



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاجتماعية  
فرع علم الاجتماع



## تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية  
للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي  
تيزي وزو-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. رميشي ربيعة

من إعداد الطالبتين:

- تيمزورت كنزة

- بن رجدة سامية

السنة الجامعية 2021-2022



وَقُلِ اعْمَلُوا  
فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُتْرَدُونَ إِلَى عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

# شكر

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا ولطريق العلم

هدانا نحمده أبلغ حمد على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل . نتقدم بالشكر

الجزيل والعرفان الجميل وأطيبه التقدير إلى الأستاذة المشرفة "ربيعة رميشي" ، التي

كانت لنا سندا والتي لو تفضل علينا بنصائحها و توجيهاتها في سبيل إنجاز هذه المذكرة

، إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية. . و إلى كل من تركوا بصماتهم على صفحات

هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

# إهداء . . .

الحمد لله أهل الحمد والثناء والحلاة والسلام على نبينا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه

وسلم

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح بكل عرفان وتقدير.

أهدي هذا العمل إلى من كان لهما الفضل على بعد الله سبحانه وتعالى، إلى والدي الكريم "علي

" حفظه الله ورعاه والذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب العلم تقديراً ووفاء...

إلى والدتي الحبيبة "نسيرة" أطال الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية، وإلى أخي "ردوان

" وأختي 'كاميليا' اللذان وقفنا معي ودعماني طيلة مشواري، إلى رفيق دربي "صفوان" الذي

دعمني وكان له الفضل في نجاحي، كما لا أنسى الأستاذة الفاضلة "ريمضي ربيعة" التي قامت

بالإشراف علي و توجيهي و كان لها الفضل الكبير في وصولي إلى هنا وإلى جميع حداثاتي

"حفيفة" "سبرينة" "دليلة" "ليزا" "مروة" و "مريم" دون أن أنسى العائلة الكريمة، و من ختمت معهما

هذا العمل "كنزة"

و إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساعدة.

سامية...

## الإهداء

بسم الله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى، أما بعد أشكر الله وأحمده على توفيقه لإتمام عملي  
هذا المتواضع

كما أهديه إلى من كان لي حافظاً للعلم والمثابرة إلى والدي الغالي "أرزقي" حفظه الله لي، إلى  
قوة العين التي من دعاؤها سر نجاحي وجناحها بلسم جراحي إلى أمي الغالية "زهرة" أطال الله في  
عمرها

كما أهدى هذا العمل إلى من وضعتهم تلج فوق رأسي إخوتي "حيدوش"، "حكيم"، "سعدية"،  
"ديمية" وإلى الأستاذة المشرقة الفاضلة "رميشي ربيعة" التي كان لها الفضل في نجاحي، إلى من  
كان له الفضل في إتمام عملي ومن كان لي قوة وسندا وأنبيا إلى رفيق دربي "رمضان"

إلى من تقاسمت معها الحياة إلى حبيبتي وأختي وصديقتي "حنان"

وإلى العائلة الكريمة، وإلى من ختمت معي عملي "سامية"

... كنزة

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

مقدمة..... 1

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

1. الإشكالية..... 2

3. فرضيات الدراسة..... 6

4. أسباب اختيار موضوع الدراسة..... 7

5. أهداف الدراسة..... 8

6. أهمية الدراسة..... 8

7. تحديد مفاهيم الدراسة..... 9

8. الدراسات السابقة..... 17

9. المقاربة النظرية..... 44

10. صعوبات البحث..... 48

#### الفصل الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة

تمهيد..... 51

1. ماهية الثقافة التنظيمية..... 51

2. مراحل تطور الثقافة التنظيمية..... 53

3. عناصر الثقافة التنظيمية..... 57

4. أنواع الثقافة التنظيمية..... 59

61	5- أهمية الثقافة التنظيمية.....
65	6- خصائص الثقافة التنظيمية.....
69	7- ماهية القيادة الإدارية.....
70	8- عوامل القيادة الإدارية.....
72	9- قوة تأثير القيادة الإدارية.....
74	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: أداء العاملين داخل المؤسسة

76	تمهيد.....
76	1- ماهية الأداء.....
77	2- الجوانب المختلفة في مفهوم الأداء.....
78	3- مفهوم أداء العاملين.....
80	4- أهمية أداء العاملين.....
81	5- إجراءات تحسين الأداء.....
87	6- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء العاملين.....
89	7- المؤثرات الفعلية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.....
97	خلاصة الفصل.....

### الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

100	تمهيد.....
100	1- الدراسة الاستطلاعية.....
101	2- المنهج المتبع.....
103	3- أدوات جمع البيانات.....

105.....	مجتمع البحث و عينته و مواصفته
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
117.....	عرض ومناقشة الفرضية الاولى
129.....	نتائج الفرضية الاولى
132.....	عرض ومناقشة الفرضية الثانية
142.....	نتائج الفرضية الثانية
145.....	عرض وتحليل الفرضية الثالثة
151.....	نتائج الفرضية الثالثة
153.....	الاستنتاج العام
155.....	الخاتمة
156.....	الاقتراحات
157.....	قائمة المراجع
	الملاحق.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
108	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	01
109	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	02
111	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
111	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السكن	04
112	يمثل توزيع أفراد العينة حسب النقل	05
113	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة	06
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	07
117	يمثل العلاقة بين مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات لعمال المؤسسة و رأيهم في القرارات التي تصدرها	08
118	يمثل كيفية قيام الإدارة بتوصيل القرارات الصادرة إلى العمال.	09
119	يمثل مدى قيام المؤسسة بأخذ رأي العمال في اتخاذ القرارات وعلاقته بالأقدمية .	10
121	يمثل العلاقة بين استشارة المشرف حول الصعوبات في العمل و مدى تشجيع العمال عند تقديم أفكار جديدة	11
123	يمثل العلاقة بين توفير المؤسسة الحرية في التصرف في بعض القرارات و ماذا يحقق المشاركة في تسيير المؤسسة	12
125	علاقة تسيير شؤون المؤسسة بالأقدمية	13
127	يمثل مدى زيادة فعالية أداء العاملين من خلال مشاركتهم في القرارات	14
128	يمثل مدى زيادة فعالية مساعدة العمال في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل	15

132	يمثل مدى ضرورة اتصال الإدارة بالعمال	16
133	يمثل العلاقة بين مدى وجود الثقة بين العامل و القائد و بين صعوبة التواصل بينهما	17
135	يمثل العلاقة بين شعور العمال بالانتماء لمؤسستهم لمعرضة أي قرار يخص المؤسسة	18
136	يمثل اتصال الإدارة بعمالها	19
137	يمثل العلاقة بين مدى تلقي العمال لكلمات التقدير و الشكر من قبل المدير وتأثير ذلك في شعورهم بالانتماء لمؤسستهم	20
138	يمثل العلاقة بين مدى مساعدة القائد للعمال على إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالهم وبين مدى زيادة أداء العاملين للمؤسسة من خلال إعطاء هامش من الحرية لهم	21
140	يمثل ردة فعل القائد على عماله عند تأخرهم عن العمل	22
141	يمثل العلاقة الموجودة بين تشجيع القائد العمال على عملهم و طريقة تشجيعهم لذلك	23
145	يمثل العلاقة بين اعتماد الإدارة على نظام التكوين ومدى استفادة العاملين من هذا التكوين في أدائهم	24
147	يمثل العلاقة بين رأي العمال في التكوين و العمل الجماعي	25
149	يمثل العلاقة بين مدى تحفيز العمال للتكوين وبين رفع إحساسهم و شعورهم بالانتماء	26
150	يمثل مدى قياس المؤسسة بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط	27

## مقدمة:

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

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

وقد ارتأينا في هذه الدراسة إلى إبراز تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وبذلك جاءت هذه الدراسة في جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث ينقسم الجانب النظري للدراسة إلى ثلاثة فصول متعلق بالا يطار العام لإشكالية البحث وتعرضنا فيه إلى

إشكالية البحث و الفرضيات و إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف و أهمية الدراسة و تناولنا مفاهيم الدراسة و بعدها تناولنا الدراسات السابقة و المقاربة النظرية للدراسة.

أما الفصل الثاني يتمحور حول موضوع الثقافة التنظيمية، بحيث تضمن على ماهية الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها وعناصرها وأنواعها وأهميتها وخصائصها وأخيرا خلاصة الفصل.

أما الفصل الثالث فتمحور على موضوع أداء العاملين داخل المؤسسة بحيث تضمن على ماهية الأداء والجوانب المختلفة في مفهومه كما تضمن أيضا مفهوم أداء العاملين وأهمية أداء العاملين وإجراءات تحسين الأداء وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين كآخر عنصر في الجانب النظري.

و يأتي الجانب التطبيقي الذي بدوره ينقسم إلى فصلين الفصل الرابع الذي تضمن الإجراءات المنهجية و التي تتمثل في الدراسة الاستطلاعية و التعريف بمكان إجراء البحث و ذكر المنهج المستخدم ثم تحديد مجتمع البحث و عينته و مجالات العينة و مواصفاتها و أدوات جمع البيانات: الملاحظة، استمارة مقابلة، أما الفصل الخامس و الأخير تطرقنا فيه إلى عرض و مناقشة الفرضيتين الأولى و الثانية و الثالثة مع ذكر النتائج و الاستنتاج العام من ثم ذكرنا بعض التوصيات و في الأخير الخاتمة و قائمة المراجع مع الملاحق.

الجانب النظري

## الفصل الاول الاطار العام للإشكالية

- الإشكالية
- فرضيات الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة
- المقاربة النظرية
- صعوبات الدراسة
- خلاصة الفصل

## أولاً: الإشكالية:

لتطوير وتنمية أي مجتمع لابد من تطوير وتطوير مؤسساته فهي عبارة عن تجمع يتم تنظيمها بناء على قواعد وأسس تعكس الغرض الذي أنشئت من أجله و هو عملية الإنتاج، فالمؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق و جماعات و أفراد يتميزون بسمات معينة كالكفاءة و الدافعية و لهم هدف مشترك، يتفاعلون معا من أجل إنجاز وظائف أساسية تسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق أهداف و غايات المنظمة ."

وهذا ما يبينه "هيكس" (HIKS) على أنها كيان يضم في داخله عناصر متفاعلة لتحقيق أغراض معينة تستهدف في النهاية تحقيق أهداف المجتمع.<sup>1</sup>

و لأن المؤسسات لا تحكمها أسس ومبادئ تنظيمية واحدة فالطابع الثقافي السائد داخلها يختلف من مؤسسة لأخرى فلك لوأحدة لديها ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، فهذه الأخيرة كانت محل دراسة عدة باحثين سوسيولوجيين، فقد أكد هؤلاء الباحثين و عدة مدراء شركات على أن نجاح وفشل المؤسسات يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة داخلها فتتكون ثقافة المؤسسات من القيم و الافتراضات و المعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملين من مؤسساتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم و التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين

<sup>1</sup> - أحمد رشاد عبد اللطيف، نائب رئيس جامعة حلوان لشؤون التعليم و الطلاب ، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص24.

واتجاهاتهم و تصرفاتهم و منها تتشكل ثقافة المؤسسة ". و على رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست"(Gamcet)الذي عبر عنه بأنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المؤسسات التي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة فيها و سلوك الأفراد<sup>2</sup>.

و يرى جاك "jaques" في دراسة الثقافة التنظيمية 1952 بأنها تقاليد و طريق تقليدي للتفكير و إنجاز الأعمال و المهام التي يشترك و يتقاسم الأعضاء الحاليين و يتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة و موجهة لسلوك المؤسسة و أعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة<sup>3</sup>.

وعلى ذكر الثقافة التنظيمية فللإدارة أيضا دور مهما فقد اختلفت آراء الباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للإدارة إذ عرفها "هولت " "Holt" على أنها عملية تخطيط و تنظيم وقيادة و رقابة للموارد البشرية المادية وبيئة المنظمة .

وكما يعبر الشامي عن الإدارة بشمولية أوسع معتبرا أنها عنصر أساسي و المهم في المنظمة المسؤول عن تنفيذ الأهداف و تحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها..» و يضيف أنها حسن التدبير الذي يشكل التخطيط و التنظيم و خاصة التكوين و

<sup>2</sup>. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، المذهل، القاهرة ط2015، 1 ص24.

<sup>3</sup>. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص21.

التوجيه و الرقابة و إذ يتم غالبا التأكد على الوظائف الإدارية و أهميتها في الربط بين موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

وعلى ذكر موارد المؤسسة أو أعضائها وعلى رأسهم القائد الذي هو أحد أساليب الإدارة الذي يسعى لتحسين العمل وتحمل المسؤولية و هو الذي يؤثر في العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة" , فحسب جورج موريس "Mourrise" فالقائد هو الذي يحدد ما هو المطلوب عمله و كيف يتم تنفيذه من خلال وضع البرنامج التنفيذي , متابعة التقدم الذي حققه , واتخاذ الإجراءات الصحيحة لذلك , و هي نظام ديناميكي متفاعل يربط بين حاجة المؤسسة إلى النمو و التقدم و حاجة القائد إلى تحقيق النمو لنفسه و لمؤسسته و للموارد البشرية فيها.<sup>5</sup>

وفي إطار الاهتمام الكبير الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما في المؤسسة, فهي من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهدافها فالمورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم فيه تكون أو لا تكون المؤسسة , فهي تكتسي أهمية بالغة لقدرتها على تحقيق التطور و الاستمرار لأي مؤسسة في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها. و عليه فالمؤسسات توليه عناية خاصة لما له من أهمية لاسيما الكفاءات منها , فالقائد يبحث دوما على تشجيع هذه الفئة و تمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل , كما يقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات و كذا اطلاعهم على البيانات الأساسية

<sup>4</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،العراق،2007، ص20،19.

<sup>5</sup> - أحمد رشاد عبد اللطيف،مرجع سابق ص24

للعمل, كما لا ننسى الحوافز التي تقدمها الإدارة لهذه الفئة سعياً لتشجيعهم على العطاء الزائد في العمل, و كذلك تعتمد الإدارة على نظام التكوين الذي يعتبر مهماً بحيث يساعد الموظف على العمل و تزويده بالمهارات و القدرات اللازمة لأداء العمل بدقة.

و مما سبق فمن أساليب نجاح أي مؤسسة , لابد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لأنها تعتبر نقطة محفزة لهم , بحيث يشعر العاملين من خلال مشاركتهم إلى جانب القائد و الإدارة في اتخاذه للقرارات بروح المسؤولية التي من شأنها تحقق الأداء الأفضل لهم وهذه الأخيرة تعتبر نقطة ايجابية بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كان الاتصال بين القائد و العاملين مرناً و تكون نوع من المرونة بينه و بين العاملين داخلها, فالقائد يعتبر عصب المؤسسة فنجاحها متعلق بنجاح القائد. خاصة إذا كانت ثقافة المنظمة تعتمد على نظاماً لتكوين و التخطيط المبرمج تسيير به المؤسسة, تساعد من خلالها العاملين على الانخراط في العمل و الأداء الجيد وفي المستوى المطلوب فيها و في مستوى أدائهم الذي يقوم على نجاحها

و بناء على هذا نطرح التساؤل الرئيسي :

- هل مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة **ENIEM** للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي و كذا مرونة القائد و الاتصال الدائم مع العامل واعتماد هذه المؤسسة على نظام التكوين و التخطيط له تأثير إيجابي على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

و منه تتفرع التساؤلات التالية :

1 هل كلما زادت فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في مؤسسة ENIEM زاد من أداء العاملين؟

2 هل كلما يكون الاتصال مباشر بين القائد و العاملين زاد من أداءهم داخل المؤسسة؟

3 هل كلما اعتمدت الإدارة على نظام التكوين و التخطيط للعاملين زاد من أدائهم داخل المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

• الفرضية العامة:

كلما كانت فرصة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة ENIEM للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي و كلما كان القائد مرن و الاتصال يكون دائم مع العامل و كذا اعتماد هذه المؤسسة على نظام التكوين و التخطيط زاد من فعالية الأداء داخل المؤسسة .

الفرضيات الجزئية:

1- كلما زاد فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في مؤسسة ENIEM زاد في أداءهم داخل المؤسسة.

2- كلما يكون الاتصال مباشر بين القائد و العاملين زاد من أداءهم داخل المؤسسة.

3- كلما اعتمدت الإدارة على نظام التكوين و التخطيط للعاملين زاد من أدائهم داخل المؤسسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع :

#### أ- الأسباب الذاتية:

- إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل.
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي التي إكتسبناها طيلة مشوارنا الجامعي و الكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات و كيفية توظيفها فيما يخدم البحث.
- الميولات الشخصية لموضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها الثقافة الحاضرة في حياتنا الشخصية و بالتالي أردنا التعمق في موضوع الثقافة في المجالات الأخرى و منها هذا الموضوع.

#### ب - الأسباب الموضوعية:

- علاقة موضوع دراستنا بالتخصص "علم الاجتماع تنظيم و عمل".
- توفر المراجع حول موضوع هذه الدراسة.

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم الاجتماع تنظيم و عمل.

رابعاً: أهداف الدراسة.

نسعى في دراستنا هذه إلى التحقق من صحة الفرضيات المطروحة و ذلك من خلال جملة من الأهداف :

- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة **ENIEM** بواد عيسي.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

- محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أداء العاملين.

خامساً: أهمية الدراسة.

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من بين أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان

العلوم الاجتماعية عامة وتخصص تنظيم و عمل خاصة .

- تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية للمؤسسة التي تسعى

لتحقيق أهدافها و كسب ميزة تنافسية.

- القيمة العلمية و الاجتماعية الذي يحتويه موضوع الثقافة التنظيمية.

## سادسا: مفاهيم الدراسة

## 1-الثقافة:

أ- لغة: ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية بمعنى التقويم و التهذيب ، فالثقافة هي عبارة عن نسيج من المعرفة و المعتقدات و القيم و أنماط التفكير و السلوك.<sup>1</sup>

كما يشير ابن حمده في تعريفه للثقافة "تعني الحذق و الفطنة و سرعة الفهم و تسوية المعوج".

ب - اصطلاحا: يشير الساعاتي إلى أن أقدم تعريف للثقافة هو ما ذكره إدوارد تايلور (Edward Tylor) بأن : الثقافة ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و الاعتقاد و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و التقاليد، أي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الإنسان باعتباره عضو في المجتمع.<sup>2</sup>

ج-إجرائي: مما سبق ذكره نجد أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام ونلاحظ أن الثقافة تتكون من

<sup>1</sup> - فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية ، أطروحة شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الاجتماع تنظيم و عمل ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017 ص15 16.

<sup>2</sup> - عبد الستار مر كمال ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسة التربوية المختصة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور 2013-2014.

عدة عناصر أهمها القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد و كذلكالخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية و أيضا القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد.

## 2-التنظيم:

أ - لغة: التنظيم مصدر نظم أي نسق و رتب و يقال نظم اللؤلؤ أي جمعه في السلك، و نظم الشعر أي رتب الكلام بشكل جميل حتى كان أشعار. و التنظيم مطلق يمكن إضافة كلمة أخرى إليه تعبر عن مجاله، فيقال: التنظيم الإداري أي التنظيم و الترتيب و التنسيق في مجال الإدارة.<sup>1</sup>

ب - اصطلاحا: إذا تتبعنا موضوع التنظيم في العديد من الكتب و المؤلفات الإدارية، فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة فيعرف التنظيم بأنه: بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لتنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.

كما يعرف التنظيم بأنه: بأنه تحديد الأعمال، و توزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- خالدعلي سليمان بني أحمد، قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية، عمان دار حامد للنشر و التوزيع 2009ص261.

<sup>2</sup>-تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة 2010.ص7.

ج إجرائيا: نقصد به تأسيس و بناء علاقات منظمة بين العاملين داخل المؤسسة و من خلاله تبنى عدة قوانين من خلال سلطة فعالة فكلمة التنظيم تعني شيئين وظيفة و شكلا فهي عملية جمع الناس في مؤسسة ما و تقسيم العمل فيما بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب أدوارهم و حسب قدراتهم، و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم.

### 3- الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة ،حيث ظهر منذ بداية الثمانينات ،و بالذات من خلال كتابي ديال و كندي عن نفس الموضوع، و تتطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية مفاهيم كثيرة مثل: القيم، والنماذج، والأخلاقيات، والتكنولوجيا، و المبادئ و الاتجاهات و غيرها.

و لعل التعريف الذي أورده هودج 1991، هو من أدق التعريفات حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة. والثقافة التنظيمية هي ما يتشارك فيه أعضاء المؤسسة من أفكار، و مبادئ و معايير، و اتجاهات توجه سلوكهم، و تساهم في حل مشكلاتهم.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** يمكن تعريف الثقافة التنظيمية حسب موضوع دراستنا على أنها مجموع القيم والأفكار السائدة داخل المنظمة و هي مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة

<sup>1</sup> -بطاح أحمد ،قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،عمان ،دار الشروق للنشر و التوزيع 2006 ص47.

من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

#### 4-المنظمة:

**أ-لغة:** المنظمة لغة مشتقة من مادة نظم و لهذه المادة عدة مشتقات و من معانيها كما في معجم لسان العرب «النظم: التأليف، نظمه ينظمه نظماً، و يقصد بالترتيب و الاتساق و في معجم المنجد : منظمة هيئة مؤلفة من أعضاء تختص بأعمال معينة.<sup>1</sup>

**ب-اصطلاحاً:** يعرفها روبنز (Robenz) بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل معتمد(عن وعي و إدراك) و له تميزه عن بيئته الخارجية و يعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة). و هي كذلك عبارة عن تجمع بشري يسعى إلى تحقيق هدف محدود، أو هي تنظيم اجتماعي رسمي راسخ و ثابت يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به و هي كذلك عبرة عن وحدات اجتماعية هادفة أو تجمعات بشرية مبنية بقصد لتحقيق أهداف محددة<sup>2</sup>.

**ج-إجرائياً:** يمكننا القول بأن المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة وهي وسيلة يخلقها العقل البشري لتحقيق أهداف معينة.

<sup>1</sup>. عبد المجيد محمود عبد المجيد، الفساد، دار النهضة للنشر و التوزيع، مصر 2014 ص 117.

<sup>2</sup>- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال و العمليات، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص 19.

## 5- الإدارة:

أ- لغة: الإدارة مشتقة من أصل لاتيني تعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، أما في اللغة الإنجليزية يطلق عليها أحد اللفظين:

- لفظ MANAGEMENT وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية.

- لفظ ADMINISTRATION وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مادية.

ب - اصطلاحاً: يرى كمبال (KIMBAL) أن الإدارة تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية، والتمويل، والمعدات، والتنظيم، والعاملين، والكفاءات الإدارية. وقد عرفها لفينجستون ("LIVINGSTON") هي الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل بحسن استخدام الموارد المتاحة.

ويرى فيول (fayol) أنها عدد من العمليات الأساسية التي تكون أركانها الرئيسية من التخطيط، التنظيم، التوعية، التنسيق، الرقابة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

**التعريف الإجرائي:** هي نشاط خاص بقيادة و توجيه و تنمية الأفراد و التخطيط و التنظيم و مراقبة العمليات و التصرفات الخاصة لأعضاء المؤسسة المادية (آلات و معدات ) و البشرية(العمال، الإداريين) و ذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

## 6- القيادة:

**لغة:** يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها، و عليه مكان القائد في المقدمة كدليل و القدوة و المرشد.

**اصطلاحا:** تعددت مفاهيم و تعارف القيادة لدى المختصين، تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، و نذكر على سبيل المثال ما يلي:

القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، و هذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات و يتعاونون على انجاز المهام لموكلة إليهم<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** عملية التأثير على المرؤوسين و العنصر البشري ككل داخل المؤسسة، من خلال الاتصال و توجيهه لتنمية روح الفريق بما يؤدي لتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> جمال محمد عبد الله ، إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، دار المعتز للنشر و التوزيع، الأردن عمان 2010، ص101.

## 7-الموارد البشرية:

**لغة:** الموارد من مورد و هو مفعول من الورد وردت الماء أردته ورودا و من الممكن أن يتعلق بكل مصدر للنفع سواء كان ماء أو غيره و مثل ذلك البشر أنفسهم فالمورد البشري هو كل إنسان له القوة في أن يكون مصدرا للنفع أو مكانا للنفع .

**اصطلاحا:** الأداة أو الوسيلة التي بها يتحقق هدف أي منظمة في النماء و العطاء و المشاركة في العملية الإنتاجية الملموسة باعتبارها الطاقات البشرية التي تقوم بعملية الإنتاج، فالمورد البشري كل من كان أو يمكن أن يكون مكانا أو مصدرا للنفع أو وسيلة إليه.<sup>1</sup>

**إجرائيا:** المورد البشري هو جميع العمال الذين يعملون داخل المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين والموظفين و العاملين الذين يؤدون الأعمال من أجل تحقيق أهداف تلك المؤسسة.

## 8- أداء العاملين:

**أ- لغة:** جاء في لسان العرب لابن المنصور، أن الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء: أدى الأمانة ، أدى الشيء الذي قام به.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل صقر القيسي ،ضوابط استخدام الموارد البشرية في الإقتصاد الإسلامي و آثارها ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان 1971ص14.

<sup>2</sup>ابن منظور، لسان العرب ،دار صادر بيروت لبنان، المجلد 14: ص26.

كما يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ و الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه فالأداء ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين.<sup>1</sup>

**ب - اصطلاحا:** يعرف أداء العاملين بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز لتحقيق أهداف المنظمة و هو كذلك القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه كما يعبر عن سلوك الفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

**ج إجرائيا:** في ضوء التعارف السابقة للأداء، المقصود بأداء العاملين هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

<sup>1</sup> محمد عوض الودعاني، أثر الحوافز في فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف الأمنية، 1999، ص32.

<sup>2</sup> عاشور الهاني، أثر سياسة التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة 2017/2018، ص25

## سابعاً: الدراسات السابقة:

إن ما يميز البحث العلمي هو الاستمرار و التراكم الهائل ، وهو ما سهل على العلم الوصول إلى تطورات هائلة حيث يستأنف الباحثون دراستهم من منطلق النتائج التي تم التوصل إليها سابقا ، وبالتالي يصبح لدى الباحث معرفة كاملة تكسبه موروثا علميا يساعده على تجاوز خطوات بحثه ، فكان للدراسات السابقة أو المشابهة أهمية كبيرة فهي تمكن الباحث من الاستفادة قدر المستطاع من المناهج التي اتبعتها، للتحقق من الفرضيات التي صاغتها والنتائج التي تم التوصل إليها، إذ أنها تتيح في كثير من الأحيان فرصة تجنب الأخطاء التي تم الوقوع فيها سابقا فهي إذن تعتبر بمثابة دعم للدراسة ، و بالنسبة للبحوث و الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع وجدنا بعض الدراسات وقد اكتفينا فقط بذكر وباختصار شديد تلك الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث سواء كانت دراسات غربية أم عربية أو وطنية محلية والتي نعتقد أنها أفادتنا في انجاز البحث انطلاقا من اختيار الموضوع إلى غاية النتائج التي سيتم الوصول إليها و من الدراسات التي اعتمدنا عليها ما يأتي:

## 1. الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

### (1) الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Jan Auernhammer, Hazal Hall, 2013) بعنوان:

Organisation al culture in Knowledge creation,  
ceativityandinnovation :

Towards the Freiraum model.

(الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة و الإبداع والابتكار: نحو نموذج Freiraum).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة و الإبداع و الابتكار، في الشركة الألمانية الكبيرة و الصناعية الرائدة في عالم السيارات. وزعت 201 استبانة على عمال الشركة الألمانية لصناعة السيارات. استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). (SPSS) ومن خلال البيانات أبرزت النتائج أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة و الإبداع و الابتكار ينبغي أن تكون المنظمة مفتوحة على التغيير، وتشجع الاتصالات و قيم النمط الحر، والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين، و الميل إلى قيم المخاطرة. وينبغي دعم ذلك من قبل القادة الذين يروجون هذه الخصائص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Article in information Science , journal of information centre for social informatics Edinburgh, Napier, University April 2014.

و قد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة و الإبداع و الابتكار في المؤسسة الصناعية الألمانية الكبيرة ، و تلقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في دراستهم لموضوع الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة صناعية رغم أنها تختلف عن دراستنا كون أن دراستهم حول الثقافة التنظيمية ربطوها بالإبداع و الابتكار بينما دراستنا الحالية ربطناها بأداء العاملين.

## (2) بالدراسات العربية:

**الدراسة الأولى:** محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية ، 2005 . لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة، هي هيئة الرقابة والتحقق. وقد بلغ مجتمع الدراسة 167 موظفًا. وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض.

- الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط.
- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمستوى متوسط.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية .
- إن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض عاليا .

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي: العدل، والكفاءة، وفرق العمل.<sup>1</sup>

و قد استفدنا من هذه الدراسة في توضيح الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و أهميتها رغم اختلاف المتغير بحيث أن دراستهم تحدثوا عن الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي بينما نحن تطرقنا في دراستنا عن موضوع الأداء.

**الدراسة الثانية: آراء أكرم قصباتي 2018 أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي ، دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر للثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة كما حددها نموذج (Cameron, Quinn) وهي الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة لهرمية على الأداء المالي ممثلاً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية للسهم ومضاعف السعر، وذلك بوجود متغيرات ضبط وتحكم تمثلت بعمر الشركة وحجم الشركة والرافعة المالية. شمل مجتمع الدراسة شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددها 10 شركات وذلك بعد استثناء شركات التأمين الإسلامي، سحبت منه الباحثة عينة عشوائية قوامها 5 شركات تأمين.

<sup>1</sup> - محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة استكمال شهادة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية 2005 الرياض، السعودية.

بغية الحصول على البيانات الخاصة بالثقافة التنظيمية، فقد وزعت استمارة الاستبيان على العاملين في الشركات عينة الدراسة بكافة المستويات التنظيمية، كما تمت الاستعانة بالقوائم المالية المنشورة للشركات للحصول على البيانات المالية اللازمة وذلك عن السنوات 2014-2015-2016. وقد جرت معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، كما أن الأداء المالي للشركات لا يختلف باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد. أوصت الدراسة بضرورة إعادة اختبار هذه العلاقة بوجود متغيرات وسيطة وذلك لاحتمالية وجود عالقة غير مباشرة بينهما.<sup>1</sup>

و العلاقة بين هذه الدراسة مع دراستنا كونهما يتحدثان عن نفس الموضوع و هو الثقافة التنظيمية و تتشابه نوعا ما كون أن كلتا الدراستين تحدثتا عن الأداء و قد استفدنا و بالتالي قد استفدنا من هذه الدراسة رغم الاختلاف الموجود في ميدان الدراسة.

**الدراسة الثالثة: إبراهيم أحمد عواد أبو جامع(2009): الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن سؤال أساسي هو: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية متنوعة بوزارة التربية والتعليم الأردنية؟

<sup>1</sup> - ألاء أكرم قصبياي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي ، رسالة ماجستير ،دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية،جامعة دمشق كلية الاقتصاد 2018.

مجتمع الدراسة هو جميع الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية خلال العام الدراسي 2007/2008م والبالغ عددهم 17094 موظفاً إدارياً.

وتكونت عينة الدراسة: من جميع الموظفين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت 20 موظفاً يمثلون ما نسبته مائة بالمائة من مجتمع الدراسة، وجميع الموظفين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى. تم تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء.

أما أهم النتائج فكانت: الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة، ودرجة الإبداع الإداري كانت متوسطة أيضاً.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى الموظفين في المنظمة التربوية الأردنية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات "الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري" في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى الموظفين في المنظمة التربوية الأردنية لصالح المتدرب.

دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغيرات "المستوى التعليمي، والخبرة" أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً. دلت النتائج

على أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.<sup>1</sup>

و بالتالي فإن هذه الدراسة تحدثت عن موضوع الثقافة التنظيمية المشابه لموضوع دراستنا و قد استفدنا منها كونهم تعمقوا في موضوع الثقافة التنظيمية .

**الدراسة الرابعة: قدم عبد العزيز حسن آل حسن ( 2001 ) دراسة عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي كدراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية**

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات .  
وقد هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.

تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين.

كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.

تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي ، السن ، سنوات الخدمة والمرتبة الوظيفية .) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup> - ابراهيم أحمد عواد أبو جامع ، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية عمان ، الأردن 2009.

- أن هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين .
- أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون ( القوة ، الفعالية ، الكفاية ، فرق العمل ، المكافأة، العدل ، القانون والنظام) أي الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية.
- أن هناك علاقة سلبية بين متغير المؤهل العلمي ومتغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي.
- أن هناك علاقة ايجابية بين متغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي باستثناء متغير فعالية التدريب فقد كانت العلاقة ضعيفة جدا .
- أن هناك علاقة ايجابية بين متغير سنوات الخبرة ومتغير القوة والكفاية و فرق العمل والقانون والنظام وفعالية تقويم أداء العاملين.
- أن هناك علاقة ايجابية بين المرتبة والوظيفة وكل من القوة والعدل والقانون والنظام وفعالية الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>.
- و قد استفدنا من هذه الدراسة كونهم تحدثوا عن الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمي بحيث سعوا لتحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين بينما نحن سعينا لتحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ENIEM بواد عيسىو مدى تأثيرها على أداء العمال فيها .

<sup>1</sup> - سميرعباس، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي جامعة باجي مختار، عنابة 2007/2008، ص 11-12.

2)- الدراسات المحلية الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة هدى درنوني (2015) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق

الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية -بسكرة- رسالة دكتوراه -دراسة

تطبيقية -في علم الاجتماع بجامعة بسكرة انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالتالي:

ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الصناعية ؟

ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟

- ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية للمؤسسة؟

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي حتى يتسنى لها وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة

الجزائرية والخروج بنتائج علمية يمكن تعميمها ،معتمدة في ذلك على الوثائق والسجلات

الإدارية والملاحظة واستمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي

طبقت مع 791 عامل بمؤسسة الكوابل -بسكرة- وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى

عدة نتائج أهمها:

. مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الكوابل -بسكرة- متوسط إذ بلغ متوسطها

العام 2.94،القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي

قدر ب 3.06 التوقعات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.99

وجاءت بعد الممارسات الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب3.36 لتلبية

مستوى الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدر ب3.16 وفي الأخير مستوى الالتزام المعياري البالغ 2.85<sup>2</sup>.

و بالتالي فهذه الدراسة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي و تتلقى هذه الدراسة مع دراستنا الحالية بأنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية بصفة و يمكن إدراج الاختلاف في كون أن الدراسة الأولى ربطت الثقافة التنظيمية بتحقيق الالتزام التنظيمي بينما دراستنا الحالية ربطناها بالأداء.

**الدراسة الثانية:** دراسة زهرة خلوف (2015) بعنوان **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية.** انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده :

أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر " 3" على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

وتفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية والتي منها؟

1. كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية؟ وما هو دورها في المنظمة؟
2. ماهي أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للمنظمة؟ وكيف تؤثر عليه الثقافة التنظيمية؟
3. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟

<sup>2</sup> - فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره ، ص31.

4. هل يوجد أثر ذو دالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة .

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة العالقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي من جهة وعالقة الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من جهة أخرى .

واعتمدت الباحثة على كل من (الملاحظة المباشرة ، المقابلة ، السجلات والوثائق الإدارية، الاستمارة) كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على عينة تمثلت في 25 بالمائة من مجتمع الدراسة المكون من (1023) أستاذ جامعي (98 أستاذ، 195 أستاذ محاضر ، 730 أستاذ مساعد) وبلغ حجم العينة (255) أستاذ جامعي .

لتتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات التي جمعتها إلى جملة من النتائج أهمها :

مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط وجاءت مرتبة حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي :

- درجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع وجاء مرتبا حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي :

- الانتماء المعنوي يليه الانتماء المعياري ، ثم في الأخير الانتماء الاستمراري بدرجة متوسطة

- مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع حيث تتوفر لدى الأساتذة المهارة و القدرة على الإبداع في أدائهم لعملهم و يلتزمون بالالتزام و اللوائح و التعليمات و الإجراءات و لديهم القدرة علة تطوير مهاراتهم باستمرار.

- هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة نذكر منها:

- المركزية في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يمنع الأستاذ من المشاركة في تسيير الجامعة ويقلل من حماسة في العمل.

- عدم توفر نظام تحفيز فعال للأساتذة مما يقلل روح الإبداع والمبادرة في العمل.

- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء<sup>3</sup>.

وبالتالي فهذه الدراسة على غرار الدراسات التي قبلها حول موضوع الثقافة التنظيمية بحيث تتلقى هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بحيث تطرقنا حول ثقافة مشاركة المسؤولين للعمال في اتخاذ القرارات كما تطرقوا في دراستهم حول

<sup>3</sup> - فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 32.31

المركزية في اتخاذ القرارات بالنسبة للأستاذ في تسيير الجامعة و منه استفدنا من هذه الدراسة.

**الدراسة الثالثة:** دراسة نسيمه بومعروف (2014) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التوافق

**النفسي الاجتماعي للعامل**، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد

خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه ،غير منشورة ، في علم النفس

انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالتالي :

1. ماهي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة؟
2. ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟
3. هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة بمستوى التوافق النفسي -اجتماعي للموظفين ؟
4. هل توجد فروق بين الموظفين المقبلين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ومستوى التوافق النفسي الاجتماعي بينهم؟

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العالقة بين متغيرات الدراسة وهي مدى

ارتباط التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل بمستوى الثقافة التنظيمية لديه وكذلك لوصف

واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية وتحليل البيانات المحصل عليها لمعرفة

علاقتها بتحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل في جامعة محمد خيضر .

كما اعتمدت الباحثة على (مقياس آنستازي، الملاحظة البسيطة المباشرة دون مشاركة، المقابلة) كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على 100 موظف دائم بمصالح التدريس بجامعة محمد خيضر .

لتتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات التي تم جمعها إلى جملة من النتائج أهمها :

أن الثقافة التنظيمية من أهم المكونات التي تؤثر على العمال إذ تشكل دافعا مهما نحو الإبداع و الابتكار ، فهي أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال كما تؤدي إلى وجود نسق اجتماعي ثابت يربط أجزاء التنظيم ببعضها .

إن تحقق التوافق النفسي-الاجتماعي للموظف أمر هام في حياة الموظف على كل الأصعدة، وكذا مهم أيضا لاستمرار المؤسسة، ونموها و ازدهارها فالموظف إذا ما شعر بأهميته في المؤسسة التي يعمل بها، فإنه سيبدل كل مجهوداته وقدراته من أجل تحقيق أهدافه<sup>4</sup>

و استفدنا من هذه الدراسة الأخيرة من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على العمال حيث تطرقنا في دراستنا حول تأثير هذه الثقافة على الأداء بينما تطرقت الباحثة حول أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد نجاح و فشل المنظمات.

<sup>4</sup> - فاطمة دريدي مرجع سبق ذكره ،ص 34.33.

الدراسات التي تناولت موضوع أداء العاملين:(1) الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الأولى:** دراسة إلتون مايو في مصانع هاورثون حول المشاكل التي تواجه المسؤولين في هذه الشركة التي أجريت فيها التجربة تتمثل في انخفاض الإنتاج على الرغم من تمتع العمال بكافة المزايا الاجتماعية و الصحية.

. منهج الدراسة: استخدم إلتون مايو في هذه الدراسة المنهج التجريبي<sup>1</sup>

. الهدف من الدراسة: هو البحث عن العلاقات بين نوعية الإضاءة و فاعلية العمال في الأداء، إلا أنه لم يتوصل إلى ثبات وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين، لكنه كان على يقين من وجود عامل آخر ساهم في ذلك.

. العينة: أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الفتيات، فسجل إنتاج الفتيات قبل التجربة فكان عدد الأجهزة التي جمعت الأسبوع السابق 2004 جهاز بواسطة 6 فتيات من اللائي أجريت عليهن التجربة.

نتائج الدراسة: المؤسسة التي يعمل فيها العمل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشمل على معايير العمل غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي، و أن رغبة الفرد

<sup>1</sup> - صلاح بيومي - حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ص46.

في و العمل و الحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تتبع فقط من الحوافز المادية و إنما تتبع أيضا من الحوافز المعنوية<sup>1</sup>.

و قد تم الاستفادة من هذه الدراسة من تطرق الباحث حول موضوع الأداء داخل المؤسسة كما تطرقنا في دراستنا الحالية حول أداء العاملين في مؤسسة ENIEM و منه تكمن أوجه تشابه الدراستين في أداء العاملين و تختلف في عوامل أخرى .

### الدراسة الثانية: دراسة (Franz,2004) بعنوان **A Cross – Cultural Study of Employee**

**Empowerment and Organizations Justice**". هدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة و بين العدالة التنظيمية، و الولاء التنظيمي و الرضا، و دوران العمل، و ضغوط العمل من جهة أخرى.

و جمعت الدراسة البيانات من شركات متعددة الجنسيات من البرازيل و بلجيكا و كندا و فرنسا و ألمانيا و بريطانيا و أمريكا. و بلغت عينة الدراسة (6698) موظفا .

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة و العدالة التنظيمية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل 2017/ 2018.

كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و بين كل من الرضا و الولاء و دوران العمل و ضغوط العمل، و تختلف هذه العلاقة بين التمكين و العوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

وبالتالي فهذه الدراسة تطرقت لتمكين العمال و العدالة التنظيمية ولها علاقة بدراستنا الحالية حول الثقافة التنظيمية و أداء العاملين و بالتالي تشابه في العوامل كتمكين العمال واتخاذ القرارات .

(2) الدراسات العربية:

**الدراسة الأولى:** دراسة خالد ماضي أبو ماضي حول موضوع معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاول الباحث تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراحه الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات .

وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)

بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) مفردة، أي (60%) من مجتمع الدراسة الأصلي .

كانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء.

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، واختبارات عدة منها

اختباراتي، وأسلوب تحليل التباين الأحادي وغيرها، وقد كان مستوى الدلالة المستخدم في جمع الاختبارات 0.05.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة - المستلزمات "معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم" - مقابلة تقييم الأداء - دور المقيم - عملية التدريب).

كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس - العمر - نوع الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل.

وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات للتغلب على معوقات تقييم الأداء أبرزها العمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر إلى جانب إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم لتراعي خصوصية كل وظيفة.

استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج.

العمل على تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات.

أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة، إلى جانب اهتمام الجامعات بنشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع الموظفين لأهميته البالغة.<sup>29</sup>

و بالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع معوقات الأداء بينما دراستنا تطرقنا لتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء و تكمن أوجه التشابه بين الدراستين حول موضوع الأداء بحيث استفدنا من هذه الدراسة من خلال موضوع الأداء و تعمقهم فيه .

<sup>29</sup>. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، غزة فلسطين 2007.

الدراسة الثانية: دراسة عذاري سعود الهاجري حول موضوع أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

المنهج المتبع: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

منهج الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المستويات الوسطى و الدنيا بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت و البالغ عددهم (902)

العينة: تكونت عينة الدراسة من (205) موظفين.

و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

و تم تحديد العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، و منها تحليل معامل ارتباط بيرسون و الانحدار البسيط.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

نتائج الدراسة: بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

و قد أوصت الدراسة بما يلي:

. إيضاح مفهوم التمكين لمسئولي و أفراد الهيئة العامة للصناعة، من خلال اللقاءات و الاجتماعات و البرامج التدريبية وورش العمل التي توضح ذلك.

إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنت الأفكار في الهيئة العامة للصناعة تكون مسئولة على دعم و تشجيع المبدعين و المتميزين و العمل على تنمية المهارات و التفكير

الإبداعي لديهم<sup>30</sup>.

<sup>30</sup>. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين ،دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الكويت،2011.

و بالتالي فهذه الدراسة تناولت موضوع أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين و قد بينت الباحثة موضوع أداء العاملين في دراستها بحيث استفدنا منه من خلال عوامل تحسين الأداء فقد تطرقنا في دراستنا حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء فرغم اختلاف المحتوى لكن يبقى عامل الأداء مشتركا في الدراستين .

### الدراسات الجزائرية:

**الدراسة الأولى:** قام بها الهاني عاشور حول موضوع أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات وبرامج التشغيل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وأثر ذلك على أداء العاملين في إطار العقود المؤقتة، وعلى مدى التوافق والتطابق بين الوظائف التي تمنح لأصحاب الشهادات ومؤهلاتهم العلمية، وعلى إمكانية إدماج وترسيم العاملين في إطار برامج التشغيل المؤقتة. أجريت هذه الدراسة في مؤسسة النسيج و التجهيز وحدة بسكرة و التي تضم 319 عاملا وموظفا.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات وبرامج التشغيل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وأثر ذلك على أداء العاملين في إطار العقود المؤقتة، وعلى مدى التوافق والتطابق بين الوظائف التي تمنح لأصحاب الشهادات ومؤهلاتهم العلمية، وعلى إمكانية إدماج وترسيم العاملين في إطار برامج التشغيل المؤقتة .

وفي هذا السياق تناولت الدراسة في شقها النظري، مفهوم أداء العاملين، بوصفه الإطار التصوري لفهم أثر سياسات وبرامج التشغيل الحكومية على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، هذا بالإضافة إلى التطرق إلى التجارب العالمية في مجال سياسات وبرامج التشغيل ، كما كرس الباحث هذا الجزء من الدراسة لاستعراض سياسات التشغيل في الجزائر في ظل المخططات التنموية، مرحلة التسيير الذاتي ومرحلة التسيير الاشتراكي، وكذلك سياسات التشغيل في ظل مرحلة الإصلاحات الاقتصادية الكبرى، إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات، الخصوصية واقتصاد السوق وكذلك فترة ما بعد الإصلاحات، وكذلك هيئات التشغيل وأهم البرامج المرافقة للإصلاح الاقتصادي من برامج الإدماج المهني للبطالين الموجهة لكل الفئات، وبرامج الإدماج المهني للبطالين الموجهة فقط للجامعيين وخريجي المعاهد .

وفي شقها الميداني، تناولت الدراسة اختبار مدى العمل لكل طالب عمل بغض النظر عن المؤهلات العلمية والعملية وما يشكله من أسباب وراء انخفاض وتدني ومستويات الأداء، و لجوء المؤسسات الوطنية إلى توظيف العمال وفق عقود عمل مؤقتة، وغياب الحوافز ومحدودية الأجر الموجهين للعاملين في إطار عقود الإدماج المدعمة، بغية بيان الدور الذي تلعبه في مضاعفة مجهوداتهم في العمل، وتحسين أدائهم و إبراز ذواتهم.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، والليذان يجمعان الطريقة الكمية والكيفية، كما استخدم ثلاث أدوات لجمع البيانات :الوثائق والإحصائيات، المقابلة الحرة غير المقننة فضلا عن الاستمارة.

وبالنسبة لهذه الأخيرة استعملت خلال الدراسة الميدانية استمارة مقننة واحدة موجهة لـ: 96 فردا أي كل العاملين ضمن عقود الإدماج المدعمة .

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لخصها الباحث في ما يلي:طريقة الالتحاق بمنصب العمل في إطار عقود الإدماج المدعمة داخل المؤسسة مجال الدراسة فإنه تم عن طريق الوساطة والمحابة.

هذا البرنامج لم يوفق في توفير مناصب عمل تتوافق والتخصصات أو الشهادات التي يحملها طالبي العمل.

الرغم من عدم توافق المؤهلات العلمية والمهنية مع المناصب التي يشغلها المبحوثين إلى أن ذلك يساعد في تقديم أداء جيد في العمل .

طريقة المحاسبة في الغيابات والانضباط في الدخول والخروج والتأخيرات هي نفس الطريقة التي يحاسب بها العمال الدائمون، حتى أن عدد ساعات العمل هي نفسها والتي تقدر بثمانية ساعات.

الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب وحجم الأعمال المنجزة، وكذلك لا يتناسب والشهادة المحصل عليها، وأن قيمة هذا الأجر غير مشجع على زيادة مستوى الأداء في العمل كون هذا الأجر زهيد حيث لا يلبي احتياجاتهم، هذا إلى جانب غياب الحوافز وخاصة المادية.

العاملين في إطار عقود الإدماج المدعمة لا يستفيدون من الترقية المهنية<sup>31</sup>.

و قد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال موضوع أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية بحيث تكمن أوجه التشابه في أداء العاملين داخل المؤسسة بحيث تطرق الباحث حول موضوع أداء العاملين و بالتالي هنا تكمن أوجه التشابه.

**الدراسة الثانية:** سويسي أحمد الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين، "دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط"

المنهج المتبع: المنهج الكمي.

اعتمد الباحث أيضا على الملاحظة ففي بداية دراسته من خلال الدراسات الألى للمؤسسة استخدم الملاحظة البسيطة للتعرف على الجو العام للمؤسسة و ملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا و في ظروفها الطبيعية.

العينة: تم سحب عينة تقدر ب 50% من مجتمع الدراسة الذي يقدر ب 187 عامل.

<sup>31</sup>. الهاني عاشور، أثر سياسة التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية أطروحة دكتوراه، 2017/2018.

و قدرت ب 94 عامل.

هدف الدراسة: معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى

عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط.

. معرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد، وعليه

فدراسة أداء العاملين تعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي، الذي تسعى إليه

الإدارة في محاولة التنبؤ بسلوك وأداء العاملين بها في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن ثم

العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب مع قيم ومعايير الثقافة السائدة في

المؤسسة، وتعد هذه الدراسة محاولة نحو تحقيق هذا الهدف<sup>32</sup>.

و بالتالي فهذه الدراسة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين فهي

متشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا في عدة

أمر كونها تتطابق مع موضوع دراستنا رغم اختلاف ميدان الدراسة و المتغيرات.

<sup>32</sup>. سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة. رسالة ماجستير جامعة زيان عاشور الجلفة قسم العلوم الاجتماعية، 2012/2013 .

## ثامنا: المقاربة النظرية

لقد تعدد الاهتمام بالموضوع ، فتنوعت حوله الجهود الفكرية والنظرية سعيا لدراسة الواقع ومحاولة لتشخيصه، فكان الاهتمام في هذه الدراسة بالجانب النظري ، فكل دراسة أو بحث علمي ينطلق من نظرية علمية أو أكثر تساعد في التحليل و بناء الموضوع الذي يكتسي الطابع العلمي، فالنظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط<sup>33</sup>.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم ،الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال وملائم، مما يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية ، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين، وثقافة المنظمة تتصف بالتغيير والديناميكية حيث تتغير الثقافة التنظيمية تبعا للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية

. تتكون المنظمات من تجمعات بشرية تتفاعل فيما بينها وذلك من أجل تحقيق أهداف مسطرة فهي تعتبر مكاناً خصبا لدراسة الثقافة التنظيمية، فالعنصر الإنساني يعتبر محور النظريات الاجتماعية، ولأن السلوك الإنساني يتميز عموما بالمرونة والتغير، فقد تعددت

<sup>33</sup>- رتيمي الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ،الجزء الثاني، الجزائر ،بن مرابط ،11 ، ص9

النظريات والمداخل التي اهتمت بها ، فسعت أغلب النظريات انطلاقا من النظرية التaylorية إلى نظريات ما قبل الحداثة، لذا أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين أنواع من الثقافات التنظيمية وذلك طبقا لمعيار القوة والضعف الخاص بها.

1) لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتمام الكثير من المفكرين والمهتمين في بداية القرن العشرين، أين ظهرت المدرسة الكلاسيكية على رأسها فايول الذي ركز على السلطة والانضباط ، بالإضافة إلى تايلور الذي ركز على عناصر الكفاية الإنتاجية واستثنى إنسانية الأفراد العاملين ، الذين اعتبرهم آلات ميكانيكية مبرمجة لتأدية مهام محددة بوتيرة معينة، وفي ظل التطورات الهائلة التي تشهدها المنظمات في مختلف المجالات خاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال . أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر سرعة وتعقيدا وتنوعا وذات درجة عالية من عدم التأكد لذا تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات ، ويتطلب هذا الاهتمام بالموارد البشري بما يملك من خبرة ومعرفة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وهنا تأتي أهمية القيادة الفعالة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فجاءت نظرية X و y لدوغلاس ماكغريغور Douglas Mc Gregor :

تستخدم هذه النظرية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والاتصالات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية و هي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة و رأى ماكغريغور (Mac Gréagóir) أن الشركات تتبع احد النظريات أو الأخرى، وطبقا

لماكغريغور (Mac Gréagóir) فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين ذلك فإن بعض المنظمات تتميز بقوة ثقافتها التنظيمية المتمثلة في قيم وعادات وأنماط السلوك للأفراد والجماعات ، التي تنتشر بالمنظمة وتستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التمسك الشديد بتلك القيم التي تسهم القيادة الفعالة في نشرها ، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل ، وهو أمر متعلق بثقافة المنظمة.<sup>34</sup>

## 2). المدخل الإستراتيجي لميشال كروزيه حول الثقافة التنظيمية:

يقول كروزيه (Crozet): " في ظل الحياة الاجتماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل و أن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج و الانسجام و لكن كذلك يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد و المعارف و الكفاءات و تحيط المصالح المختلفة، فالثقافة تشكل طريق أخرى للتفكير بالمنظمات.

إن الثقافة بما تحتويه من مضامين توحده و تعبر و تعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني و الفعل الاجتماعي المنظم، و هي عند ميشال كروزيه: تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات غير متساوية تكون مقبولة

<sup>34</sup>. سويسبي أحمد مرجع سبق ذكره ص 26/25.

من طرف جميع أعضائها، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بواسطة إنتاج أدوات أو طرق الدمج و الاندماج لهذه المجموعة.

كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه و تحديد الإستراتيجية التنظيمية و الإستراتيجية التحتية و كذا الفردية الخاصة ، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار إستراتيجي كما يبين ذلك كروزيه بحيث يرى أن الإستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة و إنما وليدة كذلك لثقافتهم و قدراتهم على تنظيم أنفسهم من اجل انجاز العمل المشترك.

إن فالثقافة بالنسبة لمشال كروزيه هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد الهدف المشترك .فهذه القدرة الجماعية ليست وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض (محمد المهدي بن عيسى، 2010، ص ص 48-50 ) ومنه فان الثقافة تحقق للأفراد رضاهم الوظيفي.<sup>35</sup>

لم تتطور سوسيولوجية التنظيمات جيدا في فرنسا، و قد تجسد تاريخها عبر مساهمة "ميشال كروزيه " و في سنوات 1950 و تم استبدال مفهوم البيروقراطية الذي التصق بظاهرة الاختلال الوظيفي لمفهوم المنظمة و هكذا أكد "كروزيه" أن أحد دواعي تطور النسق التنظيم البيروقراطي، يتمثل في رغبة القضاء على السلطة و التبعية في نمط التنظيم دون تعسف، إذ

<sup>35</sup> - يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2015

تجرد الهيئة الإدارية من سلطتها لكن بالمقابل تبرز مشكلات سلطة أخرى بين عمال الإنتاج و عمال الصيانة بشأن الأعمال التي تصيب سيرورة الإنتاج...

إن فالتقافة بالنسبة لمثال كروزيه هي القدرة على العمل و الفعل الجماعي هذه القدرة تسمح لهم بدمج إستراتيجيتها و توجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد الهدف المشترك.<sup>36</sup>

### تاسعا: صعوبات الدراسة

بعد اطلاعنا في المكتبة وجدنا نقص كبير في المراجع حول موضوع بحثنا في مكتبة تامدة، مما جعلنا ننتقل إلى مكتبة باستوس و المكتبات الخارجية لجمع المعلومات، وجدنا صعوبة في الدخول للمؤسسة الوطنية ENIEM للصناعات الكهرومنزلية بسبب اكتظاظ الطلبة اللذين يقومون بالدراسات هناك .

كما وجدنا صعوبات في قيامنا للمقابلة بسبب نقص العمال في شهر جويلية بسبب العطل.

<sup>36</sup>د.بوبر بوخرسة ، الدولة البيروقراطية لماكس فيبر، مركز الكتاب الأكاديمي، ص11، 2015.

**خلاصة الفصل:**

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و أداء العاملين أن ثقافة المنظمة تهدف إلى تحقيق الاستقرار و النجاح و تحقيق الأهداف داخل المنظمة بحيث أن هذه المرحلة ساهمت بشكل كبير في توجيهنا للمسار الصحيح للدراسة كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض واللبس الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية وهذا من خلال تحديد الإشكالية و التي أسفرت على صياغة عدة فرضيات و ذكر أسباب اختيار الموضوع ، الأهمية والأهداف ثم تحديد المفاهيم ، وصولاً في الأخير إلى الدراسات السابقة و المقاربة النظرية.

# الفصل الثاني:

## الثقافة التنظيمية.

تمهيد:

1- ماهية الثقافة التنظيمية.

2- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

3- عناصر الثقافة التنظيمية.

4- أنواع الثقافة التنظيمية.

5- أهمية الثقافة التنظيمية.

6- خصائص الثقافة التنظيمية.

7- ماهية القيادة الإدارية

8- عوامل القيادة الإدارية

9- قوة تأثير القيادة الإدارية

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

إن مجال الثقافة التنظيمية الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، يعتبر محل اهتمام العديد من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وتطور منظمات الأعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، أن وبما الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملونها، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين ، فهي تعكس منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع ، و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية و مراحل تطورها و عناصرها و أنواعها و توضيح أهميتها و خصائصها.

**1- ماهية الثقافة التنظيمية:**

يعد مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة و يعكس هذا المفهوم المعرفة و الأفكار و القيم لدى مجتمع ما و تتعدد تعارف الثقافة التنظيمية فيعرفها

ويلن (wheelen) بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرفها شيرميربورن (shermernborn) بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة ، كما يعرفها كوسن (kossen) بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

و ينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات و النواحي المادية و القيم و النماذج الاجتماعية و التكنولوجيا و بالتالي تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المزايا يميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، و لهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية و تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما.

و مهما تنوعت تعريفات ثقافة المنظمة فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم و هي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعارف المختلفة للثقافة و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار في منظمة معينة .

لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف و تصرفات الأفراد و سلوكهم في المنظمات و تصل هذه القيم على الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية و التفاعل المستمر بينهم، و فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة و القوانين و الاهتمام بالعملاء، و

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2008، ص357.

تحسين الفاعلية و الكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم و تنعكس على سلوكياتهم.<sup>2</sup>

## 2- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

تشير كثير من الدراسات إلى أن القادة و بصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة، و يزودون المنظمة بالقيم و المعتقدات التي يؤمنون بها و يعقدونها و ذلك من خلال خبراتهم و تجاربهم السابقة، و بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة و بطرق مختلفة.

لقد مرت قيم المنظمة بمراحل عدة، نتيجة التغيير و التطوير فقد اثر التطور في تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها بالمراحل التالية حسب ما أوردها اللوزي:

### أ- مرحلة العقلانية:

و في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه و كان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية و في هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية ، رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت و يمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية على قيم معنوية.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة نفس المرجع السابق ص357.

**ب - مرحلة المواجهة:**

هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية و الاهتمام بالعنصر الإنساني و إعطائه حقوقه وواجباته، أدت إفراز قيم الحرية و الاحترام و التقدير.

**ت - مرحلة الإجماع في الرأي:**

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ، و في هذه المرحلة عزز " دوجلاس ماكريجار " مفهوم و أهمية القيم الإدارية ، و تطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية .

**ث . مرحلة العاطفية :**

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب " هوثورن " التي شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس و إنالإنسان هو كتلة من المشاعر و الأحاسيس و ليس مجرد آلة ميكانيكية .

**ج - مرحلة الإدارة بالأهداف:تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة و**

العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار و التخطيط و التنسيق

والإشراف... الخ ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم و كذلك المسؤولية المشتركة.<sup>3</sup>

### ح - مرحلة التطوير التنظيمي :

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار و معلومات الإدارة و استخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بتطور التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية ، و قد صحب ذلك ظهور مفاهيم و قيم جديدة مثل الاهتمام و العلاقات الإنسانية و الجوانب النفسية و دراسة ضغوط العمل و الإجهاد و حالات تطور إستراتيجية المؤسسة.<sup>4</sup>

### خ - مرحلة الواقعية :

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيج من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المدراء لمفهوم القيادة ، أهميتها ، و مراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس و ظهور مفاهيم و مصطلحات جديدة .

- و في جانب آخر يحدد كل من " سبيرس " (Spears) و " بورتر (Porter) أربعة وسائل لتكوين ثقافة المنظمة ، أو تغييرها كالتالي :

<sup>3</sup> - عبد الستار مر كمال مرجع سبق ذكره ص56/57

<sup>4</sup> - الرسيمي فضيل مرجع سابق ص182.

- مشاركة العاملين :إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل ، و هذا ينمي إحساسا بالمسؤولية عن نتيجة الأعمال و في الجانب النفسي يزيد التزام الفرد .
- الإدارة عمل رمزي : يعتبر ظهور أفعال واضحة و مرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية ، الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة الأمر المهم ، و إحدى الوسائل لذلك هي مراقبة و سماع السلطة و القيادة العليا بعناية إذ يتطلع العاملون إلى أنماط و أفعالا لإدارة التي تعزز أقوالها و تجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة .
- نظم العوائد الشاملة : لا يقصد بنظم العوائد الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير و الاعتراف ، و القبول . كما أنها تركز على الجوانب المادية و العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة ، و بالخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك ، لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل ، و القيم التنظيمية ، و الاتجاهات العامة ، و لمنسوبي التنظيم و الأنماط السلوكية و توقعات أعضاء التنظيم .فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات و تحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>- فضيل رسمي مرجع سبق ذكره ص 58: 59

## 3- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة و التي تتفاعل مع بعضها البعض.

- هناك الكثير من المنظمات ذات الثقافة السميكة و التي لها تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد و التعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على الترقية أو غيرها و لها سمات خاصة بها تساعد على تماسك المؤسسة.

أ- الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

ب - القيم السائدة: و تتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم " كالجودة و خدمة العملاء "

ت . المعايير و الأعراف السلوكية: و هي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميد أو الابتسامة.

ث - القواعد : و هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله ، و تمثل التصرفات و التعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام و التوافق ، و لابد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات و المؤهلات المطلوبة خاصة فيما يتعلق بسياسة التوظيف و الترقية .. الخ .

ج - الفلسفة : هي الإطار العام الذي يعكس السياسات و الممارسات التي تواجه الأعضاء و تساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية ، فلكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.

ح - المناخ : يعكس التنظيم المادي للمباني و ترتيب أماكن العمل و تسهيلات الترقية... الخ و تهيئة الظروف الداخلية و الخارجية ، فالمناخ هو الحصيلة تبادلية بين خصائص الفرد و المنظمة، و هو يشمل على البعد الثقافي و البعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم و الأخلاقيات السائدة.<sup>6</sup>

خ - القيم التنظيمية : فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هاته القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، و من هذه القيم المساواة بين العاملين ، و الاهتمام بإدارة الوقت ، و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.... الخ

د - المعتقدات التنظيمية : و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل في الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات أهمية المشتركة في اتخاذ القرارات ، و المساهمة في العمل الجماعي و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

<sup>2</sup> - سويسبي أحمد، مرجع سبق ذكره ص 47. 48.

ذ - الأعراف التنظيمية: و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، و مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

ر- التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الغير مكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء ، الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية<sup>7</sup>

#### 4- أنواع الثقافة التنظيمية :

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى قطاع آخر، و من ابرز هذه الأنواع :

أ . الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظم فيها، و الوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، و تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

<sup>7</sup>- بلال خلف السكارنة مرجع سابق ص358.

ب . الثقافة الإبداعية : وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات .

ت - الثقافة المساندة : تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ث . ثقافة العمليات : ويكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة ، وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله .

ج - ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.

ح . ثقافة الدور : وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد . وتهتم بالقواعد، والأنظمة . كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية، وثبات الأداء<sup>8</sup>.

أي من هذه الأنواع تستخلص عنصرين ألا و هما :

<sup>8</sup> . عبد الستار مر كمال. مرجع سبق ذكره ص61.

- عنصر الشدة: و يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات
- عنصر الإجماع: و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء و يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، و على الحوافز من عوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.<sup>9</sup>

### 5- أهمية الثقافة التنظيمية:

. يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في الأفراد و المنظمات كما يلي :

أ - تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها ، و كذلك فان اي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، و بناءا على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .

ب - تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي إن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه .

<sup>9</sup> بلال خلف السكارنة مرجع سابق ص 361.

ت - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، و نستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين و يستطيعون تعلمها و يمكن أن تورث لهم.

و من جهة أخرى يشير الكاتبان كنيكي "kinicki" و كرينتر "kreinter" إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

➤ تسهل الالتزام الجماعي.

➤ تعزيز استقرار النظام الاجتماعي

➤ تشكل السلوك.<sup>10</sup>

و من جهة أخرى يعطي الكثير من المديرين الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير، والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها؛ فالمنظمة توجد شعوراً

<sup>10</sup> - بلال خلف السكارنة مرجع سابق ص359.

وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة و لذلك فالثقافة التنظيمية :

أولاً: بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.

ثانياً : إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .

ثالثاً : العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد أيضاً ثقافة المنظمة وتدريب عليها، وتكافئهم على إتباعها .

رابعاً : تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

**خامساً:** الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً، ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم .

**سادساً:** الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

**سابعاً:** تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكاريه كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

**ثامناً:** ثقافة المنظمة، تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

**تاسعاً:** تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير .

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات . إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.<sup>11</sup>

## 6- خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها و من جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة مثلاً، و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و الإجراءات و عملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة و القيم و المعتقدات.

و من أهم خصائص المنظمة:

- أ - الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة
- ب - الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ت - التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- ث - التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد .
- ج - العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

<sup>11</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره ص 19/ 20

- ح - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة لى الخالة الراهنة بدلا من النمو
- د - الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.<sup>12</sup>
- وفي قول آخر أن ثقافة المنظمة تتضمن أبعادا و خصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض و تعتمد على بعضها البعض و التي قد تختلف من منظمة لأخرى:
- أولاً- المبادرة الفردية: درجة الحرية و المسؤولية و الاستقلالية لدى الفرد.
- ثانياً- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا و توقعات أدائية واضحة.
- ثالثاً- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- رابعاً- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة و المساعدة و المؤازرة للعاملين.
- خامساً- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر، المستخدم لمراقبة و ضبط سلوك العاملين
- سادساً- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

<sup>12</sup>. إيهاب فاروق مصباح، العجز حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل و تطبيق الإدارة الالكترونية الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة للعلوم 2011، ص14.

سابعاً. نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد و الزيادات و العلاوات و الترفيات على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية و المحاباة وغيرها.

ثامناً. التسامح مع النزاع: إلى مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة.

تاسعاً. أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي.<sup>13</sup>

و من جهة أخرى عدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:

- **الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية:** بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع و تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع و الخدمات لإنتاج ما يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسم و الشعارات و الطقوس الخاصة بكل منظمة و التي تعبر عن ثقافتها.

- **الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، و الثقافة كنظام مركب تشمل على الجانب المعنوي (و يعني القيم و المعتقدات و الأفكار) و الجانب السلوكي و يشمل عادات و تقاليد

<sup>13</sup>.. إيهاب فاروق مصباح، مرجع سبق ذكره ص14.

أعضاء المنظمة و الممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي(و هو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة).

- **الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل:** يعمل على إيجاد الانسجام و التوافق بين عناصرها فأبي تغيير يطرأ على احد مكوناتها ينعكس أثره على باقي مكونات النظام الثقافي.

- **الثقافة التنظيمية مكتسبة:** من خلال التعليم و المحاكاة تنتقل الثقافة فهي مكتسبة يتعلمها الأفراد الجدد داخل المنظمة من العاملين القدامى.

- **الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و تتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص.<sup>14</sup>

و بناء على ما ذكرناه يمكن أن نستنتج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها و أنماط اتصالاتها و إجراءاتها و عملياتها و نظم العمل و كذا كيفية اتخاذ القرارات و بمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من العاملين و الجمهور.

<sup>14</sup> - عبد المنعم فؤادة البكري ، العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات ، القاهرة، عالم الكتب للنشر و التوزيع، ط1 ، المنهل للنشر و التوزيع، 2014 ص128/129.

## 7- ماهية القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما: القيادة و الإدارة، لذلك فلتعريفهما نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة و المدير الذي يمارس عملية القيادة و المدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع و التركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذا لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد و المدير:

**القائد: Leader هو:** "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي -السلطة غير الرسمية- على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد."

المدير **Manager:** "هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة و من ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها."

القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو مهام محددة و له قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، و لكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية."

ومن التعارف السابقة يتضح لنا : قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى و أدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي و هو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين و إجبارهم على تنفيذها.

و بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف للقيادة الإدارية بأنها "قدرة فرد(القائد الإداري) على التأثير و الإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية و قوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية."<sup>15</sup>

### 8- عوامل القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، و انطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية و التي تتمثل في :

- شخص يتميز من أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم و هو القائد الإداري.
  - التقاء أعضاء الجماعة(المرؤوسين ) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
  - وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة و هو ما يعبر عنه بالموقف.
- لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف.

**1- القائد الإداري:** يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، و هذا ما جعل بعض التعاريف و النظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد و تبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، و هذا ما بينه كارتر: Carter :

<sup>15</sup>. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1992، ص31.

أ- **يمثل القائد مركز سلوك الجماعة:** يؤكد هذا التعريف التقاف الجماعة حول القائد و قيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخا الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، و لكنه ليس قائدا.

ب - **القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها:** رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، و مع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

ج - **القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة:** إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة و تقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

د - **القائد هو الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة:** رغم أن هذا التعريف يشير التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير .

د - **القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة:** إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، و مع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

## 2- الجماعة (المرووسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم و حاجاتهم و دوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة و الفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، و للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها.

**9- قوة التأثير القيادية الإدارية:**

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، و هو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، و يختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، و قد يكون الإذعان قسريا و كذلك يختلف التأثير عن السلطة حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، و هذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها و أكثرها فعالية هي الاستمالة و الإقناع و الحث على التعاون، و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه و نشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، و تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير :

**❖ التأثير القائم على المكافأة:**

تعتبر المكافأة عاملا هاما تدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط و حيوية، و يستطيع القائد عن طريق استشارة مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية المعنوية على تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة.

**❖ التأثير القائم على الإكراه:**

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف و توقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة فالعقاب يكبح القدرات الإبتكارية لدى المرؤوسين، و يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه و بينهم، و يترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية و الروح المعنوية المنخفضة و العدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

❖ **التأثير القائم على أسس مرجعية:**

و تعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه و ثقافتهم و شخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم و اتجاهاتهم و تقاليدهم الاجتماعية و دوافعهم و مشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم و توجيهها.

❖ **التأثير القائم على الخبرة:**

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و التخصص المهني، و ذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة على الاستمالة أو الإقناع من جانبه.

❖ **التأثير القائم على التمكين:**

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ و السلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل و النتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية و الثقة التي يمنحها لهم و لأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج و الكفاءة و هذا كله يحسن العلاقة بينهم و بينه.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> - شهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي،

الإسكندرية، مصر، 2020، ص 17، 18، 19، 20، 21.

## خلاصة الفصل

و بناء على ما ذكرناه يمكن ان نستنتج بان خصائص المنظمة من الممكن ان تكون متشابهة بين المنظمات، لكن من غير الممكن ان تكون متطابقة حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها و انماط اتصالاتها و اجراءاتها و عملياتها و نظم العمل و كذا كيفية اتخاذ القرارات و بمرور الوقت يصح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من العاملين و الجمهور.

## الفصل الثالث

### أداء العاملين داخل المؤسسة

#### تمهيد

1- ماهية الأداء.

2- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

3- مفهوم أداء العاملين.

4- أهمية أداء العاملين.

5- إجراءات تحسين الأداء

6- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء العاملين.

7- المؤثرات الفعلية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يعتبر الأداء من المواضيع التي شغلت أذهان المسيرين و الباحثين و المفكرين لما له من أهمية في مجال الإدارة بحيث سعوا لوضع حلول و مقترحات تساعد على رفع الأداء و تحسينه، و ذلك أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية المورد البشري باعتباره هو ينجز المهام و يسعى جاهدا لرفع أدائه كما أن هذا يحقق أهدافه و أهداف المنظمة.

و موضوع أداء العاملين يعتبر من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام و التنظيم الإداري بشكل خاص .

**1- ماهية الأداء**

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

و يعرفه نيكولاس "FW NICOLAS" بأن الأداء هو نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل للبيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بوزيايف، المسيلة، 2006/09.

## 2- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

## • الجوانب المتعلقة بالعمل:

أ - الإلمام بالعمل: يعد ركن أساسي من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه و مدى فهمه لدوره و مهمته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه و مدى اتباعه لطريقة العمل التي تعددها له المنظمة.

ب - ناتج العمل: يعبر عن مستوى الانجازات التي يحققها العامل و مدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية و ضغط التكاليف و كل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل و يعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

## • الجوانب المتعلقة بالسلوك:

أ - سلوك العامل: إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته حرصه على معدات أدوات تجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء الصيانة تجنب الإتلاف هل يعمل على تفعيل عائداتها

ب - السلوك الاجتماعي: مدى تعاون العامل مع زملائه رؤسائه مرؤوسيه، مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، نفيذه للأوامر مشاركته في حل مشكلات العمل .

ت - حالة النفسية: إن الحالة النفسية للعامل التي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس رغبة للعمل الاستعداد لإتقانه، يتفاعل مع عمله باليقظة الحضور الذهني، إما يكون في حالة نفسية تسمح له بالتجاوب مع العمل.

ث - فرص التقدم: يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته فعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين التقدم باكتساب المهارات المعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية.<sup>2</sup>

#### • الجوانب المتعلقة في مكونات الأداء:

كمية الجهد: الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في وقت زمني معين

نوعية الجهد: مستوى مطابقة و جودة الجهد المبذول للوصول إلى نوعية معينة

نمط الأداء: هو الأسلوب الذي يبذل الجهد في العمل<sup>3</sup>

### 3- مفهوم أداء العاملين

يعتبر الأفراد من موارد المنظمة المهمة حيث أن الموارد الأخرى تستنفذ عبر الزمن أما البشر فتزداد قيمتهم و أهميتهم لاكتساب الخبرات و الكفاءات و عليه يجب رفع الاهتمام

<sup>2</sup>- نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 2005/04 ص18.

<sup>3</sup>- محمد سرور الحريري قواعد التحليل النفسي و المعالجة النفسية و السلوكية أكاديمية للنشر و التوزيع عمان الأردن 2012 ص231.

بالعنصر البشري و العمل على تدعيم خبراتهم و قدراتهم كما أن موضوع أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام و التنظيم الإداري بشكل خاص من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية

حيث أوردت الراسبي 2018 في تعريف أداء العاملين أنه يتضح فيه المعرفة و الكفاءة و المهارة و هي مهمة في نظام المسألة حيث أن البعض يذهب إلى تعريف أداء العاملين أنه يشمل عدة مجالات مثل العلوم و الدراسات الاجتماعية إضافة إلى المعرفة الأكاديمية كما أنه يتضمن التربية البدنية و السلوك و الاتجاهات<sup>4</sup>

و من جملة التعارف لعدة دارسين و باحثين فأداء العاملين قد يكون فعالا و برامج تطوير الموارد البشرية تعتمد على فعاليتها علما إدارتهم جزء بشري كانت يوما ما منهم ، أما في دخولهم في معدلات رياضية داخل حسابات المنظمة يبين تأثيرهم على مدى الإنتاج من حيث عددهم و تصنيف كفاءتهم.

و مع وجود اختلاف في تعريف أداء العاملين إلا أن هناك روابط تجمع هذه التعارف:

أ - الموظف: و ما لديه من مهارات و كفاءة مهنية و معرفة علمية مرتبطة بدوافعه

ب - الوظيفة: و ما يتعلق بها من متطلبات و تحديات و إتاحة فرص العمل

<sup>4</sup> - الراسبي زهرة بنت محمد، تصميم النموذج مسائلة الأداء في النظام التربوي، دار الخليج للتوزيع و النشر، عمان الأردن ، 2018ص/110/111.

ت - الإجراء الوظيفي: المتعلق به البيئة التنظيمية و الأنظمة الإدارية المتبعة في المنظمة و الهيكل التنظيمي<sup>5</sup>

#### 4. أهمية أداء العاملين

إن أداء العاملين يعتبر من الجوانب الهامة للوصول إلى خدمة ذات جودة فهو يحتل جزء لا بأس به للخروج بنتائج مرضية و هنا سوف نتناول أهمية أداء العاملين و ما له من تأثير على العاملين و المنظمة، حيث أن أهمية أداء العاملين يعتمد على تقييم أدائهم.

اعتبر حسنين 2017 أن أداء العاملين ذو أهمية أساسية في أي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها و ما تمتلك من موارد بشرية ولا تعتبر أداة للسيطرة و فرض السلطة على العاملين و لكنها أداة للتشخيص العادل و الموضوعي لأداء العاملين لديها من أجل مساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب و كما أنها تقدم المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية لتساعدها في إدارة تلك الموارد بكفاءة و حرفية و يتم ذلك من خلال تحسين و تنظيم و استغلال الموارد المتاحة كي تصبح المنظمة قادرة على التطور و التعامل الجيد مع المتغيرات التي تحدث خلال القيام بالأعمال.<sup>6</sup>

و تحدث الحريري 2012 عن أهمية العاملين حيث وضح من هم الأفراد العاملين و الاهتمام بهم و في أدائهم و ذلك بهدف زيادة إنتاجية المنظمة و تطوير العمليات الإدارية مع زيادة

<sup>5</sup>- الحريري محمد سرور مرجع سابق.

<sup>6</sup>- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصرة ، المجموعة العربية للنشر و التدريب ، القاهرة 2012ص233.

المعرفة و التطورات الحديثة فقد أصبح من الضروري الاستجابة إلى احتياجاتهم و متطلباتهم و العمل على تحقيقها و تكيفهم في بيئة المنظمة التي يعملون بها فيجب على المنظمة توجيههم و تعليمهم و تدريبهم و إعطائهم شأنا هاما لأنهم يعتبروا من أحد أهداف المنظمة الهامة.<sup>7</sup>

### 5- إجراءات تحسين الأداء :

يلعب الأداء دورا بارزا بالنسبة للمؤسسة، لذ نجد هذه الأخيرة تتخذ العديد من الإجراءات لأجل تحسين أداء عاملها و ذلك من خلال توفير كل احتياجاتهم.

### أولا: عملية التدريب

. زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات و الستينات من القرن العشرين ،حيث ارتبط الاهتمام بالأداء و العناية بتحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية، فالتدريب هو تنمية المنظمة و المهارات و الاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح، فهو عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد.<sup>8</sup>

**1-** مفهوم التدريب: يعد التدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها ،ولقد تعددت التعارف المعطاة لمفهوم التدريب ، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه ، وهذا نظرا

<sup>7</sup> - الحريري محمد سرور مرجع سابق ص10/09.

<sup>8</sup> - سويسسي أحمد ، مرجع سبق ذكره ص87.

لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم ، وسنقتصر في هذه الدراسة على بعض التعارف التي تفي بالغرض ومنها مايلي:

- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا إذا العمل وذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

- التدريب عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى إحداث تعديل ايجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد، حيث يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك بهدف تطوير الخبرات وإكساب الفرد معارف التي يحتاج إليها وتزويده بالمعلومات التي تنقصه والاتجاهات المحفزة على العمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة ورفع كفايته في الأداء وزيادة إنتاجيته على نحو تحقيق أهداف مؤسسته.<sup>9</sup>

من خلال هذه التعارف نلاحظ أن التدريب هو عبارة عن عملية تعلم بالدرجة الأولى ، وذلك بهدف التمكن من مجموعة من المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية .

- إن عملية تدريب الفرد الجديد تقع على المدير المباشر له، و في بعض الأحيان تفوض مسؤولية التدريب إلى عامل من العمال أو من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة، و بغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على اتجاهات الفرد

<sup>9</sup> - سويسبي أحمد مرجع سابق ص100.

نحو عمله، و قد بات بان تحليل أعمال الوظائف يحدد للمنظمة ما يجب أن يؤدي في كل وظيفة ، و كيف يؤدي إلى تحسين الأداء ، و على هذا الأساس يتم تدريب و تنمية شاغلي الوظائف و ذلك حتى يتمكنوا من إتقان عملهم في أقصى وقت و بأقل جهد ، و حتى إذا تم اختيار الأفراد على أساس علمي دقيق و كانوا يملكون استعدادات و خبرة عالية ، فلا بد من تدريبهم تدريباً منظماً كي يصلوا إلى مستوى مرتفع من الإنتاج و ذلك لأن ما لدى الإنسان من استعدادات فطرية ، لا يمكن أن يظهر أو ينمو إلا بالتدريب.

كما يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و استراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى الأهمية الكبرى للتدريب، و يمكن التمييز بين نوعين من التدريب هما:

أ. **التدريب الموزع:** يتم تدريب الفرد على مدة طويلة من الزمن

ب - **التدريب المركز:** و يقصد به التدريب على فترات طويلة موزعة على مدة قصيرة من الزمن.

و أثبتت البحوث و الدراسات أن التدريب الموزع يؤدي إلى نتائج أفضل في اكتساب العديد من الخبرات و المعارف و المهارات.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث (ب ت) ص67.

**(2):دوافع التدريب:**

نظرا لأن هناك العديد من التغيرات و التحولات التي تواجه المؤسسة و التي تؤثر على أداء عاملها، أصبح لزاما على المؤسسة تدريب الأفراد من خلال:

التحاق الأفراد بالعمل لأول يجعلهم بحاجة ماسة للتدريب.

تغير الوظائف نفسها و بالتالي فالأفراد ينتقلون عبر هذه الوظائف، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند توليهم وظائف أخرى أو ترقيةهم.

ظهور منتجات جديدة ، أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى.

التطور العلمي و التكنولوجي الذي يتميز به هذا العصر له تداعياته في تطوير أساليب الإنتاج والأداء.

**(3)- أهمية وأهداف التدريب:** تتجلى أهمية التدريب في انه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات

التي تحدث على مستوى العمل ،نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل(التقنيات

والآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو

في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف وتظهر أهمية وأهداف التدريب

من خلال:

تطوير أساليب الأداء لضمان الأداء بفعالية.

يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية ، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب .

- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

يولد التدريب لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والمبادرة.

يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدني حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.

تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية ، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة ، فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، كما

يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئته.

إن الهدف الأساسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف في أداء العمال ، و الناتج عن عدم قدرتهم على أداء أعمالهم وفق المستوى المطلوب و المرغوب فيه، من خلال السعي لاكتساب الفرد مهارات و معلومات و اتجاهات جديدة و صقل و تحسين المهارات الخاصة به .

و عليه فإن التدريب له دور كبير في تحسين أداء العاملين و المساهمة في القضاء على العديد من المشاكل التي يعاني منها العمال بالنسبة لأدائهم، فقد أظهرت الدورات التدريبية أثرها من خلال النتائج المحصل عليها ، والتي أسهمت بفاعلية في تنمية قدرات ومهارات العاملين من خلال عدة جوانب، كما لا ننسى أي أن فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه ، وان عليه أن يتبصر بذاته وان يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مع مدير التدريب والوارد البشرية ، وذلك كي يعرف ما يجب عمله اتجاه هذا الأمر، فالمؤسسة تستطيع اختيار من بين أنواع التدريب ما يناسبها ، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم

وعمل المؤسسة ، كما يجب اخذ طبيعة سوق العمل ( ودرجة توافر المهارات فيه ) ، وشكل منظمات التدريب ، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل<sup>11</sup>

## 6- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء العاملين:

### أولا - تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك و أداء العاملين في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم و تحفيزهم و كذا إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغييرات البيئية كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين و سلوكهم بالعمل

و من هنا نود توضيح التأثير كما يلي:

أ - توجيهات المنظمة و العاملين بها: و يقصد بالتوجيهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية و متوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

ب - الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين و تبنيهم لها و جعلهم كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية و كذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق واحد عام.

<sup>11</sup> - سويسي أحمد مرجع سابق.ص102/103

القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء و منه تحقيق الأهداف المرجوة.

المرونة تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة.<sup>12</sup>

### ثانيا- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة التنظيمية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين و كذا رضاهم الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية لهم و يسهل عملية الاتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كلهم سترى من التعاون و الالتزام و التجانس ، حيث جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم الى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم و كذا التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز، و هناك تجارب و دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم و نجاح و تميز أدائهم و من هذه الدراسات نجد دراسة كل من ( Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات التي لديها ثقافات قوية و هي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- الاهتمام البالغ بالأفراد و اعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

<sup>12</sup>- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية و التسير. 2006 ص83

- تشجيع الطقوس الجماعية و المراسيم و الاحتفالات المناسبات الخاصة بالمنظمة.

- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.

- إرساء قواعد غير رسمية.

- وجود معايير غير مرتفعة للأداء.<sup>13</sup>

## 7- المؤثرات الفعلية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

أولاً: أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم:

1- نظام المكافآت والحوافز: يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل

الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة

وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعتهم

وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من

البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح

للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبى احتياجاتهم .

وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحدد إدارة الموارد البشرية على النجاح

في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق

<sup>13</sup> إلياس سالم مرجع سابق ص 84.

برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداء بهدف جعلهم رمزا يحتذى وترغب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، لإيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرا، وإستراتيجية المكافآت الإجمالية حيث يؤدي متخصصو إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحديد أنظمة المكافآت، وتعد التعويضات التي تقدم للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية.

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

**3- اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم

التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

**4-العمليات التنظيمية للمؤسسة**: لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت آخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل. **5-الموارد المادية للمؤسسة**:تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات و الأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

**6-البيانات والمعلومات**:كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداءهم الوظيفي .

**7- القدرات الفردية**:تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة

على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل.

**8- عوامل التحفيز:** المعروف أن عوامل تحفيز الموظف تلعب دورا مهما في تحسين مستوى أداءه، لكن الأهم هو أن نعرف ما هي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف.

**9- معرفة طبيعة الوظيفة:** معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح. والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم.<sup>14</sup>

### ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة لاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم

<sup>14</sup>. جهاد أحمد عبد الرزاق النعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس و الأربعين، أبريل، 2022. ص 18/14

بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة، ومن أهم طرق التقييم ما يلي :

- طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض و ترتيبهم تنازليا وفقا لنتائج المقارنة و تشمل ما يلي:

#### أ- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة و من ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في آخر القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازليا من الأفضل أداءً إلى الأسوأ.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم ،

وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين و أيضا لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

ب - **طريقة المقارنة الزوجية:** وهي أيضا طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا و هكذا حتى تنتهي المجموعة و من ثم يتم التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

• **طريقة التوزيع الإجباري:** حيث يتم توزيع الموظفين اعتمادا على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما ابتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جدا وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى أطراف الأداء المرتفع والأداء المنخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

- **طريقة التدرج البياني:** حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام .
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية و أحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياسا على الأهداف المرسومة للموظف.
- **تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):** وهي أن يُقِيم الموظف استنادا على تقييم من حوله كأن يُقِيم من مديره و يديره و من الموظفين اللذين من نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات ، وهذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلا و سيعرف

الموظف كيف ينظر إليه الآخرون و بالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم، وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل .<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص22/18.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا و توسعنا في موضوع دراستنا في هذا الفصل يمكننا القول أن:

العنصر البشري يبقى أهم ركيزة أساسية والتي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فهو بمثابة العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة، إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته ، وذلك باستعمال أساليب فعالة و التي تعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تستغل كفاءة وقدرات عاملها ، فقد سعى الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين ، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم ، ويمكن القول بان المؤسسة الناجحة هي تلك التي تقوم بإتباع إستراتيجية ، فعالة قادرة على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء .

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

تمهيد.

1. الدراسة الاستطلاعية

2. المنهج المتبع

3. أدوات جمع البيانات

4. مجتمع البحث و عينته

5. مجالات العينة

6. مواصفات العينة

**تمهيد:**

الإجراءات المنهجية مبنية على ضرورة تحقيق الربط و الترابط بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي و ذلك بالاعتماد على إجراءات منهجية معينة تتماشى مع طبيعة الموضوع و أهدافه و كذلك الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، فسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة و ذلك بداية بالدراسة الاستطلاعية ثم ذكر المنهج المتبع في الدراسة و تحديد أدوات جمع البيانات و من ثم تطرقنا إلى مجتمع البحث و عينته و مجالاتها و مواصفاتها.

**1- الدراسة الاستطلاعية :**

الهدف من الدراسة الاستطلاعية التعرف على الجانبين النظري من حيث وفرة المراجع و الصادر و الدراسات المتعلقة بموضوع البحث إما على الجانب التطبيقي و معرفة مكان العينة و وجودها، و كذلك تساعدنا في تعديل و تحديد أكثر صياغة موضوع الدراسة و كذا الإشكالية و الفرضيات و استمارة البحث و هذا ما قمنا به في بحثنا الذي يتمحور حول موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين داخل المنظمة.

فالدراسة الاستطلاعية هي صورة مصغرة للبحث فهي خطوة هامة في البحث العلمي كما تهدف إلى جمع المعلومات حول الموضوع المراد دراسته و نظرا لأهميتها في الجانب التطبيقي قمنا بالذهاب عدة مرات إلى مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي

و ذلك بداية من شهر ماي 2022 و ذلك من أجل جمع المعطيات الأساسية حول ميدان البحث حيث التقينا بعدة عاملين خاصة عاملي التحكم الذين قاموا بإعطائنا عدة معلومات عن المؤسسة دون نسيان دور القائد الذي بدوره أعطانا منحى عام يتكون من عدد العاملين و المشرفين و عاملي التحكم.

و نحن بدورنا قمنا بالاستفسار حول عدة أمور التي تهمننا حول موضوع دراستنا.

-تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكنة وذلك بتلبية حاجات المواطنين والرفع من إنتاجية اليد العاملة، و تساعدنا الدراسة الاستطلاعية على إعادة صياغة الإشكالية و الفرضيات و أسئلة الاستبيان...الخ.

## 2- المنهج المتبع:

لقيام بأي دراسة علمية و البرهنة عليها على الباحث أن يعتمد على منهج مناسب يساعده في دراسة موضوعه من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها للوصول إلى موضوع دراستنا.

فالمنهج هو مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه للإجابة على تساؤلات الإشكالية فالمنهج هو مجموعة من قواعد منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- موريس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر 2004ص98.

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين فطبيعة الموضوع يفرض علينا الاستعانة بالمنهج الوصفي و هو من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث السلوكية و الاجتماعية و يعتمد عليه اعتمادا كبيرا في البحوث الكشفية و الوصفية و التحليلية و يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كميّاً.

فيعتمد الوصف كطريقة للتجريب على الأسلوب العلمي حيث يقيس متغيرات معينة و يدرس المتغيرات في وضعها الطبيعي دون أي تدخل من قبل الباحث و بذلك تكون دراسة الظاهرة تحت ظروف طبيعية .

فالمنهج الوصفي هو عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما و في مكان معين و هو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية .<sup>2</sup>

و بما أن موضوع دراستنا يدور حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و تحليلها مع تفسيرها بناء على ما تم جمعه من بيانات.

<sup>2</sup>- محمود أحمد درويش، مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، مؤسسة الأمة العربية للنشر و التوزيع ، 2018، ص118.

**3) أدوات جمع البيانات:**

في بداية دراستنا هذه ومن خلال الزيارات الأولى للمؤسسة استخدمنا الملاحظة البسيطة ،  
 للتعرف على الجو العام للمؤسسة وملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا وفي ظروفها  
 الطبيعية بمعنى جمع معلومات عامة عن الموضوع ، كملاحظة بعض السلوكيات والعلاقات  
 الإنسانية بين العاملين مثل: إلقاء التحية على بعضهم البعض، ووجود تعاون من حيث أداء  
 المهام ، وبالتالي اعتمدنا في بحثنا لجمع البيانات الميدانية على التقنيات التالية:

**أ. الملاحظة:**

وهي أداة يستخدمها الباحث لجمع المعلومات و هي تعتبر من أهم الوسائل و أدوات جمع  
 البيانات في البحث العلمي و يعرفها الدكتور محمد طلعت عيسى بأنها أداة آلية لجمع  
 المعلومات و هي النواة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى المعرفة العلمية و الملاحظة  
 في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء و إدراك الحالة التي هي عليها.<sup>3</sup>

و قد استفدنا كثيرا من هذه التقنية في هذه الدراسة، فمن خلال الزيارات التي قمنا بها إلى  
 ميدان الدراسة استطعنا تسجيل بعض الملاحظات عن طريق سير العمل داخل المؤسسة ،  
 بالإضافة على العلاقات الموجودة فيها خاصة العلاقات بين العمال و أدائهم.

و من خلال نزولنا إلى الميدان أخذنا معنا الاستبيان على أساس سنقوم بتوزيع الاستمارات  
 على أفراد العينة، لكن بسبب قلة العمال في شهر جويلية قدم لنا أحد المسؤولين في

<sup>3</sup> محمد زيان عمر، البحث العلمي و تقنياته ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 1988،ص92

المؤسسة مكتبه و اغتتمنا من خلال ذلك الفرصة للقيام بمقابلة استبيان، و شرع بإحضار العمال إثنين إثنين و منه قمنا باستمارة مقابلة:

ب - استمارة مقابلة: هي قائمة من الأسئلة التي يقوم بها الباحث باستثناء بياناتها من خلال

مقابلة تتم بينه و بين المبحوث لأنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة<sup>4</sup>

و لقد تم تصميم الاستمارة التي استخدمناها في بحثنا في ما يلي:

يحتوي الاستبيان على 47 سؤال مغلق و مفتوح و ينقسم إلى 4 محاور و هي:

**المحور الأول:** يتمثل في البيانات الشخصية و فيها 8 أسئلة

**المحور الثاني:** يتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و يحتوي على 11 سؤال.

**المحور الثالث:** يتمثل في الاتصال المباشر بين القائد و العمال و أداء العاملين و يحتوي

على 15 سؤال

**المحور الرابع:** يتمثل في نظام التكوين و التخطيط و أداء العاملين و يتكون من 13 سؤال.

كيفية تطبيق استمارة المقابلة:

بعدما أخذنا تصريح من الجامعة توجهنا إلى الميدان (مؤسسة ENIEM) صادفنا في البداية

صعوبات للدخول إلى المؤسسة لكنها مع الوقت اختفت بفضل الوساطة ذلك في تاريخ 22

<sup>4</sup>:: محمد علي، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ط2 1981 ص796.

ماي 2022 ، و حين وصلنا استقبلنا المسؤول عن المؤسسة و طلب منا أولاً أن نعطيه الاستبيان ليقوم بمراجعة محتوى و نوع الاسئلة. و بعده طلب منا العودة في يوم آخر من أجل الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة .

في تاريخ 25 جويلية 2022 صباحا عدنا للقيام بالمقابلة و مثلما كان عليه الحال قمنا بمقابلة استبيان مع أفراد العينة .

#### 4- مجتمع البحث و عينته:

##### أ- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من 100 عامل كلهم من جنس ذكر يعملون في وحدة التبريد.

ب - **عينة الدراسة:** هي مجموعة محددة من مجموع مفردات الدراسة و هي جزء من الكل<sup>5</sup>

- إن أي بحث علمي يمر بمراحل مهمة في انجازه من بينها أسلوب اختيار العينة وذلك لما

لها من تأثير على مجريات البحث ، وصحة النتائج المتحصل عليها وإذا كان الباحث بصدد

اختيار العينة ، فإن عليه أن يعي تماما أن هناك شرطا رئيسيا يحكم قدرته على تعميم

نتائجه على المجتمع الأصلي ، وهو التمثيل الذي يتطلب توفر كل صفات وخصائص

المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجا مصغرا لهذا المجتمع ، و قد استخدمنا

<sup>5</sup> - يوسف المرعشلي ، أصول كتابة البحث العلمي و مناهجه، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان، 2016

في دراستنا هذه العينة العشوائية البسيطة والتي يكون فيها احتمال اختيار أي مفردة مساو ، كما أن اختيار أي مجموعة لكي تمثل عينة من عينات مجتمع الدراسة.<sup>6</sup>

و في بحثنا قمنا باختيار عمال يعملون في مؤسسة ENIEM للصناعات الكهرومنزلية أخذنا العينة بطريقة قصدية و هم العمال الذين يعملون في وحدة التبريد على غرار الوحدات الأخرى في المؤسسة و عليه فإننا قمنا باختيار العينة بطريقة قصدية حسب رغبتنا و ذلك لتحقيق أهداف البحث و عينة بحثنا تكونت من 42 عامل في وحدة التبريد.

#### 5- مجالات العينة:

أ - **المجال البشري:** و هم العمال الذين يعملون في المؤسسة بمختلف بياناتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي و أقدميتهم في المؤسسة...) و أخذنا العينة من أصل 130 في المجتمع الأصلي في وحدة التبريد أخذنا 42 عامل .

ب - **المجال الزمني:** لقد تم إجراء بحثنا الميداني خلال شهر جوان إلى 25 جويلية سنة 2022.

ج - **المجال المكاني:** المؤسسة الوطنية ENIEM للصناعات الكهرومنزلية تقع بواد عيسي ولاية تيزي وزو وهي مؤسسة وطنية تنتج العديد من الآلات الكهرومنزلية نذكر منها الثلاجات و أجهزة التبريد و آلات الغسيل...

<sup>6</sup> - سويسبي أحمد مرجع سبق ذكره، ص 153.

– الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تعتبر من أهم المؤسسات التي ساهمت في التنمية الوطنية، بتشغيل نسبة كبيرة من اليد العاملة و تزويد السوق بالعديد من المنتجات.

اعتبرت الرائد الأول في الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر، و تتوفر على إمكانيات إنتاج وعلى خبرة تفوق 40 سنة.

**ENIEM:** شركة عمومية جزائرية لصناعة الآلات الكهرومنزلية تأسست في 2 يناير 1983، و لكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك يقع مقرها الاجتماعي في حي وادي عيسى ولاية تيزي وزو وهي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (م د م 9002 – ISO 9002) منذ 1998 .

تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين نوعية الإنتاج.
- التحكم في تكاليف الإنتاج.
- الزيادة في إمكانيات الدراسات والتطوير.
- خلق مناصب عمل.
- تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكنة وذلك بتلبية حاجات المواطنين والرفع من إنتاجية اليد العاملة .
- التحكم في حجم الإنتاج حسب الطلبات المتنوعة سواء على المستوى السوق المحلي أو الخارجي.
- تحسين صيانة وسائل الإنتاج.

تحسين مستوى معارف الموظفين للتكيف مع التزامات المؤسسة.

و من أهداف هذه المؤسسة التخصص في صناعة و تطوير الأجهزة الكهرومنزلية

ضمان المتاجرة و الخدمة ما بعد البيع لمنتجاتها فهي تشكيلة متعددة من المنتجات منزلية و تجارية منها الثلاجات آلات الطبخ مكيفات آلات غسيل مسخنات الماء خزانات زجاجية.... الخ.

مواصفات العينة:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30	4	9.52
30-40	25	59.52
40-50	9	21.42
50-60	4	9.52
المجموع	42	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن أعلى نسبة نجدها عند الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 - 40 سنة والتي يمثل نسبة 59.52% و

تليها الفئة العمرية ما بين 40 - 50 بنسبة 21.42% و بعدها تليها نسبة 9.52% التي تشمل كلا الفئتين التي تتراوح أعمارها أقل من 30 سنة والتي تتراوح ما بين 50 - 60 سنة .

وهذا ما يدل أن العمال الموجودين في مؤسسة الكهرومنزلية (ENIEM) غالبيتهم شباب تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 و يدل ذلك أنهم في سن يسمح لهم بأداء العمل بسهولة فنتميز هذه الفترة من العمر بالنضج و القوة و النشاط و الحيوية فتعتمد عليهم المؤسسة في أداء مهامها و رفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة.

**جدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :**

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2.38	1	أمي
4.76	2	يقرأ و يكتب
14.28	6	إبتدائي
38.09	16	متوسط
35.71	15	ثانوي
4.76	2	جامعي
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي نجد أعلى نسبة قدرت ب 38.09% و التي تمثل المستوى التعليمي المتوسط ، ثم تليها نسبة 35.71% عند الفئة التي لديها المستوى التعليمي الثانوي و بعدها تأتي الفئة 14.28% في المستوى الابتدائي و تليها نسبة 4.76% التي تمثل الفئة التي تقرأ و تكتب و الفئة الجامعية و أخيرا تليهم نسبة 2.38% التي تمثل فئة الأمي.

إذن نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين (العاملين) مستواهم التعليمي متوسط وثنائي هذا ما يدل على أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تهتم بالمستوى التعليمي للعمال في هذه الوحدة التي أجرينا فيها دراستنا .رغم أن طبيعة العمل في هذه الوحدة لا تحتاج مستوى تعليمي بغير الإداريين لكن الدخول للعمل فيها تحتاج مستوى لكبر هذه المؤسسة وأهميتها ووطنيا كما لاحظنا نسبة قليلة جدا للأمية و أغلبهم يعملون حراس النظافة .لذلك نبين أهمية المستوى التعليمي بالنسبة للمؤسسات الوطنية الكبرى .

## الجدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
30.09	16	أعزب
61.90	26	متزوج
-	-	مطلق
-	-	أرمل
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية نجد

أعلى نسبة عند فئة المتزوجين بنسبة 61.90 ثم تليها نسبة 30.09 عند فئة العازبين

و يرجع تفسير نسبة العمال المتزوجين إلى ترسيمهم في المهنة و الاستقرار فيها .

## الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السكن:

النسبة %	التكرار	السكن
35.71	15	قريب عن العمل
64.28	27	بعيد عن العمل
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل السكن أن الفئة البعيدة عن العمل هي أعلى نسبة قدرت ب 64.28% و هي الفئة البعيدة عن العمل. و تليها الفئة القريبة عن العمل التي قدرت ب 35.71%.

و نستنتج من خلال هذا الجدول أن غالبية العاملين بعيدين عن المصنع لكن رغم بعدهم فتتوفر لديهم وسائل النقل ينتقل من خلالها للعمل، و هذا ما سيوضحه الجدول اللاحق.

#### الجدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب النقل:

النقل	التكرار	النسبة %
متوفر دائما	24	57.14
متوفر أحيانا	6	14.28
غير متوفر	8	19.04
يمتلك سيارة	4	9.52
المجموع	42	99.98

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) الذي يمثل النقل أن أعلى نسبة قدرت ب 57.14% و هي الفئة التي تتوفر عندهم النقل دائما و تليها الفئة التيلا تتوفر عندهم النقل

بنسبة 19.04%، و النسبة التي تليهم قدرت ب 14.28% و هي الفئة التي يتوفر عندهم النقل أحيانا و الفئة المتبقية قدرت ب 9.52% و الذين يمتلكون سيارات .

مما سبق نستنتج أن أغلبية العمال في هذه المؤسسة تتوفر عندهم وسائل النقل و منه لا يجدون صعوبات للوصول إلى العمل و منه أيضا نستنتج أن المؤسسة تهتم أيضا لعامل النقل كما توفر لبعض العاملين وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة .

**الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنة:**

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المهنة
2.38	1	أقل من 5 سنوات
69.04	29	من 6 إلى 15 سنة
19.04	8	من 16 إلى 25 سنة
9.52	4	أكثر من 25 سنة
99.98	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (06) الذي يمثل توزيع أفراد العينة ، حسب أقدمية العمال في المهنة ، نجد أعلى نسبة قدرت ب 69.04% التي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 6 إلى 15 سنة، و تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها 19.04% و التي تمثل العمال الذين

تتراوح أقدميتهم من 16 إلى 25 سنة، ثم تليها نسبة 9.52% و الذين تتراوح أقدميتها في العمل أكثر من 25 سنة و في الأخير تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها أقل من 5 سنوات بنسبة 2.38%.

تبين أرقام هذا الجدول أن المؤسسة تميل إلى تجديد مواردها البشرية و تستفيد من الطاقات الجسدية التي يتمتعون بها فغالبية عمالها تتراوح أعمارهم بين 30/40 سنة و التي تكون أكثر قابلية للعمل و هي الفئة التي تتمتع بالحيوية في العمل و النشاط الدائم في أدائهم للعمل فهذه المؤسسة تبحث دوما عن عاملين يكتسبون خبرة في العمل من أجل استمراريته.

**الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهني:**

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
23.80	10	إطار
28.57	12	عامل تحكم
45.23	19	عامل تنفيذ
2.38	1	مشرف
99.98	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل توزيع الأفراد الفئة المهنية أن أعلى نسبة كانت لعمال التنفيذ الذين قدرت نسبتهم ب 45.23 % و تليها فئة عمال التحكم بنسبة 28.57% و تليها فئة الإطارات التي قدرت نسبتهم ب 23.80 % .

نلاحظ من خلال أرقام و نسب الجدول أن المؤسسة تعتمد كثيرا على عمال التنفيذ الذين بدورهم يعملون و تحقق بفضلهم المؤسسة الأرباح و تضمن مستقبلها و استمراريتها. و طبيعة المستوى التعليمي تخبرنا عن وجود هذه الفئة أكثر في المؤسسة.

## الفصل الخامس

### عرض و تحليل و مناقشة النتائج

#### تمهيد

- عرض و مناقشة الفرضية الأولى .

خاتمة الفرضية الأولى.

-عرض و مناقشة الفرضية الثانية

خاتمة الفرضية الثانية.

عرض و مناقشة الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام.

**تمهيد:**

نحاول من خلال هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض الإجابة على مختلف التساؤلات المتضمنة في مشكلة البحث و الأهداف، سنحاول التطرق إلى عرض و تحليل الفرضيات في هذا الفصل، و منه استخلاص النتائج. عرض و مناقشة الفرضية الأولى

عرض و تحليل الفرضية الأولى القائلة: كلما زادت فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات غي مؤسسة ENIEM زاد اداءهم داخل المنظمة

الجدول رقم (8) الذي يربط مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات لعمال المؤسسة و رأيهم في تلك القرارات

المجموع الكلي		أبدا		أحيانا		دائما		إيصال المعلومات رأي العمال في القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23.80	10	5	1	21.42	3	75	6	حاسمة
52.38	22	60	12	57.14	8	25	2	غير حاسمة
23.80	10	35	7	21.42	3	-	-	عادية
100	42	100	20	100	14	100	8	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (8) الذي يربط بين مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات للعمال

المؤسسة و رأيهم في تلك القرارات، يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 52.38% عند صنف

الذين أجابوا بأن القرارات التي تتخذها أو تصدرها المؤسسة غير حاسمة تمثلها الفئة التي

أجابت بأن المؤسسة لا تصل أبداً معلوماتها وقراراتها إلى العمال بنسبة 60% وفئة أخرى أجابت بأحيانا ما تصل المعلومات للعمال بنسبة 57.14% مقابل 25% الذين أجابوا أن قرارات المؤسسة تصل دائماً إلى عمالها، مقابل 23.80% لكلا الصنفين أجابوا قرارات المؤسسة إما حاسمة أو عادية على حد سواء

و مما سبق يبدو لنا أن المؤسسة لا تهتم بإيصال القرارات التي تخص المؤسسة للعمال مما جعلها غير حاسمة بالنسبة للعامل، وهذا السلوك يؤثر سلباً على إرادته ومن ثم على أدائه مما يشعره بعدم الانتماء للمؤسسة.

#### الجدول رقم 9 يمثل كيفية قيام الإدارة بتوصيل القرارات الصادرة إلى العمال

النسبة%	التكرار	كيفية توصيل القرارات الصادرة من الإدارة
2.38	1	عبر الهاتف
95.23	40	عن طريق الإعلانات
2.38	1	الاجتماعات
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يمثل كيفية قيام الإدارة بتوصيل القرارات الصادرة إلى العمال نجد أعلى نسبة قدرت ب 95.25% عند الفئة عن طريق الإعلانات و تليها الفئة الفئتين بنسبة 2.38% عبر الهاتف وعن طريق الاجتماعات.

نستنتج مما سبق أن قرارات الإدارة تصل إلى العمال عن طريق الإعلانات فهي طريقة رسمية ، فهي تعتبر أفضل طريقة لإيصال جميع المعلومات أو القرارات الجديدة لكي تصل لجميع العمال .ومنه نستنتج أن هناك اتصال رسمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10) يمثل مدى قيام المؤسسة بأخذ رأي العمال في اتخاذ القرارات و علاقته بالأقدمية في المهنة:

المجموع		لا		نعم		اتخاذ القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	الأقدمية
2.38	1	-	-	8.33	1	اقل من 5 سنوات
69.04	29	70	21	66.66	8	من 6 الى 15 سنة
19.04	8	23.33	7	8.33	1	من 16 الى 25 سنة
9.52	4	6.66	2	16.66	2	اكثر من 25 سنة
100	42	100	30	100	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يربط بين مدى قيام المؤسسة بأخذ رأي العمال في اتخاذ القرارات و علاقته بالأقدمية العمال في المهنة, يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 69.04% عند الصنف الذين تبلغ أقدميتهم من 6 إلى 15 سنة تمثلها الفئة التي أجابت بأن المؤسسة لا تأخذ برأي العمال في اتخاذ القرارات بنسبة 70% و تدعمها الفئة التي أجابت بنعم بأن المؤسسة تأخذ برأي العمال باتخاذ القرارات بنسبة 66.66% وتليها نسبة 19.04% للصنف الذين أقدميتهم من 16 إلى 25 سنة. و تدعمها نسبة 23.33% للفئة الذين أجابوا بأنهم لا تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار قراراتهم، فهذه الفئة الأخيرة تدعم النسب السابقة.

مما سبق وحسب رأي فئة الأقدمية، فالثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار قرارات العمال فيما يخص المؤسسة، هناك قطيعة بين الرئيس و المرؤوس بحيث أكدوا أيضا بأن ليس هناك حوار ولا نقاشا ولا تؤخذ بعين الاعتبار القرارات التي يقترحها العمال للمرؤوسين نستنتج إذن أن ثقافة هذه المؤسسة ليست ثقافة الحوار و الأخذ برأي العمال و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (11) يمثل العلاقة بين استشارة المشرف حول الصعوبات في العمل ومدى تشجيع العمال عند تقديم أفكار جديدة:

المجموع		لا		نعم		الصعوبات العمل
%	ت كلي	%	ت	%	ت	تقديم أفكار جديدة
57.14	24	38.88	7	70.83	17	نعم
42.85	18	61.11	11	29.11	7	لا
100	42	100	18	100	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (11) الذي يبين العلاقة بين استشارة المشرف حول الصعوبات في العمل و مدى تشجيع العمال عند تقديم أفكار جديدة نجد الاتجاه العام يمثل 57.14% عند الصنف الذين أجابوا بأنهم يتم تشجيعهم عند تقديم أفكار جديدة في العمل التي تمثلها فئة الذين أجابوا بأنهم يتم استشارتهم من طرف المشرف من حين لآخر لمعرفة ما إذا كانت صعوبات بالعمل بنسبة 70.83% و تمثلها فئة الذين لا يتم استشارتهم من خلال المشرف لمعرفة بعض الصعوبات بنسبة 38.88% تليها نسبة 42.85% عند الصنف الذين أجابوا بأنهم لا يتم تشجيعهم عند تقديم أفكار جديدة للعمل التي تمثلها فئة التي اجابت ان المشرف لا يستشيرهم لمعرفة ما اذا كانت الصعوبات بنسبة 61.14%.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة بين استشارة المشرف حول صعوبات العمل وانهم يشجعون على تقديم أفكار جديدة ولكن الجدول رقم (10) أكد العكس بان أفكارهم لا تأخذ بعين الاعتبار فهو عبارة عن كلام لفظي بدون تطبيق نستنتج. و سيدعم هذا القول الجدول رقم 12.

الجدول رقم (12) يمثل العلاقة بين توفير المؤسسة الحرية في التصرف في بعض القرارات و مدى مشاركة العمال في تسيير شؤون المؤسسة:

المجموع		ابدا		أحيانا		نعم		التصرف في القرارات تسيير شؤون المؤسسة
%	تكرار	%	ت	%	ت	%	ت	
19.04	8	15.78	3	26.31	5	-	-	أداء أفضل و استقرار وظيفي
47.61	20	63.15	12	36.84	7	25	1	إخلاصك في خدمة المؤسسة
7.14	3	5.26	1	10.52	2	-	-	ترسيخ التماسك بالمؤسسة
26.19	11	15.78	3	26.31	5	75	3	تشعر بأنك مهم في المؤسسة
100	42	100	19	100	19	100	4	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يبين العلاقة بين توفير المؤسسة الحرية في التصرف في بعض القرارات و ماذا يحقق المشاركة في تسيير المؤسسة للعمال يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 47.61% عند الصنف الذين أجابوا بان مشاركتهم في تسيير شؤون

المؤسسة يحقق إخلاصهم في خدمتها تمثلها الفئة التي أجابت أن المؤسسة لا توفر لهم الحرية في التصرف في بعض القرارات أبدا بنسبة 63.15%، و تقابلها الفئة التي أجابت بأحيانا بنسبة 36.84% و تأتي بعدها الفئة التي أجابت بنعم 25% و تليها نسبة 26.19% عند الصنف الذين أجابوا بان مشاركتهم في تسيير شؤون المؤسسة يشعروهم بمدى

أهميتهم داخل المؤسسة، وتليها الصنف الذين أجابوا بأنهم يحقق لهم أداء أفضل واستقرار وظيفي بنسبة 19.04% وتأتي بعده الصنف الذين أجابوا بأنهم يحقق لهم المشاركة في تسيير شؤون المؤسسة ترسيخ التماسك بها بنسبة 7.14%

نستخلص مما سبق أن المؤسسة لا توفر الحرية في التصرف في بعض القرارات حسب قول المبحوثين عند قيامنا بالمقابلة و هذا ما أكده الأقدمية في الجدول رقم (10) الذين أكدوا بأنه لا تؤخذ بعين الاعتبار القرارات التي يقترحونها على المسؤولين رغم صحة قراراتهم و هذا ما يؤكد عدم منح المسؤولين حرية التصرف للعمال رغم أن مشاركتهم في تسيير شؤون المؤسسة يحقق لهم الإخلاص في خدمة المؤسسة ، و هذا يعود سلبا على العاملين بحيث يجب أن تمنح لهم الفرصة في التصرف في بعض القرارات ليزيد إخلاصهم للمؤسسة، خاصة لذوي الأقدمية من خلال تجربتهم المهنية في المؤسسة و في حدود مستواهم التعليمي و هذا ما سيوضحه الجدول اللاحق.

الجدول رقم(13)علاقة تسيير شؤون المؤسسة بالأقدمية.

المجموع		تشعر بانك مهم في المؤسسة		ترسيخ التماسك بالمؤسسة		اخلاصك في خدمة المؤسسة		أداء افضل و استقرار وظيفي		تسيير شؤون مؤسسة الاقدمية العمال
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
2.38	1	-	-	-	-	5	1	-	-	اقل من 5 سنوات
71.42	30	72.72	8	100	3	60	12	87.5	7	من 6الى 15سنة
16.66	7	18.18	2	-	-	25	5	-	-	من 16 إلى 25 سنة
9.52	4	9.09	1	-	-	10	2	12.5	1	أكثر من 25سنة
100	42	100	11	100	3	100	20	100	8	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 الذي يبين علاقة تسيير شؤون المؤسسة بالأقدمية العمال يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 71.42% عند الصنف الذين أقدميتهم من 6 الى 15 سنة تمثلها الفئة التي أجابت بترسيخ تماسك العمال بالمؤسسة مقابل الفئة التي أجابت بأنها نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين علاقة تسيير شؤون المؤسسة بأقدمية العمال يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 71.42% عند الصنف الذين أقدميتهم من 6 إلى 15 سنة تمثلها الفئة التي أجابت بترسيخ تماسك العمال بالمؤسسة بنسبة 100% مقابل الفئة التي أجابت بأنها تقوم بتسيير شؤون المؤسسة يحقق بأداء أفضل و استقرار و ضيفي بنسبة 87.5% و تليها نسبة 16.66% عند الصنف الذين أقدميتهم من 16 إلى 25 سنة و تمثلها الفئة التي أجابت بأن مشاركتهم في تسيير شؤون المؤسسة يحقق لهم إخلاص في خدمتها مقابل الفئة التي أجابت بأنها تشعر يحقق لها الشعور بأهميتها في أهميتها في المؤسسة بنسبة 18.18%.

نلاحظ من خلال الجدول و حسب إجابات المبحوثين أن العمال ذوي الأقدمية في حال مشاركتهم في تسيير شؤون المؤسسة يحقق لهم ذلك ترسيخ التماسك بالمؤسسة و هذا أكده الجدول من خلال إجابات المبحوثين حول إمكانية تسيير شؤون المؤسسة .

الجدول رقم 14 يمثل مدى زيادة فعالية أداء العاملين من خلال مشاركتهم في القرارات:

النسبة %	التكرار	زيادة الفعالية
73.80	31	نعم
26.19	11	لا
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يمثل مدى زيادة فعالية أداء العاملين من خلال مشاركتهم في القرارات أن أعلى نسبة قدرت ب 73.80% عند الفئة الذين أجابوا بنعم أي زيادة فعالية أداء العاملين تزيد من فعالية أدائهم و تليها الفئة المعاكسة ب 26.19%.

و من خلال الجدول أعلاه و حسب إجابات المبحوثين حول إمكانية زيادة فعالية أدائهم في حال مشاركة المسؤولين اتخاذ القرارات لهم نستنتج أن جل العاملين يرون بأنه ستزيد فعالية أدائهم أكثر في حال مشاركة المسؤولين لهم في اتخاذ القرارات، و لكن هذه المؤسسة مثلما ذكرناه سابقا و خاصة في الجدول رقم (10) أنه ليست لديها ثقافة مشاركة عمالها في القرارات مما ينقص من فعالية أدائهم .

الجدول رقم (15) يمثل مدى زيادة فعالية مساهمة العمال في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل.

النسبة %	التكرار	مساهمة العمال في وضع حلول مناسبة للمشاكل
47.61	20	نعم
52.38	22	لا
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل مدى مساهمة العمال في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل أن أعلى نسبة 52.38% عند الفئة الذين أجابوا بأنهم لا يساهمون في وضع حلول مناسبة للمشاكل التي تواجهها الإدارة في العمل و تليها الفئة المعاكسة بنسبة 47.61% عند الذين أجابوا بنعم.

و نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ومن خلال إجابات المبحوثين من خلال المقابلة التي قمنا بها أنه بالرغم من اقتراح العمال لأفكار مناسبة لحل بعض المشاكل لكن المسؤولين يرفضون تلك الاقتراحات مهما كان نوعها، و من هنا نستنتج أن ثقافة هذه المؤسسة ليست مبنية على أخذ رأي العمال و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و بالتالي استحالة تدخل العمال في اتخاذ القرارات .

## نتائج الفرضية الأولى:

بعد تفكيكنا لمفاهيم هذه المتغيرات إلى مؤشرات البحث لمتغير الفرضية الأولى المتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة توصلنا للنتائج التالية و التي لم تتحقق ميدانيا من خلال الجداول الإحصائية بسيطة ومركبة بحيث توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

فيما يخص نتيجة مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات للعمال المؤسسة ورأيهم في تلك القرارات توصلنا إلى أن:

- المؤسسة لا تهتم بإيصال القرارات التي تخص المؤسسة للعاملين.

و فيما يخص الجدول الذي ربطناه بين اتخاذ القرارات و الأقدمية توصلنا إلى أن ثقافة هذه المؤسسة ليست لها ثقافة الحوار و الأخذ برأي العمال و استشارة العمال في بعض القرارات و بالتالي توصلنا إلى أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات.

أما في ما يخص الجدول الذي يمثل العلاقة بين استشارة المشرف حول الصعوبات في العمل ومدى تشجيع العمال عند تقديم أفكار جديدة توصلنا إلى أن هناك علاقة بين استشارة المشرف حول صعوبات العمل و تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، و لكن لا تطبق في الواقع.

و توصلنا في الجدول الذي يمثل العلاقة بين توفير هذه المؤسسة حرية التصرف في بعض القرارات و مدى مشاركة العمال في تسيير شؤون المؤسسة إلى أن المؤسسة لا توفر الحرية في التصرف في بعض القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

أما في الجدول الذي يمثل العلاقة بين تسيير شؤون المؤسسة بالأقدمية فقد توصلنا إلى أن يتحقق ترسيخ التماسك بالمؤسسة في حال مشاركة العمال في تسيير شؤون المؤسسة.

و في الجدول الذي يمثل زيادة فعالية أداء العاملين من خلال مشاركتهم في القرارات توصلنا إلى أنه ستزيد فعالية أدائهم أكثر في حال مشاركة المسؤولين لهم في اتخاذ القرارات.

في الجدول الذي يمثل في مدى مساهمة العمال في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل فقد توصلنا من خلال إجابات المبحوثين إلى رفض المسؤولين لاقتراحات العمال لأفكار مناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجهها.

و عليه و حسب النتائج المتوصل إليها فالفرضية لم تتحقق بنسبة كبيرة فنستنتج أن ثقافة المؤسسة ليست مبنية على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بحيث أن هناك عوامل أخرى تداخلت في عدم تحقيقها لأن هناك قطيعة و عدم الاستشارة و عدم الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال في بعض القرارات التي تخص العمل و المؤسسة و هذا ما جعل فرصة مشاركة العاملين للقرارات ضئيلة رغم حبهم للمؤسسة و تقننهم في أعمالهم و منه تغيب العلاقات

المهنية التي تربط بين العمال و الإداريون و لا توجد هناك علاقات عمل على وتيرة التي تزيد من فعالية الأداء داخل المؤسسة .

عرض و تحليل الفرضية الثانية القائلة كلما يكون الاتصال مباشر بين القائد و العاملين زاد من أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16) يمثل مدى ضرورة اتصال الإدارة بالعمال:

النسبة %	التكرار	اتصال الإدارة بالعمال
73.80	31	نعم
26.19	11	لا
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 الذي يمثل مدى ضرورة بالعمل أن أعلى نسبة قدرت ب 73.80% عند الفئة التي أجابت بنعم أي أن اتصال الدارة بعمالها ضروري. و تليها الفئة المعاكسة التي أجابت بلا بنسبة 26.19%

نستنتج من خلال الجدول و حسب رأي العمال في ضرورة اتصال الإدارة بهم بأنه واجب على المسؤولين الاتصال بهم لعدة أسباب أهمها معرفة ظروف العمل و سيرورته ، و نستنتج من خلال إحصائيات الجدول أن الإدارة تتصل بهم من حين لآخر للتفقد على ظروف العمل و بالتالي فهناك ثقافة الاتصال بين المسؤولين و العمال في هذه المؤسسة و الجدول رقم 17 يؤكد ذلك.

الجدول رقم (17) يمثل العلاقة بين مدى وجود الثقة بين العامل والقائد وبين صعوبة التواصل بينهما.

مجموع		لا		نعم		صعوبة التواصل بينهما الثقة
%	ت	%	ت	%	ت	
23.80	10	12.5	1	26.47	9	نعم
76.19	32	87.5	7	73.52	25	لا
100	42	100	8	100	34	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول (17) الذي يمثل العلاقة بين مدى وجود الثقة بين العامل و القائد و بين صعوبة التواصل بينهما يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 76.19% عند الصنف الذين أجابوا أنه لا توجد صعوبة في التواصل مع القائد وتمثلها الفئة التي أجابت أنه هناك ثقة بين القائد و العامل بنسبة 87.5%، و تقابلها الفئة المعاكسة التي أجابت بعدم وجود ثقة بين العامل و القائد بنسبة 73.52%، و تليها نسبة 23.80% عند الصنف الذين أجابوا بأنهم يجدون صعوبة في التواصل مع القائد بحيث تمثلها الفئة التي أجابت بأن هناك ثقة بين القائد و العمال و هذا ما يكسبهم الثقة في أدائهم لعملهم. و تقابلها الفئة المعاكسة التي أجابت بنعم بنسبة 26.47%.

و من الجدول أعلاه نستنتج أن معظم العمال لا يجدون صعوبة في التواصل مع قائدهم رغم عدم منح الحرية لهم في التصرف في بعض القرارات من قبل المسؤولين ، لكن حسب نتائج هذا الجدول توصلنا إلى أن هناك تواصل دائم و ثقة بين القائد و العمال و ذلك يكسبهم ثقة في أدائهم للعمل.

فالاتصال المباشر مع القائد و المشرفين يلعب دورا كبيرا في أداء العاملين , بحيث يسمح للعاملين معرفة كل ما يجري داخل المؤسسة و يسهل عليهم ذلك الاتصال العمل و الأخذ برأي المشرف في العمل فذلك الاتصال يقضي على الغموض الذي يواجههم أثناء أدائهم للعمل .

الجدول رقم(18)يمثل العلاقة بين شعور العمال بالانتماء لمؤسستهم و تأثير ذلك في مدى قدرتهم لمعارضة أي قرار يخص المؤسسة.

مجموع		لا		نعم		الانتماء للمؤسسة معارضة القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	
45.23	19	12.5	1	52.94	18	نعم
54.76	23	87.5	7	47.05	16	لا
100	42	100	8	100	34	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل العلاقة بين شعور العمال بالانتماء لمؤسستهم و تأثير ذلك في مدى قدرتهم لمعارضة أي قرار يخص المؤسسة , يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 54.76% عند الصنف الذين أجابوا بأنهم لا يستطيعون معارضة أي قرار يخص المؤسسة و تمثلها الفئة التي أجابت بأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة بنسبة 87.5% و تقابلها الفئة التي أجابت بنعم بنسبة 47.5% و تليها نسبة 45.23% عند الصنف الذين أجابوا بنعم أي أن أنهم يستطيعون معارضة أي قرار يخص المؤسسة و تمثلها الفئة التي أجابت بنعم أي يشعرون بالانتماء للمؤسسة بنسبة 52.94% مقابل الفئة المعاكسة التي أجابت بلا بنسبة 12.5%.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لا يستطيعون معارضة أي قرار يخص المؤسسة مما يجعلهم يشعرون بعدم الانتماء لها رغم وجود اتصال بين المسؤولين والعمال حسب الجدول السابق جدول رقم 17 الذي يؤكد وجود ثقة و تواصل مع القائد لكن ذلك الاتصال لا يسمح لهم بمعارضة قرارات المسؤولين.

#### الجدول رقم(19)اتصال الإدارة بعمالها.

النسبة%	التكرار	اتصال الإدارة بعمالها
16.66	7	فترات مستمرة
11.90	5	خارج العمل
71.42	30	أثناء العمل
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) الذي يمثل اتصال الإدارة بعمالها أن أعلى نسبة 71.42% للفئة التي أجابت أن الاتصال يكون أثناء العمل و تليها نسبة 16.66% التي أجابت أن الاتصال يكون في فترات مستمرة و تليها نسبة 11.96% للفئة التي أجابت أن الاتصال يكون خارج العمل.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تتصل بعمالها أثناء العمل و هذا ما يؤكد محاسبة الإدارة للعمال على كل كبيرة و صغيرة أثناء الأداء.

جدول رقم (20) يمثل العلاقة بين مدى تلقي العمال لكلمات التقدير و الشكر من قبل المدير و تأثير ذلك في شعورهم بالانتماء لمؤسستهم.

المجموع		لا		أحيانا		نعم		كلمات التقدير و الشكر الانتماء للمؤسسة
%	ت كلي	%	ت	%	ت	%	ت	
80.95	34	66.66	12	86.66	13	100	9	نعم
19.04	8	33.33	6	13.33	2	-	-	لا
100	42	100	18	100	15	100	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) الذي يمثل العلاقة بين مدى تلقي العمال لكلمات التقدير و الشكر من قبل المدير و تأثير ذلك في شعورهم بالانتماء لمؤسستهم , يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 80.95% عند الصنف الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة و التي يدعمها بنسبة 100% للفئة التي أجابت بنعم أي أنها تتلقى كلمات التقدير و الشكر و تقابلها نسبة 86.66% للفئة التي أجابت بأحيانا, و التي تدعمها بنسبة 66.66% للفئة المعاكسة التي

أجابت بلا و تليها النسبة **19.04%** عند الصنف الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

و نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أقرروا بأنهم يتلقون كلمات التقدير و الشكر من قبل المدير هذا ما يدعمه الجدول رقم (17) بحيث أكد فيه العمال بعدم وجود صعوبة في التواصل مع المسؤولين و منه فالمدير يلقي كلمات التقدير و الشكر للعمال بغية تشجيعهم مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة و مما يساعدهم في الأداء الأفضل. فكلمات التقدير و الشكر من طرف المدير أو المسؤولين للعمال تلعب دورا كبيرا في تحفيز العامل و جعله ينتمي للمؤسسة التي يعمل فيها و منه يعطي أداء أفضل و جهدا أكثر .

جدول رقم (21) يمثل العلاقة بين مدى مساعدة القائد للعمال على إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالهم وبين مدى زيادة أداء العاملين للمؤسسة من خلال إعطاء القائد هامش من الحرية لهم.

المجموع		لا		نعم		الظروف المناسبة الحرية
%	ت كلي	%	ت	%	ت	
76.19	32	60	6	81.25	26	نعم
23.80	10	40	4	18.75	6	لا
100	42	100	10	100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثل العلاقة بين مدى مساعدة القائد للعمال على إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالهم وبين مدى زيادة أداء العاملين للمؤسسة من خلال إعطاء القائد هامش من الحرية لهم. يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 76.19% للصف الذين أجابوا بأن إعطاء هامش من الحرية والتصرف من قبل القائد يزيد من أدائهم للمؤسسة و تمثلها التي أجابت بأنهم يساعدهم القائد في إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالهم بالتبادل الذي يرغبون فيه بنسبة 81.25% مقابل الفئة التي أجابت بالعكس و ذلك بنسبة 60% و تليها بنسبة 23.30% عند الصف الذين أجابوا بأن إعطاء هامش من الحرية و التصرف من قبل القائد لا يزيد من أدائهم.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن العمال لا يستطيعون معارضة أي قرار يخص المؤسسة لكن القائد يساعدهم في إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالهم كما يمنح لهم هامش من الحرية والتصرف مما يزيد من أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22) يمثل ردة فعل القائد على عماله عند تأخرهم عن العمل.

المتغير	التكرار	النسبة %
يعاقبك	6	14.28
يتسامح معك	28	66.66
لا يتسامح	4	9.52
ينقص من أجرك	4	9.52
المجموع	42	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) الذي يمثل ردة فعل القائد عند تأخرهم عن العمل أن

أعلى نسبة عند الفئة التي أجابت أن القائد يتسامح معهم بنسبة 66.66% وتليها الفئة التي

أجابت بأن القائد يعاقبهم بنسبة 14.28% و تليها الفئتين التي أجابوا بأنه لا يتسامح معهم

و ينقص من أجرهم بنسبة 9.52%.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن القائد يتسامح مع العمال في حال تأخرهم عن العمل و

لا يحاسبهم فهو مرن مع عماله، و هذا ما يكسبهم ثقة في أدائهم في العمل.

جدول رقم (23) يمثل العلاقة الموجودة بين تشجيع القائد العمال على عملهم و طريقة

تشجيعه لذلك:

المجموع		أبدا		أحيانا		نعم		تشجيع القائد لعماله طريقة التشجيع
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
9.52	4	-	-	10	1	12	3	الترقية
28.57	12	57.14	4	10	1	28	7	التحفيز المادي
40.47	17	-	-	50	5	48	12	التحفيز المعنوي
21.42	9	42.85	3	30	3	12	3	إجازة
100	42	100	7	100	10	100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 الذي يمثل العلاقة الموجودة بين تشجيع القائد العمال على

عملهم و طريقة تشجيعه لذلك يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 40.47% عند الصنف الذين

أجابوا بأن طريقة تشجيع القائد لهم هي التحفيز المعنوي و تمثلها الفئة التي أجابت بأن القائد

يقوم بتشجيعهم و أحيانا بنسبة 50% و تقابلها بنسبة 48% عند الفئة التي أجابت بنعم أي

أن القائد يقوم بتشجيعهم و تليها بنسبة 28.57% عند الصنف الذين أجابوا بأن طريقة

تشجيع القائد لهم هي تحفيز المادي

و من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن القائد يقوم بتشجيع العمال على أدائهم في العمل و يدعمه الجدول رقم (22) الذي يؤكد بأن القائد يمنح هامش من الحرية و التصرف للعمال كما يساعدهم على إيجاد الظروف المناسبة للعمل ( كلمات التقدير و الشكر)، و هذا التشجيع المعنوي يرفع من معنويات العمال حسب آرائهم في المقابلة التي قمنا بها رغم أنهم يبحثون عن الجانب المادي لكن عند تشجيع القائد لهم يرفع من معنوياتهم.

### نتائج الفرضية الثانية:

بعدما فكنا متغير الفرضية الثانية المتمثل في الاتصال المباشر بين القائد وعماله أثناء عملهم وأدائهم تحصلنا على النتائج التي برهنا على إثباتها و تحقيقها من خلال تفكيك متغيرات هذه الفرضية الى جداول بسيطة منها و مركبة و توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- بالنسبة لنتيجة مدى ضرورة اتصال الإدارة بالعمال فقد توصلنا من خلال المبحوثين إلى أن هناك اتصال بين الإدارة و العاملين في المؤسسة .

- أما في الجدول الذي ربطنا بين مدى وجود الثقة بين العامل والقائد وبين صعوبة التواصل بينهما فقد توصلنا إلى أنه لا توجد صعوبة في التواصل مع قائدهم.

- أما بالنسبة لنتيجة شعور العمال بالانتماء لمؤسستهم و تأثير ذلك في مدى قدرتهم لمعارضة أي قرار يخص المؤسسة فقد توصلنا إلى أن رغم أن هناك اتصال بين القائد و

العمال و أنهم يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة لكن ذلك لا يسمح لهم بالتدخل أو معارضة في قراراتهم.

- أما بالنسبة لنتيجة إتصال الإدارة بعمالها فقد توصلنا إلى أن الإدارة تتصل بعمالها أثناء العمل و هذا ما يؤكد انشغال الإدارة بعمالها و ظروفهم أثناء العمل و لا تهمل عمالها في فترات عملهم .

و فيما يخص نتيجة العلاقة بين مدى تلقي العمال لكلمات التقدير و الشكر من قبل المدير و تأثير ذلك في شعورهم بالانتماء بالتالي يكون أداء جيد لمؤسستهم، توصلنا إلى أن العمال يتلقون كلمات التقدير و الشكر من قبل المدير وتشجيعهم مما يحفزهم على بذل مجهودات أكثر في عملهم.

وبعد نستنتج من خلال العلاقة بين مدى مساعدة القائد للعمال على إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالهم وبين مدى زيادة أداء العاملين للمؤسسة من خلال إعطاء القائد هامش من الحرية لهم توصلنا إلى أن رغم أن العمال لا يستطيعون معارضة أي قرار يخص المؤسسة. و بعدة نستنتج من الجدول الذي يمثل العلاقة الموجودة بين تشجيع القائد للعمال على عملهم وطريقة تشجيعه لذلك المؤسسة لكن القائد يساعدهم في إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالهم كما يمنح لهم هامش من الحرية والتصرف مما يزيد من أدائهم للمؤسسة.

وقد توصلنا فيما يخص ردة فعل القائد على عماله عند تأخرهم عن العمل إلى أن القائد يتسامح مع العمال في حال تأخرهم عن العمل ولا يحاسبهم ومنه نستنتج بوجود ثقافة التسامح بين القائد وعماله.

وفيما يخص نتيجة العلاقة الموجودة بين تشجيع القائد العمال على عملهم وطريقة تشجيعه لذلك

أن القائد يقوم بتشجيع العمال على أدائهم في العمل عن طريق التشجيع المعنوي، مما يزيدهم أداء جيد في العمل .

ومن خلال نتائج الفرضية الثانية التي تقوم على الاتصال المباشر بين القائد والعمال و أداء العاملين فقد توصلنا إلى أن الفرضية تحققت إلى في بعض الحالات وأن هناك اتصال مباشر بين القائد و العمال أي أن المؤسسة لديها ثقافة التواصل بين المسيرين و العمال.

عرض وتحليل الفرضية الثالثة: كلما اعتمدت الإدارة على نظام التكوين والتخطيط العاملين زاد من أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين اعتماد الإدارة على نظام التكوين ومدى استفادة العاملين من هذا التكوين في أدائهم:

المجموع		لا		نعم		اعتماد الإدارة على نظام التكوين استفادة العاملين من التكوين
%	ت	%	ت	%	ت	
71.42	30	75	18	66.66	12	نعم
28.57	12	25	6	33.33	6	لا
100	42	100	24	100	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (24) الذي يمثل العلاقة بين اعتماد الإدارة على نظام التكوين ومدى استفادة العاملين من هذا التكوين في أدائهم أن الاتجاه العام عند الصنف الذين أجابوا بنعم (الفئة القليلة التي استفادت بنعم) أي أن استفادتهم من نظام التكوين سيكون له تأثير إيجابي على أدائهم في العمل و ذلك بنسبة 71.42% و تمثلها الفئة التي أجابت بلا أي أن الإدارة لا تعتمد على نظام التكوين بنسبة 25% مقابل الفئة التي أجابت بنعم بنسبة

66.66% أي أن الإدارة تعتمد على نظام التكوين بنسبة قليلة، و تليها نسبة 28.57% عند الصنف الذين أجابوا بأن الاستفادة من التكوين لا يكون له تأثير إيجابي على أداء العاملين.

و من خلال بيانات الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بتكوين عمالها رغم وجود نظام التكوين في المؤسسة لكن فئة قليلة استفادت من التكوين لكن ليس في مكان مخصص لتكوين العمال بل بمساعدة القائد لهم و ذلك بتوجيههم و مساعدتهم في طريقة العمل قبل أن يشرعوا في العمل و هذا ما بينه الجدول رقم(19) الذي أكد بوجود اتصال بين القائد و العمال ومن هنا يظهر ذلك الاتصال الموجود بين القائد و العامل من خلال توجيههم و مساعدتهم في الاندماج في العمل و هذا عامل إيجابي بالنسبة للعمال فتواصلهم مع قائدهم أثناء عملهم يجعلهم يتكفون و يكسبون خبرة و معرفة كل ما يخص العمل .

الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين رأي العمال في لو تعتمد الإدارة على نظام التكوين والعمل الجماعي :

المجموع		لا		نعم		رأي العمال في التكوين العمل الجماعي
%	ت	%	ت	%	ت	
%80.95	34	%63.63	7	%87.09	24	نعم
%19.04	8	%36.36	4	%12.90	4	لا
%100	42	%100	11	%100	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) الذي يمثل العلاقة بين رأي العمال في التكوين والعمل الجماعي نجد الاتجاه العام يمثل 80.95 % عند الصنف الذين أجابوا بأن لو تعتمد الإدارة على البرامج التكوينية ستساعدهم على العمل الجماعي و تبني روح الجماعة و تدعمها الفئة التي أجابت بأن لو يستفيدون من التكوين سيكون له تأثير إيجابي على أدائهم في العمل و تقابلها الفئة المعاكسة بنسبة 63.63 % و تليها نسبة 19.04 % عند الصنف الذين أجابوا بلا أي أن لو يستفيدون من البرامج التكوينية لن تساعدهم على العمل الجماعي ولا تبني روح الجماعة تمثلها الفئة التي أجابت بلا أي أنهم لو يستفيدون من التكوين لا يكون له

تأثير إيجابي على أدائهم بنسبة 36.36 % مقابل الفئة المعاكسة التي أجابت بالعكس أي بنعم بنسبة 12.90 %.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية العمال أقرروا بأنهم لو يستفيدون من نظام التكوين سيؤثر إيجابيا على أدائهم كما ستبني روح الجماعة في الفريق لأن طبيعة العمل تفرض العمل الجماعي ويدعمه الجدول السابق رقم (24) الذي يؤكد مدى استفادة العمال من البرامج التكوينية في كسب الخبرة.. الخ ولذلك يمكننا القول بأن البرامج التكوينية تلعب دورا فعالا في تكوين وتهيئة وتوعية العاملين قبل الشروع في العمل فهي تبين من خلالها أهداف المؤسسة وتكسبه معرفة عامة عن المنصب الذي يعمل فيه العامل كما تفتح له الباب نحو النجاح في المؤسسة.

الجدول رقم (26) يمثل العلاقة بين مدى تحفيز العاملين للتكوين وبين رفع إحساسهم وشعورهم بالانتماء.

المجموع		لا		نعم		التكوين يحفز العمال الشعور بالانتماء
%	ت	%	ت	%	ت	
%97.61	41	%75	3	%100	38	نعم
%2.38	1	%25	1	%0	0	لا
%100	42	%100	4	%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) الذي يمثل العلاقة بين مدى تحفيز العاملين للتكوين و بين رفع إحساسهم و شعورهم بالانتماء نجد الاتجاه العام بنسبة 97.61 % عند الصنف الذين أجابوا بأن استمرار الشركة في تكوينهم يرفع إحساسهم و شعورهم بالانتماء للمؤسسة و تمثلها فئة المبحوثين الذين يحفزون على التكوين الذين أجابوا بأن التكوين يحفزهم على الارتقاء و التدرج في منصب عملهم بنسبة 100 % و تقابلها الفئة المعاكسة التي أجابت بلا بنسبة 75 % وتليها نسبة 2.38 % عند الصنف الذين أجابوا بأن استمرار المؤسسة في تكوينهم لا يرفع من إحساسهم و شعورهم بالانتماء للمؤسسة تدعمها الفئة التي أجابت بأن التكوين لا يحفزهم على الارتقاء و التدرج في منصب عملهم بنسبة 25% و تقابلها الفئة المعاكسة بانعدام الإجابة.

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج أن العمال أقرروا بأن استمرارية البرامج التكوينية تحفزهم على الارتقاء والتدرج في مناصبهم وتحسين أدائهم، ومنه ترفع إحساسهم وشعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة ، فالبرامج التكوينية تساعد العمال على الانخراط في جو العمل مباشرة دون وجود صعوبات.

الجدول(27) يمثل مدى قيام المؤسسة بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط.

النسبة%	التكرار	عملية التخطيط.
76.19	32	نعم
23.80	10	لا
100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين مدى قيام المؤسسة بعملية التخطيط عند وضع أي

نشاط أن أعلى نسبة 76.19% عند الفئة التي أجابت بنعم أن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط وتليها الفئة المعاكسة بنسبة 23.80%.

و نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة تقوم بالتخطيط قبل وضع أي نشاط، أي أن المؤسسة تدرس جميع النشاطات قبل وضعها و منه تسعى لاستمراريتها و رفع رأس مالها،فالتخطيط عملية منسقة تعتمد عليها الإدارة قصد التنظيم .

## نتائج الفرضية الثالثة :

بعدها فكنا متغير الفرضية الثالثة المتمثل في اعتماد الإدارة على نظام التكوين والتخطيط زاد من أدائهم داخل المنظمة وتحصلنا على النتائج التي برهنا على إثباتها و تحقيقها من خلال تفكيك متغيرات الفرضية إلى مؤشرات وضعناها في جداول بسيطة و مركبة و توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في :

-بالنسبة لنتيجة مدى العلاقة بين اعتماد الإدارة على نظام التكوين ومدى استفادة العاملين من التكوين فتوصلنا إلى أن هناك فئة قليلة استفادت من التكوين و من خلال هذا الأخير تمكن العمال من الاستفادة و ذلك عن طريق التواصل الموجود بين المرؤوسين و العمال أثناء التكوين .

-بالنسبة لنتيجة العلاقة بين رأي العمال في التكوين و العمل الجماعي فقد توصلنا إلى نظام التكوين يؤثر إيجابيا على أداء العاملين كما تبني روح الجماعة في الفرق. وكذلك طبيعة العمل يفرض العمل الجماعي. فإذا البرامج التكوينية تلعب دورا فعالا في تكوين وتهيئة وتوعية العاملين قبل الشروع في العمل فهي تبين من خلالها أهداف المؤسسة وتكسبه معرفة عامة عن المنصب الذي يعمل فيه العامل كما تفتح له الباب نحو النجاح في المؤسسة.

- بالنسبة لنتيجة العلاقة بين مدى تحفيز العاملين وبين رفع إحساسهم و شعورهم بالانتماء و توصلنا في هذه النتيجة أن استمرارية البرامج التكوينية تحفزهم على الارتقاء والتدرج في مناصبهم ومنه ترفع إحساسهم و شعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة .

-بالنسبة لنتيجة مدى قيام المؤسسة بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط فقد توصلنا إلى أن المؤسسة تقوم بالتخطيط قبل وضع أي نشاط أي أن المؤسسة تدرس جميع النشاطات قبل وضعها ومنه لاستمراريتها ورفع مالها.

ومن خلال نتائج الفرضية الثالثة التي تقوم على اعتماد الإدارة على نظام التكوين، والتخطيط العاملين زاد من أدائهم داخل المنظمة فقد توصلنا إلى أن الفرضية تحققت.

## الاستنتاج العام:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الجانب الميداني لفرضيات البحث، وبعد تحليلنا لاستمارة المقابلة التي قمنا بها ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها في الأخير إلى الكشف عن النتائج النهائية في ضوء بحثنا حول موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.

ففي الفرضية الأولى التي تتمحور حول مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة ENIEM للصناعة الكهرو منزلية فقد توصلنا إلى أن ثقافة هذه المؤسسة (ENIEM) لا تعتمد على آراء العمال في بعض القرارات و لا تشارك عمالها في القرارات التي تصدرها و هذا ما أكدته الجدول رقم 10 صفحة 92 رغم أن آراء العمال تدور كلها على أنهم ستكسبهم مشاركة المسؤولين لهم للقرارات ثقة زائدة و أداء أفضل .

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تتمحور حول كلما يكون الاتصال مباشر بين القائد و العاملين زاد من أدائهم داخل المؤسسة فقد توصلنا من خلال المقابلة التي قمنا بها إلى أن ثقافة هذه المؤسسة هي ثقافة حوار و تواصل مباشر بين المسيرين أو القائد أو المشرف مع العمال و رغم أن القائد يعطي العمال الحرية و يتسامح معهم في بعض الأمور و يقوم بتشجيع العمال و وجود الثقة بين العامل و القائد.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي تتمحور حول كلما اعتمدت الإدارة على نظام تكوين العاملين و التخطيط زاد من أدائهم داخل المؤسسة فقد توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسات التي قمنا بها إلى أن المؤسسة لا تقوم بتكوين عمالها إلا لفئة قليلة من طرف القائد بمساعدتهم و توجيههم في أوقات العمل فليس عندهم مكتب خاص لتكوين العمال و بالتالي تعتمد المؤسسة على نظام التكوين لكن بنسبة قليلة و حسب رأي العمال فنظام التكوين سيؤثر إيجابا على أدائهم كما ستبني روح الجماعة في الفريق كما أن استمرارية البرامج التكوينية ستحفزهم على الارتقاء و التدرج في مناصبهم.

ومنه في الأخير نستنتج أن هذه المؤسسة لديها ثقافة تنظيمية مبنية على عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومبنية أيضا على الاتصال الدائم و المباشر بين المسؤولين و المرؤوسين كما يساعدهم هذا على أداء أفضل و المحافظة على استمرارية المؤسسة. كما نستنتج أن هذه المؤسسة لا تعتمد على نظام التكوين بينما تعتمد على نظام التخطيط قبل القيام بالنشاطات.

## الخاتمة :

بعد التطرق إلى الجانب النظري و الميداني لهذه الدراسة يمكن القول بأن المورد البشري من أهم موارد المؤسسة باعتباره من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة التكيف مع المتغيرات السائدة في بيئة العمل، ومن تم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فالثقافة التنظيمية وبمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة تميزها عن غيرها، كما توفر إطار مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و زيادة أدائهم والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، كما توفر أيضا إطار الاتصال المباشر بين القائد و العاملين و مدى زيادة أدائهم داخل المؤسسة واعتماد المؤسسة على نظام التكوين من خلال هذا انطلقت دراستنا .

ولقد خلصت دراستنا إلى جملة من النتائج نلخصها فيما:

المؤسسة لا تشارك عمالها في اتخاذ القرارات .

يوجد اتصال مباشر بين القائد و العمال مما يكسبهم أداء أفضل.

لا تعتمد الإدارة على تكوين العمال.

القائد يمنح العمال كل شيء إلا مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة

توجد علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

## الاقتراحات:

نقدم بعض الاقتراحات التي نود أن تأخذ بعين الاعتبار :

يجب على إدارة المؤسسات منح بعض من الحرية في التصرف للعمال لكي يكسبهم ثقة و يزيد من فعالية أدائهم فحين يشعر العامل بالثقة داخل المؤسسة سيزيد من فعالية أدائه و بالتالي تتحقق استمراريته.

يجب الأخذ برأي العمال في بعض القرارات و أخذ آرائهم، لأن العامل جزء لا يتجزأ من المؤسسة و مشاركته في اتخاذ بعض القرارات سيزيد من فعالية أدائه

يجب أن يكون هناك اتصال بين المديرين و العاملين لأن الاتصال بينهم يخلق نوعا من الثقة في العمل و بالتالي الزيادة في الأداء فكلما كان هناك اتصال بين العامل و المسؤول كانت هناك نوع من الإرادة و السعي نحو التطور و التقدم في العمل.

# المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع بالكتب:

- 1- أحمد يوسف دودين ،إدارة الأعمال و العمليات ،الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص 19.
- 2- ابن منظور، لسان العرب،دار صادر بيروت لبنان، المجلد14،ص26
- 3- الراسبي زهرة بنت محمد، تصميم النموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي، دار الخليج للتوزيع و النشر، عمان الأردن ، 2018/ص/110/111.
- 4- بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع2006 ص47.
- 5- بوبكر بوخرسة ،الدولة البيروقراطية لماكس فيبر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص11.
- 6- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان،2008ن،ص357.
- 7- جمال محمد عبد الله ،إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، دار المعتز للنشر و التوزيع، الأردن عمان 2010،ص101.
- 8- خالد علي سليمان بني أحمد، قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية، عمان دار حامد للنشر و التوزيع 2009ص261.

9- رشاد أحمد عبد اللطيف، نائب رئيس جامعة حلوان لشؤون التعليم و الطلاب، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص24.

10- رتيمة الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الجزء الثاني، الجزائر، بن مرابط، 11، ص9.

11- زهرة بنت محمد الراسبي، تصميم النموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي، دار الخليج للتوزيع و النشر، عمان الأردن ، 2018/ص111/110.

12- شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020، ص21/17.

13- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ص46.

14- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، العراق، 2007، ص20/19.

15- عبد المجيد محمود عبد المجيد، الفساد، دار النهضة للنشر و التوزيع، مصر 2014 ص 117.

16- عبد المنعم فؤادة البكري، العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات، القاهرة، عالم الكتب للنشر و التوزيع، ط1، المنهل للنشر و التوزيع، 2014 ص129/128.

- 17- كمال صقر القيسي ، ضوابط استخدام الموارد البشرية في الإقتصاد الإسلامي و آثارها ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان 1971ص14.
- 18- محمد أبو الفضل عبد الشاقي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة،1992،ص31.
- 19- محمد زيان عمر، البحث العلمي و تقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1988،ص92.
- 20- محمد سرور الحريري، قواعد التحليل النفسي و المعالجة النفسية و السلوكية، أكاديمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2012 ص 231.
- 21- محمد علي، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ط2، 1981،ص796.
- 22- محمود أحمد درويش ،مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر و التوزيع ،2018،ص118 .
- 23- محمود أحمد درويش ،مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر و التوزيع ،2018،ص118 .
- 24- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث (ب ت ) ص67.

25- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، المذهل، القاهرة ط2015، 1 ص24.

26- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص21.

27- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصرة ، المجموعة العربية للنشر و التدريب ، القاهرة 2012 ص233.

28- يوسف المرعشلي، أصول كتابة البحث العلمي و مناهجه، بيروت، لبنان، 2016.  
رسائل الدكتوراه و الماجستير:

29- أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة. رسالة ماجستير جامعة زيان عاشور الجلفة قسم العلوم الاجتماعية، 2012/2013 .

30- ألاء أكرم قصيبياتي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي، رسالة ماجستير دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق كلية الاقتصاد 2018

31- ابراهيم أحمد عواد أبو جامع ،الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية عمان ، الأردن 2009.

32. إلیاس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بمضیاف، المسيلة، 2006/09.

33. إیهاب فاروق مصباح، العجز حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل و تطبيق الإدارة الالكترونية الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة للعلوم 2011، ص14

34. تامر يوسف أبو العجین، معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، الجامعة لإسلامية، 2010.

35. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، غزة فلسطين 2007.

36. سعود عذاري الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة الصناعية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

37. سمير عباس ،الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي ،جامعة باجي مختار عنابة 2007/2008.ص15.

38. عاشور الهاني، أثر سياسة التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2017.

39. عبد الستار مر كمال ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسة التربوية المختصة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور 2013-2014.

40. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2017 ص15/16.

41. محمد عوض الونداني، أثر الحوافز في فعالية الأداء و الرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف الأمنية ،1999، ص32.

42. محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة دايف العربية،2005، الرياض السعودية.

43. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 2005/04 ص18.

44. يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة2014/2015.

المجلات :

45- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد السادس و الأربعين أبريل 2022.

46- عوض الله لسواط، والعتيبي سعود محمد :البعد الوقتي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة، مج 12 .

المراجع بالفرنسية:

47- Article in information Science , journal of information centre for social informatics Edinburgh, Napier, University April 2014.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل



## استمارة بحث

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي.

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، نرجو منكم ان تتفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق و دقة مع العلم أن البيانات المتحصل عليها ستستخدم في إطار البحث العلمي ، و نحيطكم علما أن المعلومات تبقى سرية و الغرض منها استخراج نسب مئوية فقط.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا و تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام .

تحت إشراف الاستاذة :

- رميشي ربيعة -

من إعداد الطالبتين:

- بن رجدال سامية

تيميزورت كنزة

الاستبيان :

العنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة ENEIM للصناعة الكهرومنزلية)

**المحور الأول: البيانات الشخصية :**

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي: أمي  يقرأ و يكتب  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. الحالة الاجتماعية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
5. السكن:  
قريب عن مكان العمل  بعيد عن مكان العمل
6. النقل :  
متوفر دائما  متوفر أحيانا  غير متوفر  سيارات شخصية
7. الأقدمية في المهنة:  
- أقل من 5 سنوات  - من 6 إلى 15 سنة   
- من 16 إلى 25 سنة  - أكثر من 25 سنة.
8. الفئة المهنية:  
إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ  مشرف

المحور الثاني: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

9. هل تقوم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات لعمال المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

10. برأيك كيف ترى القرارات التي تصدرها المؤسسة؟

حاسمة  غير حاسمة  عادية

فسر إجابتك في كلتا الحالات.....

11. كيف تقوم الإدارة بتوصيل القرارات الصادرة إليكم؟

عبر الهاتف  عن طريق الإعلانات  عن طريق الاجتماعات

12. هل تقوم المؤسسة بأخذ رأي العمال في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

13. برأيك مشاركتك في تسيير شؤون المؤسسة يحقق لك ذلك

أداء أفضل و استقرار وظيفي  ترسيخ التماسك بالمؤسسة

إخلاصك في خدمة المؤسسة  تشعر بأنك مهم في المؤسسة

14. هل توفر لك المؤسسة الحرية في التصرف في بعض القرارات؟

نعم  أحياناً  أبداً

15. هل إتقانك في العمل راجع إلى:

مشاركتك في اتخاذ القرارات  القواعد الصارمة  طبيعة العمل

16. هل يتم تشجيعك عند تقديم أفكار جديدة في العمل؟ نعم  لا

ما نوع هذا التشجيع.....

17. هل عندما يتم مشاركتك في قرار ما يزيد من فعالية أداءك؟ نعم  لا

18. يستشيرك المشرف من حين لآخر لمعرفة ما إذا كانت صعوبات في العمل؟

نعم  لا

19. حسب رأيك هل تساهم في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل؟ نعم  لا

**المحور الثالث: الاتصال المباشر بين القائد و العمال و أداء العاملين:**

20. هل ترى أن اتصال الإدارة بك ضروري؟ نعم  لا

فسر ذلك.....

21. المحادثة الشفوية مع المشرف على عملك تساعدك على كسب الثقة في أدائك للعمل؟

نعم  لا

22. هل تجد صعوبة في التواصل مع قائدك؟ نعم  لا

23. هل تشعر بالانتماء لمؤسستك؟ نعم  لا

24. هل تستطيع معارضة أي قرار يخص المؤسسة؟ نعم  لا

فسر لماذا في كلا الحالات.....

25. هل تتصل بك الإدارة خلال: فترات مستمرة  خارج العمل  أثناء العمل

26. هل ترى القائد في أوقات عملك؟ نعم  أحيانا  لا

27. هل تتلقى كلمات التقدير و الشكر من قبل المدير؟ نعم  أحيانا  لا

28. هل يساعدكم القائد على إيجاد الظروف المناسبة لتأدية أعمالكم بالتبادل الذي ترغبون فيه؟ نعم  لا

29. من يقوم بتوجيهكم أثناء أدائكم للعمل؟.....

30. هل تعتقد أن إعطاء هامش من الحرية و التصرف من قبل القائد يزيد من أدائك للمؤسسة؟ نعم  لا

برر إجابتك.....

31. عندما تتأخر عن العمل كيف تكون ردة فعل القائد حيال ذلك هل:

يعاقبك  يتسامح معك  لا يتسامح  ينقص لك في الأجر

32. هل يقوم القائد بتشجيعك على العمل؟ نعم  أحيانا  أبدا

33. ما هي طريقة تشجيع القائد لك؟

الترقية  التحفيز المادي  التحفيز المعنوي  إجازة

34. حسب رأيك تقبل رئيسك لأفكارك و اقتراحاتك يرفع من معنوياتك؟

نعم  لا

**المحور الرابع: نظام التكوين و التخطيط و أداء العاملين:**

35. حسب رأيك هل تعتمد الإدارة على نظام التكوين؟ نعم  لا

36. هل تعتقد أن المؤسسة توفر المناخ الملائم و التفكير في طريق عمل جديدة؟

نعم  لا

37. حسب رأيك ما هي الأشياء الناقصة التي وجب توفرها للعامل حتى يحسن و يطور من أدائه؟.....

38. عندما دخلت كعامل جديد هل تلقيت تكويناً عن وظيفتك أم أنك انخرطت في العمل مباشرة؟.....

39. برأيك هل استفادتك من التكوين سيكون له تأثير إيجابي على أدائك في العمل؟ نعم  لا

40. حسب علمك هل البرامج التكوينية تساعدك على الاندماج في فريق العمل و تبني روح الجماعة؟ نعم  لا

41. هل البرامج التكوينية تزيدك ثقة في قدراتك المهنية؟ نعم  لا

42. في نظرك هل يساعدك التكوين على تجديد معارفك في العمل؟ نعم  لا

43. حسب رأيك هل تتيح لك البرامج التكوينية من فهم وإعطاء صورة واضحة حول السياسات و التوجهات المستقبلية للشركة؟ نعم  لا

44. هل يمكنك التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهك في العمل؟ نعم  لا

45. في نظرك هل استمرار الشركة في تكوينك يرفع إحساسك و شعورك بالانتماء للمنظمة؟ نعم  لا

برر إجابتك.....

46. هل يحفزك التكوين على الارتقاء و التدرج في منصب عملك؟

نعم  لا

47. هل توضح قيام المؤسسة بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط؟ نعم  لا