

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع:

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية لمؤسسة - إرياض سطيف - مطاحن سيدي عيسى

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : - تنظيم وعمل -

إشراف الدكتور:

عزوز عبد الناصر

إعداد الطالبة:

لعيشي أم الخير

السنة الجامعية 2013-2014

# شكر و عرفان

الحمد و الشكر لله عز و جل فقد أعان و وفق: "رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن اعمل صالحا ترضاه و أدخلني بحمتك في عبادك الصالحين" النمل (19)  
فبداية نشكر الله عز و جل و نشني عليه بما هو أهل له و نحمده سبحانه و تعالى الذي من علينا بإتمام هذا العمل الذي نسال الله تعالى أن يُنتفع به و امتثالا لقوله صلى الله عليه و سلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

- فإنه يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر و العرفان إلى الدكتور الفاضل عزوز عبد الناصر الذي تفضل بالإشراف على عملي هذا بفضل الله تعالى ثم بفضل جهده المتواصل.
- كما أتقدم بالشكر لأخي لعيشي الهاشمي الذي مدني بالمعلومات التي احتجتها في بحثي .
- كما لا أنسى الزميل طيباوي عادل الذي لم يبخل علي بنصائحه و دعمه .

كما أتقدم بكامل امتناني لأساتذة قسم علم الاجتماع الذين قدموا لي المساعدة والتوجيه.

ونسأل الله أن يوفقنا جميعا إلى ما فيه خير لنا وللغير.

## إهداء

قال تعالى: "ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا وإن جاهداك على أن تشرك بي ما ليس لك به علم فلا تطعهما إلي مرجعكم فأنتنكم بما كنتم تعملون "

-إلى أعظم عاطفة في الوجود تعالى مصبة القلب و صفاء الحجب و كمال الورد و هبة الرب و منارة البيت التي منحتني عطفها و حنانها و كان قلبها يتسع لي دائما و ابتسامتها العريضة إلي من تعبته و شقته لإسعادي حتى تراني أشق درج العلم و المعرفة إلي من كان لها الفضل في نجاحي بعد الله عز و جل أمي (كثوم)

-إلى الذي لم يبخل بذائحه و تشجيعاته فأناز الطريق أمامي و سهل لي سبيل النجاح إلي من حلم برؤية ثمرة نجاحي إلي العزيز الغالي جدي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه (يحيى)

-إلى من كان بطنها لي ممدا و حملتني حتى كلت جها و سقنتني من صدرها شهدا إلي التي قاسمتني الروح لتخرجني إلي نور الحياة التي قد سما الرحمان و جعل جنته تحت أقدامها أمي الثانية (شريفة)

-إلى الغالي على قلبي إلي من حرس في نفسي الكبرياء حبيبي أبي (عمار)  
-إلى إخوتي الأحباء : محمد و زوجته و ولديهما ،إلى أختي وردة و زوجها سمير و ابنتيهما ،إلى إسماعيل و زوجته و ابنتهما ،إلى هشام و زوجته،إلى بشير و مريم و حمزة .

-إلى ثمار الشجرة الطيبة :جمال، نور الهدى ،فارس ،هاجر و الكتكوت مروان.  
-إلى العزيزان على قلبي جدي:(يحيى و ذهبيه)

-إلى كافة الصديقات و أخواتي اللواتي قضيت معهن أحسن الأيام و أحلى الأوقات :سعيدة مزوزي،عبله ،سعيدة ،سارة ،صورية ،رتيبة،فاطمة،نسيمة ،طليحة،وفاء ،كتيبة ،كنزة ،بسمه ،ريمة،فضيلة.

## مقدمة

ملخص الدراسة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: المقاربة النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية و الأداء

النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

### الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

خامسا:أنواع الثقافة التنظيمية

سادسا:مصادر الثقافة التنظيمية

سابعا:وضائق الثقافة التنظيمية

ثامنا:العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تاسعا: تأثير الثقافة التنظيمية

خلاصة

## الفصل الرابع:الأداء

تمهيد

أولاً:أنواع الأداء

ثانياً: محددات الأداء

ثالثاً:مؤشرات الأداء

رابعاً: معايير الأداء

خامساً:عناصر الأداء

سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء

ثامناً: معايير تقييم الأداء

تاسعاً:معوقات الأداء

خلاصة

## الفصل الخامس: الجانب الميداني(منهجية البحث و الإجراءات

الميدانية)

تمهيد

التعريف بالمؤسسة

أدوات جمع البيانات

المنهج المستعمل

عرض و تحليل النتائج

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ختمة

فائمة المراجع

فهرس الجداول

## فهرس الجداول.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	
02	الفئة العمرية لمجتمع البحث	
03	يوضح المستوى التعليمي لأفراد المجتمع	
04	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في الوظيفة	
05	التوافق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل بها كاحترام الوقت مثلا * احترام مواعيد الدخول و الخروج إلى المؤسسة	
06	القيم السائدة بمؤسستك تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين * تقييم مسؤولك لعملك	
07	القيم السائدة في المؤسسة و نظرتها للأفراد كمود هام له قيمة * هل تقبل النقل من جهة إلى أخرى	
08	اتفاق ممارسات و تصرفات القادة و المدراء مع القيم التي ينادون بها	
09	القيم التي تسود المؤسسة تقود السلوكك داخلها و تبين الصواب من الخطأ	
10	اتفاق و انسجام قيم العاملين مع بعضهم البعض	
11	قناعة الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات	
12	هل يعتقد الموظفون بأن الرضى الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة * هل تحرص على أداء عمالك بإتقان.	
13	وجود فرصة لمناقشة و عرض الآراء في حل المشاكل المتعلقة بالعمل	
14	هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط * كيف تنظر إلى عامل الوقت	

15	التردد في مغادرة المؤسسة في حالة وجود فرصة للعمل في مكان آخر * قبول النقل من جهة إلى أخرى.
16	حصول الموظفين ذوو القدرات الإدارية على فرصة حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي * تناسب قدرات العاملين مع المهام الوظيفية الموكلة إليهم
17	طريقة تقييم المدراء
18	هل المهام التي تقوم بها تتطلب خبرة سابقة * هل يتم انجاز العمل بدقة
19	إمكانية حصول الموظفين ذوو القدرات الإدارية المميزة على فرصة حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي * تناسب قدرات العاملين مع المهام الوظيفية الموكلة إليهم
20	كيفية التصرف في حالة عدم أكمال عمل ما
21	تفكير العاملين في ترك العمل
22	التغيب عن العمل
23	التحكم في عمالك
24	إنجاز العمل بسرعة

## مقدمة:

حضيت الثقافة في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها إلى بداية نشوء الإنسان ووجوده وتطور مراحل حياته، إذ استخدمت في العصر الحجري لمعرفة كيفية صنع الأدوات الحجرية اللازمة لبقائه من أدوات صيد وطهي..، كما استخدمت في المرحلة الزراعية، وتم استخدامها أيضا في المرحلة الصناعية في إنتاج السلع والخدمات وتطوير المكائن والآلات وتكوين المهارات والخبرات وانتقلت لتشكّل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية، إذ أصبحت تدخل في كل مجالات الحياة لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومها، وتحديد مسارات مداخلها، وصياغة أبعادها و اتسعت لتدخل عالم المنظمات، حيث تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، كما وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، كما تؤثر على السلوك التنظيمي، حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، تتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أوفي تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل لهذا تولى منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ، ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، و يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة و مؤسسيها، سياسة و

فلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

و على هذا الأساس تم تقسيم دراستنا هذه إلى جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي ،حيث يحتوي الأول على أربعة فصول، يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة تم فيه تحديد الإشكالية و الفرضيات و أسباب و أهمية و أهداف الدراسة كما يحتوي على تحديد المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة و الدراسات السابقة للموضوع. أما الفصل الثاني يتناول المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية و الأداء ،في حين يتناول الفصل الثالث الثقافة التنظيمية ،و الفصل الرابع الأداء. أما الفصل الأخير فيحتوي على منهج الدراسة و الأدوات و عرض البيانات و تحليلها من خلال الإجابات و تفسير النتائج و في الأخير خاتمة.

## الإشكالية:

لم تعرف المؤسسات و التنظيمات على اختلاف أنواعها تطورا و تعقدا كالذي عرفته في النصف الثاني من القرن (20) مما أدى إلى استخدام أوسع للتقنيات التكنولوجية الحديثة ، ففي العولمة و حركة رؤوس الأموال و التكتلات و التكتلات و التكتلات و التكتلات و التكتلات ، لذا سعت المداخل الإدارية لتحقيق التميز الداري و إعادة الهيكلة الإدارية و تحديد النماذج المثلى ، حيث كان التركيز على اقتراح أسلوب من شأنه أن يعظم الإنتاج لمواجهة المتطلبات الكبيرة و من أجل الاستخدام الأمثل للمورد البشري باعتباره أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح المنظمات ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن المورد البشري مفتاح أي نجاح لهذا كان شغلها الشاغل الاهتمام به.

و قد برزت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية نظرا للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية و التنظيمية هذا كان مع ظهور الثقافة التنظيمي في بدايات السبعينات ، حيث تحولت دراسة المنظمات من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع الفرد ، حيث توفر إطار ممتاز لتنظيم و توجيه هذا السلوك ، و تؤثر على العاملين و تشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوه داخا التنظيم الذين يعملون فيه ، كما تمثل جانبا مهما من البيئة الداخلية لأي تنظيم هذا ما أكدته نظرية (Z) التي تؤكد وجوب إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية داخل عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية ، كما ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا .

و مادام أن الثقافة التنظيمية أصبحت ضرورة حتمية وجب على الإدارة التعرف عليها للوصول إلى طريقة للتعامل معها بشكل إيجابي باعتبارها تؤثر في تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في حل المشاكل التي تواجهها ، و كما سبق ذكره أن نجاح أي منظمة يقوم على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتبار أن الأفراد لديهم طاقات و قدرات ذهنية متفوقة يجب الاستفادة منها و ضمان تحقيق اتفاق بين أهداف هذه المنظمة و بين قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد باعتبار أن كفاءة الأداء مصدرها قيم و معتقدات الأفراد داخا المنظمة.

و كما هو الحال في الدول الأخرى فإن الجزائر هي الأخرى تسعى جاهدة إلى تحسين مستوى مؤسساتها من حيث الكفاءة و الجودة و الإبداع و ذلك من خلال السعي لإيجاد حلول للمشكلات خاصة ما تعلق منها لاحتياجات العاملين المادية و المعنوية .

و لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في (مطاحن سيدي عيسى) بمنطقة سيدي عيسى بالمسيلة و ذلك سعياً للإجابة عن التساؤل المحوري الذي مفاده:

– ما طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية :

– ما طبيعة تأثير القيم التنظيمية على دوران العمل داخل المؤسسة؟

– ما طبيعة تأثير المعتقدات التنظيمية على انضباط العاملين؟

– ما طبيعة تأثير المعارف على التحكم في العمل؟

الفرضية العامة:

- للثقافة التنظيمية تأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية.

## الفرضيات الفرعية:

- 1 - كلما كان العامل يكتسب قيم عمل ايجابية كلما كان أداءه فعالا.
- 2 - كلما كان العامل لديه معتقدات أكثر ملاءمة مع طبيعة المنظمة كان أداءه فعالا.
- 3 - كلما كان للعامل معارف متميزة كان أداءه فعالا.

## أسباب اختيار الموضوع:

تناولنا موضوع الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء العاملين و من الأسباب التي دعتنا لاختيار

هذا الموضوع ما يلي:

- 1\_ الرغبة العلمية لدراسة هذا الموضوع و الفضول العلمي للتوسع فيه.
- 2\_ تزويد المكتبة بهذه الدراسة و توسيع معارف الطلبة .
- 3\_ الرغبة في الاطلاع على آراء العاملين فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و تأثيرها على أدائهم.
- 4\_ محاولة إثراء و تعميق الفهم فيما يتعلق بالرصيد المعرفي الذي تم تحصيله من خلال النزول إلى الميدان.

## أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من بين المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا لذلك ركزت هذه الدراسة على معرفة طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات، و أهميتها في نجاح و فشل المنظمات فهي تؤثر على سلوك المنظمات و تحقيق الإنتاجية .

## أهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا إلى ما يلي:

1. التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
2. معرفة مدى مستوى الأداء لدى العاملين داخل المؤسسات الصناعية.

- 3 دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
4. اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 5 . التعرف على واقع الثقافة التطبيقية في المؤسسات الصناعية.

## الدراسات السابقة :

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي تهدف إلى التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث ، ولقد تم استطلاع البعض من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا، وسنعرض أهم و ما توفر لدينا منها:  
الدراسات العربية:

## الدراسة الأولى:

دراسة "بن غالب العوفي" بعنوان:الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي ، و هي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جرت بهيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض سنة(2005) ،حيث انطلق الباحث من إشكالية مفادها :

\_ ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفية؟

أما الفرضيات، فتمحورت الأولى حول ماهي القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، و الفرضية الثانية حول ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هذه الهيئة، أما الفرضية الثالثة فكانت كالتالي ما مدى اختلاف مستوى التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية للهيئة المذكورة، و الفرضية الأخيرة صاغها على النحو التالي ما أثر لقيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة أما الأدوات فقد استعان بالاستبانة و قد كانت العينة مكونة من (240) عامل ، وفيما يخص نتائج الدراسة فقد خلص الباحث إلى أن جميع القيم الثقافية التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة ، كما بين أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة و قوية و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ،

أيضا خلص الباحث بأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام بشكل عام هي العدل، الكفاءة و فرق العمل.

و تتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كون الأولى تقوم على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، بينما الثانية فقد ركزت على دراسة أثر الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف د.مازن فارس راشد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

## الدراسة الثانية:

دراسة " اهاب فاروق مصباح العاجز " تحت عنوان : " دور الثقافة التنظيمية تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التعليم العالي "

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التعليم العالي، كما تمحورت إشكالية الدراسة. في ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ؟ ، و قد صاغ الباحث الفرضيات التالية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقافة التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، و الفرضية الثانية هي :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أما الفرضية الثالثة فقد تمحورت حول علاقة المعتقدات التنظيمية بتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية،و الفرضية التي تليها حول علاقة التوقعات التنظيمية بتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أما الفرضية الأخيرة كانت حول علاقة الأعراف التنظيمية بتفعيل تطبيق الإدارة التنظيمية ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، أما العينة فقد أجريت على (241) موظف و قد بين في نتائج دراسته أنه يوجد علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية و بين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التعليم العالي و كانت هذه العلاقة طردية، كما بين أنه لا يتاح للموظف اتخاذا لقرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر و أيضا لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الالكتروني ،كما لا يتم

إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.<sup>1</sup>

و تتميز دراسة اهاب فاروق عن الدراسة الحالية كونها تناولت دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية و قد طبقت في وزارة التعليم بينما الدراسة الحالية تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي و قد طبقت الدراسة في مؤسسة اقتصادية.

---

<sup>1</sup> : إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، تحت إشراف يوسف عبد، عطية بحر، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2011 جامعة.

## الدراسة الثالثة:

دراسة "سمير يوسف عبد الإله" بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات و هي الأخرى دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير سنة (2006) جرت الدراسة في الجامعات الفلسطينية و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى على التطوير التنظيمي؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى بقطاع غزة ، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة ، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة و مستوى التطوير التنظيمي ، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، و طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٤٠ موظفا من الإداريين و الأكاديميين و أعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، و استجاب منهم ٢٦٤ بنسبة ٦,٧٧% موظفا، و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز ب ينما ثقافة جامعتي الأزهر و الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار ، و أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا أعضاء مجلس الجامعة يشكلون ثقافة الجامعة ، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا و في الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط ، و أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و مجالات التطوير التنظيمي . و في ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية و تعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر و الأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة و القوانين ، و زيادة مستوى التفويض ، و الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

و قد تميزت الدراسة بكونها تناولت واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كونها تناولت واقع الثقافة التنظيمية و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي ، بينما الدراسة الحالية تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : سمير يوسف عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، تحت إشراف ماجد محمد عبد السلام الفراء، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة: عيساوي وهيبة، تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، و هي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير التي جرت بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بولاية بشار تحت إشراف الدكتورة بوشيخي عائشة، سنة 2011، حيث انطلقت الباحثة من إشكالية مفادها:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ؟  
و قد صاغت الباحثة عدة فرضيات كانت الأولى حول علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي، و الثانية كانت حول درجة الرضا الوظيفي للأفراد، أما الفرضية الثالثة فكانت حول مدى قوة الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ، أما بالنسبة للمنهج المتبع في الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الإحصائي بالإضافة إلى استعمالها أدوات منهجية أخرى كالملاحظة و الإستبيان، و فيما يخص مجتمع الدراسة فيتمثل في كافة الأفراد شبه الطبيين و المقدر عددهم ب ( 239 ) شبه طبي ، و قد تمثلت نتائج هذه الدراسة في أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، كما بينت أن للثقافة التنظيمية دور فعال يستمد من أهميتها و الوظائف التي تؤديها، كما أدت النتائج أيضا أن المنظمة تسعى لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث ف البيئة، و استخلصت الباحثة أيضا أن الرضا بمثابة ضمان لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة و إيجاد الدافع

لديهم لبذل مزيد من الجهد و الأداء ، و من النتائج أيضا أن ارتفاع الأداء و الولاء التنظيمي من النتائج الإيجابية التي تؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حين يعتبر الغياب، دوران العمل، الإصابات وغيرها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عيساوي وهيبية: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمت الشركات، تحت إشراف الدكتور بوشيخي فايزة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 12.20.

## الدراسة الخامسة:

دراسة سالم إلياس بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" و هي رسالة مكملة لشهادة الماجستير في العلوم التجارية ، و هي تهدف إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء و كذا التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين كما تهدف إلى دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين، كما تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟ و قد صاغ الباحث الفرضيات التالية :

تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين ، تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين ، تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين كما اعتمد على المنهج الوصفي و استخدم الإستبانة كأداة رئيسة إلى جانب أدوات أخرى و قد اختار (80) عامل كعينة ، من النتائج المتوصل إليها نجد أن قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية ، وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة المستجوبين ،عدم توفير المؤسسة لفرص مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية إضافة إلى عدم إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة مما من شأنه أن يخلق نوعاً من عدم الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف وعدم تحمل أي مسؤولية في حالة عدم تحقيق هذه الأهداف ، ذلك أن إشراك العاملين في صناعة القرار وتحديد الأهداف من شأنه أن يحملهم جزءاً من المسؤولية في تحقيق هذه الأهداف ويخلق لهم نوعاً من التحفيز والتفاني في الوصول إلى الأهداف المسطرة والقرارات المتخذة توصلت إلى أن المؤسسة تقدم حافزاً مادي للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال ، إلا أنه في السنوات الأخيرة لم تحقق المؤسسة أرباحاً لتوزيعها على العمال . و تميزت هذه الدراسة في كونها تتشابه مع الدراسة الحالية حيث تناولت أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية إلا أنها تختلف عنها من طريقة تناولها للموضوع حيث تناولت متغيرات غير التي تناولتها الدراسة الحالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> :سالم الياس:تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،الجزائر،200..

تحديد المفاهيم:

1\_ مفهوم الثقافة :

لغة:

الثقافة لفظة جاءت من المصدر الثلاثي في اللغة العربية "ثقف" و الثقافة (بكسر الثاء) تعني الفطنة و النشاط ، و الحذف و ثقف الرمح ، أي سواه و عدله .

اصطلاحاً:

هناك عدة تعاريف وردت في كثير من كتابات علم الإنسان أو علم الاجتماع أو التربية من بينها تعريف "تاييلور" و هو من أوائل علماء الإنسان الذي تحدث عن الثقافة، حيث عرفها بأنها هي ذلك المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفنون و الأخلاق و القانون و العرف و العادات و سائر الممكنات التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع، أما "روبرت بيكرستد" فعرفها بأنها ذلك المركب الذي يشمل كل شيء نؤمن به و كل شيء نفعله، بل و تشمل كل شيء نملكه بصفتنا أعضاء في هذا المجتمع.<sup>1</sup>

المفهوم الإجرائي:

هي كل ما الممارسات و المبادئ و المعايير و المفاهيم و الأنظمة و الأعراف السائدة في المجتمع يدركها أفرادها من خلال تصرفاتهم و ردود أفعالهم و قبولهم أو رفضهم أو الحكم عليها.

3- مفهوم القيم :

عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه و الحفاظ عليه و يعتبره أسباب سعادته الحياتية، كما ينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الحب و الكره، عدم التفضيل و التفضيل، ووجهات النظر و2

<sup>1</sup> : د. إبراهيم ناصر : علم الاجتماع التربوي، دار الجيل، بيروت، لبنان، ص125.

2: جيل فيربول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار و مكتبة وائل، بيروت، ط2011، ص1، ص68.

التحيزات، والنزاعات الداخلية و الحكم الرشيد و الغير رشيد التي ترسم للفرد صورة للعالم من حوله.<sup>1</sup>

يعرفها "نوبس" على أنها مجموعة مبادئ و ضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد و المجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات و تقاليد و أعراف المجتمع.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي:

القيم هي تراكم جملة من الأفكار و المعارف و الخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور و تقييمها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار و الأحكام.

3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم و المفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها و ترميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم و إدراكهم و شعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية و تحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم.<sup>3</sup>

وتعرف بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة؟ ما هو مركزها؟ و كيف ستكون في المستقبل؟.

و يعرفها "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية و القيادة" حيث يقول أنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو طورتها أو اكتشفتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأفراد الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها.<sup>4</sup>

المفهوم الإجرائي:

هي كل الممارسات و السلوكية التي تحدث داخل المنظمة ، كما أنها كل المعارف و الأفكار و المعتقدات و الأعراف و التقاليد التي يكتسبها الإنسان و توضح سلوكه المهني.

<sup>1</sup> : جيل فيريول: المرجع السابق، ص68.

<sup>2</sup> : بوفلجة غياث: القيم و الثقافة و التسيير، ط1، 1999، ص127.

<sup>3</sup> : مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2000، ص131.

<sup>4</sup> : فلاح حسن عداي الحسين: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان،

2006، ص131.

4- مفهوم الأداء:

لغة: عمل أو انجاز أو تنفيذ.

اصطلاحاً:

هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة و عوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة اضافة إلى عوامل ذاتية و هي العوامل المتعلقة بالمتصرف ذاته.<sup>1</sup> و يعرفه "نيكولاس" بأنه نتاج سلوك ،فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد ، أما نتاجات السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك <sup>2</sup> .

كما يعرفه "فيسواسفان" و "أونس" بأنه مجموعة السلوكيات التي يظهرها الموظف و تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

و يعرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات و واجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.<sup>4</sup>

المفهوم الإجرائي:

مقدار الجهد و النشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات التي يتم إنجازها من الفرد لتحقيق هدف معين و التي يتم قياسها.

<sup>1</sup> : عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم، جامعة الدول العربية ، العدد 382، القاهرة، 2003، ص15.

<sup>2</sup> : خالد بن محمد حمدان : الإستراتيجية و التخطيط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص383.

<sup>3</sup> : طاهر محسن منصور الغابي: أساسيات الأداء و بطاقة التنظيم، دار وائل للنشر ، الأردن، 2009، ص58.



المقاربة النظرية :

\_ النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

بعد البحوث و الدراسات التي أجراها العلماء و المفكرين حول الثقافة التنظيمية تم بلورة العديد من

النظريات و النماذج نذكر منها :

\_نظرية روح الثقافة :

تتطرق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة.

نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ واحد يسود الثقافة ، و إنما الثقافة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل ا لواقع لدى العاملين لتلك الثقافة ، كما يرى "ويلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسهر على تفاعل الأفراد و تحدد كثيرا من الأنماط القيادية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : محمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض ، 2005،ص120.

نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

نظرية Z:

تدعو هذه النظرية إلى إعادة توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية كما اظهر الدراسات في نظرية أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل ،زو من الأسس السليمة لثقافة المنظمة أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع و المشاركة ،حيث تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع و على تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم .

النظرية الثقافية:

تهتم هذه النظرية بالقيم ولتفضيلهما والرموز المفيدة والبرامج الفكرية بمعناها الواسع ،إنها البرمجة الفكرية لعمل الأفراد حيث تؤكد هذه النظرية حقيقة هامة هي أن المنافع تختلف وفقا لفئات العاملين وان مثل هذه الفئات تختلف من خلال العمليات المختلفة للطابع الاجتماعي ،فالثقافيون يتجهون للنظر في المؤسسات باعتبارها مصدرا لتحقيق البرامج الفكرية والفردية ،فهم يكررون نسبتهم الثقافية،كما ترتبط هذه النظرية بعلم النفس والانثروبولوجيا<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : محمد بن فرحات الشلوي: المرجع السابق،ص 120.

النظريات المفسرة للأداء :

إن موضوع الأداء من المواضيع المهمة التي تحدث عنها الكثير من المفكرين و الباحثين من بينهم "ادم سميث" و "فريدريك تايلور" و "هنري فيول"، "اتون مايو" ... الخ ، حيث يعتبر "ادم سميث"

أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه "ثورة الأمم" حيث يرى أن كل

فرد يميل إلى العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية و بأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة و بالتالي فان تحقيق الفعالية في الأداء تكو عند هذا الفرد أكثر من الأشخاص و منه

فإن الحصول على مستوى عالي من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الأعمال.

و قد عالج "ادم سميث" موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية و أثره على الأداء و نصح

بدوره المشرفين على الإنتاجية بأن يخصص كل عامل بأداء عمل معين و لا يتغير حتى يتمكن

من الإلمام بجميع نواحيه بالتالي يستطيع إتقانه ، لكن الإفراط في تقسم العمل أدى إلى خلق طبقة

البروليتارية و الوضعية التي آلت إليها أصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج إضافة لتقييدها

لحرية العامل

الإدارة العلمية:

قام "فريدريك تايلور" رائد المدرسة العلمية بمجموعة ن الأبحاث و الدراسات قائمة على فكرة تنظيم

العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية و هذا من خلال تحليل العمل و

تجزئته إلى مهام بسيطة و دراسة الحركات و الأزمنة لانجازه و كذا الاقتصاد فيه من أجا الوصول

إلى مستوى الفعالية في الأداء الأمر الذي يؤدي إلى نزاعات مستمرة بين الإدارة و العمال<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : - رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط1، شركة باتنيت للنشر و التوزيع، 2003

و قد وصل من خلال كتابه المذكور أعلاه إلى مجموعة من المبادئ الواجب تطبيقها للوصول إلى أكثر رضا بالتالي الوصول إلى أفضل أداء و أكثر إنتاجية 'كما دأب زملاء "تايلور" وأتباعه على تصميم و تطبيق دراسة الحركة و الزمن ، كما أن هناك مجال لتطبيقها و اختراع طرق مختلفة للأجور ، الأجر حسب الإنتاج و الأجر حسب القطعة ، حيث يحسب العامل عدد القطع التي ينتجها و يزيد مكسبه بزيادة هذا العدد.

هذا و قد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين المؤسسة طريقة أدائه للعمل ، فقد كانت الملاحظة و التجربة العلمية داخل المؤسسة الصناعية و تسجيل النتائج ثم تحليلها من الأسباب التي أتبعها" تايلور" حيث أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحافز المادي و هذا لا يتحقق إلا بتقسيم العمل و أداء كل عامل لجزء من عمله.<sup>1</sup>

نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة لأفكار النظرية العلمية مع المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي وضع أسس لهذه النظرية و اهتم "فايول" بوضع أسس و قواعد التنظيم و الإدارة بهدف إيجاد السبل و الوسائل الكفيلة برفع فعالية الأداء و تحسين الواقع التنظيمي ، و دفع إلى تحليل العملية الإدارية و تقسيم العمل و رسم الخرائط الدقيقة للإنجاز باعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا لأجل تحقيق أعلى مستويات الأداء، حيث وضع مجموعة من 2 المعايير

<sup>1</sup> : رضا قجة ، المرجع السابق، ص.57

2: عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص.77.

الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة و هي تتمثل في التأكد من أن التخطيط قد أعد بعناية و وضع سلطة مفردة و هي تتمثل في تكامل التنظيم و الانسجام و تنسيق الجهود و إصدار القرارات الحاسمة و الواضحة ، و ايجاد وسيلة فعالة في الاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح ، و ضرورة تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية و منح المكافآت العادية و التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الفرد مع رقابة كل مل في التنظيم، فلا عقلانية و الرشد و قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء.

فالأداء الفعال عند " فايول " قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ و أسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.<sup>1</sup>

#### مدرسة العلاقات الإنسانية

يعتبر "التون مايو" رائد المدرسة الإنسانية ، حيث قام بإجراء تجاربه في مصنع الهاوثورن بشركة ولسترن إلكترونيك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقات بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء إذ لاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني الانخفاض في مستوى الأداء و بالتالي الإنتاجية الأمر الذي جعل "التون مايو" يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردود يتهم ترتبط أكثر بالجو السائد بين العال من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى و بمدى قدرة المدير على التحفيز و بالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج و التحكم في وتيرته<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع السابق، ص 57.53.

<sup>2</sup> : رضا قجة، المرجع نفسه، ص 57.

و نتيجة لإدخال تغيير في طريقة العمل و طريقة المعاملة و الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة حول المسائل المتعلقة بالإنتاج و طرق دفع الأجور و السماح بالنقاش و التنقل أثناء العمل.

لاحظ "مايو" زيادة الدافعية في الأداء و بالتالي زيادة الإنتاجية عما كانت عليه من قبل، إضافة إلى خلق الجو الديمقراطي(القيادة الديمقراطية) التي يرى فيها "التون" أنها أحسن طريقة لأداء الأعمال ، إذ يتم عن طريقها زيادة الإنتاجية و رفع رضا العاملين إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء و تحقيق نتائج ايجابية أكثر مما كان سائدا في مرحلة الإدارة العلمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : رضا فجة، المرجع نفسه، ص57،5.

تمهيد:

تعد الثقافة المؤسسية امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، فهي تلعب دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي في المؤسسة و هذا من خلال القيم و العادات و التقاليد و القواعد السلوكية ، كما تتصف بالتغير و الدينامكية حيث تتطور و تتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة و نظرا لأهميتها فقد تناولنا في هذا الفصل مفهومها و عناصرها و أهميتها و خصائصها ، كما سنتناول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية القوية و الضعيفة و كذا مستوياتها ومعاييرها و معوقاته.

## 1 - تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة (1980) و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (bassiness week) ، و أدرجت مجلة (fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (corporate culture) ، إلى أن جاء الباحثين ( Kennedy) و (dial.t.e) سنة (1982) بكتاب تحت عنوان (corporate culture) واضعين اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر (hofestid) أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حدود الثمانينات الميلادية ، حيث يحيل ذلك لكتابين اثنين هما (ثقافة المنظمة) و كتاب (البحث عن الامتياز) ل (petrotormaness) ، و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم و إبداعهم .

و لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات قبل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة القائمة على الثقة و الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : د. عادل بن صالح عمر عبد الجبار و محمد شرك القحطاني: علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، 2008، ص73.

2: طاهر محسن منصور الغلبي/ وائل محمد إدريس : الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، ، د ط، 2007، ص296.

## 2 - أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

1\_ بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء و العمل و المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.

2\_ إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة ز معايير الأداء العالي .

3\_ تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء:و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

4\_ زيادة التبادل بين الأعضاء:هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.<sup>1</sup>

خصائص الثقافة التنظيمية:

تقترح البحوث أن هناك سبعة خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية و هي كالتالي:

1\_ الإبداع و المخاطرة:درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.

2\_ الانتباه للتفاصيل: الدرجة الذي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : طاهر محسن منصور الغلبي/ وائل محمد إدريس : الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، ، د ط، 2007، ص296

<sup>2</sup>: المدهون الجر زاوي: تحليل السلوك التنظيمي: دار النشر العربي ، ط1، 1995، ص83.

3\_ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

4\_ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات

المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

5\_ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة

6\_ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

7\_ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهولة و ودية التعامل.<sup>1</sup>

3 - عناصر الثقافة التنظيمية:

حدد "michane" و "vonglion" عناصر الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر تتمثل في:

\_ الافتراضات (assumptions): عبارة عن نماذج عقلية مشتركة و وجهات نظر واسعة يعتمد

عليها الأفراد في توجيه انطباعاتهم و سلوكياتهم مثل: افتراض العاملين بأن أسلوب تعامل شركتهم

المتسم بالأمانة و النزاهة هو سبب نجاحها و بقائها ، كما تتميز الافتراضات بأنها تأتي من

اللاوعي و تعد قضايا راسخة و متأصلة و مسلما بها.

\_ القيم (values): عبارة عن معتقدات ثابتة و دائمة حول ما هو مهم في مواقف مختلفة التي توجه

قراراتنا و تصرفاتنا و تحدد لنا التصرفات و الخطأ و تعد -إلى حد ما- أقل تعقيدا و أكثر بساطة

من الافتراضات.

\_ المعتقدات (beliefs): تعكس إدراك الأفراد الواقع الذي يشمل طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية

في بيئة العمل ، و من الأمثلة على المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صناعة القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : المدهون الجر زاوي، المرجع السابق، ص 83.

<sup>2</sup> : منتدى طلاب جامعة ورقلة: منتديات العلوم الإنسانية و الاجتماعية منتدى قسم علم الاجتماع، 9 ديسمبر 2013، سا 10:57.

أما "المدھون الجر زاوي" فقد أوضح أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة مثل القيم و المعتقدات و الأعراف التنظيمية التي هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم و بيئة العمل و التوقعات التنظيمية المتمثلة في التعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف و التنظيم ،مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و الزملاء من زملائهم في التنظيم.<sup>1</sup>

#### 4 - أنواع الثقافة التنظيمية :

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها و نتائجها ،حيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة للعديد من القوى المتداخلة في حالة كون هذه القوى موازية و ملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة سيتم اعتناقها و تقبلها من المنظمة حيث تعمل على توجيههم باتجاه تحقيق الخطط و أهداف المنظمة و من ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية ، و في حالة عكس ذلك فإن ثقافة ضعيفة و سوف نتطرق إليها فيما يلي:

1/ الثقافة القوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة و أن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

و عندما تتجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: عبد المحسن توفيق: المرجع السابق، ص 70.

<sup>2</sup>: مصطفى محمود أبو بكر : دليل المدير المعاصر ، الوظائف - الإدارة المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص76.

فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ارتباطا وثيقا ، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة و استجابة سريعة الملائمة لاحتياجات عملائها و مطلب الأطراف ذوي العلاقة بها .

كما أثبتت بعض النظريات وجود ارتباط بين قوة الثقافة و الكفاءات الممتازة في المؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة ، كما أن الثقافة القوية تمارس تأثيرا ايجابيا على كفاءات المؤسسة لأنها تساهم في تحفيز العمال كما أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات و نظام المكافآت <sup>1</sup>.

8/ الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات ، و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

ففي حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و القوانين الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي <sup>2</sup>

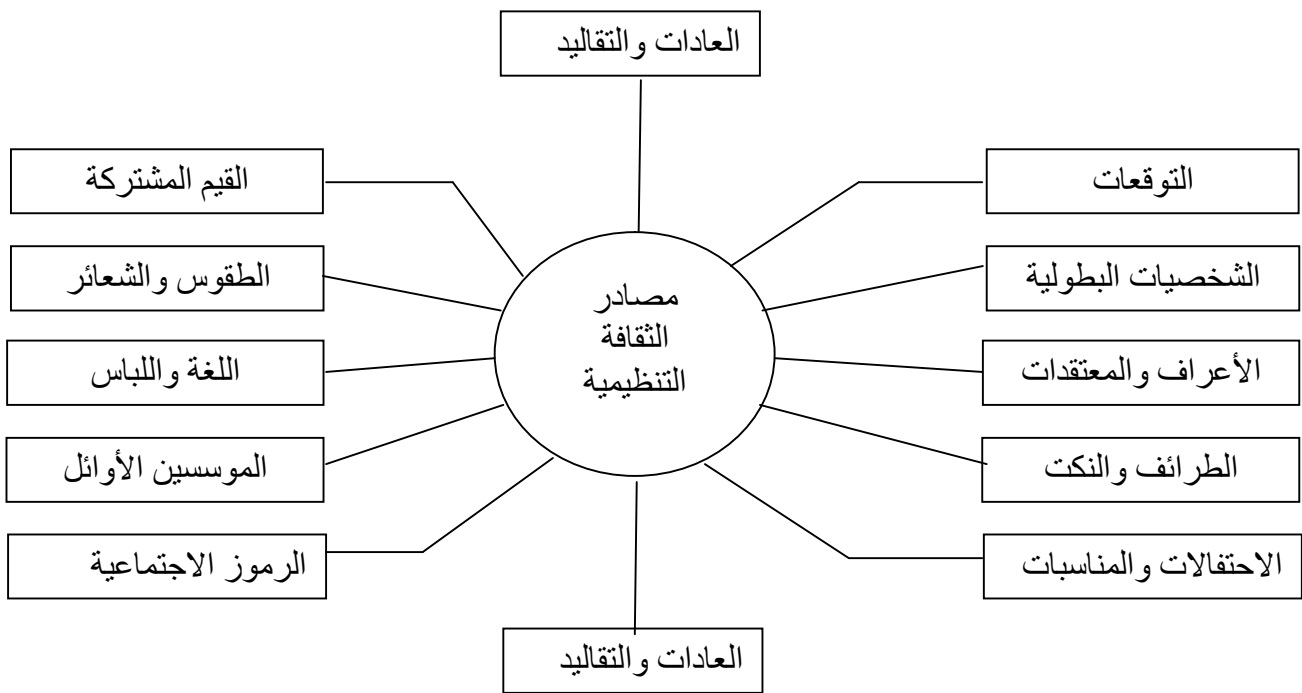
<sup>1</sup>: مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق،ص76.

<sup>2</sup>: سعيد عامر ومحمد علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز، وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 88ص، 1998 .

و السياسي و فيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة و المحيط و هي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد يشعر فيها بالعزلة و الإحباط.<sup>1</sup>

### 5 - مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



ذكر " العديلي " أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية تنحصر فيما يلي:

العادات و التقاليد و الأعراف:تؤثر العادات و التقاليد و البيئة الداخلية و الخارجية في شخصيات

أفراد المجتمع و تحدد أنماطهم السلوكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : سعيد عامر ومحمد علي عبد الوهاب:المرجع السابق، ص88.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: يوسف عبد عطية بحر، سنة 2011، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص16

الطقوس و احتفالات المناسبات: أساليب الاحتفال بالأعياد و المناسبات القومية و المناسبات 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 و الطرائق و النكت و الألعاب: أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن المشاعر، المودة و تخفيف صراعات و ضغوطات العمل.

البطولات و الرموز الاجتماعية: قصص و سيرة القادة في المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.

القصص و الحكايات: تعكس رسالة معاينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد و الابتكار و التفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وظائف الثقافة التنظيمية:

باعتبار ثقافة المنظمة أداة فعالة في توجيه سلوك الأفراد العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل فهي تؤدي بذلك وظائف مهمة تتلخص فيما يلي:

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات بمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام و تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.<sup>2</sup>

1: إيهاب مصباح فاروق العاجز، المرجع السابق، ص16.

2: حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار الأردن للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص44.

تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ،حيث تور الثقافة التنظيمية مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.

\_ الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية و تحدد الهوية الخاصة بالعاملين .

\_ هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح و فعال لنشاط المنظمة.

\_ تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

#### 6 - العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات أهمها:

\_ صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.

\_ الخصائص الوظيفية و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية ، ذاك أن الأفراد يتجهون

نحو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم ، كما تستقطب المنظمات الأفراد

الذين يتفقون مع ثقافتها.<sup>2</sup>

\_ خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تعكس على نمط الاتصال و

طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.

\_ المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية

للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.

<sup>1</sup> : حريم حسن: السلوك التنظيمي ، المرجع السابق،ص44.

<sup>2</sup>: مصطفى محمود بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص82، 84.

## 7 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

كشفت دراسات أجراها الباحثون حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين ثقافة المنظمة و فعالية المنظمة، فقد وجد هؤلاء أن أهمية الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الانجاز، ففي المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا و السلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس، و يرى الكاتب "gaybarny" أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة، أي بمعنى تساعد على الانجاز و الأداء الأفضل و أن تكون قبلة للتنفيذ.

كما أن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الملاءمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و إستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، درا الجامعة الجديد، الإسكندرية، 2003، ص433.

## خلاصة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، كما أنها تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

تمهيد:

أثار موضوع الأداء اهتمام بالغ الأهمية من طرف العلماء و المفكرين ليس فقط على المفهوم النظري و لكن على مستوى التصورات أيضا و كذا التطبيقات العلمية و المؤسسية و هذا لما للأداء من دور كبير على مستوى التنمية الاقتصادية، فهو يعتبر علاج لحل الكثير من المشكلات الأمر الذي يستوجب دراسة أداء المؤسسات العامة و الخاصة و قد تناولنا في هذا الفصل أنواع الأداء و محدداته و مؤشراتته.

## 1 - أنواع الأداء:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستهدفة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم في وظائفها دون تمييز بينها ، و قد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على كل حدا هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة متمثلة في الأداء البشري في المنظمة و الأداء التقني و الأداء المالي و قد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية .

تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية...الخ<sup>1</sup>.

## 2 - محددات الأداء:

يمكن تحديد أداء أفراد العاملين من خلال ثلاثة عوامل رئيسية أشار إليها "أحمد صقر عاشور" خلال تعريفه، حيث يرى أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدرته على الأداء و إدراكه لمحتوى عمله و لدوره الوظيفي و يمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:<sup>2</sup>

## الأداء القدرات الإدراك

<sup>1</sup> : عبد الملوك زهوة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2002، ص.89

<sup>2</sup>: أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1989، ص.65.

معنى هذا أن كل عامل من العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة و إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين المتمثلة في القدرات و الإدراك و من أجل فهم هذه المعادلة نتطرق إلى كل عامل على حدى.

1/ الدافع: يعرف الدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر و يتابع القيام بهذا النشاط، فالدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته و لا قياسه و هذا ما جعله محل خلاف العديد من العلماء في تحديد مفهومه و درجة تأثيره على أداء الفرد و لعل من أهم من تطرق لهذه الإشكالية العالم "دوجلاس و ماجريجور" من خلال نظريته ( X و Y ).

\_ نظرية X : تدعى أيضا النظرية التقليدية المتشائمة التي تفرض أن الإنسان مخلوق كسول غير طموح و لا يتمتع بالذكاء فلا بد أن يعمل في نظره شيء غير مرغوب و أنه يريد أن لا يتحمل المسؤولية و إنما يجب أن ينقاد و هو أيضا أناني بالوراثة و لا يبالي لمصلحة الجماعة و أن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية و الأمن فقط.

\_ نظرية Y : تسمى بالنظرية الحديثة المتفائلة، و هي على عكس النظرية الأولى، إذ أنها تفترض أن الإنسان نشيط و طموح و ايجابي و يريد أن يعمل و يجد إذا توافرت الظروف الملائمة لذلك و أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع و يرغب في تحمل المسؤولية و مشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها و أن الحاجات التي إشباعها لا تقتصر على الأمن و الحاجات الجسمية فقط و لكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية و الاجتماعية و التقدير و الاحترام و إثبات الذات و هذا ما يراه "ماسلو" من خلال نظرية الحاجات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 65.

لذلك يؤكد "ماجريجور" أن الإدارة يجب أن تفهم العاملين من الزاوية المتفائلة للطبيعة البشرية و أن تحسن قيادتهم بحيث تساعدهم على إظهار ملكات الحق و الإبداع التي بحوزتها و تتم بحوافزهم الاجتماعية ذلك عن طريق المشاركة الإدارية التي من خلالها توحد أهداف العاملين و أهداف المنظمة و يخلص إلى أن هذا الأسلوب من المعاملة للعاملين لا يحقق انجازات مادية فحسب لكنه يعد خطوة كبيرة اتجاه تحقيق مجتمع جديد.

2/ القدرات: القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الأداء و إنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة و يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء و متطلبات القدرات اللازمة عنه، و يعرفها "عبد الرحمان عيسوي" أنها : (القدرة على أداء عمل معين سواء كان عاملا حركيا أو عقليا )، و يشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة و الدقة في الأداء و ليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة و القدرات الفطرية.

3/ الإدراك: يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه و سلوكه، فهو يلتقي توجيهات من مشرفه في العمل و ردود فعله و رأيه فيما يؤديه من عمل و ما يسلكه من تصرف، كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، و عليه يمكن تعريف الإدراك على أنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني و تفسيرات مما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات و يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها و لا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك و لكل فرد طريقة في الفهم و الإدراك تختلف من شخص إلى آخر و لهذا نجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات و انطباعات معينة تتكون لدى الفرد عن عمله و عن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، ط1، مكتب عين شمس، القاهرة، 1975، ص135،130

3 - مؤشرات الأداء:

و تتمثل في:

أ\_ دوران العمل: يعتبر دوران العمل من أهم المفاهيم و الموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح، دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال و تنقلات المهنية داخل المنظمة و خارجها، حيث عرفه "جيمس بريس" بقوله: "دوران العمل هو درجة حركة الأفراد و تنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى"

فالعامل الذي يشغل في مركز عمله تسود فيه ظروف فيزيقية سيئة كقلة الإضاءة و التهوية و ارتفاع درجة الحرارة، هذه الظروف تجعل العامل يفكر في استخدام كل الطرق المتاحة ليغادر هذا الموقع نفس الشيء بالنسبة للعامل الذي يشتغل مع مشرف لا يقدر مشاعر العمال و لا يقبل أن يشاركوا في اتخاذ القرار و لا يتعامل معهم بالظروف الإنسانية كل هذه الظروف من شأنها أن تكون عاملا حاسما في زيادة معدل دوران العمل.

كما أن استقرار العامل في مكان ما على مدى ما يحققه له ذلك المكان من إشباع لحاجاته المختلفة لهذا فإن استقرار العامل في مكان معين مرتبط بمدى ما يحققه من إشباع لحاجياته الأساسية من خلال بقاءه في هذا العمل، و مما لا شك فيه أن الإنسان يعمل بهدف إشباع حاجاته من الطعام و الشراب و غيرها من الدوافع الإنسانية لضمان استمرارية النوع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : رضا فجة: المرجع السابق، ص 83.

ب\_ التغيب: تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج و الإنتاجية، إذ يعرف بأنه عدم حضور العامل للعمل ، أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيب.

قد اتضح من بعض الدراسات أن العوامل الإدارية لها دور واضح في تحديد ظاهرة التغيب العمالي، فقد تأكد أن أسلوب الإشراف له دور هام و مؤثر في مدى تكيف العامل في عمله و انعكاس ذلك على ظاهرة التغيب عند العمال بصفة عامة، كما الصراع دورا كبيرا في تغيب العامل، فعند انهيار قدرة الأعضاء على العمل معا بسبب الصراع يؤدي إلى زيادة معدلات التغيب الإداري.

ج\_ الإنضباط: الإنضباط في العمل يعد الشغل الشاغل لقادة و مسيري المؤسسات و هو العنصر الأكثر أهمية في العمل، حيث أن عدم الإنضباط في المؤسسة يعد مشكل من المشاكل الخطيرة إذ لا يمكن تجاهله فغالبا ما تتفشى آفات عديدة داخل المؤسسة كالتمارض الذي يؤدي إلى التغيب غير المنظم و الفوضوي و حوادث العمل المعتمدة و الإهمال و اللامبالاة و الغش و غيرها من الأمور السلبية التي تعتبر من مخلفات غياب الإنضباط سواء لدى العاملين في الإدارة أو الأدنى منهم، و مما يسبب عدم الإنضباط في العمل غياب أخلاقيات العمل كذلك غياب مبدأ الجدارات عند الترقية هذا ما يؤدي إلى عدم الثقة بين العمال الإداريين و العمال العاديين فينشأ الصراع و الخلاف و هذا ما يؤثر سلبا علا الأداء داخل المؤسسة، و قد كشفت الدراسات و الشواهد أن وجود الإنضباط يعتبر أكثر من ضروري داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

4 - معايير الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> : رضا فجة: المرجع السابق، ص84.83.

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يؤدي معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء و في الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1\_ الجودة: ترتبط الجودة حيث تعتبر عن مستوى أداء العمل و الجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة و لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك بفضل وجود مرجع وثائقي لدى المرؤوسين و الرؤساء و الاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التنظيمات السابقة للإنتاج و الأهداف و التوقعات.

2\_ الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز و بهذا يجب أن يتحدى قدرات و إمكانيات الأفراد و في الوقت نفسه لا يقل عن خبرتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي و قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : ناصر بن محمد بن عقيل:العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، 2006، ص 83.

3\_ الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخلا مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن كما يعد أهم، بالإضافة إلى الوقت الذي يعتبر أكثر أهمية.

4\_ الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات و الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في انجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة بجميع الأطراف.<sup>1</sup>

#### 5 - عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر هي:

\_\_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

\_\_ نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

\_\_ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف و مقدار سرعة هذا الانجاز.

\_\_ المثابرة و الوثوق: و يدخل فيها التنافي، الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز

الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة إلى الإشراف و التوجيه 2.

<sup>1</sup>: ناصر بن محمد بن عقيل: المرجع نفسه، ص 83.  
<sup>2</sup>: عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 1989، ص70.

و بصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر هي:

الموظف: و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.

الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.

الموقف: و يقصد به البيئة التنظيمية و ما تتضمنه من مناخ للعمل،الإشراف،وفرة الموارد و

الأنظمة الإدارية،الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يجب أن يأخذ المسؤولين في اعتبارهم عن تقييم أداء العاملين عدة عوامل تؤثر في الأداء و من

بينها:

موقف العامل من وظيفته: و يتمثل في الظروف المادية للعمل و درجة سهولة أو تعقيد الوظيفة و

الأجر و مدى التجاوب مع محتوى العمل.

موقف العامل من الإدارة: و يشمل العلاقات بين المستويات الإشرافية في السلم الهرمي للتنظيم

الصناعي، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث

إيجابياتها و سلبياتها.

موقف العامل من جماعة العمل: و يتمثل في مدى اندماج العامل داخل التنظيم الصناعي و مدى

تماسك أعضاء الجماعة و نوعية العلاقات الإنسانية التي تربطهم 2.

محتوى العمل: يعتبر محتوى العمل هام جدا في تحديد رضا العاملين إذ يذهب البعض إلى اعتباره

العنصر الوحيد المؤدي إليه، و يرون أن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة

<sup>1</sup> : عبد المحسن توفيق: المرجع السابق، ص.70

2: سلطان أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، ص118.

لمشاعر الاستياء كالمسؤولية، طبيعة العمل، أنشطة العمل، فرص العمل، تقدير الآخرين لأداء الأفراد، الترقية، إضافة إلى ذلك يجب أن يوفر العمل للفرد فرص لاستخدام قدراته و كلما أدرك العامل أنه يوظف قدراته ارتفع رضاه عن عمله و عما يقدمه من جهود.

الإشراف: يعتبر الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلالها المؤسسة على أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية و هذا ما دعمته الكثير من التجارب و الدراسات في ميدان علم الاجتماع الصناعي، فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلبا وإيجابا حيث أن توفير مشرف لمحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال و تنظيم الروح المعنوية لهم يخفف من معدل دوران العمل و الغياب مما يحسن فعالية الأداء و بالتالي رفع مستوى الإنتاجية و لا أحد يستطيع إنكار أو نفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج و من أجل كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة و فعالية و الدفع لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحفيز الأفراد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكهم و توجيههم التوجيه المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة .

ظروف العمل المادية: أشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الظروف الفيزيائية و المادية للعمل و انعكاساتها على العامل أثناء تأدية عمله و الأمراض المهنية المتصلة بأداء العامل و استخلصت أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل و قوة ارتباطه بالعمل ، بالتالي على درجة رضاه و أدائه لعمله فمعدل دوران العمل و معدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المناسبة و غير المناسبة ارتباطا 2

<sup>1</sup> : سلطان أحمد صقر: المرجع السابق، ص 118.  
<sup>2</sup>: رضا فجة: مرجع سابق، ص 76.

تناسبيا و هو ما يؤكد تعريف الدكتور "صالح الشنواني"، حيث يرى أن الظروف المادية هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه للعمل و ميوله و اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة و المشروع الذي ينتمي إليه.<sup>1</sup>

#### 7 - تخطيط الأداء:

تعتمد الخطط الخاصة بالأداء للعاملين على ثلاثة عناصر تتمثل في :

أ/ بيانات المسؤولية: و التي يتراوح عددها بين ( 6) و (8) بيانات يتم من خلالها تحديد النتائج الأساسية التي ينبغي أن يتم تحقيقها من خلال الوظائف .

ب/ مؤشرات الكفاءة: التي تتمثل في المعايير التي يتم تقييم كل مسؤولية على أساسية

ج/ الإضافات السنوية: و التي تتمثل في بعض المهام المحددة أو المشروعات التي يتم التعهد

بها، بالإضافة إلى مسؤوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة علاوة على ذلك فإنه يتم تحديد

جزئيات أساسية لعملية توزيع المسؤوليات تتمثل فيما يلي:

الإستراتيجية: و التي تساعد في صياغة أهداف المجلس.

التوجيهي و تتعلق بوضع و توصيل العمل.

التنفيذ: يتعلق بتوفير الخدمات في حدود الوقت الذي يتم تحديده في حدود التكاليف مع الالتزام

بالمعايير المطلوبة.

التطوير و التحكم المؤسسي : و يساعد ذلك في دعم بنية المجلس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : الشنواني صالح: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المغربية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص105.  
<sup>2</sup>: باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص113.

إدارة و تطوير العاملين:

الكفاءة الشخصية: و يتم هنا دعم و تطوير نطاق كامل من المعرفة و المهارات المرتبطة بالعمل.<sup>1</sup>

8 - معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء الأساسي الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به الحكم عليه و هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء لا بد أن تصاغ هذه المعايير بالمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة و يشترط في المعايير مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

\_ صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

\_ ثبات المقياس: أي أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه إن ذلك ليس عيباً فيه و إنما حالة طبيعية.<sup>2</sup>

\_ التميز: و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء فرد و مجموعة من الأفراد.

<sup>1</sup> : باري كشواي، المرجع السابق، ص 113.

<sup>2</sup> : الهيتي خالد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 203، 204.

\_ سهولة استخدام المقياس إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل<sup>1</sup>

### 9- معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه و من أهمها: الإضاءة، الحرارة، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات، السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل الداخلية و التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و قدرته و تدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا القدرة و الإتجاه فعلى سبيل المثال: أي عطلا في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : الهيبي خالد: المرجع السابق، ص204، 203.

<sup>2</sup> : مجدي محمد أحمد: علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص187.

## خلاصة:

يرتكز الأداء الراقى و المميز على خلفية علمية و تأهيل يوضح مهام العمل و يبسط إجراءاته و خطواته و تساهم مهارات و خبرات العاملين في دعم الابتكار و الإبداع شرط وجود ثقافة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد على ذلك، كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال و التنبؤ بهذا السلوك و التحكم فيه، و بناءً على كل هذه المعطيات، يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

تمهيد:

بعد الإحاطة بالموضوع ودراسته نظريا يأتي جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، لذلك فقد خصصنا هذا الفصل لعرض وتفسير وتحليل البيانات أي العمل على الجانب الميداني للدراسة، والذي نكون قد أنهيناه بجملة من النتائج المتوصل لها بعد عملية التحليل التي على ضوءها نتوصل إلى نفي أو إثبات الفرضيات.

مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

- التعريف بالمؤسسة: مطاحن سيدي عيسى هي مؤسسة اقتصادية عامة متخصصة في إنتاج مادة السميد والفريضة ووهي وحدة تابعة للمؤسسة الأم التي يوجد مقرها في ولاية سطيف، صنفت كأهم فرع للمؤسسة الأم من خلال موقعها الاستراتيجي، حيث شيدت على مساحة قدرها 55000م<sup>2</sup> سنة 1976م من طرف شركة ايطالية اسمها GOLFITTO برأس مال يقدر ب1400.000.000 دج، وبدأت ب(170) عامل في سنة 1992م وفي أكتوبر استقادت من التسيير التلقائي مثل جميع الوحدات الأخرى وتحولت من وحدة تجارية شركة مساهمة رأسمالها إلى 8100.000.000 دج، وفي ديسمبر 1997م كان عدد العمال (193) عامل حتى سنة 1998م أين انخفض عدد إلى (141) عامل، و في السنة الحالية انخفض عدد العمال إلى 90 بإتباع نظام العمل المستمر المنظم على شكل مجموعات.

- نشاط المؤسسة: المؤسسة تحول المادة الأولية القمح الصلب والقمح اللين إلى مادة غذائية (سميد ربيع، سميد عادي أول، سميد عادي ثاني، نخالة، دقيق خبز، دقيق ممتاز).

تشتمل المؤسسة على (08) مصالح:

1- المصلحة الاجتماعية: تقوم بدراسة مشاكل العمال.

2- مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بدراسة مشاكل الإنتاج والسير على نحو المخطط

الاقتصادي والمالي.

3- مصلحة العمال والعلاقات الإنسانية: مهمتها المساهمة في إعداد سياسة الأجور والتكوين.

4- **مصلحة الإنتاج:** هذه المصلحة مهمتها تحديد الأسعار من العائدات وحساب المردودية والإنتاجية وفيها جانب الصيانة ويهتم بإصلاح المعدات وجعلها في وضع حسن وترفع مدة حياة الوسائل وأيضاً الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية وتستعمل على الغالب قطع الغيار.

5- **مصلحة التموين وتسيير المخزونات:** تهتم بتموين الوحدة بالمواد الأولية وقطع الغيار.

6- **مصلحة الأمن و الوقاية:** تضمن الوقاية والأمن في الوحدة وهي على علاقة بأي شيء يحدث في الوحدة.

7- **المصلحة التجارية:** تهتم بالمعاملات التجارية للمواد وهذه المصلحة لها مهمة أساسية وهي البيع.

8- **المخبر:** يهتم بتحليل وتغيير المنتج والمادة الأولية.

#### ب- المجال الزمني:

بالنسبة للمجال الزمني للدراسة الميدانية استغرق مدة شهر ابتدأت من 23 مارس 2014 إلى غاية 20 أبريل حيث تم التعرف على المؤسسة ونشاطها و مختلف المصالح الموجودة بها ومن ثم التحصل على بعض الوثائق والمعلومات الخاصة بها، وبعد معرفة سير العمل تم انجاز الاستثمار وتوزيعها على العمال وفي الأخير تم جمع تلك الاستثمارات الموزعة.

## ج- المجال البشري:

شملت دراستنا في الجانب الميداني العمال بصفة عامة الذين عددهم ب 40 عامل

## المنهج والأدوات:

## أ- المنهج:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث حيث يلعب دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به ويعرف المنهج على انه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لتحقيق هدف وعليه فان مسالة المنهج تعد من المسائل الأساسية والحاسمة عند القيام بأي بحث أو دراسة، ولأن البحث العلمي مرتبط بأبعاد زمانية ومكانية متعددة وسعيه لتحقيق أهداف مختلفة يتطلب تعدد في أساليبه فكل باحث يتبع المنهج الذي بلأئمه حسب موضوع دراسته.

لذلك فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد منهج يرتبط بظاهرة معاصرة قصد تفسيرها وقد تبيننا هذا المنهج لأنه أكثر ملائمة لموضوع البحث الذي هو الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، إن هذا المنهج يمكن الباحث من ملاحظة الظاهرة والإحاطة بها وجمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق ممن الفرضيات كما يضمن لنا وصف الظرة في الوقت الراهن.

## ب- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة مصدر أساسي في جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة ، أو المشكلة المراد دراستها فهي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن

أسئلة البحث و اختبار فروضه فهي تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته و رصد تغيراته.

استخدمنا هذه الأداة في المرحلة الأولى عندما قمنا باستطلاع الميدان لأول مرة للحصول على معلومات هامة تتعلق بموضوع الدراسة فعن طريقها تمكنا من رصد الكثير من المواقف و الظواهر التي تحصل في المؤسسة المتعلقة بالظروف التي يعيشها العاملين .

### ج- الاستمارة:

إن الاستمارة من أدوات البحث التي تطبق كثيرا في مختلف البحوث الاجتماعية والنفسية والاقتصادية...ولقد اكتسبت هذه الأهمية لأنه عن طريقها يتمكن الباحث من جمع المعلومات التي تخص مشكلة بحثه ، وموضوع دراسته والتي تعالج بطريقة كمية ليتم تحليلها وتفسيرها، فهي نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة.

وقد صممت الاستمارة بطريقة توصل إلى الأبعاد الهامة التي تخدم الفرضيات وتجيب عليها حيث تتضمن ثلاثة محاور، المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية كما تتضمن أيضا أسئلة مغلقة الإجابة عليه تكون بنعم أو لا .

### د- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات و البيانات من الميدان الاجتماعي، و قد استخدمنا هذه الأداة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع البحث من اجل الكشف عن موضوع الدراسة واستعمالها للتوصل إلى النتائج النهائية وقد استعملنا المقابلة الحرة.

**هـ- السجلات والوثائق:**

اعتمدنا على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بها من الجانبين التاريخي والبشري لمعرفة كيف تطورت هذه المؤسسة من مرحلة إلى أخرى ومعرفة عدد العمال الذين يعملون بها

**و- العينة:**

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائجها على المجتمع ككل .

و قد اخترنا نوع من أنواع هذه العينة والمتمثل في العينة البسيطة العشوائية .

**ز- أسلوب التحليل:**

تبنيت الدراسة الأسلوبين الكيفي و الكمي في التحليل و التركيب ، حيث تم استخدام الأول في تحليل التصورات المفاهيمية و النظرية و ربطها بموضوع الدراسة و فرضياتها في حين تم استخدام الثاني في تبويب المعطيات الميدانية بغرض تحليلها و ربطها بموضوع الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (1): أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	29	72.5	72.5	72.5
أنثى	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية مجتمع البحث ذكور بنسبة 72.5% أما الإناث بنسبة 27.5% فقط وهذا راجع إلى توافد الذكور إلى هذا العمل باعتبار طبيعة الشغل تحتاج إلى جهد عضلي أيضا أما بالنسبة للمرأة فليديها وظيفة اجتماعية أساسية تتمثل في الواجب المنزلي و تربية الأطفال حتي و إن كانت تعمل نجد نسبة غيابها كثيرة .  
الجدول رقم (2): الفئة العمرية لمجتمع البحث.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 24 إلى 20	14	35.0	35.0	35.0
من 25 إلى 29	19	47.5	47.5	82.5
Valid من 30 إلى 39	6	15.0	15.0	97.5
أكثر من 40	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة 47.5% من مجتمع البحث يقع بين الفئة العمرية (25 إلى 29) تليها نسبة 35.0% تقع بين الفئة العمرية (24 إلى 20 سنة) ،تليها الفئة العمرية (30 إلى 39) و ذلك بنسبة 15.0% و أخيرا نجد نسبة 2.5% و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة من جهة وعمرها من جهة ثانية، كما أن هيمنة فئة الشباب المتميزة بالحيوية والطموح تدل على عمق التجربة الإدارية و نضجها.

الجدول رقم (3): يوضح المستوى التعليمي لأفراد المجتمع:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	1	2.5	2.5	2.5
متوسط	2	5.0	5.0	7.5
ثانوي	10	25.0	25.0	32.5
جامعي	15	37.5	37.5	70.0
5.00	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية مجتمع البحث خريجي الجامعة إذ يمثلون نسبة 37.5% يليه المستوى الثانوي بنسبة 30.0 % ثم يأتي المستويين الآخرين الابتدائي و المتوسط و ذلك بنسبة 5.0% ابتدائي و 2.5% متوسط ، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة لتطبيق المعايير العلمية في عملية الإنتاج والتوزيع ضمانا للجودة والفعالية، بالإضافة إلى كون المؤسسة تتبنى أسلوب التدرج في السلم الوظيفي بناء على معيار المستوى التعليمي وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدها هناك ،حيث كان هناك فهم و إدراك لموضوع الدراسة .

الجدول رقم (4): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 3 سنوات	11	27.5	27.5	27.5
من 3 إلى 5 سنوات	11	27.5	27.5	57.5
Valid من 6 إلى 10 سنوات	6	15.0	15.0	72.5
من 11 إلى 20 سنة	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية أفراد عينة البحث وبنسبة 30.0% لديهم أقدمية في العمل (من 11 إلى 20 سنة) ، تليها نسبة 27.5% لديهم أقدمية في العمل من (3 إلى 5 سنوات) و (أقل من 3 سنوات) ، هذا ما يؤكد تمتعهم بالخبرة الكافية و درايتهم بما يجري في محيط عملهم، وأكثر

تحكما في القيم التنظيمية الإيجابية وطرق وكيفيات حل المشكلات المرتبطة بالعمل وبناء العلاقات داخل المؤسسة ،كما تعبر ذات النسبة على كون جماعة العمل تسود بينها علاقات مترسخة ومتجددة وتتعرف فيما بينها جيدا،في حين نجد نسبة 15% من المبحوثين لا تفوق خبرتهم 3 سنوات

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (5): التوافق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل بها كاحترام الوقت مثلا \* احترام

### مواعيد الدخول و الخروج إلى المؤسسة

		هل تحترم مواعيد الدخول و الخروج إلى المؤسسة			Total
		دائما	أحيانا	نادرا	
هل هناك توافق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل بها كاحترام الوقت مثلا	نعم	19 73.1%	7 26.9%	0 0.0%	26 100.0%
	لا	3 21.4%	10 71.4%	1 7.1%	14 100.0%
		22 55.0%	17 42.5%	1 2.5%	40 100.0%

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 73.1% من المبحوثين أقروا بأن هناك توافق بين قيمهم و قيم مؤسستهم كاحترام العمل مثلا، في حين أجابت ذات النسبة بأنهم يحترمون مواعيد الدخول و الخروج إلى المؤسسة دائما ، كما يبين الجدول أن نسبة 26.9% أكدوا على أن هناك توافق بين قيمهم و قيم مؤسستهم بينما أحيانا ما يحترمون مواعيد الدخول و الخروج إلى المؤسسة ، في المقابل نفى بقية المبحوثين أن هناك توافق بين قيمهم و قيم المؤسسة التي يعملون بها ، لكنهم يحترمون مواعيد الدخول و الخروج بشكل دائم و هم يمثلون نسبة 21.4% ، في حين نجد أن نسبة 71.4% نفت بأن هناك توافق بين قيمهم و قيم المؤسسة التي يعملون بها كاحترام العمل و أنهم أحيانا ما يحترمون مواعيد الدخول و الخروج ،أما الباقون أكدوا عدم توافق قيمهم مع قيم المؤسسة التي يعملون بها و أنهم نادرا ما يحترمون مواعيد الدخول و الخروج و هم يمثلون نسبة 7.1% ، و هذا راجع إلى كون العاملين يعتبرون الانضباط و الجدية ثقافة شخصية بالإضافة و بالرجوع إلى قيمة الكاي تربيع التي قدرت ب 2 10.51 و درجة الحرية 2 و قيمة الدلالة 0.005 و هذا يدل على أن هناك علاقة بين قيم العاملين و قيم المؤسسة التي يعملون بها مع احترامهم لمواعيد الدخول و الخروج إلى المؤسسة .

الجدول رقم (6): القيم السائدة بمؤسستك تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين \* تقييم مسؤولك لعملك

	عادة كيف يكون يتم تقييم مسؤولك لعملك		Total
	عال	متوسط	
نعم	11	21	32
هل القيم السائدة بمؤسستك تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين	65.6%	34.4%	100.0%
لا	3	5	8
	37.5%	62.5%	100.0%
Total	14	26	40
	35.0%	65.0%	100.0%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 65.6% من المبحوثين أجابوا بأن القيم السائدة تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين و أن مسؤوليهم يقيمونهم بدرجات عالية ، تليها نسبة 62.5% نفت بأن القيم التي تسود المؤسسة تنظم العلاقة بين العاملين و الإدارة و أن تقييم مدرائهم لهم يكون بدرجة المتوسط ، بعدها تأتي النسب المتبقية على التوالي 37.5% ، 34.4% حيث تؤكد النسبة الأولى أن قيم السائدة بالمؤسسة لا تنظم العلاقة بين الإدارة و بينهم إلا أن مسؤوليهم يقيمون أداءهم بدرجة عالية و النسبة الثانية تؤكد على ذلك إلا أنها تقر بأن قيم المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة و بينهم و هذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توفير جو التفاهم و الانسجام بينها و بين عملها لكي تكسب ودهم و رضاهم خاصة ذوي الخبرات المتميزة فهي تحافظ عليهم كي لا يغادروا المؤسسة في حالة ما إذا عرضت عليهم فرصة ما في مكان آخر، و بالرجوع إلى قيمة الكاي تربيع التي تقدر ب 10.512 و درجة الحرية 2 و قيمة الدلالة 0.005 يمكننا القول أن هناك علاقة بين قيم المؤسسة و كونها تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين و بين تقييم المسؤولين لأداء عملهم.

الجدول رقم: (7): القيم السائدة في المؤسسة و نظرتها للأفراد كمود هام له قيمة \* هل تقبل النقل من جهة إلى أخرى

	هل تقبل النقل من جهة إلى أخرى				Total
	نعم	لا	3.00	4.00	
نعم	6	4	0	1	29
هل القيم السائدة في المؤسسة تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة	51.7%	34.5%	3.4%	10.3%	100.0%
لا	15	10	1	3	11
	54.5%	36.4%	0.0%	9.1%	100.0%
Total	21	14	1	4	40
	52.5%	35.0%	2.5%	10.0%	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 51.7% أجابوا بأن القيم السائدة في المؤسسة تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة في حين أجاب نفس المبحوثين أنهم يقبلون النقل من جهة إلى أخرى، في المقابل نجد نسبة 34.5% أكدوا على أن قيم التي تسود المؤسسة تنظر للأفراد كمورد هام له قيمة لكن هذه النسبة من المبحوثين لا تقبل النقل من جهة إلى أخرى، بينما نجد البقية نفت أن القيم التي تسود المؤسسة لا تنظر للأفراد كمورد هام له قيمة و هي تقبل النقل من جهة إلى أخرى حيث يمثلون نسبة 52.5% كما تبين بيانات الجدول أيضا أن نسبة المتبقية و هي 36.4% أجابت هي الأخرى على أن المؤسسة تنظر للأفراد كمورد هام له قيمة و ذلك من خلال القيم السائدة في المؤسسة بينما لا تقبل النقل من جهة إلى أخرى، و بالرجوع إلى قيمة الكاي تربيع التي قدرت 0.412 و درجة الحرية 3 وقيمة الدلالة 0.938 و بما أن قيمة الدلالة أكبر من 0.005 فإنه لا توجد علاقة بين القيم السائدة في المؤسسة و نظرتها إلى الأفراد كمورد هام له قيم و بين قبول النقل من جهة إلى أخرى.

الجدول رقم (8): اتفاق ممارسات و تصرفات القادة و المدراء مع القيم التي ينادون بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	23	57.5	57.5	57.5
لا	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 57.5% أجابت بأن ممارسات وتصرفات القادة و المدراء تتفق مع القيم التي ينادون بها ،في حين أن نسبة 42.5% أجابوا بأن ممارسات و تصرفات القادة و المدراء لا تتفق مع هذه القيم التي هذا يؤكد اقتناع المدراء والقادة بأن الالتزام بما ينادون به يكسبهم ثقة العاملين وهذا ما يجعلهم يتأثرون بهم .

الجدول رقم(9): القيم التي تسود المؤسسة تقود السلوكك داخلها و تبين الصواب من الخطأ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	32	80.0	80.0	80.0
لا	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80.0% من المبحوثين أجابوا بأن القيم التي تسود المؤسسة تقود سلوكهم داخلها و تبين لهم الصواب من الخطأ، بالمقابل نجد أن نسبة 20.0% منهم نفوا بأن القيم التي تسود المؤسسة لا تقود سلوكهم داخلها و لا تبين لهم الصواب من الخطأ و هذا يؤكد على أن هناك نوع من الالتزام الذي يبديه العمال و استعدادهم للعمل بشكل صحيح .

الجدول رقم (10):اتفاق و انسجام قيم العاملين مع بعضهم البعض .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	15	37.5	37.5	37.5
لا	25	62.5	62.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62.5% من المبحوثين أكدوا على أن قيمهم لا تتفق و لا تنسجم مع قيم العاملين معهم ، في حين أجاب بقية المبحوثين بأن قيمهم تتفق و تنسجم مع قيم بقية العاملين معهم و هم يمثلون نسبة 37.5% و هذا راجع إلى الفرق في المستوى التعليمي للعمال حيث نجد أن الأغلبية منهم جامعين و هم من الطبقة المثقفة لديهم أفكار و مبادئ تختلف عن أفكار و مبادئ بقية العاملين الذين تنحصر مستوياتهم التعليمية بين الابتدائي و المتوسط و الثانوي هذا ما بينه الجدول رقم3.

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (11) : قناعة الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	30	75.0	75.0	75.0
لا	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية مجتمع البحث بنسبة 75.0% أقروا بأن لديهم قناعة بأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات ، في حين نجد البقية و هم يمثلون نسبة 25.0% ليس لديهم قناعة بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات و هذا راجع إلى ثقة العاملين في إمكانيتهم و حبهم لعملهم و حرصهم على أدائه بشكل جيد .

الجدول رقم(12): هل يعتقد الموظفون بأن الرضى الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة \* هل تحرص على أداء عملك بإتقان.

	هل تحرص على أداء عملك بإتقان		Total
	نعم	لا	
هل يعتقد الموظفون بأن الرضى الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة	28	5	33
	85.7%	14.3%	100.0%
	6	1	7
	84.8%	15.0%	100.0%
Total	34	6	40
	85.0%	15.0%	100.0%

من خلال بيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 85.7% من المجتمع المبحوث قد أقروا بأنهم يعتقدون أن الرضى الوظيفي يساهم في إنجاز المهام بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة بينما يحرصون على أداء عملهم بإتقان و هذا يفسر اقتناع العاملين بأن رضاهم يمكنهم من تحقيق نتائج جيدة بالتالي تحقيق أداء متميز ، تليها نسبة 84.8% أكدت أيضا على

أنها تعمل بإتقان لكنهم لا يعتقدون بأن الرضى الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة ، في حين نجد أن نسبة 15.2% هم أيضا أكدوا على أن لديهم معتقدات بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة لكن هذه النسبة من مجتمع البحث لا يحرسون على أداء عملهم بإتقان ، و عند العودة إلى الكاي تربيع 0.003 و درجة الحرية 1 و قيمة الدلالة 0.954 ، و بما أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05 نقول أن لا توجد علاقة بين معتقدات الموظفين حول الرضى الوظيفي و كونه يساهم في إنجاز المهام بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة و بين حرصهم على أداء عملهم بإتقان.

الجدول رقم (13): وجود فرصة لمناقشة و عرض الآراء في حل المشاكل المتعلقة بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	24	60.0	60.0	60.0
لا	15	37.5	37.5	97.5
3.00	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 82.5 من المبحوثين أقرروا بأن لديهم معتقدات بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة في المقابل نجد نسبة 17.5 نفوا بأن لديهم معتقدات بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الفعالية و الكفاءة المطلوبة و هذا راجع إلى كون المؤسسة مقتنعة بأن النتائج الجيدة تتحقق من خلال العمل الجماعي بالإضافة إلى أن إشراك العاملين في مثل هذه الأمور تؤثر بالإيجاب على سلوكهم حيث يصبح لديهم الدافع في التفاني في العمل و تقديم جهود مضاعفة .

الجدول رقم (14) : هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط \* كيف تنظر إلى عامل الوقت

	كيف تنظر إلى عامل الوقت			Total
	مهم	عادي	اللامبالاة	
نعم	Count 2	6	1	9
هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط	22.2%	66.7%	11.1%	100.0%
لا	Count 20	11	0	31
هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط	64.5%	35.5%	0.0%	100.0%
Total	Count 22	17	17	40
هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط	55.0%	42.5%	2.5%	100.0%

يتبين من خلال الجدول التالي أن البعض من مجتمع البحث أقروا بأن هم يتضايقون من احترام المواعيد و الإنضباط و هم يمثلون النسب التالية بالترتيب 22.2%، 66.7%، 11.1% وفيما يخص نظرتهم حول عامل الوقت فنجد أن النسبة الأولى تنظر إليه على أساس أنه عامل مهم و الثانية تراه عامل عادي أما النسبة الثالثة لا تبالي به ، و هذا يفسر أن هناك رقابة صارمة ففي حالة عدم الانضباط يتعرض العامل لعقوبة و هذا ما جعلهم يتضايقون، تأتي بعدها بقية مجتمع البحث و هم يمثلون النسب الآتية على التوالي 64.5% ، 35.5% الذين يؤكدون على أنه لا يضايقهم احترام المواعيد و الانضباط أما فيما يخص عامل الوقت فالنسبة الأولى يشكل الوقت عامل مهم لها و الثانية كانت تنظر إلى عامل الوقت بأنه عامل عادي ، و بالعودة إلى الكاي تربيع الذي قدر ب 7.309 و درجة الحرية 2 و قيمة الدلالة 0.026 ، و بما أن هذه الأخيرة أقل من 0.005 يمكننا القول أن هناك علاقة بين تضايق العاملين من احترام المواعيد و الانضباط و بين نظرتهم لعامل الوقت. الجدول رقم (15): التردد في مغادرة المؤسسة في حالة وجود فرصة للعمل في مكان آخر\* قبول النقل من جهة إلى أخرى.

	هل تقبل النقل من جهة إلى أخرى				Total
	نعم	لا			
نعم هل تتردد في مغادرة هذه المؤسسة في حالة كانت لديك فرصة عمل في مكان آخر	14 73.7%	2 10.5%	1 5.3%	2 10.5%	19 100.0%
لا	7 33.3%	12 57.1%	0 0.0%	2 9.5%	21 100.0%
Total	21 52.5%	14 35.0%	1 2.5%	4 10.0%	40 100.0%

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن نسبة 73.7% أجابوا بنعم فيما يخص مغادرة المؤسسة في حالة وجود فرصة عمل في مكان آخر كما أجابوا أيضا بنعم حول قبولهم النقل من جهة إلى أخرى، تليها نسبة 57.1% منهم نفوا بأنهم لا يترددون في مغادرة المؤسسة، كما أنهم لا يقبلون النقل من جهة إلى أخرى و هذا يعود إلى ، ثم تأتي نسبة 33.3% هم أيضا أكدوا على عدم مغادرتهم المؤسسة لكنهم يقبلون النقل من جهة إلى أخرى، بعدها تأتي النسبة المتأخرة التي أقرت على تقبل مغادرة المؤسسة إلا أنها لا تقبل النقل من جهة إلى أخرى و بالرجوع إلى قيمة الكاي تربيع 10.402 درجة الحرية 3 و قيمة الدلالة 0.015 نجد أن هناك علاقة بين التردد في مغادرة المؤسسة و بين قبول النقل من جهة إلى أخرى.

المحور الثالث: المعارف

الجدول رقم (16): حصول الموظفين ذوو القدرات الإدارية على فرصة حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي\* تناسب قدرات العاملين مع المهام الوظيفية الموكلة إليهم

	هل تتناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة		Total
	نعم	لا	
هل يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المميزة فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	19 95.0%	1 5.0%	20 100.0%
3.00	17 89.5%	2 10.5%	19 100.0%
Total	0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
	36 90.0%	4 10.0%	40 100.0%

يتبين من الجدول أعلاه أن البعض من المبحوثين أقروا بأن الموظفين الذين يمتلكون قدرات مميزة لديهم فرصة لتطوير مستقبلهم و هم يمثلون نسبة 95.0% كما أكدت نفس النسبة أن قدراتهم تتناسب مع المهام الموكلة إليهم تليها نسبة 5.0% أكدوا على حصول الموظفين المتميزين على فرصة لتنمية قدراتهم و نفوا أن قدراتهم تتناسب مع مهامهم ، أما بقية المبحوثين فقد نفوا ذلك و تقدر نسبتهم ب 89.5% ، 10.5% ، و هذا يفسر أن المنظمة تسعى إلى تكوين قاعدة بشرية لها دراية بأساليب العمل و طرقه و تتوفر فيها المهارة و الخبرة و عند الجوع إلى قيمة الكاي تربيع التي قدرت ب 9.561 و قيمة درجة الحرية 2 و كذا قيمة الدلالة 0.008 و بما أنها أقل من 0.05 فهناك علاقة بين إمكانية حصول ذوي القدرات المميزة الموظفين على فرص لتطوير مستقبلهم و بين تناسب قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم (17): طريقة تقييم المدراء.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	42.5	42.5	42.5
لا	23	57.5	57.5	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.5 من المبحوثين أقروا بأنه يتم تقييم المدراء على أساس معارفهم في حين نفى بقية المبحوثين و الدين يمثلون نسبة 42.5 نفوا بأن تقييم المدراء يكون على أساس معارف و أكدوا على أن التقييم يخضع لاعتبارات أخرى و ذلك راجع إلى اعتقاد العمال بأن الاختيار و التقييم يتم من خلال العلاقات الشخصية مما من شأنه توظيف أفراد قد لا تتفق ثقافتهم مع الثقافة السائدة في المؤسسة ، هذا يعني عدم اتفاقهم مع قيم و معتقدات المؤسسة مما قد يؤثر على أداء الفرد بالسلب.

الجدول رقم (18): هل المهام التي تقوم بها تتطلب خبرة سابقة \* هل يتم انجاز العمل بدقة

	هل يتم انجاز العمل بدقة		Total
	نعم	لا	
هل المهام التي تقوم بها تتطلب خبرة سابقة	22 91.7%	2 8.3%	24 100.0%
هل المهام التي تقوم بها تتطلب خبرة سابقة	10 62.5%	6 37.5%	16 100.0%
Total	32 80.0%	8 20.0%	40 100.0%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعض المبحوثين قد أجابوا بنعم فيما يخص المهام التي يقومون بها و أكدوا على أنها تتطلب خبرة حيث قدرت نسبهم ب 91.7%، تليها نسبة 62.5% نفت بأن المهام التي يقومون بها تتطلب خبرة سابقة و أن أعمالهم تتم بدقة، بعدها تأتي نسبة 37.5% هي الأخرى لا ترى بان الخبرة شرط من شروط المهام التي يؤديونها لكنها تؤكد على أن انجاز المهام يكون بدقة فيما بعد بقية المبحوثين و هم يمثلون نسبة 8.3% لأكدوا أن المهام تتطلب خبرة إلا أنهم لا ينجزونها بدقة ، و هذا راجع إلى طبيعة المهام التي تتميز بالصعوبة و يلزمها الإتقان وهي تتطلب كفاءات متدربة و بالرجع إلى الكاي تربيع نجد أن قيمته قدرت ب 5.104 و درجة الحرية 1 و قيمة الدلالة 0.024 . و بما أنها أقل من 0.50 فهناك علاقة فيما يخص المهام التي يقوم بها العاملين و كونها تتطلب خبرة سابقة و بين كيفية انجازهم لها بدقة.

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (19): كيفية التصرف في حالة عدم أكمل عمل ما .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

تخرج	6	15.0	15.0	15.0
تتم العمل حتى و ان تأخرت	28	70.0	70.0	85.0
تؤجل العمل	6	15.0	15.0	15.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال الجدول نجد أن نسبة 70.0% أجابوا بأنه في حالة عدم إتمامهم لعملهم يبقون في المؤسسة حتى ينجزوه و لو تأخر الوقت ، تليها نسبة نجد نسبة 15.0% أجابوا بأنه يخرجون من المؤسسة حتى و لو لم يتموا عملهم، منهم من أجاب بأنه يؤجل عمله إلى وقت آخر وهذا ما يفسر تحلي العاملين بقيمة حب الانضباط و الجدية .

الجدول رقم (20): تفكير العاملين في ترك العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	15	37.5	37.5	37.5
لا	2	62.5	62.5	97.5
Valid 3.00				100.0
Total	40	100.0	100.0	

تبين من خلال الجدول أن نسبة 62.5% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يفكرون في ترك العمل، بينما نجد نسبة 37.5% منهم أجابوا بأنهم يفكرون في ترك العمل و هذا ما يؤكد أن هناك نوع من الولاء الذي يبديه العمال نحو مؤسستهم و استعدادهم لبذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة و كذا مصالحهم الخاصة.

الجدول رقم (21): التغيب عن العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	7	17.5	17.5	17.5

أحيانا	7	17.5	17.5	35.0
نادرا	14	35.0	35.0	70.0
لا أتغيب	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 35.0% من المبحوثين أجابوا بأنهم نادرا ما يتغيبوا ،بينما نجد نسبة 30.0% منهم أجابوا بعدم تغيبهم و هذا راجع إلى قيم الأفراد التي تتسم بالالتزام ، في حين نجد أن نسبة 17.5% أحيانا ما يتغيبون عن العمل ،بالمقابل نجد نفس النسبة أكدوا على تغيبهم الدائم و هذا يفسر وجود رقابة داخل المؤسسة لكنها غير صارمة فهي لا تطبق أي عقوبات على المتغيب و هذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة.

الجدول رقم (22):التحكم في عملك

هل تتحكم في عملك				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
كثيرا	27.0	67.5	67.5	
نوعا ما	13	32.5	32.5	100.0
بشكل ضعيف	0	0		
Total	40	100.0		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67.5% من مجتمع البحث أقروا بأنهم يتحكمون بعملهم بشكل كبير ، تليها نسبة 32.5% ترى أن تحكم في العمل نوعا ما ، و هذا يدل على أن العاملين يتمتعون بالخبرة الكافية لإنجاز العمل باعتبار أن الأغلبية منهم لديهم أقدمية من 11 إلى 12 سنة و هذا ما أوضحه الجدول رقم 4.

الجدول رقم (23):إنجاز العمل بسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	25	62.5	62.5	62.5
لا	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62.5% من مجتمع البحث أجابوا فيما يخص إنجاز العمل بسرعة ، بالمقابل نجد أن نسبة 37.5% نفوا ذلك و هذا راجع إلى عامل الخبرة ، معنى هذا أن العمال لديهم الخبرة الكافية لأداء أعمالهم و هي تزيد من درجة إنضباطهم كما تقلل من معدل غيابهم بالتالي كل المهام تتجز في وقتها المحدد و هذا ما يؤكد الجدول رقم 4.

#### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد الدراسة التي أجريت في الشركة الجزائرية "مطاحن سيدي عيسى"

حول الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء الموارد البشرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

مناقشة الفرضية الأولى: على ضوء الفرضية التي صيغت على الشكل التالي :

- كلما كان العامل يكتسب قيم عمل إيجابية كلما كان أداءه فعال.

إن القيم الإيجابية التي يكتسبها العامل في المؤسسة تؤثر على أدائه بشكل فعال فهي تبين له الصواب من الخطأ، كما أنها تقود سلوكه و تحكم الطريقة التي يؤدي بها عمله و هذا ما لاحظناه من خلال إجابة المبحوثين في الجداول رقم (5)(9)،(10) كما أن ضرورة الاهتمام و رد الاعتبار للموارد البشرية و خلق طرق عمل تساهم في إشباع حاجياته و تحقيق أهدافه الخاصة و خلق مناخ عمل ملؤه الاحترام و التقدير و التحفيز كل هذا يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد هذا ما أوضحه الجدول رقم (8)،(11) و رغم أن هناك عوامل غير ملائمة لأدائهم كالتجهيزات المستخدمة، نمط الإشراف، سياسات العمل، وسائل الحماية في العمل، إلا أنه ورغم ذلك فقد أبدى الأفراد استعدادهم لأداء ما هو مطلوب منهم رغم عوائق الأداء ذلك أن القيم التي يحملها هؤلاء العمال أثرت فيهم إيجاباً رغم ما في البيئة من عوائق و استعدادهم لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي و الإداري و منه نستخلص أن الفرضية الأولى تحققت حيث كشفت نتائج الدراسة الميدانية أنه كلما كان العامل يكتسب قيم عمل إيجابية كلما كان أداءه فعال.

**مناقشة الفرضية الثانية:** على ضوء الفرضية التي صيغت على الشكل التالي:

- كلما كان العامل لديه معتقدات أكثر ملاءمة مع طبيعة المنظمة كان أداءه فعالاً.

يتضح من خلال النسبة المتحصل عليها في الجدول رقم (11) و التي قدرت ب %75 يؤكدون على اقتناعهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أقرت أيضا نسبة %85 أن لديهم معتقدات بأن الرضى الوظيفي يساهم بشكل كبير في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة، و بالرجوع إلى الجدول رقم (15) نجد أن هناك علاقة بين التردد في مغادرة المؤسسة و بين قبول النقل من جهة إلى أخرى كما توجد علاقة بين الإلتزام بمواعيد الدخول و الخروج و بين نظرتهم لعامل الوقت و هذا حسب

الجدول (14) و منه نستخلص أن الفرضية الثانية تحققت ، ففي حالة ما إذا كانت المعتقدات التي لدى العاملين تتناسب و تتلاءم مع طبيعة المنظمة فإن أدائه سوف يكون أداء مميز و فعال و هذا ما كشفتته نتائج الدراسة الميدانية.

مناقشة الفرضية الثالثة: على ضوء الفرضية التي صيغت على الشكل التالي:

- كلما كان للعامل معارف متميزة كان أدائه فعالا.

من خلال الجدول رقم (16) الذي يؤكد أن هناك علاقة بين حصول الموظفين ذوي القدرات المميزة على دعم لتنمية معارفهم و بين تناسب قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم ، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة أيضا بخصوص عامل الخبرة و بين عامل السرعة عند العاملين فهم يؤكدون على أن عملهم يتطلب خبرة كما أوضحوا على أنهم يؤدونه بسرعة، و هذا ما أكده الجدول رقم (18)

الفرضية العامة:

من خلال الفرضيات التالية التي تحققت يمكن القول أن الفرضية العامة التي تقول "بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية".

توصيات:

- 1- التركيز على بعد الثقافة الجماعية من خلال:
  - \* المشاركة الجماعية في وضع الأهداف للوحدات التنظيمية.
  - \* زيادة عدد الاجتماعات على مستوى المؤسسة ومستوى الوحدات التنظيمية.
- 2 - إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء.

- 3- ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف وطرق عمل تسهم في إشباع حاجيات الأفراد في إطار العمل و تحقيق أهداف الخاصة و خلق مناخ عمل ملؤه الاحترام و التقدير و التحفيز مما يدفعهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد
- 4- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.
- 5 - زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لان الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.
- 6 - تكافل جهود العاملين و المؤسسة معاً على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، وذلك خلال تقديم أفضل الخدمات المتميزة حسب معايير الجودة المعتمدة.
- 7- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبتكارية تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء

خاتمة :

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة و بشكل مباشر على الأداء فهي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاه أفرادها