التكنولوجيا المستعملة قديمة نوعا ما، في حين نجد نسبة 13,3% من العمال مستواهم التعليمي جامعي وهم فئة الجامعيين سواء مهندسين أو تقنيين أو مسيرين وهم يمثلون الإطارات وهذا يرجع إلى التوظيف الخاص بالموارد البشري الذي يستطيع استعمال التكنولوجيا الحديثة التي تقوم المؤسسة بإدخالها (تجديد الآلات) كذلك أن هذه الفئة تتمتع بالقدرات والمؤهلات العلمية التي تمكنها من تسيير العمل بمهارة.

في المقابل نجد نسبة 05% من أفراد العينة مستواهم التعليمي هو إبتدائي وهذا راجع لكبر سنهم وأنهم إلتحقوا بالمؤسسة في فترة التسعينات من القرن الماضي وهذا يدل على أنهم على عتبة التقاعد.

معنى ذلك أن أغلب الفئات التعليمية توجد وتتعايش في الشركة الإفريقية للزجاج في شكل هرم قاعدته العمال ذو المستوى الثانوي والمتوسط وقمته الإطارات والتقنيين الحاصلين على شهادات جامعية.

وعليه فيمكننا القول أن هناك تمايز بين العمال يرجع إلى مستواهم التعليمي.

الجدول رقم (07): يوضح طبيعة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل الإحتمالات
16,67%	10	إطار
68,33%	41	عامل تنفيذ
15%	09	عامل تحكم
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

من المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال في الشركة الإفريقية للزجاج هم من الإطارات وعمال التنفيذ بنسبة 85% ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على التنفيذ بين خاصة تنفيذ الأعمال، كذلك اعتماد المؤسسة على نظام المناوبة في تنفيذ الأعمال وطبيعة العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة.

معنى ذلك أن الإطارات يقومون بوضع برامج العمل ورسم السياسات وعمال التنفيذ يقومون بتنفيذ الأعمال الروتينية وذلك تحت إشراف أعوان التحكم التي تقدر نسبتهم في الشركة بـ 15% من أفراد العينة مما يولد وجود روابط بين العمال داخل الشركة. أي أن جو العمل تضبطه القوانين فقط. وعليه يمكننا القول بأن هناك اختلاف في طبيعة العمل بين عمال الشركة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم (08): يوضح أجر المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الأجر الإحتمالات
41,7%	25	من 20000 دج إلى 30000 دج
50%	30	من 30000 دج إلى 40000 دج
08,3%	05	أكثر من 40000 دج
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتقاضون أجر ما بين (30000 دج إلى أكثر من 40000 دج) بنسبة 58,3% وهي أجور حسنة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل

والمستوى التعليمي، في حين نجد الفئة التي تتقاضى أجر ما بين (20000دج إلى 30000دج) بنسبة 41,7% وهي أجور منخفضة ولا تكفي لتوفير حاجات الحياة مع غلاء المعيشة.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة يتقاضون أجورا مقبولة وهذا يلعب دورا مهما في تحقيق رضا العمال ومدى استقرارهم وولائهم للمؤسسة وأداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، وبالتالي زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح الشركة.

وعليه فإن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتقاضون أجر ما بين (30000دج إلى أكثر من 40000دج).

الجدول رقم (09): يوضح الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل الإحتمالات
10%	06	أقل من 5 سنوات
50%	30	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20%	12	من 10 إلى أقل من 20 سنة
20%	12	من 20 إلى أقل من 30 سنة
0%	00	من 30 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال الشركة لديهم خبرة مهنية من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 50% تليها الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 30 سنة) بنسبة 40% ويرجع ذلك إلى المستوى التعليمي الجيد للعمال وكذا استقطاب المؤسسة للأفراد المؤهلين وإخضاعهم لعملية التدريب وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع الآلات، في حين العمال الذين لديهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) قدرت نسبتها بـ 10% من أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة للفئة من (30 سنة فما فوق) فكانت نسبتها 00% ويرجع ذلك إلى أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج هم شباب.

ومعنى ذلك الشركة تحرص على التوظيف الدائم لعمالها وكذا أداء العمل بدقة وكفاءة والإلتزام بواجباته المهنية.

وعليه يمكننا القول أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتميزون بالخبرة المهنية (من أقل من 5 سنوات إلى أقل من 30 سنة).

2- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.

الجدول رقم (10): يوضح اعتماد المؤسسة أسلوب التعاون بين العمال.

النسبة المئوية %	التكرارات	اعتماد المؤسسة	
		أسلوب التعاون بين العمال	الإحتمالات
31,7%	48	19	كسب الخبرة
16,7%		10	الاندماج مع الزملاء
21,7%		13	فعالية الأداء
10%		06	الدقة في الإنجاز
20%	12		لا
100%	60		المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال أقرروا بأن المؤسسة تعتمد أسلوب التعاون بين العمال بنسبة 80% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، حيث 31,7% منهم يرون بأن التعاون يؤدي إلى كسب خبرة مهنية، و21,7% يؤدي إلى فعالية الأداء، و16,7% يؤدي للاندماج مع الزملاء، و10% يؤدي إلى الدقة في الإنجاز، في حين 20% من المبحوثين اعتبروا أن أسلوب التعاون بين العمال ليس أمراً ضرورياً، ويرجع ذلك إلى عدم اقتناعهم في أداء العمل بشكل جماعي ورغبتهم في العمل بشكل فردي.

معنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج والمقدرة نسبتهم بـ 80% يرون أن الشركة تعتمد أسلوب التعاون بين العمال والذي سيساهم في زيادة الإخلاص في العمل والمثابرة وكسب خبرات جديدة أو الاندماج أكثر مع زملاء العمل، وفعالية الأداء والدقة في الإنجاز وعليه فالشركة الإفريقية للزجاج تعتمد أسلوب التعاون بين العمال.

الجدول رقم (11): يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العلاقة	
		مع الزملاء في العمل	الإحتمالات
21,7%	27	13	المساعدة في أداء العمل
21,7%		13	السرعة في الإنجاز
01,7%		01	التميز في الأداء
53,3%	32	حسنة	
01,7%	01	سيئة	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول والذي يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل أن أغلبية عمال الشركة أكدوا أن العلاقة مع الزملاء في العمل هي علاقة حسنة بنسبة 53,3% تليها نسبة 45% من العمال أكدوا أن العلاقة مع الزملاء علاقة جيدة. حيث 43,4% منهم أقرروا بأن هذه العلاقة تساعدهم في أداء عملهم وتؤدي إلى السرعة في الإنجاز، و 01,7% منهم يرون أن العلاقة الجيدة مع زملاء العمل تدفعهم إلى التميز في الأداء، ويرجع ذلك إلى عدم وجود مشاكل بين العمال وعملهم ضمن جماعة، وهذا يؤدي إلى زيادة وتيرة العمل ورفع مستوى الأداء والقيام بالعمل على أكبر وجه. فتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين تجعلهم أكثر رضا وارتياح وتقليل الصراعات وهذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية في حيث نجد نسبة 01,7% وهي نسبة ضئيلة من المبحوثين أقرروا بأن العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل هي علاقة سيئة، ويرجع ذلك إلى وجود عداوة فيما بينهم وعدم شعورهم بالإرتياح والطمأنينة في العمل.

معنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج وذلك بنسبة 98,3% تربطهم علاقات حسنة وجيدة بزملاء العمل ما يدفعهم إلى أداء المهام الموكلة إليهم والتميز في الأداء، وكذا ترفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على عملهم.

وعليه يمكننا القول بأن طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل علاقة حسنة إلى جيدة.

الجدول رقم (12): يوضح الطريقة المناسبة في أداء المهام المطلوبة

النسبة المئوية	التكرارات	الطريقة المناسبة في أداء المهام المطلوبة الإحتمالات
15%	09	أداء فردي
85%	51	أداء جماعي
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال أكدوا أن الطريقة المناسبة لأداء المهام المطلوبة منهم بطريقة جماعية، وهذا ما تؤكدته نسبة 85% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على روح العمل كفريق لأداء المهام بدقة وسرعة الإنجاز، وكذا الإنسجام مع الزملاء وتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم، في حين نجد نسبة 15% من العدد الإجمالي للمبحوثين يفضلون العمل الفردي، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يحتاج الكثير من الدقة والتركيز وخاصة أنهم يتعاملون مع مادة حساسة كالزجاج لتجنب وقوع أخطاء أو حوادث عمل، كذلك الرغبة في التميز والإبداع.

ومعنى ذلك أن أغلب العمال يفضلون الأداء الجماعي على الأداء الفردي ما يدفعهم إلى الإنسجام والتفاعل مع بعضهم البعض والتعاون على أداء المهام المطلوبة منهم. وعليه يمكننا القول أن الطريقة المناسبة لأداء المهام المطلوبة من العمال في الشركة الإفريقية للزجاج هي الأداء الجماعي.

الجدول رقم (13): يوضح تبادل الخبرات بين الزملاء ورفع مستوى الإنجاز.

النسبة المئوية	التكرارات	تبادل الخبرات بين الزملاء ورفع مستوى الإنجاز الإحتمالات
98,3%	59	نعم
1,7%	01	لا
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال المعطيات المدونة في الجدول أن أغلب عمال الشركة يتبادلون الخبرات فيما بينهم وهذا ما تؤكدته نسبة 98,3% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى الخبرة المهنية التي

يكتسبها العمال من زملائهم الذين لديهم أقدمية في العمل، الوعي والنضج لديهم، والمستوى التعليمي الجيد للمبحوثين، وهذا يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي زيادة الإنتاج، في حين نجد نسبة 01,7% من المبحوثين أقرروا أن تبادل الخبرات بين الزملاء لا يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز المبحوثين وهي نسبة ضعيفة. ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة أكدوا على أن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز نتيجة تبادل الأفكار والآراء والعمل بروح الفريق والتعاون في أداء الأعمال، وهذا ما يتفق مع نظريات التنظيم.

وعليه يمكننا القول بأن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز.

الجدول رقم (14): يوضح المساعدة بين الزملاء في أداء المهام.

النسبة المئوية	التكرارات	مساعدة الزملاء في أداء المهام الموكلة إليهم	الإحتمالات
10%	06		دائما
83,3%	50		أحيانا
6,7%	04		أبدا
100%	60		المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى مساعدة زملاء العمل لبعضهم في أداء المهام الموكلة إليهم، يتضح أن نسبة 93,3% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة أقرروا بأنهم يطلبون المساعدة من زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم، ويرجع ذلك إلى العلاقة الجيدة بين العمال القائمة على الود والإحترام وسيادة روح التعاون، في حين نجد نسبة 06,7% من المبحوثين أجابوا بـ " أبدا " أي أنهم لا يطلبون المساعدة من زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم، نظرا لوجود مشاكل مع بعض الزملاء، وكذا رغبتهم الشخصية في أداء الأعمال بصفة فردية وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج أكدوا على أنهم يطلبون المساعدة من زملائهم في أداء المهام المطلوبة منهم، من أجل زيادة وتيرة العمل وبالتالي تحقيق أرباح للشركة. وعليه يمكننا القول أن أغلب عمال الشركة يطلبون المساعدة من الزملاء في أداء المهام المطلوبة منهم.

الجدول رقم (15): يوضح تقاسم المهام بين الزملاء وتحقيق الأداء الجيد.

النسبة المئوية	التكرار	تقاسم المهام بين الزملاء وتحقيق الأداء الجيد	الإحتمالات
90%	54		نعم
10%	06		لا
100%	60		المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

نلاحظ من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة أقرروا بأن تقاسم المهام بين الزملاء يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد وهذا ما تؤكدته نسبة 90% من أفراد العينة ويرجع ذلك إلى أن تقاسم المهام بين الزملاء يخلق جوا من التعاون، وكذا اكتساب معارف جديدة، حيث ركزت المدارس الكلاسيكية على مبدأ تقسيم العمل لأن هذا المبدأ يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، في مقابل ذلك نجد نسبة 10% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، أكدوا بأن تقاسم المهام لا يحقق الأداء الجيد، ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي. وإبراز قدراتهم الشخصية في أداء العمل المنسوب لهم.

ومعنى ذلك أن تقاسم المهام بين الزملاء في الشركة الإفريقية للزجاج يعد محور نجاح العمل، كما يساهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم المهنية.

وعليه فإن أغلب عمال الشركة أقرروا أن تقاسم المهام بين الزملاء يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.

الجدول رقم (16): يوضح مساهمة العمل الجماعي في إتقان العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	مساهمة العمل الجماعي في إتقان العمل	الإحتمالات
80%	48		نعم
20%	12		لا
100%	60		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال الشركة أقرروا بأن العمل ضمن جماعة يساهم في إتقان العمل وهذا ما تؤكدته نسبة 80% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى انضباط العمال بالقوانين والإجراءات المعمول بها داخل الشركة، وكذا المستوى التعليمي الجيد

للعمال، أي وجود وعي كبير لديهم لمدى إنجازهم لمهامهم في الوقت المحدد، في حين نجد نسبة 20% من المبحوثين أكدوا بأن العمل ضمن جماعة يساهم في إتقان العمل، ويرجع ذلك إلى أن فئة منهم يفضلون العمل الفردي وأنهم قادرين على تحمل مسؤولية عملهم.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج أكدوا بأن العمل ضمن جماعة يساهم في إتقان العمل، نظرا لتعاونهم في أداء أعمالهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية، أو رغبتهم في تحقيق التميز والفعالية، وهذا ما يتفق مع نظريات التنظيم.

وعليه يمكننا القول بأن العمل ضمن جماعة يساهم في إتقان العمل.

الجدول رقم (17): يوضح طبيعة العلاقة التي تربط الرئيس بالعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	العلاقة التي تربط الرئيس بالعمال الإحتمالات
36,7%	22	جيدة
58,3%	35	حسنة
5%	03	سيئة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال الشركة أقرروا بأن العلاقة التي تربطهم برئيسهم في العمل هي علاقة حسنة وهذا ما تؤكد نسبة 58,3% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، تليها نسبة 36,7% من المبحوثين أجابوا بأن علاقتهم جيدة مع رئيسهم في العمل ويرجع ذلك إلى عدم وجود أي مشاكل مع الزملاء، ووجود علاقة حسنة مع بعضهم البعض، وكذا انضباط العمال بالقوانين والإجراءات يضمن السير الحسن للعمل، وبالتالي أداء المهام والأدوار وهذا من شأنه ضمان العلاقة الحسنة مع الرؤساء، في حين نجد نسبة 05% من المبحوثين أقرروا بأن علاقتهم مع الرؤساء سيئة، ويرجع ذلك إلى وجود مشاكل مع بعض العمال.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج والتي تقدر نسبتهم بـ 95% تربطهم علاقة حسنة إلى جيدة مع الرؤساء نظرا لحرصهم على تطبيق القوانين نتيجة الرقابة من طرف الرؤساء، وكذا وجود احترام متبادل فيما بينهم ومنه ضمان فعالية الأداء وهذا ما يتفق مع النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

وعليه يمكننا القول أن العلاقة بين العمال والرؤساء في العمل هي علاقة حسنة إلى جيدة وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية داخل الشركة الإفريقية للزجاج من ناحية العمل الجماعي.

الجدول رقم (18): يوضح تأثير الأداء بطريقة معاملة الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير الأداء بطريقة معاملة الرؤساء	الإحتمالات
16,7%	10		دائما
90%	48		أحيانا
3,3%	02		أبدا
100%	60		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه والمتعلق بتأثير الأداء بطريقة معاملة الرؤساء. نلاحظ أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 90% من المبحوثين أجابوا بـ " أحيانا " ويرجع ذلك إلى أن المعاملة الحسنة من طرف الرئيس ترفع من الروح المعنوية للعمال، في حين نجد نسبة 16,7% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة أجابوا بـ " دائما " ويرجع ذلك إلى زيادة رضا العمال عن أدائهم وزيادة تحفيزهم وترقيتهم لمناصب أفضل، في مقابل ذلك نجد نسبة 03,3% من أفراد العينة أجابوا " أبدا " أي أن أداء العمال لا يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء، ويرجع ذلك إلى اكتساب العمال خبرة مهنية كافية وزيادة ثقتهم بأنفسهم ما يدفعهم إلى أداء مهامهم.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتأثر أدائهم بطريقة معاملة الرؤساء لهم، إذ تلعب المعاملة الحسنة دور مهم في فعالية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإحترام المتبادل بينهم وهذا ينعكس إيجابا على إنتاج الشركة، وهذا ما يتفق مع النظريات السلوكية في التنظيم. وعليه يمكننا القول بأن أداء العمال يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لهم.

3- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.

الجدول رقم (19): يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات ونوعها.

النسبة المئوية %		التكرارات		المشاركة في اتخاذ القرارات ونوعها	
				الإحتمالات	
25%	83,33%	50	15	القرارات التي تخص نظام الحوافز	نعم
50%			30	القرارات التي تساعد في أداء العمل	
8,33%			05	القرارات التي تساهم في حل المشكلات	
16,67%		10			لا
100%		60			المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين قد أقرروا بأنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 83,33% من عينة الدراسة، حيث صرح 50% من المبحوثين بأن القرارات التي يتم إشراكهم فيها من طرف الرؤساء هي القرارات التي تساعد في أداء العمل ويرجع ذلك إلى أن هذا النوع من القرارات يتميز بقدر كبير من الأهمية لتعلقه بعملية الأداء، فيتم فتح مجال المناقشة حول أمور العمل وكيفية أدائه مع رؤساء الأفرج في الورشات وكذلك المساعدين في المصالح.

في حين نجد نسبة 25% من المبحوثين يقرون بأن القرارات التي يتم إشراكهم فيها من طرف الرؤساء هي القرارات التي تخص نظام الحوافز ويرجع ذلك إلى أهمية الحوافز بالنسبة للعمال (الأجر، الترقية،...) وإشراكهم في مثل هذه القرارات يساعدهم على الشعور بالإشباع والإرتياح و هذا بدوره يؤدي إلى الإحساس بالرضا مما يعود بالأداء الجيد على المؤسسة.

أما 8,33% من المبحوثين قالوا بأن القرارات التي يتم إشراكهم فيها هي القرارات التي تساهم في حل المشكلات ويرجع ذلك كون العامل جزء من هذه المشكلات يؤثر ويتأثر بها وهو قادر على حلها لأنها تخص ميدان عمله.

في المقابل نجد نسبة 16,67% من عينة الدراسة يقرون بعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات و يرجع ذلك إلى كون الرؤساء مستبدون بأرائهم، وهذا يجعلهم يشعرون بأن دورهم يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر مما ينعكس سلبا على أدائهم و يضعف شعورهم بالرضا نحو عملهم ومؤسستهم.

وعليه فإن مجتمع الدراسة يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات بين الرؤساء و المرؤسين خاصة التي تساعد في أداء العمل.

الجدول رقم (20): الطريقة المستخدمة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرارات	الطريقة المستخدمة في
		إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإحتمالات
41,7 %	25	الاجتماعات
50 %	30	التقارير
8,3 %	05	صناديق الاقتراحات
100 %	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

الملاحظ من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال كانت طريقة إشراكهم هي التقارير والاجتماعات والمقدرة نسبتهم ب 91,7 % وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد في إشراكها للعمال على الاجتماعات والتقارير حيث نجد أن طريقة التقارير من أهم الطرق المعتمدة في الإشراك, بالإضافة إلى أنها لا تسمح باقتطاع وقت كبير من العمال, أما فيما يخص الاجتماعات فإن رئيس العمل يجتمع مع عماله للنقاش والخروج بقرار يخص العمل عن طريقها كون هذه الطريقة تساعد الرؤساء لتوصيل تعليماتهم وأهداف الشركة وتطلعاتها, في حين نجد 08,3 % فقط من عينة الدراسة أقرروا أن طريقة إشراكهم هي صناديق الاقتراحات, وذلك يرجع الى بساطة هذه الطريقة وجدية التعبير فيها بعيدا عن ضغوط الاجتماعات.

وعليه فإن الطريقة المستخدمة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج بصفة كبيرة هي طريقة التقارير.

الجدول رقم (21): يوضح تفويض بعض الصلاحيات للعمال من طرف المسؤولين .

النسبة المئوية	التكرارات	تفويض بعض الصلاحيات للعمال من طرف المسؤولين		الإحتمالات
		تحمل المسؤولية	زيادة الثقة بالنفس	
21,7%	55	33	13	نعم
31,7%			19	
1,7%			01	
45%	27			لا
100%	60			المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد أقرروا بأن المسؤولين يقومون بتفويض بعض الصلاحيات للعمال بنسبة 55% . و في نظرهم هناك نتائج تنتج عن هذه العملية، حيث أكدت نسبة 31,7% من عينة الدراسة أن ذلك يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس من خلال التشجيع على استخدام المهارات.

أما نسبة 21% من المبحوثين يرون أن أهمية تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين تجعلهم يتحملون المسؤولية وأخذ المبادرة بالإضافة إلى تمكين الرؤساء من الإستفادة بخبرات الآخرين ومهاراتهم وتكمن المرؤوسين من إنجاز المهام الأكثر أهمية، في حين نجد نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 01,7% من عينة الدراسة أقرروا بأن تفويض بعض الصلاحيات لهم يمكنهم من اكتساب معارف جديدة.

وفي المقابل نجد 45% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن المسؤولين لا يقومون بتفويض الصلاحيات للعمال و يرجع ذلك إلى تردد الرؤساء في إعطاء مرؤوسيهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة. كذلك خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيتهم على القيام بهذه الاعمال مما يوقعهم هذا الأمر في حرج مع رؤسائهم المباشرين و كذا الخوف من فقدان السيطرة و السلطة و أخيرا الخوف من المجازفة. وعليه يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة يتميز بتفويضه بعض الصلاحيات للعمال من طرف المسؤولين.

الجدول رقم (22): يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية.

النسبة المئوية	التكرارات	المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية	الإحتمالات
95%	57		نعم
5%	03		لا
100%	60		المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين يقرون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تدفعهم إلى رفع الروح المعنوية بنسبة 95% ويرجع ذلك إلى إحساس العامل بقيمة ذاته بين زملائه وبين رؤسائه في العمل وأن له أهمية بينهم ويقدرن جهوده التي يبذلها وهذا ما يؤدي إلى خلق علاقة جيدة بينه وبين من يعمل معهم وهذا بدوره يخلق بيئة عمل إيجابية تسهل عملية إنجاز العمل وتحقق له رضاه الوظيفي.

في حين نجد نسبة 05% من المبحوثين يقرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لا ترفع من الروح المعنوية لديهم ويرجع ذلك كون هؤلاء العمال لا تؤثر فيهم المشاركة أو أن روحهم المعنوية مرتفعة.

وعليه يمكننا القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من الروح المعنوية للعمال في الشركة. لذلك نستنتج الأهمية التي يحتلها عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وهذا ما يتوافق مع النظريات الحديثة في التنظيم.

الجدول رقم (23): يوضح ما إذا كان جميع العمال يحظون بنفس درجة التحفيز.

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كان جميع العمال يحظون بنفس درجة التحفيز	الإحتمالات
20%	12		نعم
80%	48		لا
100%	60		المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال في الشركة الإفريقية للزجاج لا يحظون بنفس درجة التحفيز بنسبة 80% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أنه يوجد تمايز في توزيع الحوافز للعاملين وعدم العدالة في ذلك، حيث يحظى البعض بالحوافز في حين يهمل العديد من العمال في هذا النوع من الترقية والتشجيع، وهذا ما يؤدي إلى إحساس العمال بالتدمير، وبالتالي نقص رضاهم وولائهم للمؤسسة، بالإضافة إلى شعورهم بقلّة أهميتهم داخل الشركة مما قد يؤثر على أدائهم لعملهم. في حين سجلنا نسبة 20% من عينة الدراسة قد أقرّوا بأن جميع العمال في الشركة يحضون بنفس درجة التحفيز، وهذا يدل على وجود نظام للحوافز من طرف المؤسسة، لكن توزيع هذه الحوافز غير عادل ويشمل فئة فقط دون فئة أخرى.

وعليه يمكننا القول بأن مجتمع البحث يتميز بتفاوت في درجة التحفيز بين العمال.

وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج من ناحية تطبيق العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (24): يوضح الحوافز التي تزيد من الرضا الوظيفي للعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الحوافز التي تزيد من الرضا الوظيفي للعمال	الإحتمالات
70%	42	الأجر	
25%	15	الترقية	
05%	03	التشجيع	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يقرون بأن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يزيد من رضاهم الوظيفي وذلك بنسبة 70% ويرجع ذلك إلى كون الأجر هو مطمع العمال في مقابل قيامهم بالعمل وهو الدافع الأساسي وراء إقبالهم على العمل من أجل تحقيق إحتياجاتهم ورغباتهم.

في حين نجد نسبة 25% من المبحوثين يقرون بأن الترقية هي التي تزيد من رضاهم الوظيفي ويرجع ذلك أنها تجعل من حظوظهم متساوية بالإضافة إلى أن الترقية تصاحبها زيادة في الأجر كما

تسمح بتحسين المكانة الإجتماعية مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، وفي نفس الوقت كسب الإحترام داخل المؤسسة.

أما نسبة 05% من أفراد عينة الدراسة يقرون بأن التشجيع هو الحافز الذي يزيد من رضاهم الوظيفي ويرجع ذلك كونهم يهتمون بالحوافز المعنوية على حساب الحوافز المادية حيث أنها تدفعهم إلى بدل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل هذا من شأنه أن يجعل العامل راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله. وعليه يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة يتميز بكون الحوافز المادية (الأجر، الترقية) هي التي تزيد من الرضا الوظيفي للعمال.

الجدول رقم (25): يوضح مدى شعور العمال بالرضا عن الظروف المحيطة بعملهم.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى شعور العمال بالرضا عن الظروف المحيطة بعملهم	
		نعم	لا
08,3%	05	نعم	لا
31,7%	55	الحرارة	لا
36,7%		الضوضاء	
20%		التهوية	
03,3%		الإضاءة	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال الشركة غير راضين عن الظروف المحيطة بالعمل بنسبة 91,7% من عينة الدراسة، حيث صرح 36,7% من المبحوثين بأنهم يعانون من كثرة الضوضاء التي تكون نابعة من الماكينات والآلات الضخمة وهي عامل سيء على العامل وإنتاجه لأن الأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم التركيز وصعوبة التخاطب بين العاملين.

في حين نجد أن 31,7% أقرروا بأنهم يعانون من ارتفاع الحرارة في المصنع خاصة في فصل الصيف مما يسبب لهم أضرار كبيرة مثل الشعور بالقلق وزيادة نسبة الأخطاء والإصابات وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل.

بينما نجد 20% من المبحوثين قد أقرّوا أنهم غير راضين عن التهوية في مكان العمل ويرجع ذلك إلى وجود عدد كبير من العاملين في مكان واحد مغلق لمدة طويلة مما يؤدي إلى نقص الأكسجين وهذا يعود على العاملين بأعراض مرضية منها الصداع.

كذلك نجد أن نسبة 3,3% من المبحوثين قد أقرّوا بأنهم غير راضين عن الإضاءة فهم يرون بأنها غير مناسبة وغير كافية وهي عامل هام لا بد من توافره كشرط لإمكان العمل والإنتاج.

في مقابل ذلك نجد نسبة قليلة من المبحوثين والمقدرة بـ 8,3% عبرت عن رضاها بالظروف المحيطة بعملها ويعود السبب إلى كون هذه الفئة هي فئة الإطارات التي تعمل في المكاتب والتي قد تم توفير لها كل الظروف الملائمة للعمل.

بمعنى أن العمال الذين يعملون في الورشات هم العمال غير الراضين عن الظروف المحيطة بعملهم أين يشعرون بالإضطراب ويقل أدائهم وتنخفض معنوياتهم، عكس العمال الآخرين الذين هم راضين عن ظروف عملهم مما يشجعهم ويحفزهم على العمل ويرفع من معنوياتهم.

الجدول رقم (26): يوضح رغبة العامل بالإستمرار بالعمل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	رغبة العامل بالإستمرار بالعمل في المؤسسة	
		الإحتمالات	
30%	18	نعم	
70%	42	لا	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

الملاحظ من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال ليس لديهم رغبة في الإستمرار بالعمل في الشركة بنسبة 70% ويرجع ذلك إلى عدم تقدير جهودهم بالإضافة إلى العمل المكثف والأجور التي لا تتناسب مع المجهودات المبذولة كذلك مناصب عملهم التي لا تتوافق مع شهاداتهم العلمية التي تؤهلهم للعمل في مناصب عليا وبالتالي تحقيق طموحاتهم.

في حين نجد نسبة 30% من عينة الدراسة يقرون برغبتهم في الإستمرار بالعمل في الشركة ويرجع ذلك إلى شعور العاملين بالرضا نحو عملهم وولائهم للمؤسسة وكذلك تحقيق العاملين لحاجياتهم وملائمة أجورهم مع أدائهم أو المجهودات المقدمة وملائمة الظروف الفيزيائية للعمل والعمال أحسوا بأن كل ما يطمحون إليه قد تحقق.

وعليه يمكننا القول بأن أغلب أفراد مجتمع البحث ليس لديهم رغبة في الإستمرار بالعمل في المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح المشاركة وزيادة الإهتمام بالعمل.

النسبة المئوية	التكرارات	المشاركة وزيادة الإهتمام بالعمل الإحتمالات
78,3%	47	نعم
21,7%	13	لا
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلب المبحوثين يقرون بأن المشاركة تزيد من اهتمامهم بالعمل بنسبة 78,3% ويرجع ذلك إلى شعورهم بالإنتماء للعمل وزيادة دافعتهم، مما يجعلهم يعملون بكل طاقاتهم ويجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية وبالتالي سينعكس إيجابا على الزيادة في معدلات الإنتاج ولذلك فمن المهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

في حين نلاحظ نسبة 21,7% من المبحوثين يقرون أن المشاركة لا تزيد من الإهتمام بالعمل ويرجع ذلك كونهم غير مقتنعين بهذه المشاركة، وكذلك انشغالهم بالعمل الذي قد لا يسمح لهم بإضافة أعمال أخرى بالإضافة أن آرائهم لا تؤخذ بعين الإعتبار من طرف رؤسائهم.

وعليه يمكننا القول بأن المشاركة بين أفراد مجتمع البحث تزيد من اهتمامهم بالعمل.

الجدول رقم (28): يوضح تقييم مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرارات	تقييم مستوى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات الإحتمالات
15%	09	قوي
58,3%	35	متوسط
26,7%	16	ضعيف
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

الملاحظ من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يقررون بأن مستوى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة متوسط بنسبة 58,3% ويرجع ذلك إلى أنهم يشاركون فقط في القرارات التي تخص ميدان عملهم وأن المؤسسة تفتح لهم المجال للمناقشة حول أمور العمل بالإضافة نجد أن العمال الذين يشاركون بصفة متوسطة هم رؤساء الأفواج في الورشات وكذلك المساعدين في المصالح حيث تكون مشاركتهم محدودة وذلك تبعا للأمور المتعلقة بعملهم.

في المقابل نلاحظ أن نسبة 26,7% من المبحوثين أقرروا أن مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ضعيف ويرجع ذلك إلى إفتناع شخصي لدى هؤلاء بعدم الدخول في أمور لا تهمهم بالإضافة إلى ظروف العمل وعدم رغبتهم في تحمل مسؤوليات زائدة.

في حين نجد نسبة 15% من عينة الدراسة يرون أن مستوى اشراك العاملين في اتخاذ القرارات قوي وهذا راجع إلى كونهم يمتلكون خبرات ميدانية واسعة وأقدمية في المجال وبالتالي فمشاركتهم تكتسي طابع مهما في اتخاذ القرارات بمعنى أن هناك تفاوت في المشاركة، وعليه يمكننا القول أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج.

4- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة.

الجدول رقم (29): يوضح الإلتزام بالقوانين من طرف العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الإلتزام بالقوانين من طرف العمال	
		الإحتمالات	
73,3%	44	نعم	
26,7%	16	لا	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال يلتزمون بالقوانين المعمول بها في المؤسسة (الشركة الإفريقية للزجاج)، وذلك بنسبة 73,3% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة من العمال غالبا ما تطمح لتحقيق أهدافها من خلال الإلتزام بقوانين المؤسسة، والتي تضمن لها مكانة للوصول إلى طموحاتها كالترقية، إضافة إلى أن التزامهم بالقانون يساعدهم على تنظيم وقتهم وعلى تفادي المشاكل في العمل في حين نجد 26,7% من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم لا يلتزمون

بالقوانين المعمول بها في الشركة، وهذا راجع إلى اللامبالاة وإلى انعدام الطموح والمسؤولية لديهم حيال عملهم.

وعليه يمكننا القول أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتميزون بالتزامهم بالقوانين المعمول بها داخل الشركة.

الجدول رقم (30): يوضح مدى احترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى احترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل	
		الإحتمالات	
71,7%	43	دائما	
26,7%	16	أحيانا	
01,7%	01	أبدا	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول والذي يوضح مدى احترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل، تبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل دائما بنسبة 71,7% وهذا يدل على مدى انضباطهم والتزامهم بمواعيد العمل من جهة وعلى الزامية القوانين في الشركة من جهة أخرى وهذا يرجع إلى قوة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشجع العاملين على المواظبة في العمل واحترام مواعيده الرسمية وهذا بدوره يرفع ويحسن من أداء المؤسسة، أما بالنسبة للعمال الذين يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل أحيانا قدرت نسبتهم بـ 26,7% من عينة الدراسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الظروف الخاصة للعاملين، كذلك التغاضي عن التأخرات من طرف الرؤساء.

في حين نلاحظ أن نسبة 01,7% من العاملين يقرون بأنهم لا يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل أبدا ويرجع ذلك إلى عدم مبالاتهم وعدم احترامهم للقوانين، كما أن سلطة المنصب الذي يشغله العامل يلعب دورا كبيرا في احترام مواعيد العمل. بالإضافة إلى عدم وجود رقابة صارمة من قبل الرؤساء.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يلتزمون باحترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل نتيجة وعيهم بالقوانين الموجودة داخل الشركة والعقوبات التي يتعرض لها العمال في حال

خرق القواعد والإجراءات المعمول بها وهذا ما يتفق مع النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تعمل بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة داخل التنظيم، وعليه يمكن القول أن هناك إحترام لمواعيد الدخول والخروج من مكان العمل من طرف عمال الشركة.

الجدول رقم (31): يوضح إنضباط العمال وعلاقته بإنجاز العمل في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرارات	إنضباط العمال وعلاقته بإنجاز العمل في الوقت المحدد	
		الإحتمالات	
61,7%	37	دائما	
36,7%	22	أحيانا	
01,7%	01	أبدا	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 61,7% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة أجابو بـ " دائما " أي أن انضباط العمال داخل المؤسسة يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد. تليها نسبة 36,7% من المبحوثين أجابوا بـ " أحيانا " ومن هنا يتضح أن هناك إنضباط من طرف العمال بالقوانين والإجراءات المعمول بها داخل الشركة والإلتزام بإنجاز العمل في الوقت المحدد وهذا راجع إلى صرامة القوانين والرقابة التي يخضع لها العمال من طرف الرؤساء وكذا نظام العقوبات المعتمد داخل الشركة، وهذا ما يضمن زيادة وتيرة العمل. وهذا ما يتفق مع النظريات الكلاسيكية للتنظيم. في مقابل ذلك نجد نسبة 01,7% أجابو بـ " أبدا " وهي نسبة منخفضة.

ومعنى ذلك أن معظم عمال الشركة الإفريقية للزجاج أكدوا بأن الإنضباط داخل المؤسسة يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد، نظرا لخضوعهم لتعليمات وأوامر رؤسائهم في العمل، وكذا شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم.

وعليه يمكن القول بأن انضباط العمال داخل المؤسسة يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد.

الجدول رقم (32): يوضح الإلتزام بأداء المهام الموكلة وسببها.

النسبة المئوية	التكرارات	الإلتزام بأداء المهام الموكلة وسببها	
		الإحتمالات	
80%	48	احترام القانون الداخلي	نعم
05%	03	القيادة الصارمة	
06,7%	04	الرقابة الصارمة	
03,3%	02	العمل بالسلسلة	
05%	03	لا	لا
100%	60	المجموع	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 95% من عينة الدراسة يلتزمون بأداء المهام الموكلة إليهم، وهي نسبة كبيرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى النظام الداخلي للشركة، وعند سؤالهم عن سبب أدائهم للمهام الموكلة إليهم أجابوا بأنهم يقومون باحترام القانون الداخلي وهذا ما تؤكد نسبة 80% من عينة الدراسة، في حين نجد نسبة 06,7% أقرروا بأن هناك رقابة صارمة من طرف الرؤساء، أما نسبة 05% من العمال أرجعوا السبب إلى نوع القيادة الصارمة المتخذة من قبل مدير الشركة، كذلك نجد نسبة 33% من عينة الدراسة أرجعوا السبب إلى العمل بالسلسلة أي العمل بنظام المناوبة (3×8)، في مقابل ذلك نجد نسبة 05% من أفراد العينة أجابو بـ " لا " أي أنهم لا يلتزمون بأداء المهام، ويرجع ذلك إلى عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية واللامبالاة، وكذا عدم رضاهم عن البيئة الفيزيائية أثناء تأدية مهامهم.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يلتزمون بأداء المهام الموكلة إليهم، نظرا لاحترامهم للقانون الداخلي للشركة والقيادة والرقابة الصارمة من طرف الرؤساء، وهذا من أجل إنجاز العمل في الوقت المحدد.

وعليه يمكننا القول أن هناك التزام بأداء المهام من طرف عمال الشركة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم (33): يوضح ردة فعل المسؤول في حالة عدم إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	ردة فعل المسؤول في حالة عدم إنجاز العمل	الإحتمالات
55%	33		التوبيخ
8,3%	05		الطرد
13,3%	08		الخصم من الأجر
23,3%	14		يتسامح معك
100%	60		المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال يقرون بأن ردة فعل المسؤول في حالة عدم إنجاز العمل هي التوبيخ بنسبة 55% ويرجع ذلك إلى كون الجانب المعنوي له اثر كبير على العاملين وهو الخطوة الأولى التي يلجا إليها الرؤساء عند تطبيق الإجراءات لما له من أهمية في إنجاز العمل.

في حين نجد 23,3% من أفراد العينة يقرون بأن ردة الفعل المسؤول في حاله عدم إنجاز العمل هي التسامح معهم و يرجع ذلك إلى أن المسؤول يقوم بالتغاضي عن التأخيرات الخاصة بانجاز الأعمال الغير مهمة بالإضافة إلى طبيعة العلاقة مع المسؤول، كذلك الإمتيازات الممنوحة للعامل التي تعفيه من تطبيق الإجراءات المتخذة في مثل هذه الحالات.

كذلك نجد نسبة 13,3% من عينة الدراسة يقرون بأن ردة فعل المسؤول في حالة عدم إنجاز العمل هو الخصم من الأجر ويرجع ذلك كون الأجر مرتبط بالجهد المبذول وهو من الحوافز المادية التي تعتبر الدافع الاساسي وراء العمل.

وفي المقابل نجد نسبة 8,3% من العمال أقروا بأن ردة فعل المسؤول في حالة إنجاز العمل هي الطرد و يرجع ذلك إلى حجم الضرر الناتج عن عدم إنجاز العمل وكذلك التهاون المتكرر من طرف العمال فيما يخص إنجاز العمل مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

وعليه يمكننا القول أن ردة فعل المسؤول على العمال في حالة عدم إنجاز العمل هي التوبيخ.

الجدول رقم (34): يوضح تأثير نظام العقوبات على تحسين الأداء لدى العمال.

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير نظام العقوبات على تحسين الأداء لدى العمال
		الإحتمالات
70 %	42	نعم
30 %	18	لا
100 %	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال أقرروا بأن نظام العقوبات يؤثر على تحسين الاداء لدى العمال بنسبة 70 % ويرجع ذلك إلى الصرامة في تطبيق القوانين من قبل الإدارة على العمال مما يؤدي بهم إلى الإلتزام بالتعليمات والامور المعمول بها في جميع الحالات وهذا ما يزيد من حرص العمال على تنفيذ وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، مما تقلل من ارتكاب وتكرار الأخطاء و بالتالي تحسين الأداء .

في المقابل نجد 30 % من عينة الدراسة يقرون بأن نظام العقوبات لا يؤثر على تحسين الأداء ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة لا، تتأثر بنظام العقوبات (التوبيخ، الإنذار، الخصم من الأجر، الطرد) ولا تسمح للعقوبات التي تطبقها عليها الإدارة في حالة تجاوز القوانين المعمول بها بالتأثير على الأداء أي أنها تلتزم بأداء المهام الموكلة إليها.

معنى ذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على تطبيق نظام فعال للعقوبات لضمان السير الحسن للعمل و بالتالي تحسين الاداء لدى العمال.

وعليه يمكننا القول بأن نظام العقوبات المعمول به في الشركة الإفريقية للزجاج يؤثر على تحسين الأداء لدى العمال.

الجدول رقم (35): يوضح القيام بأداء العمل في غياب الرقابة و سبب ذلك.

النسبة المئوية	التكرارات	القيام بأداء العمل في غياب الرقابة و سبب ذلك	
		الإحتمالات	القيام بأداء العمل في غياب الرقابة و سبب ذلك
21,7%	56	13	الشعور بالإنتماء للمؤسسة
46,7%			التحلي بأخلاق المهنة
11,7%			الرضا عن العمل
13,3%			بحكم العادة
06,7%	04	لا	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 93,3% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة أنهم يقومون بأداء عملهم في غياب الرقابة، حيث نجد نسبة 46,7% من الباحثين أرجعوا السبب إلى تحليهم بأخلاقيات المهنة، ونسبة 21,7% شعورهم بالإنتماء إلى المؤسسة، و11,7% رضاهم عن العمل، في حين نجد نسبة 13,3% أرجعوا السبب إلى حكم العادة أي أنهم متعودون على أداء مهامهم، و يرجع ذلك إلى أن اغلب العمال يمتلكون درجات كبيرة من المسؤولية اتجاه عملهم، ويتمتعون بالإنضباط والالتزام في مكان العمل حتى في حالة عدم وجود رئيس عمل يراقبهم، مما ينعكس ذلك إيجابا على أدائهم و بالتالي انجاز العمل في الوقت المحدد، وفي المقابل نجد 06,7% من إجمالي عينة الدراسة وهي نسبة منخفضة، ويرجع ذلك إلى عدم تمكنهم من أعمالهم و نقص في عملية تدريبهم، وعدم تمتعهم بقدر كبير من المسؤولية اتجاه مهامهم.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يقومون بأداء عملهم في غياب الرقابة نظرا لرضاهم عن عملهم وشعورهم بالإنتماء والولاء للشركة، وهذا يؤدي إلى انجاز المهام في الأوقات المحددة. وعليه يمكننا القول بأن عمال الشركة يقومون بأداء عملهم في غياب الرقابة.

الجدول رقم(36): يوضح مدى إعطاء المؤسسة المجال للمحاولة و الخطأ.

النسبة المئوية	التكرارات	إعطاء المؤسسة المجال للمحاولة و الخطأ	
		الإحتمالات	
%91,7	55	نعم	
%08,3	05	لا	
%100	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه ان المؤسسة تعطي مجال للمحاولة والخطأ لدى العاملين وهذا ما تاكده نسبة %91,7 من العدد الإجمالي لعين الدراسة، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة حسنة بين العمال و الرؤساء لذلك يتسامح معهم في حالة ارتكابهم أخطاء وذلك حسب طبيعة ونوع الخطأ، وإعطائهم فرص اخرى، في مقابل ذلك نجد نسبة %08,3 من المبحوثين أقررو بأن المؤسسة لا تعطي مجالاً للمحاولة و الخطأ، ويرجع ذلك إلى ارتكابهم أخطاء جسيمة و أضراراً كبيرة تؤثر على سيرورة العمل. ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج أقررو بأن المؤسسة تعطي مجالاً للمحاولة والخطأ لعمالها وذلك من اجل إحساسهم بانتمائهم للمؤسسة واستقرارهم في العمل وهذا من شأنه أن يضمن إنجاز المهام والاعمال في الأوقات المحددة وبالتالي زيادة الإنتاج و تحقيق أرباح للشركة وهذا ما يتفق مع نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو.

وعليه يمكننا القول بأن الشركة الإفريقية للزجاج تعطي مجالاً للمحاولة و الخطأ لدى العاملين.

الجدول رقم (37): يوضح استعداد العمال لتقبل العقبات في حال مخالفة قوانين العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	استعداد العمال لتقبل العقاب في حال مخالفة قوانين العمل	
		الإحتمالات	
%91,7	55	نعم	
%08,3	05	لا	
%100	60	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول والذي يوضح مدى استعداد العمال لتقبل العقاب في حال مخالفة قوانين العمل نلاحظ أن اغلب المبحوثين أقروا بأنهم مستعدون لتقبل العقاب في حال مخالفتهم لقانون العمل بنسبة 91,7% من أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى تحملهم مسؤولية أخطائهم، وأنهم على دراية بأنهم عند مخالفة أو تجاوز القوانين سيؤدي ذلك إلى تطبيق العقاب على مخالفيه، وهذا ما يتفق مع نظريات التنظيم.

في حين نجد نسبة 08,3% من المبحوثين صرحوا بأنهم ليسوا مستعدين لتقبل العقاب في حال مخالفتهم لقوانين العمل و يرجع ذلك إلى أن العقوبة التي تتخذ في حقهم لا تتناسب أو تتوافق مع حجم الخطأ المرتكب من طرفهم، و بالتالي نظرة سلبية حول النظام التأديبي للشركة.

وعليه يمكننا القول أن العمال لديهم استعداد لتقبل العقاب في حال مخالفة قوانين العمل.

الجدول رقم (38): يوضح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في التحفيز على الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	مساهمة الثقافة التنظيمية في التحفيز على الأداء	
		الإحتمالات	
26,7%	45	16	القانون الداخلي
21,7%		13	الإلتزام
13,3%		08	المشاركة في اتخاذ القرارات
13,3%		08	العمل الجماعي
25%	15		لا
100%	60		المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين قد أقروا بأن الثقافة التنظيمية تساهم في التحفيز على الأداء بنسبة 75% من عينة الدراسة، حيث صرح 26,7% من المبحوثين أن الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحفيزهم على الأداء هو القانون الداخلي الذي ينظم عملية سير العمل ومن ثمة رفع الإنتاج في حين نجد نسبة 21,7% أقروا بأن الإلتزام هو الذي يساهم في التحفيز على الأداء حيث أن الإلتزام بتنفيذ الأوامر و التعليمات المعمول بها يساعد على أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة عمل مناسبة. في مقابل ذلك نجد نسبة 26,7% أقروا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي يساهمان في التحفيز على الأداء ويرجع ذلك إلى شعورهم بالانتماء وبالتالي زيادة الدافعية نحو العمل ومنه زيادة

معدلات الإنتاج بالإضافة إلى أن العمل الجماعي يؤدي إلى كسب الخبرة والاندماج مع الزملاء وبالتالي التحفيز على الأداء وهذا ما يتفق مع النظريات السلوكية.

في حين نجد 25% من أفراد العينة يقرّون بأن الثقافة التنظيمية لا تساهم في التحفيز على الأداء وهي الفئة التي لا تلتزم بالقانون الداخلي ولا يتم إشراكها في اتخاذ القرارات كذلك لا تعتمد أسلوب التعاون في العمل.

وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج تساهم في التحفيز على الأداء.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

1- طبيعة مجتمع الدراسة

أظهرت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 93,3% من المبحوثين ذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل الممارس والذي يتطلب جهداً بدنياً كبيراً مما لا يتناسب مع قدرات الإناث.
- 60% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة إلى أقل من 40 سنة وهذا يعود إلى القدرات الجسمية التي تساعدهم على الحركة والنشاط والحيوية.
- 76,7% من المبحوثين متزوجون وهذا يعود إلى أن العمال يسعون إلى توفير متطلبات الحياة الزوجية، مما ينعكس على نفسية العامل إذ نجد لديهم قدرة كافية على تحمل المسؤولية مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة.
- 81,6% من المبحوثين ذوي مستوى ثانوي ومتوسط وهذا يعود إلى طبيعة العمل التنفيذي الذي يتطلب مستوى تعليمي مقبول فقط. أي أنه يتطلب الجهد العظلي أكثر منه فكري.
- 68,33% من المبحوثين هم أعوان تنفيذ وهذا يعود إلى كون المؤسسة محل الدراسة ذات طابع إنتاجي، يقتضي العمل بها توفر عمال تنفيذيين أكثر من عمال التحكم والإطارات.
- 58,3% من المبحوثين يتقاضون أجر ما بين 30000 دج إلى أكثر من 40000 دج، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تحدد الأجور حسب المهام مع تطبيقها لنظام الأجور وهذه الفئة هي فئة أعوان التنفيذ.

- 50% من المبحوثين أقدميتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهذا يعود إلى المستوى التعليمي الجيد، واستقطاب المؤسسة لأفراد مؤهلين وإخضاعهم لعملية التدريب، مع الاحتفاظ بالعمال القداماء.

وبناء على هذه النتائج يمكن أن نحدد الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي:

- أغلبية المبحوثين هم من فئة الذكور.
- أغلبية المبحوثين من فئة الشباب.
- أغلبية المبحوثين متزوجين.
- أغلبية المبحوثين لديهم مستوى ثانوي و متوسط.
- أغلبية المبحوثين هم من فئة التنفيذ.
- أغلبية المبحوثين يتقاضون اجر ما بين 30000 دج إلى أكثر من 40000 دج.
- أغلبية المبحوثين سنوات عملهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها "يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال" وتحليلنا للمؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الإستمارة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 80% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة تعتمد أسلوب التعاون بين العمال وهذا يعود إلى انتشار مبدأ التعاون بين العمال في إنجاز المهام، وبالتالي العمل كفريق يؤدي في النهاية إلى كسب الخبرة و الإدماج مع الزملاء مما يزيد من فعالية الأداء.

- 53,3% من المبحوثين أكدوا بأن العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل حسنة و هذا يعود إلى عدم وجود مشاكل بين العمال وبالتالي زيادة مستوى الاداء.

- 85% من المبحوثين أكدوا بأن الطريقة المناسبة لأداء المهام المطلوبة منهم هي العمل الجماعي وهذا يعود إلى أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى أداء المهام بدقة وكذلك الانسجام مع الزملاء وتبادل الأفكار والآراء.

- 98,3% من المبحوثين أكدوا بأن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز وهذا يعود إلى المستوى التعليمي الجيد و كذلك الأقدمية في العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

- 93,3% من المبحوثين أكدوا بأنهم يقومون بطلب المساعدة من الزملاء في أداء المهام الموكلة إليهم و هذا يعود إلى العلاقة الجيدة بين العمال القائمة على الود والإحترام.
 - 90% من المبحوثين أكدوا بأن تقاسم المهام بين الزملاء يحقق أداء جيد للمؤسسة وهذا يعود إلى أن تقاسم المهام يخلق جوا من التعاون بالاضافة إلى اكتساب مهارات تساعد على الأداء الجيد.
 - 80% من المبحوثين أكدوا بأن العمل ضمن جماعة يساهم في إتقان العمل وهذا يعود إلى أن التعاون في أداء العمل يزيد من رغبتهم في تحقيق التميز والفعالية.
 - 58,3% من المبحوثين أكدوا بأن العلاقة التي تربطهم برئيسهم في العمل هي علاقة حسنة وهذا يدل على أن الرئيس يقدر مجهودات عماله وبالتالي إنشاء علاقات ودية فيما بينهم.
 - 90% من المبحوثين أكدوا بأن أداءهم يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لهم وهذا يعود إلى أنهم كلما كان الرئيس متفهم ومتعاون مع العمال كلما أدى بهم إلى تقديم افضل ما لديهم وبالطريقة المطلوبة والعكس صحيح.
- تبين لنا من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال" هي فرضية محققة.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها "تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال" وتحليلنا للمؤشرات التي تناولتها في المحور الثالث من الإستمارة توصلنا إلى النتائج التالية.
- 83,33% من المبحوثين أكدوا ان رئيسهم يقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا يعود إلى أهمية الدور الذي يلعبه العمال داخل المؤسسة حيث تمكنهم هذه المشاركة من المساعدة في اداء العمل وهذا ما يجعلهم يشعرون بأن دورهم لا يقتصر على التنفيذ وبالتالي شعورهم بالرضا في العمل.
 - 50% من المبحوثين أكدوا أن الطريقة المستخدمة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة هي التقارير وهذا يرجع ان طريقة التقارير هي المفضلة من طرف العمال و بالمقابل نجد أن طريقة الاجتماعات هي المفضلة من طرف الرؤساء كونها تساعدهم في إيصال تعليماتهم وتطلعاتهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للطرفين.

- 55% من المبحوثين أكدوا بأن المسؤولين يقومون بتفويض بعض الصلاحيات للعمال و هذا يعود إلى ميل المسؤولين في إعطاء فرصة للعمال للقيام بأعمال جديدة ما يزيد من ثقتهم في أنفسهم وكذلك تحمل المسؤولية ورضاهم عن عملهم.
 - 95% من المبحوثين أكدوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تدفعهم إلى رفع الروح المعنوية ويعود ذلك إلى إحساس العامل بقيمة ذاته بين زملائه ومع رؤسائه في العمل وهذا بدوره يخلق بيئة عمل إيجابية تسهل العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
 - 80% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يحظون بنفس التحفيز وهذا يدل على أنه توجد تفرقة في منح الحوافز للعاملين وعدم العدالة وهذا ما يؤدي إلى إحساس العمال بالتمذمر وبالتالي نقص رضاهم وولائهم للمؤسسة.
 - 70% من المبحوثين أكدوا بأن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يزيد من رضاهم الوظيفي ويعود ذلك إلى أن الأجر هو مطمع العمال في مقابل قيامهم بالعمل والدافع وراء العمل لتحقيق مختلف الإحتياجات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي.
 - 92,7% من المبحوثين أكدوا أنهم غير راضين على الظروف المحيطة بعملهم و هذا يعود إلى كثرة الضوضاء النابعة من الماكينات كذلك ارتفاع درجة الحرارة و التهوية وكذلك الإضاءة مما يؤدي إلى قلة الاداء وانخفاض المعنويات.
 - 70% من المبحوثين أكدوا بأنهم ليس لديهم رغبة في الإستمرار بالعمل وهذا راجع لعدم تقدير جهودهم بالإضافة إلى العمل المكثف.
 - 78,3% من المبحوثين أكدوا بأن المشاركة تزيد من اهتمامهم بالعمل و يرجع ذلك إلى شعورهم بالإنتماء للعمل وزيادة دافعيتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية. وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الرضا.
 - 58,3% من المبحوثين أكدوا بأن مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة متوسط يعود ذلك كونهم يشاركون فقط في القرارات التي تخص ميدان عملهم بالإضافة إلى أن العمال الذين يشاركون بصفة متوسطة هم رؤساء الأفواج وبالتالي تكون مشاركتهم محدودة تبعا للأمر المتعلقة بعملهم.
- تبين لنا من خلال هذا الطرح و على ضوء هذه البيانات أن الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها "تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال" هي فرضية محققة.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها "يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة" وتحليلنا للمؤشرات التي تناولتها في المحور الرابع من الإستمارة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 73,3% من المبحوثين أكدوا التزامهم بالقوانين المعمول بها في المؤسسة و هذا يعود إلى تحمل المسؤولية اتجاه عملهم بالإضافة إلى الرغبة في تحقيق الأهداف والطموحات مما يؤدي إلى إنجاز الاعمال.

- 71,7% من المبحوثين أكدوا بأنهم يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل و هذا يعود الى وجود رقابة صارمة من قبل الرؤساء، بالإضافة إلى الزامية تطبيق القوانين، وهذا بدوره يؤدي إلى إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة.

- 61,7% من المبحوثين اكدوا بأن انضباطهم داخل المؤسسة يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد و هذا يعود إلى صرامة القوانين و كذا نظام العقوبات المعتمد وهذا بدوره يؤدي إلى سرعة أداء المهام.

- 95% من المبحوثين أكدوا أنهم يلتزمون بأداء المهام الموكلة إليهم، وهذا يعود إلى نمط القيادة الصارمة، بالإضافة إلى الإنضباط باحترام النظام الداخلي للمؤسسة، مما يؤدي إلى إنجاز العمل في المدة الزمنية المحددة.

- 55% من المبحوثين أكدوا أنهم في حالة عدم إنجاز العمل تكون ردة فعل المسؤول المباشر التوبيخ وهذا يعود إلى إدراك الرئيس لأهمية الجانب المعنوي للعمال في انجاز المهام، لذا يتغاضى عن بعض الاشياء.

- 70% من المبحوثين أكدوا أن نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة يؤثر على تحسين الأداء لدى العمال و هذا يعود إلى الصرامة في تطبيق القوانين خاصة في حالة الاخطاء الجسيمة و بالتالي زيادة انضباط العمال و انجازهم للمهام في الاوقات المحددة.

- 93,3% من المبحوثين أكدوا بأنهم يقومون بأداء عملهم في غياب الرقابة وهذا يعود إلى الرضا عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة بالإضافة الى التحلي بأخلاقيات المهنة، مما يضمن أداء العمل.

- 91,7% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة تعطي مجالا للمحاولة والخطأ وهذا يعود إلى منح فرص جديدة لهم بالإضافة إلى اكتساب الخبرات.
 - 91,7% من المبحوثين أكدوا استعدادهم لتقبل العقاب في حالة مخالفة قوانين العمل وهذا يعود إلى تحمل مسؤولية أخطائهم.
 - 75% من المبحوثين أكدوا أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تحفز على الأداء وهذا يعود إلى الإلتزام بالقانون الداخلي، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي الرضا عن العمل مما يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- يتبين لنا من خلال هذا الطرح، على ضوء البيانات أن الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها " يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة " هي فرضية محققة.

الفرضية العامة:

للتأكد من صدق الفرضية العامة كان لابد من تحليل كل البيانات المتحصل عليها بواسطة الإستمارة الموزعة على العمال في الشركة الإفريقية للزجاج، وللوصول للحكم على صحة الفرضية العامة كان لا بد من اختبار الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها، حيث ثمة إثبات تحقق الفرضية الأولى والثانية والفرضية الثالثة وعليه تم الوصول إلى الحكم على أن الفرضية العامة محققة والتي مفادها: للثقافة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية".

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

بعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردهت الدراسات السابقة وفي بيئات مختلفة حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، وللاقترب من ذلك سيتم التطرق إلى كل من المنهج وأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها وهي كالآتي:

المنهج:

من خلال الإطلاع و التمحيص في محتوى الدراسات السابقة على تنوعها، توصلنا إلى أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وهو ما اتفق مع دراستنا الحالية والتي بدورها اعتمدت على نفس المنهج ومن بين هذه الدراسات دراسة كل من الباحث "محمد بن غالب العوفي"، دراسة الباحث "فهد يونس الدويلة"، دراسة الباحث "ناذر حامد عبد الرزاق أبو شرح"، دراسة الباحث "إلياس سالم"، دراسة الباحثة "عيساوي وهيبية"، دراسة الباحثة "عاشوري ابتسام" كل هذه الدراسات اعتمدت على

المنهج الوصفي وبالتالي هي الأخرى تتفق مع دراساتنا الحالية من حيث الإعتماد على المنهج الذي يركز على الوصف الدقيق والتوصيف لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية.
أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات من الميدان كالإستمارة و هي الأداة الرئيسية، والمقابلة الحرة و الملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة، وباطلاعنا على الدراسات السابقة توصلنا إلى أن دراستنا الحالية تتفق معها معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام هذه الدراسات لأداة الإستمارة كأداة بحثية رئيسية، في حين نجد دراسة "إلياس سالم" والتي اتفقت مع دراستنا الحالية من حيث استخدامها لكل من الإستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات ودراسة "عيساوي وهيبة" التي استخدمت أداة الإستمارة والملاحظة فقط، بالمقابل نجد أن باقي الدراسات السابقة استخدمت الإستمارة فقط.

النتائج:

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة وجدنا أنها تقترب من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة، حيث نجد:

- دراسة "Ritche" بعنوان "Organizational Culture : Anexamination Of Itseff Est On The Internalization Rocess And Member Performance".

والتي توصلت إلى وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها و إيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم، وكذلك يجيب دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول لدى الموظفين ولتنشيط عملية دمجهم، وهذه تتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى أن الإلتزام بالقوانين واحترامها يؤدي إلى إنجاز المهام المطلوبة منهم، بالإضافة إلى أن الحوافز تساعد على رضا العمال مما يزيد من حرصهم لتطبيق القواعد و القوانين.

- دراسة "Lok Gnnufond" بعنوان

- "The Effect Of Organizational Culture And Leader Ship Style On Job Satisfation And Organizational AI Commitment".

والتي توصلت إلى أن القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل وترفع درجات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وهذه تتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى ان اعتماد أسلوب المشاركة

في اتخاذ القرارات يساهم في زيادة دافعية العمال نحو العمل والرفع من مستوى أدائهم وزيادة معدلات الإنتاج.

- أما دراسة "فهد يونس الدولية" بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية" فقد توصلت إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركة وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية لزجاج تحفز على الأداء وذلك من خلال القيم المكونة للثقافة التنظيمية وهي القانون الداخلي والالتزام بالإضافة إلى المشاركة والعمل الجماعي.

- أما دراسة "نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح" بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" فلقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا، حيث أن الحوافز المادية هي الدافع وراء العمل والتي ترفع من مستوى أدائهم بالإضافة إلى الحوافز المعنوية التي ترفع من معنويات العمال وتضمن السير الحسن للعمل.

- في حين نجد دراسة "إلياس سالم" بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" والتي توصلت إلى وجود جماعية في العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين احترام الوقت و أداء الموارد البشرية و كذلك أن المشاركة في تسيير المؤسسة تمكن العمال من تحقيق حاجات ذاتية و غير ذاتية وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا، حيث أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد الجماعية في العمل من خلال التعاون بين العمال والإنسجام بالإضافة إلى وجود المشاركة في اتخاذ القرارات و التحلي بالمسؤولية واحترام الوقت، مما يشعرهم بالرضا ويحقق أفضل مستوى من الأداء.

- أما دراسة "عيساوي وهيبة" بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" فلقد توصلت إلى وجود رضا نسبي (يميل إلى الإنخفاض) حول الثقافة التنظيمية السائدة بالإضافة إلى وجود علاقة وطيدة بين الجانب المادي و الرضا الوظيفي وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا، حيث انه يوجد تمييز بين العمال في ما يخص نظام الحوافز مما أدى إلى نقص رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الأجر (الجانب المادي) والرضا الوظيفي وهذا راجع لتحقيق العمال احتياجاتهم في حالة الأجر المرتفع و العكس صحيح.

- أما دراسة "عاشوري ابتسام" بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والرغبة في

العمل والإستمرار في المؤسسة وهذا ما توصلنا إليه دراستنا حيث بينت أن مؤشرات الثقافة التنظيمية تزيد من رغبة العمال في الإستمرار بالمؤسسة كجماعية العمل و المشاركة والإلتزام كلها مؤشرات من شأنها أن تزيد من رغبة العمال في الولاء والإستمرار في العمل بالمؤسسة.

- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السوسبيولوجية:

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل- سنحاول خلالها إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية. حيث نجد "فريدريك تايلور" في نظرية الإدارة العلمية قد اكد على مبدأ تقسيم العمل والذي من شأنه أن يحقق اهداف العمل ويسهم في زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى مبدأ التحفيز باعتماد الأجر، وهذا يتطابق مع دراستنا الحالية حيث تبين أن توزيع العمل بين الزملاء يؤدي إلى الدقة في الإنجاز، بالإضافة إلى كسب الخبرة وإتقان العمل، كما تبين لنا أيضا أن غالبية العمال يتم تحفيزهم بالإعتماد على الأجر باعتباره الدافع وراء العمل.

- ونجد نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" والتي تقوم على أن السلوك الإنساني يأتي من خلال ضوابط محددة للأداء من خلال الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة، وقد قام بصياغة 14 مبدأ وأكد على أهميتها في تسيير المؤسسات ومن بين هذه المبادئ: مبدأ العدالة و المساواة، مبدأ الانضباط ومبدأ روح الجماعة، حيث تتفق مع ما توصلت إليه دراستنا من نتائج حيث نجد غالبية العمال يتمتعون بالجدية والانضباط في العمل، وتشجيع مبدأ التعاون، كما تتمتع فرق العمل في هذه المؤسسة بروح الجماعة.

- أما فيما يخص نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" فقد أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في خلق روح التعاون بين العمال وزيادة الرضا باعتبار الإنسان لديه أحاسيس ومشاعر تؤثر على أدائه، كما أكدت على ضرورة الإهتمام بالحوافز المعنوية و دورها في زيادة الإنتاجية، والتركيز على تشجيع العمال وتوفير القيادة الديموقراطية من أجل إعطاء فرصة المشاركة وتنمية الإتصالات بين الإدارة وجماعات العمل، حيث تتفق مع ما توصلت عليه دراستنا من نتائج، حيث تبين أن التعاون بين العمال يساهم في زيادة الإنتاج، وبأن المؤسسة يسودها نظام ديموقراطي يتميز بإتاحة الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار وبالتالي شعورهم بالرضا في العمل.

- ونجد نظرية الفلسفة الإدارية "لماك كريغور" والتي تقوم على أساس أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز على نظرية إدارية معينة، تؤكد على أن العاملين يتحملون المسؤولية ويحبون عملهم ويهتمون به بملئ إرادتهم دون ضغط أو رقابة، حيث تتفق مع ما توصلت إليه دراستنا من نتائج، حيث تبين أن العمال يقومون بأعمالهم على أكمل وجه حتى في غياب الرقابة عليهم من طرف رئيسهم وهذا ما يدل على مدى تحملهم للمسؤولية ومدى التزامهم نحو عملهم في الشركة وهذا من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء.

- أما في ما يخص نظرية الإدارة بالأهداف "لبتر دركر" والتي تقوم على فكرة المشاركة و التعاون في العمل ووضع الأهداف وتنفيذها وضرورة الإقتناع الشخصي بالعمل و خلق الدافع لدى الفرد بغية تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة و أقصى فعالية، حيث تتفق مع ما توصلت غليه دراستنا من نتائج، حيث تبين أن العمال داخل المؤسسة يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم وهذا من شأنه أن يخلق دافع لدى العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة مما يزيد من الفعالية في الأداء.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

من خلال الفحص الإمبريقي للفرضيات الجزئية والفرضية العامة للدراستنا بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- المؤسسة محل الدراسة تسود فيها ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل، وهذا الأمر يدل على تماسك الأفراد داخل المؤسسة وهذا بدوره له علاقة بأداء الموارد البشرية.
- يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال.
- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة.
- يؤدي التعاون بين العمال إلى الاندماج في بيئة العمل.
- تزيد المشاركة في اتخاذ القرار من الاهتمام بالعمل داخل المؤسسة.
- العمل بروح الفريق يساهم في إتقان العمل.
- اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والإجراءات أدى إلى التزام العاملين وانضباطهم وتحملهم للمسؤولية.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

كان الهدف من وراء دراستنا هو التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وهذا نظراً للأهمية التي يحضى بها الموضوع، و تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق هذا المطلب من خلال تبني مبادئ صحيحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، وبناءً على النتائج التي يتم التوصل إليها صادفتنا عدة قضايا ومواقف وملاحظات يمكن أن تعترض أي باحث و تبعاً لذلك نرى من الضروري طرح بعض التساؤلات ننجزها فيما يلي:

- هل الثقافة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي؟
- هل القيم التنظيمية تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي؟
- هل يساهم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
- هل لإدارة الوقت دور في تحسين أداء العاملين؟
- هل للثقافة التنظيمية دور في ضبط سلوك العامل داخل المؤسسة؟
- هل للقيادة الإستراتيجية دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

خلاصة الفصل

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ثم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والنظريات، حيث توصلنا إلى أن الفرضيات الجزئية الأولى، الثانية والثالثة قد تحققت وبالتالي الفرضية العامة للدراسة محققة، ومنه يمكن القول أن للثقافة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية.

الخاتمة

خاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثرت حولها نقاشات عديدة نتيجة الأهمية التي تكتسبها داخل المؤسسة، إذ تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية كما ساعدت على التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرتها في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، كما لها أهمية في المساعدة على التنبؤ بسلوك الموارد البشرية، وكذلك العمل على توسيع آفاق ومدارك هذه الموارد.

ومن هذا المنطق تعرضنا في فصول دراستنا إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، ذلك من خلال الجانب النظري، إذ تعرفنا على الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى النظريات المفسرة لموضوع الدراسة وهذا لتوضيح العلاقة بينهما، الامر الذي ساهم في تحقيق اهدافنا المسطرة والشروع في الجانب الميداني من توظيف مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية، وهذا بغية التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جزأناها إلى فرضيات فرعية وكان ذلك بالاعتماد على استمارة البحث، حيث قمنا بتحليلها ومناقشتها ثم عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الإجابة عن الأسئلة التي أثارها الدراسة الحالية والتي تمثلت في أن العمل الجماعي يؤدي إلى الفعالية في أداء العمال، كذلك أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، بالإضافة إلى أن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية لا تعد أمرا صعبا أو مستحيلا، بل يتطلب ذلك سوى تضافر مجموعة من الجهود بين المؤسسة ومواردها البشرية و خلق تقارب بينهم، بالإضافة إلى وجود مستوى عالي من الوعي و الفهم و توفير بيئة مساعدة على العمل.

وخلاصة القول أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من حيث أمور التشاركية والعمل الجماعي والالتزام التنظيمي لها علاقة بأداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

1. إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين منشأة معارف للنشر، الإسكندرية، 2004.
4. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. أحمد محمد الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.
7. أسامة خيربي: التميز التنظيمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
8. بالكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2013.
9. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
10. بشير العلاق: الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
11. بشير صالح الرشدي: مناهج البحث التربوي، "رؤية تطبيقية مبسطة"، دارالكتاب الحديث، الكويت، 2000.
12. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
13. بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
14. ثائر سعدون: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، 2016.

قائمة المراجع

15. جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
16. حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
17. حسين أحمد الطراونة وآخرون : نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
18. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. حسين حريم: السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
20. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2004.
21. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة-، دار الحامد للنشر، ط 2، عمان، 2009.
22. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
23. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 2013.
24. حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
25. خالد محمد بني حمدان،وائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
27. خليل محمد الشماع ، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 5، عمان، 2014 .
28. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
29. رحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، درا صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

30. رحالي حبيلة: الوجيز في المنهجية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
31. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية - أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004.
32. رضا صاحب أبو أحمد ال علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحت معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
33. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارة ، القاهرة ، 2005.
34. رولانيف المعايطه ،صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
35. زاهد محمد دريدي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دب، 2011.
36. زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
37. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الكويت، د س.
38. زيد سلمان: إدارة اختيار الموظفين، دار الرابية للنشر و التوزيع، ط 2، عمان، 2014.
39. زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
40. سامح عبد المطلب عامر: التدريب على المهارات الشخصية، دار الفكر، الأردن، 2011.
41. سامي جمال الدين: إدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
42. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، ط 2، عمان، 2004.
43. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

قائمة المراجع

44. سماح سالم سالم: البحث الإجتماعي- الأساليب ، المناهج، الإحصاء-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
45. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
46. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري ، د ب، 2007.
47. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
48. صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
49. صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، مصر، 2004.
50. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
51. عبد العزيز صالح حبتور: أصول و مبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 .
52. عبد الله عامر الهمالي: أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته، دار الكتب الوطنية ، ط3، ليبيا، 2003.
53. عدي عطاء حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجيات التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
54. على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
55. علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
56. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

قائمة المراجع

57. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
58. فليح حسين خلف: اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
59. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
60. فيصل موسى حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
61. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، دب، 2007.
62. ماجد عبد المهدي و مساعده: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
63. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
64. محمد أحمد بيومي: القيم والمواجهات السلوك الإجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2006.
65. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
66. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
67. محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
68. محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006.
69. محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
70. محمد خميس الزوكة: الجغرافيا الاقتصادية للعالم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.

قائمة المراجع

71. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
72. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2011.
73. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
74. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية-عرض و تحليل - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
75. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000.
76. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة -النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
77. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000.
78. محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة - وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
79. محمود خضر: الإدارة علم و تطبيق، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، 2015 .
80. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
81. المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الإجتماعي وخطوته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
82. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
83. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

قائمة المراجع

84. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة-مبادئ الإدارة- ، مكتبة الجامعة العربية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
85. معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
86. منير بن أحمد دريدي : استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان، 2013.
87. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، -المبادئ الوظائف الممارسة- ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2، بيروت، 2011.
88. مؤيد سالم، عادل صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
89. مؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي-، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
90. ميلود سفاي الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، مخبر علم اجتماع الإتصال، الجزائر، 2007.
91. ناصر جرادات و آخرون: إدارة التغيير و التطوير ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، 2013.
92. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية- ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
93. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
94. ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، د س.
95. نبيل الحسيني النجار، ناجي خشبة: الإدارة المتقدمة- أفضل الممارسات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
96. نواف كنعان: القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
97. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

98. وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
99. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ثانياً: القواميس والمعاجم
100. أبو نصر إسماعيل الجوهري: الصحاح، المجلد 1، دار الحديث، القاهرة، 2009.
101. أحمد شفيق الكرى: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000.
102. أمل عبد العزيز محمود: القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997.
103. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين - إنجليزي عربي، دار وائل، عمان، 2007.
104. رياض الصلح: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001.
105. طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
106. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004.
107. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للمطبوعات والنشر والتوزيع، الاسكندرية. دس.
108. المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005.
109. يوسف محمد رضا: معجم العربية الكلاسيكية، مكتبة لبنان ناشرون، دب، دس.
- ثالثاً: المجلات العلمية
110. أبو بكر بوسالم، هدى شهيد: دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 8، الجزائر، 2017.
111. بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية من راکز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 16، الجزائر، 2014.

قائمة المراجع

112. ريب الله محمد: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد4، العدد11، 2013.
113. زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد 07، الجزائر، 2010.
114. عبد المليك مزهوده: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، الجزائر، 2001.
115. عبد الناصر موسى: تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، الجزائر، 2006.
116. عزوز صونية: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 9، العدد 4، 2018.
117. لطيفة طبال، أسماء رتيمي: محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 31، 2017.
118. محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة ، العدد 02، الجزائر، 2014.
119. محمد زرقون، الحاج عرابة: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية،المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية،جامعة ورقلة، العدد1، الجزائر، 2014.
120. مصطفى محمد الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة حلب، العدد 03، المجلد 27، دمشق، 2011.
- رابعا الرسائل الجامعية
121. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
122. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

قائمة المراجع

123. بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007.
124. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2012.
125. الطاهر الوافي: التحفيز و أداء المرضين، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة "02"، الجزائر، 2013.
126. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
127. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
128. عبد الستار مركمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، 2014.
129. عز الدين هروم : واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
130. عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، بشار، 2012.
131. فهد يوسف الدويلة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الكويت، 2007.
132. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
133. مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

قائمة المراجع

134. نادر محمد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010.

خامسا: المواقع الالكترونية:

135. <http://Kenan.aonline.com>.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ملحق رقم (01)

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

• سرار شفيقة

إعداد الطالبتين:

• العدوانى خولة

• نعمون ابتسام

هذه الاستمارة تتضمن عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية. ونرجو منكم التعاون معنا في هذا البحث وملء هذه الإستمارة بالإجابة على الأسئلة المطروحة ونحيطكم علما أن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة إلى 60 سنة

3. الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5. طبيعة العمل:

إطار عامل تنفيذ عامل تحكم

6. الأجر:

من 20000 دج إلى 30000 دج من 30000 دج إلى 40000 دج أكثر من 40000 دج

7. الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة فما فوق

المحور الثاني: العمل الجماعي والفعالية في أداء العمال

8. هل تعتمد مؤسستك أسلوب التعاون بين العمال ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

كسب الخبرة الاندماج مع الزملاء فعالية الأداء الدقة في الإنجاز

9. ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملاء العمل ؟

جيدة حسنة سيئة

إذا كانت العلاقة جيدة يؤدي ذلك إلى:

المساعدة في أداء عملك السرعة في الإنجاز التميز في الأداء

10. ما هي الطريقة التي تراها مناسبة في أداء المهام المطلوبة منك ؟

أداء فردي أداء جماعي

11. هل تعتقد بأن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز ؟

نعم لا

12. هل تطلب من زملائك في العمل مساعدتك في أداء المهام الموكلة إليك ؟

دائماً أحياناً أبداً

13. حسب رأيك هل تقاسم المهام بين الزملاء يحقق أداء جيد للمؤسسة ؟

نعم لا

14. هل ترى أن العمل ضمن جماعة يساهم في إتقان العمل ؟

نعم لا

15. ما طبيعة العلاقة التي تربطك برئيسك في العمل ؟

جيدة حسنة سيئة

16. باعتبارك عضو في المؤسسة، هل ترى بأن ادائك يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لك ؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال

17. هل يقوم رئيسك بإشراكك في إتخاذ القرارات ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" تتمثل هذه القرارات في:

القرارات التي تخص نظام الحوافز القرارات التي تساعد في أداء العمل القرارات التي تساهم في حل المشكلات

18. ما هي الطريقة المستخدمة في إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟

الاجتماعات التقارير صناديق الاقتراحات

19. هل تفوض لك بعض الصلاحيات من طرف مسؤوليك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

تحمل المسؤولية زيادة الثقة بالنفس اكتساب معارف جديدة

20. هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى رفع الروح المعنوية ؟

نعم لا

21. هل يحظى جميع العمال في المؤسسة بنفس درجة التحفيز ؟

نعم لا

22. حسب رأيك، من بين هذه الحوافز ما هي التي تزيد من رضاك الوظيفي ؟

الأجر الترقية التشجيع

23. هل أنت راض عن الظروف المحيطة بعملك داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: "لا" ما هي الظروف التي أنت غير راض عنها ؟

الحرارة الضوضاء التهوية الإضاءة

24. هل لديك رغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ؟

نعم لا

25. هل المشاركة تزيد من اهتمامك بالعمل ؟

نعم لا

26. ما هو تقييمك لمستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟

قوي متوسط ضعيف

المحور الرابع: الإلتزام التنظيمي وإنجاز العمل

27. هل هناك إلتزام من طرف العمال بالقوانين المعمول بها في المؤسسة ؟

نعم لا

28. هل تقوم باحترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل ؟

دائما أحيانا أبدا

29. هل ترى أن انضباط العمال داخل المؤسسة يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد ؟

دائما أحيانا أبدا

30. هل تلتزم بأداء المهام الموكلة إليك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يرجع ذلك إلى:

- احترام القانون الداخلي للمؤسسة الرقابة الصارمة
 القيادة الصارمة العمل بالسلسلة

31. في حالة عدم إنجاز العمل، ما هي ردة فعل مسؤولك المباشر؟

- التوبيخ الطرد
 الخصم من الأجر يتسامح معك

32. هل يؤثر نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة على تحسين الأداء لدى العمال؟

- نعم لا

33. هل تقوم بأداء عملك في غياب الرقابة؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يرجع ذلك إلى:

- الشعور بالانتماء للمؤسسة الرضا عن العمل
 التحلي بأخلاقيات المهنة بحكم العادة

34. هل تعطي المؤسسة مجالا للمحاولة والخطأ لدى العاملين؟

- نعم لا

35. هل أنت مستعد لتقبل العقاب في حال مخالفتك لقوانين العمل؟

- نعم لا

36. هل ترى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تحفزك على الأداء؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم يرجع ذلك إلى:

- القانون الداخلي المشاركة في اتخاذ القرارات
 الإلتزام العمل الجماعي

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة جيجل	أستاذ مساعد "أ"	شربال مصطفى
جامعة جيجل	أستاذ محاضر "أ"	غراز الطاهر
جامعة جيجل	أستاذ محاضر "أ"	بولفلل إبراهيم

EFFECTIFS DEBUT DU MOIS

193

CDI 191
CDD 2

A/ Départs

/ agents

Motif des départs :

B/ Recrutements: /

/ agents

C/ Mouvements internes /

Motif de recrutement: /

EFFECTIFS FIN DU MOIS

193

CDI 191
CDD 2

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR FILIERE

Production	103	agents
Maintenance	68	agents
Administration	22	agents

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GROUPE

Cadre	31	agents
Maîtrise	30	agents
Exécution	132	agents

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 2018.01.04.186
إلى السيدة/ مديرة الشركة. لفريقية للزجاج
بالمطاهير

الموضوع: طلب تسهيلات

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تربصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:

(ليسانس) تخصص : (مستر) تخصص : علم الاجتماع. التمهيد والعمل

أسماء الطلبة:

- 01-...الدواني خلود
- 02-...البنسوف وابتسام
- 03-.....
- 04-.....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

Accord

اسم ولقب الأستاذة(المشرف): سارة شفيع
إمضاء الأستاذة(ة): سارة شفيع



ر: مزرق

D G

Assistant DG Chargé Q.H.S.E

مساعد المدير العام مكلف بالنوعية و النظافة و الامن و البيئة
مكلفة بالسكرتارية

Assistante DG chargée du secrétariat

مساعد المدير العام

R. M. Q

مسؤول مراقبة النوعية

CHAUFFEUR D G

سائق المديرية

Chef Cellule Contrôle Gestion

العامة

رئيس خلية المراقبة و التسيير

Auditeur

مدقق داخلي

RESPONSABLE INFORMATIQUE

مسؤول الإعلام الالي

Chargée Du Contentieux

مكلفة بالمنازعات

DRH

مديرية الموارد البشرية

DFC

مديرية المالية و المحاسبة

D. Exploitation

مديرية الاستغلال

D L M

مديرية الامداد و الصيانة

D. Commerciale

المديرية التجارية

ملخص الدراسة

لقد جاءت الدراسة الحالية تحت عنوان " علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية" وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وقد تم تحديد اشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

وقد ترتب عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تندرج فيما يلي:

- هل يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال؟
- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار الى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟
- هل يؤدي الالتزام التنظيمي الى انجاز العمل في الأوقات المحددة؟

وقسمت الدراسة إلى جانبين جانب النظري وآخر تطبيقي ففي الجانب النظري كانت هناك أربعة فصول، حيث احتوى فصل موضوع الدراسة على الاشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا أسباب اختيار الموضوع بالإضافة الى أهمية الدراسة، أهدافها، فرضياتها، والمفاهيم المتعلقة بها وبعض الدراسات السابقة، ثم جاء الفصل الثاني متضمن للنظريات المفسرة لموضوع الدراسة المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة وكذا النظريات الحديثة أما الثالث فجاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية كما يليها الفصل الرابع المتمثل في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد تضمن فصلين الفصل الخامس كان حول الاجراءات المنهجية للدراسة، أين تناولنا فيه كل من المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة أداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة، المقابلة والسجلات والوثائق حيث تم توزيع الاستمارة على عينة طبقية تناسبية قدرت ب 60 مفردة وهي ما تعادل نسبة 31% من مجتمع البحث وقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الاسلوب الكمي والكيفي واعتمد في ذلك على الأساليب الاحصائية من خلال حساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشيه، أما الفصل السادس فقد تم فيه تفرغ وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن تم تطرقنا فيه إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وكذا في ضوء النظريات السوسولوجية، وصولا إلى النتائج

العامة، والوقوع على مجموعة من القضايا التي أثمرتها الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة ويمكن تلخيصها في:

- يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال هي فرضية محققة.
 - تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال هي فرضية محققة.
 - يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انجاز العمل في الأوقات المحددة هي فرضية محققة.
- وبالتالي فالفرضية العامة والتي مفادها أن " للثقافة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة" هي فرضية محققة

Résumé de l'étude :

La présente étude est intitulée "Relation de la culture organisationnelle avec la performance des ressources humaines". Le but de cette étude est d'identifier la réalité de la culture du tirage de la performance des ressources humaines dans l'institution algérienne, le problème étant déterminé à partir de la question suivante :

Existe-t-il une relation entre la culture organisationnelle et la performance des ressources humaines dans l'organisation ?

La question principale peut être un ensemble de sous-questions, qui sont les suivantes :

- Le travail d'équipe conduit-il à la performance de travail efficace ?
- la participation à la prise de décision conduit-elle à une satisfaction nationale du travail ?
- l'engagement réglementaire conduit-elle à Travailler dans le délai précis ?

L'étude était divisée en deux parties, la théorie et l'autre appliquées du côté théorique :

Il comportait quatre chapitres, outre l'importance de l'étude, ses hypothèses d'objectifs et concepts associés ainsi que quelques études antérieures, suivi du deuxième chapitre contenant les hypothèses expliquées. Théories classiques mis à jour des théories modernes telles que le troisième chapitre est entre sous le titre de la culture organisationnelle, suivie par le quatrième chapitre représentationnel dans la variable dépendante est la performance des ressources humaines,

En ce qui concerne le terrain (Appliqué), il comprenait deux chapitres, le cinquième chapitre, les procédures de l'étude, où nous avons discuté de l'approche descriptive, les outils de collecte de données, le formulaire étant utilisé comme principal laboratoire de collecte de données ainsi que 105 observations, enregistrements et documents correspondants. Sur un échantillon stratifié correspondant à la capacité de 60 personnes, correspondant à 31% Parmi la communauté de recherche a été utilisé dans le processus d'analyse de données à la fois In

méthode quantitative et qualitative et était basée sur les méthodes statistiques à travers le calcul de la validité de Des arbitres en utilisant la faunule "Luche"

le sixième chapitre était alors l'accélération, l'analyse et l'interprétation des données sur les hypothèses, puis nous avons discuté de la discussion des résultats à la lumière des hypothèses, à la lumière de l'étude précédente et à la lumière des hypothèses sociologiques.

Et aux résultats généraux et d'identifier un ensemble de questions qui ont soulevé l'étude a révélé les résultats de l'étude dans son intégralité sur la validité de la validité des hypothèses de l'étude peuvent être abandonnées dans :

- Le travail d'équipe conduit à l'efficacité dans la performance Le travail est une hypothèse établie
- La participation à la prise de décision pour obtenir la satisfaction des travailleurs est une hypothèse bien établie,
- L'engagement organisationnel à achever les travaux dans les délais précis est une hypothèse valable.

Ainsi, l'hypothèse générale selon laquelle "la culture organisationnelle est liée à la performance

Des ressources humaines dans l'entreprise" est une hypothèse établie.