



التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيبي علي-البليدة 2-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الموضوع:

أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد
في المنظمات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سيفيتال - بولاية عين الدفلى -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
• أ.د. علي مكيد

من إعداد الطالبة:
• سليمة ملعب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أد غزازي عمر (جامعة البليدة 2)
مشرفا ومقررا	أ.د مكيد علي (جامعة المديّة)
عضوا مناقشا	أ.د عامر بشير (جامعة البليدة 2)
عضوا مناقشا	د. بوسهوه نذير (جامعة المديّة)
عضوا مناقشا	د. القنيعي عبد الحق (جامعة البليدة 2)
عضوا مناقشا	د. قرواط يونس (جامعة المسيلة)

كلمة شكر وعرفان

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل الذي أعانني ووفقني على انجاز هذا البحث، ومنحني القوة والصبر والقدرة لاتمامه على هذا الشكل.

واعترافاً بالفضل وتقديراً بالجميل لا يسعني الا أن أتقدم بالشكر الى كل من:

- الأستاذ المشرف "الأستاذ الدكتور مكيد علي" الذي أشرف على هذا العمل منذ البداية ولم يبخل علي بمعلوماته القيمة ولا نصائحه وتوجيهاته من أجل الاشراف ومتابعة هذا العمل، أمدّه الله بالصحة والعافية ونفع بعلمه وجعله له ذخراً في الدنيا والآخرة، فله مني فائق الاحترام والتقدير.
- مسؤولي وعمال مؤسسة "أونو" بولاية عين الدفلى وعلى رأسهم السيد هشام حمادي، والذي كان له الفضل الكبير في اجراء الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث.
- لجنة المناقشة الذين سألنا شرف تقييمهم لبحثي هذا، وسأسعى باذن الله جاهدة للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم، والى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.
- الأساتذة: د. طهراوي حياة، د. محمد الأمين عبدلي، د. ابراهيم عبد الحق بلل، أ.د. خثيري محمد، د. سعيد منصور فؤاد، أ.د. بن عناية جلول، أ.د. الياس العيداني، د. أحمد بن يحي ربيع الذين أفادوني بالكتب والمراجع، التحفيز والنصائح القيمة خلال انجاز هذا البحث.
- والى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث.

فلكم مني جزيل الشكر والتقدير والامتنان

الاهداء

... الى أمي وأبي الغاليين اللذين تعبوا وسهروا وتمنيا الأفضل لي دوما.

... الى زوجي الذي كان سنداً لي لمواصلة دراستي وعائلته الكريمة.

... الى أولادي الأعزاء الذين حاولت أن أكون قدوة وفخراً لهم دائماً.

... الى اخوتي وأخواتي الذين كانوا دعماً لي وقاسموني كل شيء.

... الى جميع أفراد عائلتي.

... الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع...

الفهارس

I	كلمة شكر وعرفان
II	الاهداء
III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
X	مستخلص باللغة العربية
IX	مستخلص باللغة الأجنبية
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الاطار النظري للسلوك التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لدراسة السلوك التنظيمي
3	المطلب الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي
12	المطلب الثالث: علاقة السلوك التنظيمي بميادين المعرفة السلوكية الأخرى
14	المبحث الثاني: الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي
14	المطلب الأول: عامل الاتجاهات
18	المطلب الثاني: الدافعية والخافز الإنساني
26	المبحث الثالث: الأبعاد الجماعية للسلوك التنظيمي
26	المطلب الأول: جماعة العمل
28	المطلب الثاني: الصراع التنظيمي
35	المطلب الثالث: القيادة الإدارية
38	المبحث الرابع: الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي
38	المطلب الأول: ثقافة المنظمة
41	المطلب الثاني: ضغوط العمل
50	خلاصة
51	الفصل الثاني: الأسس النظرية والمفاهيمية لأداء الأفراد بالمنظمات
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية أداء الأفراد
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء
55	المطلب الثاني: مفهوم أداء الأفراد
56	المطلب الثالث: أبعاد أداء الأفراد
59	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الأفراد

59	المطلب الأول: عناصر أداء الأفراد
61	المطلب الثاني: محددات أداء الأفراد
64	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الأفراد
67	المبحث الثالث: تقييم أداء الأفراد
67	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الأفراد
68	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الأفراد
71	المطلب الثالث: معايير وخطوات تقييم أداء الأفراد
75	المبحث الرابع: أساليب وطرق تقييم أداء الأفراد
75	المطلب الأول: الطرق التقليدية
78	المطلب الثاني: الطرق الحديثة
82	خلاصة
83	الفصل الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء الأفراد
84	تمهيد
85	المبحث الأول: الأبعاد الفردية وعلاقتها بأداء الأفراد
85	المطلب الأول: الاتجاهات وعلاقتها بأداء الأفراد
86	المطلب الثاني: الدافعية وعلاقتها بأداء الأفراد
90	المبحث الثاني: الأبعاد الجماعية وعلاقتها بأداء الأفراد
90	المطلب الأول: العمل الجماعي وتأثيره على أداء الأفراد
92	المطلب الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء الأفراد
96	المطلب الثالث: القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الأفراد
100	المبحث الثالث: الأبعاد التنظيمية وعلاقتها بأداء الأفراد
100	المطلب الأول: ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الأفراد
103	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الأفراد
106	المبحث الرابع: حدود وانعكاسات تأثير إدارة السلوك التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة
106	المطلب الأول: زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة
108	المطلب الثاني: زيادة الرضا الوظيفي للأفراد عن نتائج عملهم
111	المطلب الثالث: زيادة الولاء التنظيمي للعاملين وانتمائهم لمنظمتهم
115	خلاصة
116	الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول أثر السلوك التنظيمي على أداء أفراد مؤسسة أونو بولاية عين الدفلى
117	تمهيد
118	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيفيتال ووحدة "أونو" عين الدفلى
118	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

123	المطلب الثاني: تقديم مكان التربص العملي بمؤسسة "أونو" عين الدفلى
125	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونو" عين الدفلى
130	المبحث الثاني: واقع السلوك التنظيمي وأداء الأفراد بمؤسسة "أونو" عين الدفلى
130	المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة الستة الأولى
133	المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة الستة الموالية
136	المطلب الثالث: تحليل أسئلة المقابلة السبعة الأخيرة
140	المبحث الثالث: دراسة استقصائية لآراء عينة من عمال مؤسسة "أونو" بعين الدفلى حول أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد بالمؤسسة
140	المطلب الأول: منهجية الدراسة الاستقصائية
148	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
170	المطلب الثالث: اختبار فروض الدراسة
177	خلاصة
178	خاتمة
183	قائمة المراجع
205	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	افتراضات نظريتي y و x	22
01-02	طريقة التقييم بالدرجات	76
02-02	نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين	77
03-02	نموذج يوضح طريقة قوائم المراجعة	79
01-03	العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد	95
02-03	صفات القائد الناجح	97
01-04	مراحل انشاء وحياسة وحدات مجمع سيفيتال	118
02-04	فروع القطب الصناعي لمؤسسة سيفيتال	122
03-04	توزيع العمال حسب التخصص	129
04-04	تطور رقم الأعمال	129
05-04	أبعاد السلوك التنظيمي في المنظمات حسب ما جاء في أدبيات إدارة الأعمال	140
06-04	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور السلوك التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد	143
07-04	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من محور أداء الأفراد مع الدرجة الكلية لعبارات أداء الأفراد	145
08-04	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانه مع محورها	146
09-04	معاملات ثبات الاستبانه	147
10-04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	148
11-04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	149
12-04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	149
13-04	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاتجاهات	150
14-04	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الدافعية	151
15-04	نتيجة اختبار الإشارات لعبارات بعد الصراع التنظيمي	153
16-04	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد القيادة الإدارية	156
17-04	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الثقافة التنظيمية	160
18-04	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد ضغوط العمل	164
19-04	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات محور أداء الأفراد	166
20-04	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات محور السلوك التنظيمي	171

172	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات محور أداء الأفراد	21-04
173	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري أداة الدراسة تعزى الى الجنس	22-04
174	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الأقدمية	23-04
175	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري أداة الدراسة تعزى الى المركز الوظيفي	24-04
175	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور السلوك التنظيمي تعزى الى المركز الوظيفي	25-04
176	نتائج اختبار مان ويتني لتأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد	26-04

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وآثاره	05
02-01	المعرفة السلوكية وارتباطها بالعلوم الأخرى	12
03-01	هرم ماسلو للحاجات	21
04-01	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق «K. W. Thomas & P. T. Coleman»	33
01-02	الأداء من منظور الفعالية والكفاءة	58
02-02	نموذج الأداء الحقيقي الجيد	60
03-02	محددات أداء الأفراد	63
04-02	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد	66
05-02	أهداف عملية تقييم أداء الأفراد العاملين	70
06-02	خطوات تقييم الأداء	74
01-03	العلاقة بين الحوافز وأداء الأفراد	88
02-03	العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد	94
03-03	علاقة ضغوط العمل بأداء الأفراد	101
01-04	التنظيم الداخلي لمؤسسة سيفيتال	121
02-04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونو" عين الدفلى	125

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مدى تأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد العاملين بالمنظمات الاقتصادية. فسلوك الأفراد داخل المنظمة وفهمه وتحليله يعد أمراً مهماً من أجل تحسين وتطوير أداء المنظمة ككل، وذلك باعتبار أن نجاح المنظمات اليوم مرهون إلى حد كبير بتحسين أداء العنصر البشري فيها. فهو مصدر خلق القيمة فيها وأكثر مواردها عائداً. وحسن إدارة سلوك الفرد داخل المنظمة يساهم في زيادة رضا العاملين داخل المنظمة وذلك من خلال اشباع حاجياتهم ومعرفة تفضيلاتهم وتحقيق أهدافهم مما يساهم في رفع مستويات أدائهم.

تم اجراء دراسة ميدانية وفقاً لإشكالية وفرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة دراسة أولى لجمع البيانات الى جانب عدد من المبحوثين داخل المؤسسة، ومن أهم نتائجها كان تركيز المؤسسة اهتمامها على رفع مستوى أداء عاملها من خلال الحرص على تكوينهم والرفع من دافعيتهم عن طريق الترقية أو المكافآت أو التقدير وكذا اتباع أسلوب العمل الجماعي بين مختلف فئات العاملين بغية تبادل الخبرات والمعلومات بين جميع الفئات العاملة في المؤسسة. أيضاً تم الاعتماد على الاستبانة كأداة دراسة ثانية لجمع المعلومات وتمثل مجتمع البحث في مؤسسة "أونو عين الدفلى". حيث تم توزيع 50 استمارة على الأفراد العاملين في المؤسسة استرجع منها 48 استمارة تم الاعتماد عليها في الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى سلسلة من النتائج أهمها:

➤ اتفق أفراد عينة الدراسة على أن أبعاد محور السلوك التنظيمي تقع ضمن مستوى متقارب فيما يخص أبعاد كل من (القيادة الإدارية، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الدافعية والاتجاهات) أي أنها متكاملة ومتراصة فيما بينها، فيما كان لهم رأي محايد بخصوص بعد الصراع التنظيمي.

➤ بحسب رأي أفراد عينة الدراسة تبين وجود فروق إحصائية خاصة بأبعاد محور السلوك التنظيمي تعزى لجنس المستقصى والمركز الوظيفي، وعدم وجود فروق إحصائية خاصة بأبعاد محور السلوك التنظيمي تعزى لسنوات أقدمية المستقصين، أما بالنسبة لمحور أداء الأفراد فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصين تعزى للمتغيرات الآتية: سنوات أقدمية المستقصين، المركز الوظيفي و جنس المستقصى.

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد في مؤسسة "أونو" بولاية عين الدفلى.

كما خلصت هذه الدراسة الى عدة اقتراحات من أهمها: تشجيع العاملين على الابداع وتحديد الكفاءات المتميزة في المؤسسة، اشراك العاملين في عملية التخطيط وصنع الأهداف، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والحرص على اتباع معايير عادلة لتقييم أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي، الاتجاهات، الجماعات، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الدافعية، أداء العاملين، مؤسسة أونو.

Abstract

This study aimed to highlight the impact of regulatory behavior on the performance of individuals working in economic organizations. The behavior, understanding and analysis of individuals within the Organization is important for improving and developing the performance of the Organization as a whole, as the success of organizations today depends largely on improving the performance of the human element. It is its source of value creation and its most returning resource. Good management of individual behavior within the organization contributes to increasing the satisfaction of employees within the organization by satisfying their needs, knowing their preferences and achieving their goals, which contributes to raising their performance levels.

A field study was conducted in accordance with the problem and hypotheses of the study, and the interview was relied upon as a first study tool to collect data along with a number of researches within the institution, and one of the most important results was the focus of the foundation's attention to raising the level of performance of its workers by taking care of their composition and raising their motivation through promotion, rewards or appreciation as well as the method of teamwork among different categories of workers in order to exchange experiences and information among all working groups in the organization.

The resolution was also relied upon as a second study tool for information collection and represents the research community of The Uno Ain -Defla Foundation. 50 forms were distributed to the individuals working at the foundation, of which 48 were recovered and approved in the study, and the study concluded with a series of results, the most important of which are:

- The study sample members agreed that the dimensions of the organizational behavior axis fall within a converging level in terms of the dimensions of both (administrative leadership, labour pressures, organizational culture, motivation and trends), i.e. integrated and interrelated, while they had a neutral view of the after-organizational conflict.
- According to the study sample members, there are statistical differences in the dimensions of the organizational behavior axis attributable to the gender of the surveyor and the functional status, and the absence of statistical differences specific to the dimensions of the axis of organizational behavior attributable to the years of seniority of the surveyors, but for the axis of performance of individuals there are no statistically significant differences between the answers of the surveyors

attributable to the following variables: the years of seniority of the surveyors, the functional status and the sex of the surveyor.

- There is a statistically significant impact of organizational behavior on the performance of individuals at Uno, Ain -Defla.

This study also concluded with several suggestions, the most important of which are: encouraging employees to innovate and identifying outstanding competencies in the organization, involving employees in the planning and goal-making process, participating in decision-making and ensuring fair standards for assessing the performance of employees.

Keywords: Organizational behavior, administrative leadership, organizational conflict, trends, groups, work pressures, organizational culture, motivation, performance of employees, UNO foundation.

مقدمة

يمثل الانسان محور النشاط ومصدر التطوير والابداع في منظمات الأعمال، لذلك يجب معرفة، فهم والتنبؤ بسلوكه مستقبلا ومحاولة توجيه ذلك السلوك بما يخدم أهداف المنظمة بشكل عام.

إذ اهتم العديد من المفكرين والباحثين بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، بغية بلوغ درجة كبيرة من التوافق والانسجام بين الأهداف التنظيمية المراد الوصول اليها وسلوك العاملين فيها.

وتعمل منظمات الأعمال على تعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بغية الاستمرار والنمو، ولا يتم ذلك الا من خلال الإدارة الجيدة لسلوك أفرادها داخل المنظمة والتأثير عليهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم ودوافعهم الذاتية، والتي تنعكس على أدائهم لتحقيق التميز والفاعلية.

ان الدور الأساسي الذي تقوم به المنظمات في تحقيق رفاهية المجتمع والإنسان، جعل من الأهمية بمكان دراسة وفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات في ظل تحسين بيئة العمل من خلال الاهتمام بعناصر الاتصال، التحفيز، القيادة، الولاء، الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة.

1_ إشكالية البحث.

من بين عوامل السلوك التنظيمي نجد عوامل السلوك الفردي المتمثلة في الاتجاهات والدافعية، بالإضافة الى عوامل السلوك الجماعي المتمثلة في جماعة العمل، القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، وكذا عوامل السلوك التنظيمي الخاصة بالمنظمة والمتمثلة في ضغوط العمل والثقافة التنظيمية.

من خلال ما سبق تبرز لنا معالم اشكالية البحث والتي يمكن طرحها من خلال السؤال التالي:

كيف يؤثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية _مؤسسة أونو بولاية عين الدفلى_؟
للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي دواعي الاهتمام المتزايد بالسلوك التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما الغرض من تقييم أداء العاملين في المنظمة؟
- ماهي آثار التحكم في السلوك التنظيمي على نمط أداء العاملين في المنظمة؟
- ما هي العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء الأفراد داخل مؤسسة أونو بولاية عين الدفلى؟

2_ فرضيات البحث.

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- يساهم السلوك التنظيمي في تفعيل وتثمين دور أهم مورد في المنظمة وهو العنصر البشري.
- ان الغرض الأساسي من عملية تقييم مستوى أداء العاملين هو تحديد نقاط القوة والضعف فيه وذلك من أجل إعداد برامج التطوير والتدريب المستمرين للأفراد داخل المنظمة.
- يساهم التحكم في السلوك التنظيمي في تقليل التعارض بين أهداف الفئات المختلفة للعاملين من جهة وبين أهدافهم وأهداف المنظمة من جهة أخرى، كما يساهم في زيادة عوامل الترغيب والانخراط الإيجابي للفرد العامل في تحقيق أهداف المنظمة.

➤ درجة موافقة المستقيمين حول أبعاد محور السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد

وهي 3.

➤ درجة موافقة المستقصين حول واقع أداء الأفراد بمؤسسة "أونو" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محوري أداة الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

3_ دوافع اختيار موضوع البحث.

تتمثل مبررات اختيار هذه الدراسة فيما يلي:

➤ الموضوع محل الدراسة من المواضيع التي تولي لها السلطات العمومية ومتخذي القرار الاقتصادي على المستوى الجزئي في بلادنا أهمية بالغة وخاصة مسائل تحسين ظروف العمل، تمكين العاملين، الاستجابة للعوامل المؤثرة على الرضا والانتماء الوظيفي وتوفير الشروط الضرورية لمواءمة أهداف الأفراد العاملين مع أهداف المنظمة وكذلك التحكم في النزاعات والصراعات بين فئات العاملين من خلال التقليل من تعارض المصالح بينها.

➤ اهتمامنا الشخصي بأهمية أنواع السلوك المختلفة للعاملين ودورها في التأثير على مستويات أداءهم، التي بدورها تؤثر على مؤشرات الأداء العام للمنظمة.

➤ الميل إلى البحث في كل ما من شأنه رفع مستوى أداء المنظمة، المحافظة على مركزها التنافسي وتعزيزه استجابة لمتطلبات الواقع الاقتصادي لبلادنا.

4_ أهداف البحث.

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

➤ إنجاز دراسة علمية تسلط الضوء على بعض جوانب علاقة السلوك التنظيمي بمستوى أداء العاملين يمكن أن يعتمد عليها الطلبة والأساتذة الباحثين في التخصص.

➤ دراسة وتحليل أبعاد السلوك التنظيمي الفردية، الجماعية والتنظيمية من خلال التركيز على بعض العوامل وإبراز دورها في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة والتحكم فيه.

➤ لفت الانتباه الى أحد الأساليب الفعالة للقيادة الإدارية المساعدة على تحقيق معدلات إنتاجية مناسبة داخل المنظمة.

➤ الوقوف على أبرز المشكلات السلوكية التي تواجه المنظمة وخاصة مشكلة تلبية دوافع الأفراد العاملين وتحسين معنوياتهم.

➤ توفير دراسة يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة وكل المؤسسات الاقتصادية المماثلة وذلك بتوظيف مخرجات هذه الدراسة في تقويم مختلف جوانب إدارة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة من أجل تعزيز مستوى أداء الأفراد العاملين.

➤ محاولة الإحاطة بمعظم عوامل السلوك التنظيمي حتى يتم مساعدة المنظمة في التعرف أكثر على كيفية التعامل الحسن مع العاملين والتعرف على اهتماماتهم واحتياجاتهم ودوافعهم.

5_ أهمية البحث.

➤ محاولة تفسير السلوك التنظيمي في المنظمات الاقتصادية وعلاقته بأداء الأفراد العاملين فيها بهدف توجيهه والقدرة على التنبؤ به مستقبلاً، وذلك من خلال تلبية احتياجات هؤلاء العاملين، تحفيزهم وتوفير الظروف الملائمة لتعزيز رضاهم وولائهم من أجل بلوغ الأهداف المشتركة.

6_ صعوبات البحث.

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال انجازنا لهذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي منه، ويمكن حصرها فيما يلي:

➤ تداخل المفاهيم والمصطلحات وصعوبة التفرقة بينها لدى العديد من المراجع المطلع عليها، سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

➤ معظم المراجع المطلع عليها تدور حول مواضيع متكررة خاصة في جانب السلوك التنظيمي، من حيث أبعاده وعناصره وادراج بعض العوامل دون الربط المباشر بينها وعلاقتها بالسلوك التنظيمي أو البعد الذي تنتمي إليه.

➤ الفترة الحرجة والحساسية التي مرت بها مؤسسة سيفيتال في الفترة الأخيرة صعبت من إمكانية تواصلنا مع العاملين وبالتالي صعوبة أخذ المعلومات ومناقشتها.

7_ منهج البحث.

للإجابة على إشكالية هذا البحث واثبات أو نفي صحة فرضياته استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي اذ يعد من أكثر المناهج توافقاً مع هذا الموضوع، وعليه ففي:

➤ الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل مناقشة وتحليل مختلف الأفكار والنظريات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين وغيرها من الجوانب النظرية ذات العلاقة بالموضوع، وذلك بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده.

➤ الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على أسلوب أو أداة دراسة الحالة والتي هي من أدوات المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بغية اسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة سيفيتال متخذين "وحدة أونو" نموذجاً لذلك.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي): استعمال عدد كبير من المراجع والمصادر العربية والأجنبية: الكتب، الأطروحات، مختلف المجلات العلمية، المداخلات، الدوريات والتقارير المتخصصة وبعض المواقع ذات الصلة المتاحة على شبكة الأنترنت وغيرها من الوثائق العلمية.

- الدراسة الميدانية: الخاصة بمؤسسة أونو بولاية عين الدفلى، تم الحصول على المعطيات الخاصة بهذه المؤسسة باستخدام المقابلات الشخصية، الاستبيان وكذلك الوثائق المحصل عليها من مختلف المصالح الإدارية للمؤسسة. بالاعتماد على البيانات المحصل عليها تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات.

8_ الدراسات السابقة.

هناك الكثير من الدراسات التي تطرقت الى مواضيع السلوك التنظيمي، أداء الأفراد العاملين بحسب زاوية نظر كل باحث والهدف المراد من الدراسة، نذكر بعضاً منها:

➤ دراسة ندا فوزي شعبان (1991) بعنوان: أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات (دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي) (أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة).

هدفت هذه الدراسة الى ابراز العلاقة بين المتغيرات السلوكية والبيئية والتنظيمية بكفاءة الأداء، اجراء مقارنة بين تعارض الأدوار، النزاع بين الجماعات وكذا بين المنظمات. ومن نتائجها أن الصراع يؤدي الى مستويات أداء أقل من المعدلات النمطية، كما أسفرت الدراسة عن دواعي غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين والتي من أبرزها: الحوافز، العلاقة السيئة مع المشرفين، عدم توافق الأجر مقارنة بالجهود المبذولة، الضغط المهني وتفرقة المشرفين في معاملة الأفراد.

➤ دراسة عبد الهادي علي عبد الهادي (1999) بعنوان: أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين (أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، جامعة أم درمان الاسلامية).

استهدفت هذه الدراسة معرفة المشاكل التي يعاني منها العاملون والتي لها أثر على سير العمل والإنتاج بصورة عامة وبالمنظمة محل الدراسة بصورة خاصة، وكذلك حاولت الدراسة كشف ومعرفة الأسباب المؤدية لمشكلات العمل الناجمة عن علاقات المديرين ورؤساء الأقسام والتي قد تؤثر على الأداء. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع البحث على (485) حالة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن العوامل السلوكية لها دور كبير على سير العمل وأداء العاملين بالمنظمة، وأن الذكاء من الصفات المهمة المطلوبة في الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة، كما أن التعليم يؤثر على أداء العاملين وزيادة قدرتهم على الانسجام التفاهم والانسجام والانصياع لتنفيذ القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة، كما أظهرت الدراسة أن العوامل الداخلية لها تأثير كبير على أداء العاملين، بالإضافة الى تأكيد أن التربية لها علاقة وطيدة بالأداء.

➤ دراسة موسى اللوزي (2003) بعنوان: السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأردن).

استهدفت هذه الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي للعاملين وتأثيره على مستوى التطوير الإداري، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية مثل: الجنس، الحالة الاجتماعية، درجة الوظيفة والمؤهل العلمي، وكذا معرفة أثر متغيرات البحث والمتمثلة في: دور الأعضاء في المجموعات، الاتصالات وأنظمة صنع القرار، معايير الجماعة، القيادة والعلاقة بين المجموعات والصراعات على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني. تم اعتماد استمارة استقصائية من قبل الباحث، وشملت عينة الدراسة (681) عاملاً. ومن أبرز نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التطوير الإداري في القطاع، كما أظهرت الدراسة أن العوامل السلوكية التنظيمية الرسمية وغير الرسمية لها تأثير على مستوى التطوير الإداري.

➤ دراسة يوسف بحر عبد عطية بحر (2005) بعنوان: مشكلات السلوك التنظيمي: دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم ادارة أعمال، جامعة النيلين).

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على مشاكل السلوك التنظيمي التي تعاني منها المنظمات بشكل عام وقطاع البنوك بشكل خاص، ومحاولة إعادة ضبط وتوجيه السلوك من خلال معرفة العمليات النفسية التي تسبق السلوك

وتحليلها ومعرفة وسائل اشباعها، كما هدفت الدراسة الى إمكانية استخلاص النموذج الإسلامي لتوجيه السلوك التنظيمي في المنظمات، حتى يمكن ضبط السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم، واستخدم الباحث استبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث والذي يتمثل في العاملين داخل البنوك التقليدية (البنك العربي المحدود - بنك القاهرة عمان)، والبالغ عددهم (130) عامل، والعاملين داخل البنوك الإسلامية (البنك الإسلامي العربي - البنك الإسلامي الفلسطيني)، والبالغ عددهم (120) عامل. ومن أبرز نتائج الدراسة عدم اهتمام الإدارة في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية بالعمليات التي تسبق السلوك والتي تؤدي الى انضباطه، بالإضافة الى اهتمام المنهج الإسلامي بالقيادة لما لها من تأثير على الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع. وهذا إضافة الى أن الباحث توصل الى نموذج مثالي للسلوك الإنساني، يعتمد على المدخلات والعمليات والمخرجات التي تسعى المنظمات جاهدة الى تحقيقها، وهي تحقق أهداف المجتمع وفقا للضوابط الإسلامية.

➤ دراسة عبد الهادي أبكر جبريل (2011) بعنوان: أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارة الخدمات التعليمية -دراسة حالة وصفية للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003-2008- (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأخضعت للتحليل باستخدام التحليل الاحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل من العلاقات الإنسانية الجيدة وأداء الأفراد، واقترحت الدراسة ضرورة الاهتمام بالأفراد ذوي القدرات العقلية العالية وتوفير الظروف الملائمة للابداع والتطوير، وبالتالي التأثير على كفاءة أداء العاملين، كما أوصت بالاهتمام بالعوامل الداخلية للأفراد والعلاقات الإنسانية الطيبة.

➤ دراسة عبد الحق علي إبراهيم بلل (2015) بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم (أطروحة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

كان الهدف من هذا البحث تحديد ومعرفة دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، استخدم الباحث الاستبانة وأخضعت للتحليل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج نوجزها كالآتي: وجود تأثير سلبي لكل من ضغط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء في المنظمات، وأن فعالية الأداء بالمنظمات الخاضعة للدراسة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغط العمل والصراع التنظيمي ومحيط العمل، التأثير السلبي لضغط العمل والصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي وجودة الأداء. إضافة الى أن هناك بعض الأبعاد الخاصة ببيئة المنظمة تعمل على تعديل العلاقة بين كل من أداء المنظمات والسلوك التنظيمي وبعضها الآخر لا يعمل على تعديل تلك العلاقة.

وخلص البحث الى طرح بعض التوصيات أهمها: زيادة دافعية الأفراد العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية وضرورة ربط الحوافز وفقا لنواتج الأداء (سلبا أو إيجابا)، التركيز على تصميم واعداد هياكل تنظيمية تستند الى الأسس والمبادئ العملية والعلمية ووضع لوائح تنظيمية من أجل تحديد مختلف الصلاحيات والمهام الخاصة

بمختلف الفروع والتقسيمات، أيضا محاولة تقليل مستوى الضغط الذي يواجهه الأفراد العاملون بالمنظمات خلال أداء أنشطتهم اليومية، بالإضافة الى تحسين البيئة الداخلية الإيجابية للعمل داخل المنظمات محل الدراسة.

➤ ابتهاج ساتي محمد أبو بكر (2018) بعنوان: "أثر السلوك التنظيمي على الميزة التنافسية: بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات بولاية الخرطوم الفترة 2007-2017 (أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان).

هدف البحث الى دراسة ومعرفة مدى أهمية فهم البنك لسلوك العاملين لما لها من تأثير على فعالية البنك، مع اظهار أهمية العلاقة بين محاور السلوك التنظيمي وبين الميزة التنافسية لبنك تنمية الصادرات وفروعه بولاية الخرطوم، وقد تم تحليل البيانات عن طريق تحليل الحزم الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور السلوك التنظيمي (الادراك، الدافعية، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الاتصال والقيادة) وبين الميزة التنافسية بفروع بنك تنمية الصادرات بولاية الخرطوم، كما أثبتت الدراسة أن هنالك عوامل تؤثر على شخصية الفرد (وراثية، ثقافية، موقفية ومتعلقة بالأسرة) وهذه الدراسة تحققت بنسبة موافقة بلغت 94%، نجد أيضا أن بنك تنمية الصادرات مدرك لأهمية التعلم بنسبة موافقة 88% ويوجد تفاعل بين القادة والعاملين، كما أن الميزة التنافسية هي الأقوى بين البنوك الأخرى وجاءت النتيجة بنسبة موافقة بلغت 76%. كما أوصت الباحثة بالآتي: الاهتمام بمقتضيات السلوك التنظيمي، القيام بمزيد من الدورات التدريبية المتخصصة، الاهتمام بتوعية الموظفين، استحداث الطرق العلمية الحديثة.

➤ دراسة سوزي سعد علي بخيت (2018) بعنوان: أثر السلوك التنظيمي على أداء العاملين: بالتطبيق على شركة التأمين الإسلامية للفترة من 2015-2018 (أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر السلوك التنظيمي على أداء العاملين والتعريف بأهم العناصر التطبيقية للسلوك التنظيمي مثل القيادة والاتصال وبيئة العمل والصراعات والنزاعات الشخصية من أجل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، ومعرفة كيفية تطبيق معايير الأداء من أجل تحسين الأداء. ومن ثم تم التوصل الى النتائج التالية: من خلال العرض والتحليل للمحور الأول القيادة والذي ينص على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلية بالمنظمة وأداء العاملين تم اثبات صحة الفرض الأول. ثم اثبات صحة الفرض الثاني بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء. واثبات الفرض الثالث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محيط العمل الخاص بالمنظمة وأداء العاملين. ومن خلال هذه النتائج تم التوصل الى أهم التوصيات وهي التركيز على مفهوم القيادة ونظرياتها المختلفة في المؤسسات والمصالح الحكومية، حتى يسهل قيادة وتوجيه والتحكم في سلوك الأفراد العاملين، الاهتمام بالاتصال الفاعل من حيث التخطيط الجيد للاتصال واستشارة العاملين في عملية التخطيط وتحديد الهدف الحقيقي من الاتصال ومراعاة بيئة العمل والمشاكل الصحية والشخصية والاجتماعية للأفراد لأنها تؤثر سلبا على أدائهم.

من خلال عرضنا السابق للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع السلوك التنظيمي والأداء، نجد أن هذه الدراسات قد تطرقت لنواحي مختلفة، فاذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه

الدراسات السابقة من الجانب النظري فيما يتعلق بتناول علاقة المتغيرين ببعضهما البعض على مستوى المؤسسات العامة إلا أننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها في بيئة مختلفة ومنظمة مختلفة (مؤسسة "أونو" بولاية عين الدفلى) وكذا لتطرقها لبعض عوامل السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الفردية والجماعية والتنظيمية، بحيث ركزت الدراسة على عوامل (الدافعية والاتجاهات، القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية وضغوط العمل).

من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف الى معرفة أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في مؤسسة سيفيتال "وحدة أونو" بولاية عين الدفلى من خلال معرفة ما اذا كانت هذه الأخيرة تولي اهتماما لأبعاد السلوك التنظيمي وتحسين مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة أم لا؟

9- حدود البحث.

➤ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على أفراد "مؤسسة أونو" بولاية عين الدفلى.

➤ الحدود المكانية: مؤسسة "أونو" بولاية عين الدفلى.

➤ الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة خلال الفترة 2014 – 2021.

10- هيكل البحث.

لإنجاز هذه الدراسة تم اعتماد خطة مقسمة الى مقدمة، أربعة فصول وخاتمة على النحو التالي:

تطرقنا في الفصل الأول الى الاطار النظري للسلوك التنظيمي، من حيث عرض مدخل لدراسة السلوك التنظيمي، إضافة الى توضيح الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي، وكذا الأبعاد الجماعية للسلوك التنظيمي، وأخيرا الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي.

أما في الفصل الثاني فتناولنا الأسس النظرية والمفاهيمية لأداء الأفراد بالمنظمات، حيث سنتطرق الى ماهية أداء الأفراد، الى جانب أساسيات حول أداء الأفراد، إضافة الى تقييم أداء الأفراد، وأخيرا نتعرض الى طرق وأساليب تقييم أداء الأفراد.

في الفصل الثالث تمت معالجة العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء الأفراد، حيث تناولنا فيه الأبعاد الفردية، وكذا الأبعاد الجماعية، إضافة الى الأبعاد التنظيمية وعلاقتها بأداء الأفراد، وأخيرا حدود وانعكاسات تأثير إدارة السلوك التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة.

وفي الختام الفصل الرابع الذي تضمن واقع المؤسسة المبحوثة "وحدة أونو" بولاية عين الدفلى، من خلال دراسة أثر عوامل السلوك التنظيمي والمتمثلة في (الاتجاهات، الدافعية، الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية وضغوط العمل) على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري

للسلوك التنظيمي

تمهيد

ان السلوك الإنساني هو عبارة عن التصرفات والنشاطات التي تصدر عن العنصر البشري في شكل رد فعل للمؤثرات الداخلية والخارجية، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو غير ملموسة، شعورية أو لا شعورية بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. والنشاطات تكون عبارة عن محصلة التفاعل بين العوامل الفردية للإنسان والبيئة المحيطة به¹. والسلوك الإنساني يختلف من فرد لآخر نتيجة للفروق الفردية والبيئية التي تميز كل انسان عن الآخر، وتؤدي دورا مهما في تحديد أنماط السلوك الإنساني، ويميز المفكرون بين الفروقات الجسدية، القدرات العقلية، الفروقات الثقافية والاجتماعية، الاختلاف في الدوافع والطموحات، في القيم والاتجاهات، في المهارات والاستعدادات، في الشعور بالحاجات الإنسانية وفي الإدراك والوعي². وتعتمد العملية الإدارية التنظيمية عادة على موارد مالية وأخرى بشرية، ومهما توافرت العوامل المادية فان العنصر البشري وسلوكه داخل المنظمة يظل عنصرا حاسما في نجاح هذه العملية.

والسلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لما يجب أن يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم وفق اللوائح التنظيمية للمنظمة مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية.

والسلوك التنظيمي كتخصص علمي ليس منفصلا عن التخصصات السلوكية الأخرى، بل هو محصلة أو افراز لخليط من هذه التخصصات، فالتخصصات السلوكية تشير الى المعارف العلمية التي تبين وتفسر دوافع اقدام الأفراد أو احجامهم عن تصرف ما. وعليه فان المفاهيم التي تتعرض للسلوك التنظيمي تتحدث عن عدة متغيرات تتداخل مع بعضها، ويسعى الاختصاصيون الى بحثها وتفسيرها في محاولة لضبطها من أجل التحكم فيها وتعديل مسارها أو تنميتها اذا كانت مستحبة، أو التخلي عنها اذا كانت غير مرغوبة بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، ومعرفة أفضل السبل للتعامل مع الأشخاص لاستنفار طاقاتهم من أجل تحقيق ذاتهم، زيادة ولائهم لمنظمتهم ورضاهم عن نتائج عملهم.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل والمعنون بالاطار النظري للسلوك التنظيمي توضيح مفاهيم وأساسيات السلوك التنظيمي من خلال التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لدراسة السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي

المبحث الثالث: الأبعاد الجماعية للسلوك التنظيمي

المبحث الرابع: الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي

¹ - حسين حسن سلمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المنظمة الجامعية للنشر، لبنان، 2005، ص45.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1995، ص24.

المبحث الأول: مدخل لدراسة السلوك التنظيمي

نحن بحاجة لتفسير وشرح سلوك الأفراد الذين نعيش معهم، ويمكن أن تتوسع دائرة البحث والعراقل التي نواجهها عند محاولة فهمنا للآخرين، كما أن هناك حاجة متزايدة داخل المنظمات لفهم الرؤساء، الزملاء والمرؤوسين لبعضهم البعض لما لذلك من أثر كبير على نواتج العمل.

المطلب الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي

لقد شهدت دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات تطورا كبيرا من خلال مرورها بمراحل مختلفة، فمنذ القدم اهتم الفكر الإنساني بتفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظم العلاقة بينه وبين عناصر محيط بيئته، من هنا ظهر ميدان معرفي جديد يُعنى بالسلوك التنظيمي وذلك إثر تطور العلوم الإنسانية كعلمي النفس والاجتماع وتفرعتهما¹...

أولا: تعريف السلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي على أنه "جانب من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف، تفهم، تنبؤ وتوجيه سلوك الفرد في اطار تنظيمي"².

ويعرفه كل من (أ.د. سيزلاقي، م.ج. والاس) على أنه "التركيز على دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وميولاتهم في الوحدات التنظيمية المختلفة، حيث تؤثر المنظمات والجماعات الرسمية على تصورات الأفراد العاملين وأفعالهم ومشاعرهم ودوافع تحركاتهم، كما للبيئة أيضا تأثير على المنظمات وعلى بلوغها لأهدافها"³.

ويعرف كذلك بأنه "محاولة فهم سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، سواء كانوا أفرادا أو مجموعات، وكذا مدى تفاعل المنظمة مع محيطها الخارجي _مختلف المتغيرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية_ ومع سلوك الأفراد العاملين بها وما يمتلكونه من ميولات، اتجاهات، مواقف، دوافع، توقعات، جهود وقدرات..."⁴.

تعرف المعرفة العلمية حول السلوك التنظيمي بأنها "ذلك المجال الذي يُعنى بدراسة سلوك ومواقف وآراء الأفراد داخل المنظمات وتأثير مختلف التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على تصورات الأفراد وأدائهم، وكذا تأثير المحيط الخارجي على المنظمة وعلى عناصرها البشرية وبلوغها لأهدافها وأخيرا أثر الأفراد على التنظيم وكفاءته"⁵.

ينتج من خلال هذا التعريف للسلوك التنظيمي ما يلي⁶:

- بالإضافة الى التنظيم الرسمي، فان السلوك التنظيمي يركز على الأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة؛
- يجب معرفة ودراسة سلوكيات ومواقف وأداء الأفراد والجماعات؛
- للتنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد العاملين وأدائهم، من هنا فان العلاقة بين عناصر التنظيم من جهة والبيئة الداخلية من جهة أخرى يجب أن يكون مجالاً للبحث والدراسة؛

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص11.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص16.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص19.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص19-21.

⁵ - سميرة مراح، "تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/02/21، ص163.

⁶ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

➤ يؤثر الأفراد على كفاءة التنظيم وعلى بلوغ الأهداف.

مما سبق يمكننا تعريف السلوك التنظيمي بأنه عبارة عن سلوك الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي فدراسة السلوك التنظيمي تهتم بالبحث في تأثير الأفراد، الجماعات، الهيكل التنظيمي واللوائح التنظيمية على السلوك داخل المنظمة بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المنظمة، والمتمثل في الإنتاجية، الغياب، ترك العمل أو الرضا الوظيفي وغيرها من الجوانب السلوكية.

ثانيا: أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يمكننا إيجاز أهمية السلوك التنظيمي كما يلي¹:

➤ تعتبر العناصر البشرية موردا هاما بالنسبة للمنظمة، لذا وجب الاهتمام بدراسة وفهم سلوك العاملين بها لما لذلك من تأثير على مستويات أدائها؛

➤ يضمن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد إمكانية تعامل المنظمة معهم بالشكل الصحيح، واتخاذها للإجراءات السلوكية التصحيحية اذا لزم الأمر ذلك؛

➤ ان وجود الفروق الفردية التي تميز سلوك الأفراد يستلزم من المنظمة فهم هذه الفروقات وتحليلها من أجل الوصول الى طرق تعامل مختلفة تتلاءم مع هذه الفروقات، مما ينتج عنه حسن ضبط وتوجيه مختلف السلوكيات.

وعليه، فإن لدراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة لكل من المنظمة والفرد العامل على حد سواء كما يأتي بيانه²:

1_ بالنسبة للمنظمة: امكانية تطوير أسلوب القائد الناجح وذلك بالاعتماد على نتائج الأبحاث المختصة بتحديد العلاقة بين أسلوب القيادة واحتياجات الموقف، وكذلك يستعمل في اختيار أسلوب تقييم أداء العاملين المناسب. ويوجه الإدارة لاختيار الأدوات الملائمة لجذب الأشخاص ذوي القدرات والمهارات الخاصة للعمل في المنظمة ومحاولة تطويرها؛

2_ بالنسبة للفرد العامل: يعتبر فهم السلوك الفردي إنجازا شخسيا ومكسبا خاصة مع زيادة معرفة الفرد وإدراكه لذاته، ويعتبر هذا صورة من صور القدرة على فهم الآخرين والعمل بشكل فعال مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين، وعنصرا جوهريا للتقدم في الوظيفة وشغل الوظائف القيادية.

مما سبق نشير إلى أن المنظمة يجب أن تولي اهتماما كبيرا لدراسة السلوك التنظيمي لأن نجاحها في تحقيق أهدافها أو فشلها في ذلك يعتمد على آثار السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، باعتبار أن الإنسان هو المسؤول عن تنفيذ غالبية أنشطة المنظمة، وأيضا من أجل معرفة ما يدور داخل المنظمة من أحداث من أجل تفسيرها وفهمها، ومن ثم ضبطها وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

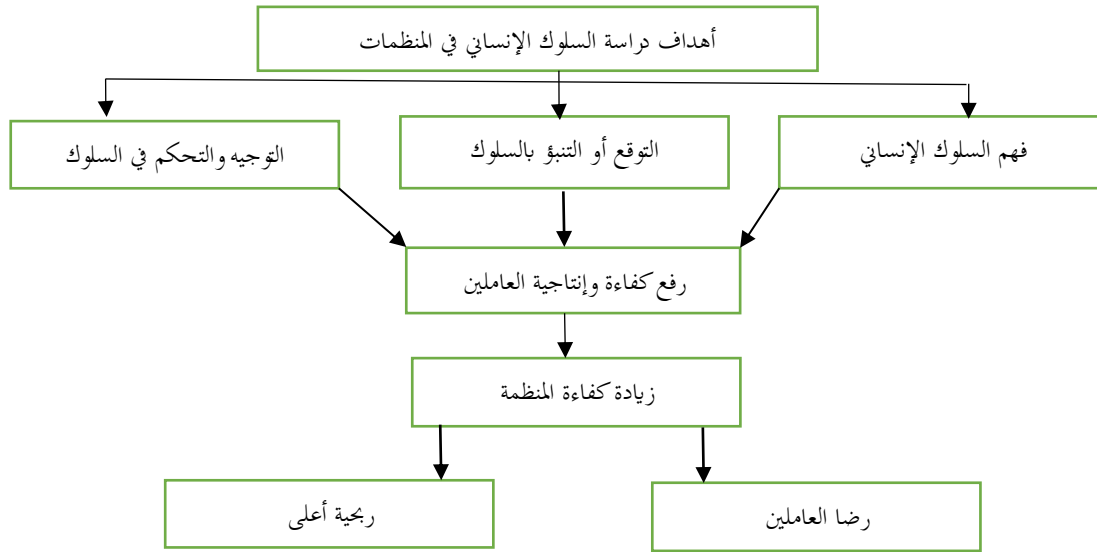
ثالثا: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

يمكن توضيح أهداف الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي في الشكل رقم (01_01).

¹ _ رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص15.

² _ محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2018، ص13.

الشكل رقم (01_01): أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وآثاره



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص23.

من الشكل رقم (01_01) نلاحظ أن أهداف دراسة السلوك التنظيمي ثلاثة¹:

1_ فهم سلوك العاملين: يستلزم ذلك معرفة سلوكيات الأفراد داخل بيئة المنظمة، وكذلك بحث وتحليل أسباب ودوافع هذا السلوك؛

2_ التنبؤ بسلوك العاملين: بعد معرفة الإدارة لسلوك أفرادها وأسباب هذا السلوك، هذا يُمكنها من التنبؤ بالسلوك المستقبلي للأفراد في مختلف المواقف التي تواجههم، وأيضا تقدير وتوقع آثار هذا السلوك على المنظمة والاستعداد لمواجهةها؛

3_ توجيه وضبط سلوك العاملين: من خلال فهم سلوك الفرد الحالي والمستقبلي، يمكن للإدارة توجيه سلوك الفرد المستقبلي والتحكم فيه بهدف تحسين أدائه، كما يمكن للإدارة القيام باعداد بعض البرامج التي تساعد على بلوغ ذلك الهدف.

كخلاصة لما سبق نشير إلى أن دراسة السلوك التنظيمي تتم من خلال فهم، تفسير، التنبؤ ثم توجيه هذا السلوك، حيث تتم إدارة هذا السلوك من خلال محاولة توجيهه بما يساهم في تحسين مستوى أداء المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين عن طريق الحوافز المادية (كال مكافآت، الأجور...) أو المعنوية (كالاحترام والتقدير...) وكذا تحسين بيئة عمل المنظمة من خلال أساليب الاتصال، أساليب التحفيز، أساليب القيادة المختلفة الموجودة داخل العمل والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على الولاء وعلى الرضا الوظيفي لدى العمال وعلى الروح المعنوية للموظفين داخل المنظمة.

رابعا: عناصر السلوك التنظيمي

تحتوي العناصر الرئيسية لدراسة السلوك التنظيمي كلا من: الأفراد، الهيكل التنظيمي، بيئة أو ظروف العمل وأخيرا البيئة الخارجية التي تنشط فيها المنظمة، فعندما يبدأ الأشخاص بالعمل في المنظمة فإنهم يحاولون بلوغ أهداف محددة، وهنا تبرز الحاجة

¹ _ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص22.

لوجود اللوائح التنظيمية التي تحدد العلاقات الوظيفية بينهم، بالإضافة الى الحاجة لمعرفة أثر ظروف العمل عليهم، وكل هذه العوامل تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة. وسنتطرق لذلك أدناه¹:

- 1_ الأفراد:** يعتبر الأفراد عناصر من النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، فهم يتغيرون ويتطورون حسب المواقف ويختلفون في شخصياتهم وعواطفهم وتصوراتهم ودوافعهم، ويعملون كأفراد وجماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية؛
- 2_ الهيكل التنظيمي:** يبين الهيكل التنظيمي للمنظمة علاقات العاملين الرسمية داخلها، ويبين مختلف المناصب وعلاقاتها ومستوياتها، وبشكل عام يظهر العديد من المشاكل التي تتطلب التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لأجل بلوغ أهداف المنظمة؛
- 3_ ظروف العمل:** تشمل ظروف أو بيئة العمل كل الشروط المادية للعمل من آلات، أدوات، تجهيزات، إنارة، تكييف وغيرها من الوسائل المادية المتاحة للعمل. كل هذه الظروف المادية للعمل تؤثر سلباً أو إيجاباً على قرارات العاملين وعلى معنوياتهم، وبالتالي على مردودهم وعلى ردة فعلهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها؛
- 4_ البيئة الخارجية:** جميع المنظمات تعمل في بيئة داخلية خاصة بها وكذلك في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وتشمل هذه الأخيرة مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية، التعليمية، الثقافية والاقتصادية للمجتمع، ولهذا المحيط الخارجي تأثير بليغ على سلوك العاملين بالمنظمة، وذلك عن طريق تأثيره على ظروف العمل، وتأثيره وتأثره بالقرارات المتخذة على مستوى المحيط الخارجي مثل: قرارات الزبائن، المنافسين، الموردين، الهيئات المالية، الهيئات التشريعية وغيرهم، وهي آثار يجب أخذها كلها بعين الاعتبار عند دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي

مع بداية القرن العشرين ظهر التطور العلمي لدراسة السلوك التنظيمي، حيث هناك العديد من المحاولات لتفسير السلوك الإنساني، ففي المحاولات الأولى قدم (ميكافيللي) نموذجاً لتفسير السلوك الإنساني، بعدها تلتها مجموعة من الدراسات المنظمة والعلمية نستعرضها في هذا المطلب، فنبدأ بالنظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي: الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"، نموذج العملية الإدارية لـ (هنري فايول) والنموذج البيروقراطي لـ "ماكس فيبر"، بعد عرض النظرية الكلاسيكية نتناول نظرية العلاقات الإنسانية، وأخيراً نتناول النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي أو ما يعرف بـ (نظرية العلوم السلوكية).

أولاً: نموذج ميكافيللي

تستند نظرية (ميكافيللي) لشرح سلوك الأفراد الى حقيقة أن سلوك الفرد مليء بالريبة وعدم اليقين، وأن الطريقة الصحيحة للتحكم في السلوك هي القسوة أو الخداع، أو أي وسيلة مغايرة يمكنها ضبط هذا السلوك. ففي القرن السادس عشر كتب (ميكافيللي) كتابه "الأمير" لارضاء حاكم مدينة ايطالية، وفيه وصف لما يجب أن يكون عليه تصرف وسلوك الأمير الكفاء. يتمثل المبدأ الرئيسي لهذا الكتاب في "الغاية تبرر الوسيلة" ومعناه أن أي أسلوب تصرف ولو كان غير أخلاقي أو مشروع له ما يبرره طالما أنه يؤدي في النهاية الى الوصول للهدف. واستمرت ارشادات (ميكافيللي) للأمير الكفاء حول استخدام أساليب الغش، الخداع، التدليس، الدهاء، المناورة، المراوغة والمساومة، بالإضافة الى استخدام الضغط والعقاب والردع لتعزيز السيطرة والرقابة على مختلف تصرفات وسلوكيات المرؤوسين، وهذا لا يلغي استخدام الحوافز والمكافآت، طالما أنها تتم عن طريق استعمال طرق وأساليب رادعة.

¹ _ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

والغريب أن معظم هذه الأساليب موجودة ولو بشكل جزئي لدى بعض مديري المنظمات، إذ نجد بعض المنظمات المتفوقة تلجأ أحياناً إلى أساليب غير أخلاقية للمراوغة والمناورة من أجل الحصول على عقد أو ميزة من باقي المنظمات الأخرى. ومع ذلك يمكن استنتاج أن الاعتماد بشكل كلي على هذه الطريقة لن ينجح على المدى البعيد¹.

ثانياً: النظرية الكلاسيكية

ظهرت في مطلع القرن العشرين، والتي مفادها اعتبار الفرد مثل الآلة وليس كأحد المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي، وأن العامل عليه أن يتكيف مع عمله ووظيفته، وهذا ما دفع ببعض الباحثين مثل (هاربارت. سيمون) على أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة)، ويعتمد النموذج الكلاسيكي على أربعة نقاط أساسية: تقسيم العمل، نطاق الإشراف، التسلسل الهرمي (الهيكل)، الاستشارات والخدمات المساعدة المتخصصة².

ومن أهم مفكري هذه النظرية: (ماكس ويبر)، (فريدريك تايلور) و(هنري فايول). وسقدم بشكل سريع هذه النماذج للمدرسة الكلاسيكية والمتمثلة في: نموذج الإدارة العلمية، نموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي.

1_ نموذج الإدارة العلمية: استندت افتراضات هذا النموذج بشكل أساسي إلى حقيقة أن الأفراد كسالى ولا ينجزون واجباتهم إلا لأسباب اقتصادية، ولا يستطيعون القيام بتخطيط المهام الموكلة اليهم، لذلك سعى باحثو الإدارة العلمية، ومن أمثالهم (Frank Lylian Glibreth &) إلى إعطاء تفسير للسلوك التنظيمي³، وتوقعه وتوجيهه وضبطه عن طريق الحوافز (كالأجور مثلاً) كما يمكن من خلال الدراسة العلمية للوظائف إيجاد وابتكار طريقة فريدة ومثالية للعمل، وتعد تجارب (فريدريك تايلور) الأولى في هذا المجال. والتي تم طرحها في كتابه المعروف بـ "مبادئ الإدارة العلمية" وذلك سنة 1911⁴.

من هنا نستطيع القول أن هذه المدرسة لم تقدم نظرة شاملة لتفسير السلوك الإنساني بناءً على الأسباب التي يمكن إيجازها فيما يلي⁵:

➤ أنها تنظر للعامل كنابح للآلة؛

➤ غلبة النظرة المادية على فكر باحثي هذه المدرسة؛

➤ إهمالها للتنظيمات غير الرسمية الناشئة عن تفاعل العاملين في المنظمة؛

➤ التركيز على الحوافز ذات الجانب المادي على حساب الحوافز المعنوية؛

➤ إهمالها للمدخلات التي تكتسبها المنظمة من المحيط كالقيم والعادات (والتي يأتي بها الأفراد).

2_ نموذج العملية الإدارية: ربما لا يعتبر من قبيل المبالغة عندما يعتبر الكثير من المتابعين لتطور الفكر التنظيمي أن واحدة من أهم النظريات الكلاسيكية تأثيراً في الفكر الإداري هي "نظرية العملية الإدارية"^{*} أو "مدرسة مبادئ الإدارة"، بقيادة (هنري فايول)

¹ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر، عمان، 2015، ص21.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص33.

³ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص29.

⁵ James.A.F. Stoner & Charles Wankel, **Management**, Englewood cliffs : prentice-Hall, New Jersey, 1986, p22.

*- تتبنى هذه النظرية فرضيات نظرية الإدارة العلمية نفسها، إلا أنها تختلف في الطريقة التي تتحكم بها المنظمة في السلوك البشري عن طريق التصميم الدقيق للعمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة). تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية تتعامل بأسلوب نمطي مع المشكلات التنظيمية، وتتجاهل مختلف الجوانب الاجتماعية والنفسية باعتبارها عوامل ثانوية.

والذي يعد أول من كانت لديه دراسات في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال، حيث قام بوضع مجموعة من المبادئ الأساسية للإدارة، وأول من حدد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية¹. وتم تلخيص أهم نتائج أعماله في كتابه الشهير "الإدارة العامة والصناعية" وذلك عام 1916.

وبالرغم مما أحدثته مبادئ "مدرسة العملية الإدارية" من تأثير على الإدارة في الفترة ما بين (1930-1950)، وتطبيق معظمها في المنظمات في وقتنا الحاضر، فقد وجهت لها جملة من الانتقادات والتي لها علاقة بالسلوك الإنساني أبرزها²:

- التفكير في العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن ضبطها وقيادتها من خلال الجذب المادي، وهذا ما يعتبر اخلاقاً بحق الفرد باعتبار قيمة جوهرية في المجتمع؛
- التفكير في العمل على أنه وحدة أساسية للتنظيم، والاهتمام بالجوانب الفنية للعمل بدلاً من الأفراد، مما قد يزيد من تفاهم المشكل باعتبار العامل هو الذي يقوم بإنجاز الأعمال والسيطرة على الآلة وليس العكس؛
- الاستناد فقط على الإجراءات الرسمية وإهمال النواحي الاجتماعية والنفسية للسلوك البشري، مما ينتج عنه أحياناً صراعات ومواجهات بين الإدارة والعاملين؛
- تعدد التعليمات واللوائح وقواعد العمل وبحث ومراقبة الحركة والزمن، كلها أساليب تقيد مرونة العمل وتؤدي أحياناً إلى جموده؛
- الغاء أية تفاعلات يمكن أن تقع بين مختلف القوى الداخلية والخارجية للمنظمة، باعتبار أن المنظمة نظام مغلق أي كوحدة مستقلة عن البيئة المحيطة بها.

3_ النموذج البيروقراطي: يعد (ماكس ويبر) رائد هذه النظرية، فهي تُعنى بدراسة المنظمات والإدارات الحكومية الكبيرة التي تتميز بعدم الكفاءة وتواجه الكثير من المشاكل التنظيمية والإدارية، فقام باقتراح نموذجاً مثالياً للتنظيم هو "النموذج البيروقراطي" والذي يعتمد على العقلانية في اتخاذ القرارات، ما أدى إلى اعتباره من أكثر النماذج كفاءة للوصول إلى أهداف المنظمة³. وكما سبق الإشارة كان (ماكس ويبر) يعتقد أن البيروقراطية هي "نموذج أمثل"، الذي يمكن أن يؤدي إلى تخطيط (تجانس) السلوك في المنظمات، ويوفر للعاملين الأمان الوظيفي والإحساس بالمساهمة في تحقيق أهداف معينة، كما أن القواعد، الإجراءات، القوانين والأوامر الواضحة تحدد السلوك المطلوب للعمل وتمنح العاملين الشعور بالأمان⁴.

كخلاصة لهذه النظريات الثلاثة نجد أنه قد كانت لها نفس الفرضيات (فكلها تندرج ضمن المدرسة التقليدية). وبالتالي نستطيع القول أنها لم تهتم بالسلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه، بل كان اهتمامها مادياً (الأداء الجيد للعمليات الإدارية) (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة).

¹ _ David.H. Holt, **Management: Principles and Practices**, Englewood cliffs: Prentice-Hall, New Jersey, 1993, p 31- 34.

² _ عماد بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغريب الإسلامي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006، ص12.

³ _ Bruno Jarroson, **100 ans de Management : Un Siècle de Management à travers les écrits**, dunod, paris, 2000, p 29, 30.

⁴ _ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص53.

ثالثا: نظرية العلاقات الإنسانية

لقد اهتمت حركة العلاقات الإنسانية* بالأفراد وإنجاز الأعمال في إطار جماعي، حيث ركزت على دراسة وتفسير سلوك المديرين والعاملين عن طريق ما يسمى بديناميكية الجماعة، وساهم المفكرون الأوائل لهذه الحركة بتحسين أداء المنظمة وبلوغ رضا الأفراد عن عملهم، لذلك وجب دفع المديرين على العمل بشكل أكثر مشاركة وتعاوناً مع العاملين لأجل تحسين بيئة العمل الاجتماعية، وتعزيز تصورات الفرد عن نفسه في المنظمة.

ويعتبر (Elton Mayo) من أكثر الرواد المعروفين، الذين قادوا حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة أمكن التوصل إليها من خلال سلسلة التجارب الشهيرة في مصنع الهاوثورن في شركة "ويسترن الكتريك"¹. ومن أهم نتائج تجارب الهاوثورن نجد²:

- يعد الفرد عنصراً مهماً في العمل بسبب تركيبته المعقدة (الجسدية، النفسية والاجتماعية)؛
- لا تستند اثارة دوافع الفرد العامل على الحوافز الاقتصادية فقط، حيث تساهم الحوافز المعنوية كذلك في رفع دافعية العاملين للعمل والإنتاج؛
- قدرة الأفراد على أداء مهامهم لا تحددها قدراتهم الجسدية (مدخل المدرسة العلمية) ولكن حسب امكانياتهم ومهاراتهم الاجتماعية (التفاعل الاجتماعي مع المجموعة)؛
- لا يتصرف العاملون كأشخاص فقط، بل كأعضاء في جماعات تعرف باسم الجماعات غير الرسمية، والتي لها دور جوهري في تحديد مواقفهم والتأثير على قيامهم بأعمالهم؛
- ان التخصص وتقسيم العمل الذي دعا اليه مفكرو المدرسة الكلاسيكية ليس من أكثر أشكال تنظيم العمل فعالية؛
- من الضروري تحسين وتفعيل الاتصال بين المستويات التنظيمية، وخاصة الاتصالات من الرؤوسين الى الرؤساء؛
- بالإضافة للقدرات الفنية فان المدير بحاجة للقدرات والامكانيات الاجتماعية؛
- هناك أساليب مختلفة للقيادة والإشراف، وأكثرها تجسيدا وفعالية تلك القائمة على مشاركة العمال في عملية صنع القرار (مبدأ التمكين)؛
- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.

لقد كان الغرض من "دراسة هاوثورن" تحديد أثر بعض العوامل المادية والحوافز الاقتصادية (كالإضاءة، أوقات الراحة، ظروف وفترات العمل ونظام دفع الأجور) على الإنتاجية، ومع ذلك فان نتائجها كانت متعارضة مع معظم مبادئ المدرسة الكلاسيكية، لأنها لم تستطع إبراز أية علاقة خطية مباشرة بين تلك المتغيرات وإنتاجية الفرد، ما أدى ب(التون مايو)** وزملائه إلى الاعتقاد

* على عكس النظريات السابقة، افترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الفرد هو كائن اجتماعي يحاول التواصل مع الآخرين بشكل أفضل، وأن أفضل أسلوب يجب على الأفراد اتباعه هو التعاون وليس المنافسة. وهكذا يمكننا القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت مساهمة كبيرة في حقل السلوك البشري عن طريق التركيز على أهمية الحوافز المعنوية وإبراز دور التنظيمات غير الرسمية، والدور الكبير لمختلف العوامل الاجتماعية والبشرية في أداء العاملين، وبلوغهم لأهدافهم وزيادة ولائهم ورضاهم الوظيفي.

¹ _ David.H.Holt, op.cit, p 43, 44.

² _ Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management : Stratégie et Organisation**, Librairie Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2008, p371.

** _ بالنسبة لدراسات "التون مايو" فقد لاحظ أنه كلما كان يحدث تغييراً أو يتخذ إجراء ما فان هذا ما يدفع العاملين إلى مناقشته مع بعضهم البعض، وبالتالي أصبح ما يحكم إنتاجية الفرد هو علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، وبالتالي وصل إلى نتيجة أن تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض هو الذي يحدد القرار الإنتاجي أو السلوك الإنتاجي في المستقبل.

بوجود عامل وحافز غير بارز يقوم بالتأثير على إنتاجية الفرد، وبعد عدة محاولات توصل فريق البحث إلى تحديد هذا العامل والذي عرف باسم "الجوانب النفسية والاجتماعية"، ومنذ سنة 1929 أخذت أبحاث هاوثورن منحى إنسانياً وذلك من خلال الاهتمام بالروح المعنوية للأفراد ومدى اتصال وتفاعل الجماعة داخل محيط العمل والخوافز ودرجة الرضا الوظيفي، كما أسفرت نتائج الدراسة على أن "ضغط المجموعة والمعايير الاجتماعية لها" يعد العامل الرئيسي الذي يؤثر على الإنتاجية¹. من هنا برزت مدرسة جديدة للفكر الإداري والتنظيمي تحول تركيز المديرين والمفكرين من الاهتمام بالنواحي الفنية والهيكلية إلى النواحي الاجتماعية والإنسانية كعنصر جوهري لتحسين الإنتاجية².

لقد وجهت حركة العلاقات الإنسانية انتقادات حادة للنظريات الكلاسيكية، وأكدت أن الأفراد في أي منظمة يجب أن يكونوا موجّهين في سلوكهم بالاحتياجات النفسية والاجتماعية وليس فقط بالاحتياجات المادية. كما أنها ادعت أن نمط الإدارة الموجه بالعنصر البشري يجب أن يعتمد على مدخل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتركزت انتقادات حركة العلاقات الإنسانية للبيروقراطية في أن معظم خصائصها تمثل في الواقع مشكلات حادة في إدارة العنصر البشري³.

وبالرغم من الاسهامات الكبيرة لحركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطور نظرية المنظمة، فقد تعرضت لانتقادات فيما يخص تصميم الأبحاث التي استندت عليها وكذا تحليل تفسير النتائج. وعلى الرغم من أهمية مفهوم الشخص الاجتماعي الذي تبنته هذه الحركة مقارنة بمفهوم الشخص الاقتصادي في النظرية الكلاسيكية، فإنه لم يتمكن من تحديد وصف دقيق للأشخاص داخل محيط العمل. وهناك تجارب كثيرة تم إجراؤها لأجل تحسين ظروف العمل وتحقيق رضا الأشخاص عن عملهم إلا أنه لم يتم التوصل لأعلى المستويات من الإنتاجية كما كان منتظرا، وقد يعود ذلك إلى أن المحيط الاجتماعي للعمل يعد عنصرا متغيرا من بين جملة من المتغيرات الأخرى المؤثرة في الإنتاجية. مثل تلك الخاصة بالخوافز ومستويات الأجور، الوظيفة والهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية، العلاقات مع الزملاء والإدارة والتنظيم غير الرسمي والتي تعد جزءا من مجموعة كبيرة ومعقدة من المتغيرات المؤثرة في الإنتاجية⁴.

من جهة أخرى، انتقد البعض (التون مايو) كونه تمادى في اظهار أهمية الاحتياجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لدرجة الاعتماد على أسلوب "الإدارة الأبوية" عند تحديد العلاقة بين الإدارة والأفراد داخل المنظمة⁵.

رابعا: نظرية العلوم السلوكية

لقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية ونتيجة للأفكار التي برزت في حركة العلاقات الإنسانية، عندما أراد بعض الباحثين تطويرها لإعطاء تفسيرات دقيقة وشاملة لسلوك الأفراد وذلك باستعمال جميع جوانبها السلوكية، ففي الوقت الذي اهتمت فيه حركة العلاقات الإنسانية بمشاعر الأفراد وطبيعة العلاقة بينهم، أتت هذه الحركة لتعترف بمختلف النواحي الإيجابية

¹ _ محمد فريد صحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة نشر، ص 32، 33.

² _ نفس المرجع السابق، ص 34.

³ - Gary Johns, op.cit, p14.

⁴ _ David.H.Holt, op.cit, p41.

⁵ _ ibid, p41.

والسلبية الخاصة بسلوك العاملين والإدارة وتحاول تقديم تفسيرات أكثر منطقية لسلوك الأفراد بحيث يمكن استخدام جميع الطاقات السلوكية للأفراد في القيام بأعمالهم¹.

لقد ساد الاعتقاد لدى أتباع هذا المنهج بأن ثمة العديد من المتغيرات والأسباب التي تكمن خلف دفع العامل لانجاز وظائفه، بالإضافة الى كسب المال وتكوين العلاقات الاجتماعية، وهذا باعتبار الفرد في نظرهم أكثر تعقيدا من كونه شخص اقتصادي كما جاء في المدرسة الكلاسيكية، أو كشخص اجتماعي كما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية، كما ركز هذا المنهج على دراسة طبيعة الوظيفة التي يؤديها العامل بحد ذاتها والى أي مدى تقوم بتلبية احتياجاته وهذا ما يسمح باستخدام كل قدراته ومهاراته وإمكاناته². ومن أهم المزايا الرئيسية للمدرسة السلوكية نجد³:

- تكمل المدرسة الكلاسيكية من حيث اهتمامها بالفرد والمجموعة في المنظمة والتفاعل البارز عن طريق القيام بمختلف المهام والنشاطات؛
- تعد المنظمة كنظام اجتماعي يحوي مختلف الهيئات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية؛
- الاهتمام بالتحفيز، القيادة، التنسيق الذاتي، التواصل، اتخاذ القرارات ومدى أهميتها لحركة التنظيم وإنجاز الأهداف؛
- التأكيد على أن احتياجات العاملين ودوافعهم ومواقفهم تؤثر على إنجازات المنظمة؛
- أكدت على ضرورة أن يركز المدير على بعض مفاهيم العلاقات الإنسانية باعتبارها علم وفن بحاجة الى إتقان؛
- أدت إلى بروز قيم إدارية جديدة تستند الى حرية العمل والاهتمام بزيادة إنتاجية الأفراد من خلال زيادة تعليمهم واشراكهم في عمليات صنع القرار؛
- ساعدت على تفسير وتطوير انجاز مجموعة واسعة من العمليات التنظيمية.
- وعلى الرغم من كل إنجازات المدرسة السلوكية، الا أنها قد واجهت عدة انتقادات منها⁴:
- المبالغة في ابراز دور العلاقات الإنسانية مقابل باقي الجوانب الرئيسية، هذا ما منع وحرّم مدرسة العلوم السلوكية من طرح نظرية إدارية شاملة ومتكاملة؛
- استخدام الباحثين السلوكيين لمفاهيم وعبارات صعبة وجد معقدة خلال طرح استنتاجاتهم والتي يصعب تجسيدها أو يُساء تطبيقها في مجال العمل، وذلك بسبب اهتمامهم بمنهجية البحث العلمي؛
- اجراء العديد من التصميم بناء على مجموعة محددة من الدراسات والتي لا توفر دعما كافيا لتأسيس نظرية علمية في الإدارة؛
- تحتوي معظم الأفكار التي طرحها مفكرو المدرسة السلوكية على تناقضات، ما أدى إلى رفضها من قبل المديرين؛
- لم يأخذ الباحثون السلوكيون ظروف محيط العمل بالحسبان في كتاباتهم وأفكارهم، والتي لها دور رئيسي في نتائج العمل؛

¹ - عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص42.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2001، ص46.

³ - بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البازوري، عمان، 2008، ص84.

⁴ - راجع: - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص46.

- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص84.

- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998،

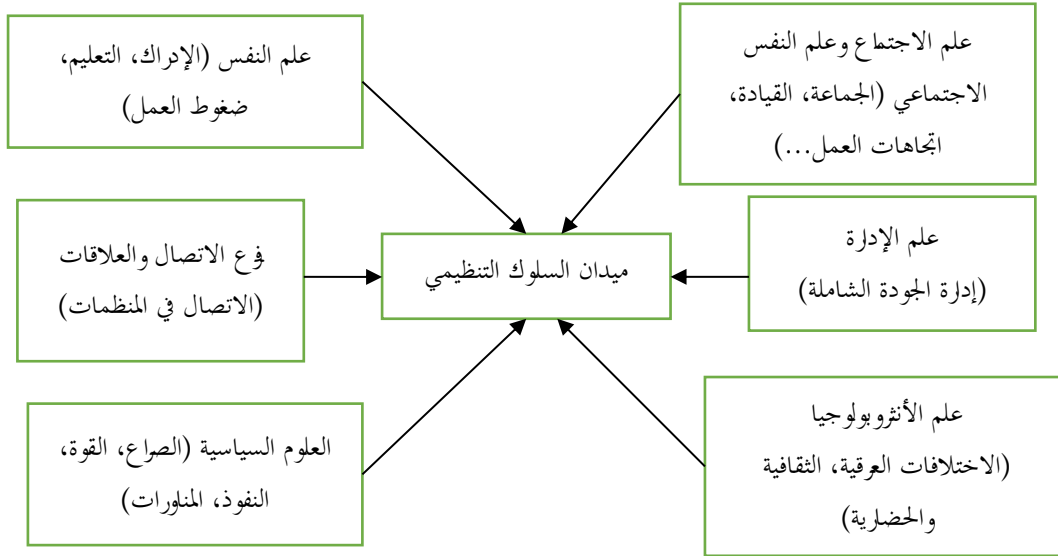
ص21.

➤ اهمال النواحي المهمة والتفاعل والترابط في عمليات الإدارة المعقدة والمتداخلة، سواء في المحيط الداخلي للعمل أو الخارجي بالنسبة للمنظمات.

المطلب الثالث: علاقة السلوك التنظيمي بميادين المعرفة السلوكية الأخرى

لقد سمحت لنا مختلف المساهمات التي قدمناها حتى الآن بالتأكد من أن سلوك الفرد في مكان العمل يتم تحديده من خلال عدة عوامل فردية وجماعية وتنظيمية، والتي تكمن وراء ظهور ميدان معرفي متخصص هو السلوك التنظيمي. فمنذ الأربعينات من القرن الماضي كانت هناك دلائل وإشارات على بروز ميدان تخصص علمي جديد ومستقل. ومنذ تلك الفترة، تطور مجال دراسة السلوك التنظيمي بسرعة فائقة، ويرجع ذلك أساساً إلى أنه تبنى عدة نظريات ومفاهيم من مجالات علمية متنوعة، وأصبح بذلك تخصص السلوك التنظيمي هو في الواقع ميدان معرفي متعدد الاتجاهات¹، كما يبينه الشكل رقم (02_01)

الشكل رقم (02_01): المعرفة السلوكية وارتباطها بالعلوم الأخرى



المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 39.

ويمكننا شرح إسهامات بعض هذه العلوم في نشأة وتطور المعرفة السلوكية التنظيمية كما يلي:

أولاً: علم النفس

عرف علم النفس على أنه "دراسة لسلوك كل من الأشخاص والمجموعات داخل المجتمع، وهناك العديد من المفاهيم الفرعية التي تترتب عن العلاقة الناشئة بين علم النفس والمعرفة السلوكية التنظيمية منها: علم النفس الصناعي علم النفس التجاري"². ويعد علم النفس أكثر ارتباطاً بمجال السلوك التنظيمي، حيث يعتمد هذا الأخير على عدة مفاهيم من أجل تفسير سلوك الفرد العامل وأبرزها: الإدراك، الدافعية، الشخصية، القيم، التعليم، الاتجاهات وغيرها³. ومن أهم مجالات مساهمة علم النفس في دراسة ظواهر السلوك التنظيمي نشير إلى دراسة قدرات الفرد ومهاراته، درجة الاتزان الانفعالي، اتجاهات التفكير وغيرها من الحالات.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 37.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 21.

³ فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 61.

ثانيا: علم الاجتماع

باعتبار أن المنظمات تتكون من مجموعات بشرية، فإن مجال السلوك التنظيمي يستمد مفهوم الجماعات الرسمية وغير الرسمية من علم الاجتماع، والذي هو عبارة عن "دراسة للجماعات من حيث تكوينها، وظائفها والعلاقات فيما بينها"¹. فبينما يهتم علم النفس بدراسة سلوك الإنسان اتجاه نفسه والعوامل الذاتية المتحكمة فيه، نجد أن علم الاجتماع يهتم بدراسة الجماعات الإنسانية والعلاقات الديناميكية بين أفرادها، المركز الاجتماعي، التداخل، الخلاف بين المنظمات الاجتماعية والتغيير الاجتماعي². من هنا فإن علم الاجتماع يهتم بسلوك الفرد اتجاه الآخرين والعوامل المحددة للتفاعل معهم مثل: عوامل الثقافة، الأخلاق، العادات الاجتماعية....

ثالثا: علم الإنسان (الأنثروبولوجيا)

تعرف الأنثروبولوجيا بأنها "مجموعة القيم والعادات والتقاليد المميزة للمنظمات أو المجتمعات، فمجال السلوك التنظيمي يستمد مفهوم ثقافة المنظمة من الأنثروبولوجيا والتي تعني دراسة للأساليب الحضارية ومختلف القيم السائدة في المجتمعات ومقارنتها ببعضها البعض"³.

وبالتالي هو علم يبحث في أصل الجنس البشري وتطوره، أعرافه، عاداته ومعتقداته، أما مساهمة علم الإنسان فهي بدراسة أثر الحضارة، الثقافة، اللغة، العرف على سلوك الفرد وسواء أثر مكوناته البيئية المادية أو المعنوية، ومن هنا أتت العلاقة بين علم الإنسان وميدان السلوك التنظيمي⁴.

رابعا: علم الاقتصاد

يدرس علم الاقتصاد مختلف جوانب النشاط الاقتصادي للإنسان والمجتمع المتمثلة في إنتاج، توزيع واستهلاك السلع والخدمات الموجهة لإشباع الحاجات المتعددة للإنسان، ويساهم في تفسير سلوك أعضاء النظام الاقتصادي في السوق مثل سلوك المستهلك، سلوك المستثمر، المنتج، المدخر والمنظمات الاقتصادية وغيرها، ويعطي تفسير لهذه السلوكيات والعوامل المحددة لها⁵.

خامسا: العلوم السياسية

وهي تدرس السلوك البشري في الإطار السياسي حيث تهتم بدراسة الظواهر السلوكية الناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم مثل أسلوب الحكم، السيطرة والعدالة الاجتماعية، الصراع الطبقي، الخلافات، تحقيق المصالح وغيرها⁶. لقد استفاد مفكرو السلوك التنظيمي كثيرا من التخصصات السلوكية المختلفة، حيث يساعد التسليح بأدوات هذه العلوم المسؤولين في المنظمات على تفسير سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويتيح لهم السيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة المنظمة. من هنا أصبح لدينا مساهمات متكاملة تسعى لتكريس فكرة التأثير المتبادل، أي أصبحت هناك تقاطعات بين ميادين عدة فروع علمية شكلت ما يسمى بميدان السلوك التنظيمي.

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ محمد يوسف قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁵ فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁶ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

ومن أجل زيادة الإثراء والتعمق في دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، سنتناول في المباحث الموالية معالجة هذا المفهوم على ثلاثة مستويات: الفرد، الجماعة والمنظمة.

المبحث الثاني: الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي

ان سلوك العاملين بالمنظمات المختلفة يتميز بالتعقيد، حيث تساهم مجموعة من الأبعاد في تكوينه، ويمكن تصنيف تلك الأبعاد الى: أبعاد فردية (ذاتية)، أبعاد جماعية وأبعاد تنظيمية. من هذا المنطلق فان أبعاد السلوك التنظيمي يمكن تناولها كآتي:

- **أبعاد فردية** داخل المنظمة وأهم العوامل التي تنطوي تحتها هي: الإدراك، التعلم، الشخصية، الاتجاهات، الدافعية... الخ.
- **أبعاد جماعية** داخل المنظمة وأهم عواملها هي: الاتصالات، الصراع التنظيمي، القيادة الإدارية... الخ.
- **أبعاد المنظمة** وأهم العوامل التي تنطوي تحتها هي: الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي، ثقافة المنظمة، ضغوط العمل...

ولأغراض مجتمع البحث الحالي وبناء على ما سبق، ارتأينا الاعتماد على كل من: (الاتجاهات والدافعية) لقياس الأبعاد الفردية، (جماعة العمل، الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية) لقياس الأبعاد الجماعية و (ثقافة المنظمة وضغوط العمل) فيما يرتبط بالأبعاد التنظيمية. وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد بشيء من التفصيل. وباعتبار المورد البشري نقطة الارتكاز في دراسة المنظمات، ومن أجل فهم العلاقة المتبادلة بين الأبعاد الذاتية وظروف العمل، سنتناول من خلال هذا المبحث بعض العوامل الخاصة بالأبعاد الذاتية المحددة للسلوك الفردي المميز للشخص الوافد إلى المنظمة، وهنا سوف نركز على عاملي: الاتجاهات والدافعية.

المطلب الأول: عامل الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر ذات الأهمية في التأثير على سلوك الأفراد وبالتالي تنعكس على سلوك الجماعة، فلكل فرد توجهاته نحو زملائه، رؤسائه، طبيعة العمل الذي يقوم به وكذلك توجهاته نحو البيئة التي ينتمي إليها سواء كانت أسرة، منظمة، أفراداً أو المجتمع¹.

أولاً: تعريف الاتجاهات:

تعرف الاتجاهات بأنها "الميل في الاستجابة للمتغيرات البيئية التي تنبع منها منبهات خارجية إيجابية كانت أو سلبية"². فهي تلك المواقف والحالات التي يُكوّنُها الفرد اتجاه أشخاص، أفكار أو أشياء معينة، بغض النظر عن سلبية أو إيجابية هذا السلوك اتجاه هدف محدد.

كما تعرف بأنها "عنصر كامن يقع بين كل من المثير والاستجابة، وبأنه استعداد نفسي أو تهيؤ فكري عصبي متعلم من أجل الاستجابة الإيجابية أو السلبية نحو أفراد أو مواقف"³، بمعنى أن الاتجاهات تتمثل في إحدى حالات التأهب والتهيؤ العصبي والفكري التي تنظمها الخبرة، والتي لها تأثير في ارشاد وتوجيه استجابات الشخص نحو مختلف المواقف والأشياء.

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة، هاني سعيد عبده، "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، مارس 2011، ص9.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص90.

³ - ماجد عبد المهدي المساعدة، هاني سعيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص9.

عرفت كذلك بأنها "تنظيم متناسق من وجهات نظر الإنسان ومواقفه، التي كوّنها تحت تأثير المعتقدات، العادات والدوافع التي كوّنها بالنسبة لشيء محدد (شخص، فكرة، مادة، منظمة...)".¹ أي أن عوامل هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية تتكامل وتتفاعل لتساهم في تكوين اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها.

ومن خلال عرضنا للتعريف السابقة، يمكننا إعطاء التعريف التالي: الاتجاه هو استحضار عقلي، نفسي وعصبي يحدث لدى الشخص اتجاه سلوك الأشخاص المحيطين به، المواقف التي تقع حوله أو المسائل البيئية المتعددة والتي تكون سببا في اثاره هذه الاستجابة.

ثانيا: مكونات الاتجاهات: تتكون الاتجاهات من ثلاث عناصر هي:

1. المكون المعرفي: يتكون من إدراك الفرد لموضوع الاتجاه، من معتقداته وأفكاره التي يحملها حول هذا الموضوع وكل مبرر يستند إليه اتجاهه، أي أن هذا المكون "يتعلق بكيفية استقبال الفرد للشيء موضوع الاتجاهات، وتقييمه للخصائص المميزة له ومدى فائدته أو ضرره له".²

فاتجاه الفرد نحو وظيفته هو نشاط عقلي إدراكي، فمتى اقتنع الفرد بأن الوظيفة تحقق له ذلك العائد المادي المجزي، وأشبع فيها طموحاته وتوقعاته الوظيفية والاجتماعية، وكانت ذات مؤشر لتأمين مستقبل أبنائه، فإن اتجاهه نحوها يكون في الغالب اتجاه إيجابيا، والعكس بالعكس.³

إذن فالمكون المعرفي هو مختلف المعارف والخبرات والمعلومات حول موضوع الاتجاه والتي يتم انتقالها إلى الشخص من خلال التعلم أو التطبيق المباشر، بالإضافة إلى رصيد المعتقدات والتوقعات.⁴

2. المكون العاطفي: ويشير إلى الحالات الذاتية المزاجية، والاستجابات الفيزيولوجية التي تصاحب الاتجاه، فالمكونات العاطفية والانفعالية هي تلك الشحنة المصاحبة، وهي ذلك اللون الذي بناء على درجة كثافته وعمقه يتميز الاتجاه القوي عن الاتجاه الضعيف.⁵

فهو يتعلق بالعواطف والمشاعر والرغبات نحو شيء معين من حيث الإقبال عليه أو النفور منه حبا له أو كرها، فيعبر عن ذلك ب: (أحب/ لا أحب) أو (يعجبني/ لا يعجبني).

3. المكون السلوكي: يتمثل في الأنماط السلوكية التي يؤديها الفرد بالفعل، بمعنى شكل رد الفعل اتجاه المواقف المختلفة والتي تكون مبنية على المكون المعرفي والعاطفي. من هنا ربما يكتب الفرد عن مصدر الإثارة في الصحافة أو يتخذ موقفا ما اتجاهه أو يخرج في مظاهرة ضد أو مع موضوع الاتجاه.⁶

¹ _ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص425.

² _ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيقات عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص276.

³ _ فضل الله علي، السلوك التنظيمي (دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي)، المطبعة العصرية، دبي، 1982، ص62.

⁴ _ السيد فؤاد البهي، علم النفس الاجتماعي، الكتاب التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص253.

⁵ _ كامل محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب العلمية، بيروت، 1996، ص121.

⁶ _ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص276.

فالاتجاهات تؤثر في السلوك تأثيرا مباشرا، لأنه غالبا ما يتصرف الأفراد وفقا لاتجاهاتهم (تفضيلاتهم)، وهنا لن نجد سلوكا مغايرا للاتجاه.

ثالثا: تغيير الاتجاهات: إن مسألة تغيير الاتجاهات تعتبر من القضايا الهامة لدراسة وتحليل الاتجاهات، وقد استحوذت على اهتمام مزيد من الدراسات والبحوث سواء في مجال علم النفس أو في فرع السلوك التنظيمي. ولقد شغلت هذه القضية اهتمام كل الذين يهتمون بالتأثير على سلوك الأفراد سواء من السياسيين، رجال الأعمال، المنظمات أو القائمين على النشاط التسويقي. فبالنسبة لكل هؤلاء يعتبر ضروريا جدا معرفة لماذا تتغير الاتجاهات، وما هي أهم القيود التي يمكن أن تعوق أنواعا معينة من التغيير أو التعديل في الاتجاهات¹.

هناك في الواقع نظريات عديدة تفسر عملية تغيير الاتجاهات، ومن بين هذه النظريات تلك التي تقضي أن الأفراد يسعون إلى تحقيق الانسجام أو التطابق لاعتقاداتهم ومشاعرهم اتجاه الأشياء، الأحداث أو الأفراد. وتقرح هذه النظرية أن التعديلات في الاتجاهات تعتمد على التغيير في المشاعر أو الاعتقادات². من خلال طرحنا السابق، يمكننا استنتاج ما يلي³:

- أن الاتجاهات تتصف بالثبات النسبي ولكنها قد تتغير بسبب الظروف المتغيرة؛
 - لما تكون هناك اتجاهات ضعيفة أو غير واضحة، أو عند ظهور اتجاهات قوية وجديدة فانه يسهل تغييرها، وهذا له علاقة بالتعلم، فالتعلم القوي يؤدي إلى وجود اتجاه قوي؛
 - يسهل تغيير اتجاهات الأفراد الأكثر مرونة، بمعنى الأفراد الذين يتمتعون بروح الحوار والمشاركة، لأنهم يركزون على الدلائل في آرائهم وأفكارهم ويقبلون المناقشة والإقناع.
- ويرى كل من (M.Fishbein & I.Ajzen) أن اتجاهات الفرد نحو شيء ما يتم تحديدها من خلال الاعتقادات البارزة لهذا الفرد بأن هذا الشيء تتوافر فيه مجموعة من خصائص أو مميزات معينة، وتتحدد أيضا من خلال عمليات التقييم التي يقوم بها بالنسبة لهذه الخصائص أو المميزات. وكنتيجة لهذا، فانه يمكن تغيير الاتجاهات من خلال تغيير واحد أو أكثر من هذه الاعتقادات القوية الموجودة وذلك بتقديم اعتقادات قوية جديدة، أو من خلال تغيير تقييم الفرد لهذه الخصائص أو المميزات التي يتصف بها الشيء موضوع الاتجاهات⁴.

ومعنى هذا أن هناك بديلين لتغيير الاتجاهات، البديل الأول ويتمثل في مهاجمة اعتقادات الفرد الحالية نحو الخصائص أو المميزات التي يتمتع بها الشيء موضوع الاتجاهات، والبديل الثاني يتمثل في محاولة التأثير في عملية التقييم التي يقوم بها الشخص لهذه الخصائص أو المميزات. أيضا يمكننا تغيير الاتجاهات من خلال تغيير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وخاصة تلك التي تكون نظرتها سلبية للموضوع المعني. وكذلك عن طريق إثارة المخاوف والشكوك، فإيجاد شعور بالخوف من موضوع محدد يساعد على

¹ - محمد عفيفي، إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2003، ص 391، 392.

² - Milton.J.Rosenberg, **A Structural Theory of Attitude dynamics**, Public Opinion Quarterly, vol 24, Issue 2, oxford Academic, summer 1960, p 319-340.

³ - ibid, p 319- 340.

⁴ - Richard.J.Lutz, **Changing brand Attitudes Through Modification of Cognitive Structure**, journal of consumer research, vol 1, Issue 4, The University of Chicago Press, March 1975, p 49-59.

تغيير الاتجاه مثل إفراز المريض من قبل الطبيب فيما يتعلق بموضوع التدخين. كما أن الحوار والنقاش في موضوع ما يساهم في تغيير القناعات، وبالتالي تغيير في الاتجاهات. وأخيراً فإن الأزمات والكوارث تساهم في تغيير اتجاهات الأفراد.¹

رابعاً: قياس الاتجاهات: اهتم الباحثون في حقل السلوك البشري بتحديد اتجاهات الأشخاص عن طريق قياسها، وذلك باستعمال مجموعة متنوعة من المقاييس مثل: المقابلات الشخصية والاستبيان وما إلى ذلك². وتعد الاستبانة أحد أكثر المقاييس شيوعاً واستعمالاً في مجال الدراسات، وكمثال على مقاييس الاتجاهات المستعملة نجد:

1- مقياس (BOGARDUS) للمسافة الاجتماعية: يهدف هذا المقياس إلى قياس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد

والمجموعات والتعرف على درجة تقبلهم للأفراد من قوميات أخرى، وقد تبني سلماً للتقبل الاجتماعي يتكون من سبع فقرات، تعرض الفقرة الأولى أكثر حالات القبول الاجتماعي، وتمثل الفقرة السابعة حالات الرفض الشديد³. شملت عينة الدراسة 1725 أمريكياً، طُلب منهم تحديد مواقفهم اتجاه أفراد القوميات الأخرى. وكان الهدف من الدراسة هو الكشف عن مدى قبول الأمريكيين أو ابتعادهم عن أبناء الشعوب والأمم الأخرى⁴؛

2- مقياس (LIKERT): يعد مقياس ليكرت أحد المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس اتجاهات الإجابة على أسئلة الاستبانة،

وفيه يتم الاستغناء عن المحكمين في تحليل طبيعة الأجوبة على أسئلة الاستبانة، حيث لا يشترط أن تكون كل عبارات المقياس قد اتفق جميع المحكمين على أنها تقيس التأييد أو المعارض تماماً. بل يستعاض عن ذلك بأن يطلب من المفحوص لأن يحدد موقع إجابته على كل عبارة وفق مقياس يحوي خمس درجات هي: موافق بشدة، موافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة⁵.

وللفرد حرية التعبير عن رأيه من خلال اختيار الدرجة التي تتوافق مع اتجاهه، ثم يقوم الباحث بتقييم الإجابات وذلك عن طريق إعطاء علامات للإجابات، وبعد ذلك يتم إجراء العمليات الحسابية والإحصائية لبلوغ النتائج⁶؛

3- مقياس (THURSTONE): وفيه يتم اختيار عبارات لبناء مقياس الاتجاه من بين العبارات التي عليها اتفاق تام من

المحكمين الذين يختارهم واضع المقياس من الخبراء في المجال، للحكم على مدى قدرة العبارات على قياس الاتجاه المطلوب أم لا، ثم يوضع أمام كل عبارة من تلك العبارات مقياساً مدرجاً من الطرف المؤيد جداً لما جاء في العبارة إلى الطرف الراض بالمرّة، ويعطى للأفراد تقدير معين عن كل وحدة من وحدات ذلك المقياس. لتكون درجة الفرد الكلية على المقياس برمته هي مجموع درجاته على كل عبارة حسب الوزن النسبي الذي حدده الباحث لكل إجابة مؤيدة أو معارضة⁷.

¹ - Richard.J.Lutz, op.cit, p59.

² - ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص135.

³ - صلاح حسن الدايري، علم النفس العام، دار الكندي للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص123.

⁴ - ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص135.

⁵ - راجع كلا من:

- يحيى الأحدي، قضايا سيكولوجية، دار الأحدي للنشر، بدون طبعة، القاهرة، 1999، ص118.

- محمد الصبري، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الجزء الأول، الإسكندرية، 2005، ص124.

⁶ - ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص135.

⁷ - سعود النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، الرياض، 1990، ص137، 138.

المطلب الثاني: الدافعية والحافز الإنساني

إن مفهوم الدافعية له علاقة بشيء موجود لدى الكائن البشري ألا وهو الحاجات، فالفرد يعمل على إشباع تلك الحاجات، فالحاجات تنشئ الدوافع والدوافع بدورها تؤدي إلى سلوك.

أولاً: تعريف الدافعية: يشير بعضهم إلى أن الدافع هو "القوة التي تؤثر في سلوك الإنسان فتحركه لكي يؤدي العمل"¹. في حين يعرفه كل من (P. Robbins & D.A. Decenzo, 1996) بأنه "يمثل رغبة الفرد في القيام بعمل ما، بحيث يؤدي هذا العمل إلى إشباع رغبة ما لدى الفرد"². معنى هذا أنها مجموعة قوى داخلية تحرك الفرد وذلك لتحقيق هدف معين. أما (John Compull) فيرى بأن "الدافع مرتبط في المقام الأول بالاستجابة السلوكية، وثانياً قوة الاستجابة (الجهود) عندما يقرر الشخص اختيار سلوك محدد، وثالثاً يتعلق بالسلوك وطول الفترة التي يواصل فيها الشخص التصرف بطريقة معينة"³. ومهما اختلفت التعريفات للدافع لدى المتخصصين، فهم يتفقون على دوره الأساسي في إثارة سلوك معين، فكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها وتنشئ دوافع، والدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك، وتنخفض حدة الحاجات بزيادة درجة إشباعها، كما أن الحاجات التي يرى الإنسان استحالة في تحقيقها تضعف قوة دافعها مع مرور الزمن. وبالتالي الحاجة القوية عموماً تتأثر بعامل التوقع وعامل إمكانية التحقيق وبدرجات قوتها، وقد يعود عدم تحقيق الحاجة ذات التوقع العالي من إمكانية التحقيق على صاحبها بالانكسار أو خيبة الأمل. لذلك فالفرد قد يبذل جهداً معيناً، لكن كثافة الجهد والإصرار هذا ما نسميه بالدافعية، فلما يضعف الإصرار وكثافة العمل، هنا تغيب الدافعية⁴.

والواقع يثبت وكذا التجارب والدراسات، أن هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدراتهم، ولكن أيضاً في رغبتهم ودوافعهم. فتختلف دوافع الأفراد باختلاف الأهداف أو الأغراض التي يريدون تحقيقها، فالدوافع أشياء داخل الفرد ذاته، أما الأهداف فهي أشياء خارج الفرد⁵.

ثانياً: أسباب الاهتمام بالدافعية: بشكل عام، تبرز لنا أهمية الدافع في تفسير نموذج السلوك البشري عن طريق معالجة النقاط التالية⁶:

- 1. الدافعية تحرك السلوك:** أي أن الدوافع المتنوعة للفرد تعتبر القوى لسلوكه، كما أنها الموجه والمرشد لهذا السلوك؛
- 2. الدافعية تبين شدة السلوك:** يتم تحديد دوافع الفرد وفقاً لشدة وفعالية السلوك، فإذا كان أحد الدوافع ملحاً (على سبيل المثال دافع تقدير الذات والاحترام)، فإن مستوى هذا الدافع يبين درجة شدة السلوك لدى هذا الشخص من أجل بلوغ ذلك الدافع؛
- 3. الدوافع ترشد وتوجه السلوك:** للدافع دور كبير في السيطرة وتوجيه سلوك الشخص، فكل سلوك له هدف وبالتالي فهو يرشد لبلوغ هذا الهدف. ودوافع الشخص تقوم بتوجيه السلوك باتجاه هدف محدد من الممكن الوصول إليه، فعندما يكون لدى الفرد رغبة

¹ سامية فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورس للنشر، القاهرة، 2002، ص 94.

² David A. Decenzo & Stephen P. Robbins, **Human Ressource Management**, 5th edition, john wiley & sons inc, USA, 1996, p296.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص 116.

⁴ ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2003، ص 64، 65.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 65.

⁶ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 344، 345.

قوية في الشرب لا يمكن بأي حال من الأحوال تصور أن يغير سلوكه نحو النوم... وهكذا. وبالتالي فإن فهم دوافع الأشخاص يؤدي إلى فهم أكثر لسلوكهم وتوجيههم؛

4. تأكيد وتدعيم السلوك: عند مواجهة مواقف وظروف مماثلة في الحياة يلاحظ وجود أنواع محددة من السلوك لدى الفرد يتكرر حدوثها في مختلف الأوقات. وإذا واجهت الفرد مواقف محددة قام فيها سابقا بسلوكيات ساعدته في تلبية احتياجاته أو إنجاز أهدافه فيمكنه الاعتماد على نفس السلوك السابق؛

5. تخاذل وضعف السلوك: ان مفهوم الدافعية يساهم في شرح وتحليل السلوك المتخاذل والضعيف، والناتج عن تديني وانخفاض قوة دافعية الشخص ويؤدي تنشيط واستثارة وتفعيل هذه الدافعية الى فعالية وقوة ودفع السلوك.

ثالثا: تعريف الخوافز: تعرف الخوافز على أنها "مجموعة من العناصر التي تثير القوى الحركية للفرد، والمؤثرة على سلوكه وتصرفاته"¹. وهي "مجموعة القيم والعناصر المادية والمعنوية التي تستجيب لاحتياجات الأفراد في قطاع محدد، وتوجههم الى سلوك محدد"². فكل التعريفين السابقين يشتركان في تبيان أن الخوافز تتمثل في سلسلة من العناصر والمتغيرات الخارجية التي تقوم باثارة ودفع الشخص من أجل القيام بالأعمال المنسوبة إليه على الوجه المطلوب، من خلال تلبية احتياجاته المادية والمعنوية ورغباته وبالتالي تؤثر على سلوكه³.

من هنا فإن الخوافز تثير الحماس والدافع على العمل لدى الشخص، مما له تأثير إيجابي على أدائه لأعماله ورفع الإنتاجية، كما تساهم الخوافز في ضمان التفاعل الإيجابي بين الفرد والمنظمة وتدفع الموظفين في المنظمة للمشاركة أكثر في بلوغ أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تجنب احباط الفرد، ومحاولة دفعه إلى المثابرة في إنجاز مهامه ورفع كفاءته⁴.

وبصفة عامة تعتبر الخوافز مثيرات تتكون منها عملية الدفع لحركة استجابة، والدافعية هي تلك العلاقة بين كل من المثير والاستجابة، وبالتالي فإن الاستجابة النهائية تكون في شكل سلوك ثم النتيجة والتي قد تكون أداءا جيدا أو رضا وظيفيا أو ولاء من طرف العميل للمنظمة...

مما تقدم يجدر بنا تحديد الفرق بين الدوافع والخوافز، بحيث أن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم لواجباتهم الوظيفية فحسب، ولكن أيضا في دوافعهم أو رغبتهم في أدائها والوصول الى إنجازات مرضية بكفاءة وفعالية، فالدافع ليس حاجة غير ملبأة، بقدر ما هو قوة داخلية كامنة في أعماق الشخص، تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه لبذل قصارى جهده لتلبية تلك الحاجات. أما الخوافز فهي مصادر خارجية تثير الدافع الذي يترتب عنه سلوك الأداء فالراتب والمزايا المادية المرتبطة به ليست المحرك الوحيد لسلوك الأفراد كما أشارت اليه المدرسة التقليدية للإدارة، فالراتب، المشاركة، السلطة، الهيبة والنفوذ وأشكال أخرى من الخوافز المعنوية كلها تعتبر محركات لدفع وتوجيه الفرد نحو سلوك الأداء. والتحفيز _ هو في حقيقة الأمر _ قوة تقوم باثارة الشخص نحو أداء أحسن، وهذا اذا كانت الإدارة قادرة على التحكم في هذه القوة وتوجيهها في اثاره الدافع من أجل القيام بمجهود أكبر،

¹ _ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001، ص209.

² _ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص151.

³ _ خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص255.

⁴ _ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

وذلك من خلال الربط طبقاً لآلية معينة بين الوضع الخارجي (الخوافز) والحالة الداخلية للفرد (الدافع) المرتبطة بمحيط العمل وبالشخص وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف محددة كالرضا الوظيفي مثلاً¹.

رابعاً: أهمية الخوافز: لنظام الخوافز العديد من المزايا والفوائد بالنسبة للفرد والمنظمة منها²:

1. تلبية احتياجات ورغبات الأفراد المختلفة، بما في ذلك الاحتياجات المادية للمال والاحتياجات المعنوية كالتقدير والاحترام وتحقيق الذات؛
2. شعور الأفراد العاملين بالعدالة والانصاف داخل المنظمة؛
3. محاولة إثارة المهارات وجذب الكفاءات المتميزة من أجل العمل في المنظمة؛
4. زيادة درجة الرضا لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم؛
5. زيادة ولاء العاملين والتزامهم اتجاه المنظمة؛
5. زيادة إنتاج الأفراد من حيث الكم والكيف؛
6. تنمية روح المشاركة والتعاون بين الأفراد في المنظمة؛
7. العمل على تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

خامساً: نظريات الدافعية: هناك العديد من نظريات الدافعية بحسب تركيزها على تحديد أسباب وأصول نشأة الدافع، وشرح وابتزاز العناصر التي تؤثر على تثبيت أو تعديل أو توجيه السلوك الدافعي باتجاه أهداف معينة. سنعرض فيما يلي أهم هذه النظريات:

1. نظرية سلم الحاجات لماسلو: حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو" لعدة سنوات إيجاد نظرية عامة لشرح وإعطاء تفسير لدوافع الأفراد، وفي عام 1935 استطاع تقديم نظرية "هرم الحاجات لماسلو" وهي النظرية الأولى في هذا المجال³.
لقد بنى "أ. ماسلو" نظريته على الافتراضات التالية⁴:

- الحاجات يمكن ترتيبها ترتيباً هرمياً؛
- تلبية الفرد لمجموعة احتياجات محددة في مستوى معين يؤدي إلى ظهور واثارة سلسلة من الاحتياجات التي تليها وذلك حسب أولويتها؛
- إذا كان الفرد يميل إلى تلبية مستوى أعلى من الاحتياجات، فهذا يعني أنه قد تم تلبية الحاجات الدنيا بالنسبة له؛
- يؤدي مستوى معين من النقص في تلبية الحاجات إلى تغير اتجاه التركيز من تلبية الاحتياجات العليا إلى محاولة مواجهة ذلك النقص في اشباع هذه الحاجات؛
- تعتمد سعادة الفرد وصحته النفسية على مستوى الاحتياجات التي قام بتلبيتها؛
- يتباين نظام الاحتياجات عند الأفراد بتباين مراحل تطوّرهم؛

¹ - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمنظمات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011، ص72.

² - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008، ص280.

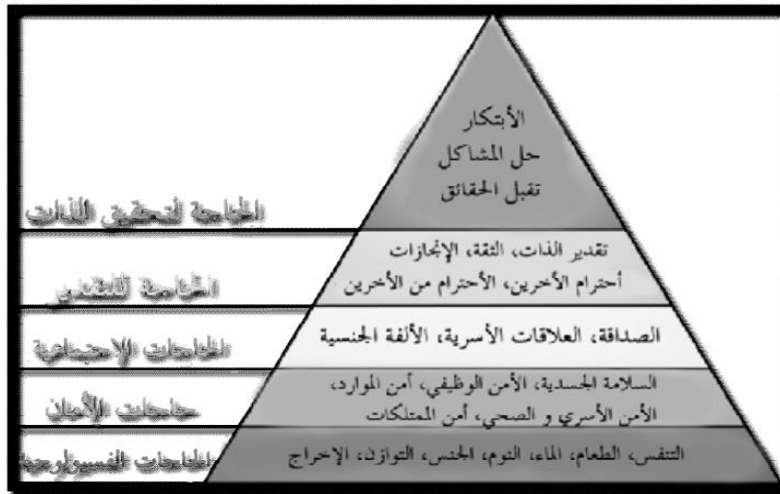
³ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، صص104-107.

⁴ - إبراهيم السيد أحمد السيد، البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للانجاز (دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الأندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية، معهد البحوث والدراسات الآسيوية، جامعة الزقازيق، 2005/2006، صص60، 61.

- بعض الأفراد تدفعهم نفس الاحتياجات الأساسية وحسب التسلسل الذي جاء به هرم "أ. ماسلو" للحاجات؛
- تبني "أ. ماسلو" اتجاهها كلياً لنمو الدافعية؛
- تتصف الدافعية بالتعقيد، لأن السلوك البارز عادة ما يكون تعبيراً عن الاحتياجات الرئيسية الخفية؛
- السلوك البشري له دوافع متعددة، فهو يلي العديد من الاحتياجات في آن واحد، وهذا ما يطلق عليه "مبدأ الديناميكية في الدافعية".

ويرى "أ. ماسلو" أن الإنسان يملك عدداً من الحاجات الفطرية، وهي مرتبة حسب قوتها ترتيباً هرمياً ومتدرجة من الحاجات الفسيولوجية إلى حاجات تحقيق الذات. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01_03).

الشكل رقم (01_03): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: نبيلة السامرائي، علم النفس الإعلامي: مفاهيم ونظريات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 63.

لقد أوضح "أ. ماسلو" حول نظريته عن الدافعية أنه يوجد نوع من التطور التدريجي للحاجة التي تنتقل من مستوى منخفض إلى مستوى أعلى وفقاً لدرجة الأهمية أو سيادتها بالنسبة للفرد، ويتم التقدم باتجاه احتياجات ذات مستوى أعلى في هذا الهرم فقط بعد تلبية متطلبات الاحتياجات ذات المستوى الأدنى. وبالرغم من أن الدافع للإنجاز غير موجود مباشرة في هرم ماسلو، إلا أنه يقع ضمن حاجات تقدير وتحقيق الذات. إذ تعتبر دافعية الإنجاز جزءاً هاماً في محاولة الفرد لتحقيق لذاته عن طريق ما قدمه من إنجازات، وما توصل إليه من أهداف ومختلف الأساليب التي يسعى إليها جاهداً لضمان حياة أفضل¹.

تعد هذه النظرية من أهم الإسهامات في تفسير السلوك التنظيمي، فهي تحاول فهم سلوك الفرد وذلك بمحاولة معرفة حاجاته، وبالتالي درجة الحوافز الممكن توفيرها. فمثلاً: إذا كان الفرد داخل المنظمة يعاني من نقص في الاحتياجات الفسيولوجية، فهنا أمكن للمنظمة أن توفر له الحوافز المادية. وعكس ذلك إذا كان لديه نقص في التقدير والانتماء، هنا لا بد من توفير الحوافز المعنوية. فإذا أدرك المدراء هذا الأمر فانهم يستطيعون التعامل مع سلوك الأفراد داخل المنظمة.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000، ص 87.

2. نظرية X و Y: ل «Douglas Mc Gregor»:

إن درجة تأثير القيادات الإدارية بالمفاهيم الحديثة الخاصة بالسلوك الإنساني تختلف من شخص لآخر، وقد أدرك الكثير من المديرين أهمية إحلال وجهة النظر الحديثة محل التقليدية في مجال التوجيه والإشراف والمستنبطة من هذه النظريات، لمصلحة الإنجاز الفردي والأهداف التنظيمية. فقد أشار "ماك غريغور" إلى الاختلاف الفلسفي ما بين وجهة النظر التقليدية والخاصة بالتوجيه والرقابة، والنظرية الحديثة، كما يرى "ماك غريغور" أن وراء كل قرار أو فعل إرادي توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية. أي أن الإدارة تتعامل مع العاملين على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية، وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" إلى مجموعتين متميزتين¹: الأولى أسماها نظرية «X» والثانية نظرية «Y».

وتتلخص اسهامات "ماك غريغور" في أنها قدمت لمديري المنظمات الدور الواجب أن تؤديه الإدارة اتجاه الأفراد الذين يتصفون بسلوك تنظيمي يتبع نظرية X، وكذا دور الإدارة حيال الأفراد الذين يتبع سلوكهم التنظيمي النظرية Y. وبالتالي فقد أرجع فشل تعامل بعض المديرين مع سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل إلى عدم تطبيقهم لافتراضات نظريتي X و Y، بمعنى قيام الإدارة بالتعامل مع سلوك الأفراد وفقا لنظرية X في حين أن الوضع الفعلي يتطلب أن يعاملوا وفقا لنظرية Y، والعكس صحيح².

الجدول رقم (01_01): افتراضات نظريتي X و Y

افتراضات نظرية X	افتراضات نظرية Y
➤ بعض الأشخاص لا يرغبون في العمل، ويتجنبون ذلك قدر المستطاع؛	➤ يعد العمل نشاطا طبعيا مثل الراحة، اللهو والرياضة، فمن الممكن أن يكون مصدرا للرضا؛
➤ يجب تهديد وعقاب معظم الأفراد لدفعهم للعمل بالطريقة المطلوبة، حتى يحققوا الأهداف الموسوعة، ويتطلب ذلك الإشراف الدقيق عليهم؛	➤ لدى الأفراد القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي شاركوا في تحديدها، وبالتالي فسوف يمارسون نوعا من الرقابة الذاتية على أنفسهم، وفي هذه الحالة سيصبحون موجهين ذاتيا نحو تحقيق تلك الأهداف؛
➤ يفضل معظم الأفراد أن يتم توجيههم، فهم يتجنبون دائما المسؤولية وتحتصر اهتماماتهم في تحقيق الأمان، ولديهم طموح قليل.	➤ إذا ما تم مكافأة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، فسوف يصبحون أكثر التزاما نحو تحقيقها، أما نقص الطموح والتركيز على الأمان فهو نتاج خبرات مكتسبة وليست طبيعة إنسانية متأصلة؛
➤ وفقا لهذه الافتراضات فإن دور الإدارة يتمثل في إرغام الموظفين على العمل من خلال التهديد بالعقاب والرقابة على أدائهم لضمان تحقيق النتائج.	➤ يسعى الشخص العادي نحو التعلم وتحمل المسؤولية في ظل الظروف الطبيعية والصحيحة؛
	➤ يتمتع معظم الأفراد بالقدرة على التخيل والابتكار والإبداع. وفقا لهذه الافتراضات فإن دور الإدارة يتمثل في تطوير أداء الموظفين ومساعدتهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص36.

¹ _ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص44.

² _ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص35.

مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تعد البداية لدراسة المدخل السلوكي الحديث، وتتمثل افتراضات نظرية «X» في كون الفرد بطبيعة الحال لا يحب عمله ويحاول تجنبه ويقوم بالتهرب من مسؤولياته، لذلك توجب على المنظمة تهديده بفرض عقوبات. بينما تفترض نظرية «Y» أن الأفراد متحمسون بطبيعتهم للعمل ويتحملون المسؤولية، ويتوجب اشراكهم أكثر في الأمور المتعلقة بالعمل وذلك بهدف التأثير الإيجابي عليهم¹.

ما يؤخذ على هذه النظرية هو أنه لا يمكن الجزم بأن الإنسان بطبعه كسول ويكره العمل، بل يجب البحث في الأسباب التي تؤدي بالإنسان إلى النفور من العمل، والقوة ليست الأداة المثلى لإجبار أو دفع الإنسان إلى العمل، كما لا يمكن الجزم أن الإنسان يجب العمل ويبادر إليه دون رقابة، كما لا يمكن التأكيد أن الإنسان يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية باعتبارها مكافأة للإنجاز، إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الدوافع التي تؤدي إلى الاختلاف في السلوكيات².

3. نظرية ذات العاملين: تعتبر نظرية العاملين ل «Frederick Hertzberg» نظرية هامة في الدافعية، وهي مشابهة جدا لنظرية الحاجات. ولها دور في الفكر الإداري الخاص بالدافعية، وظهرت نتيجة لأبحاث "ف. هيرزبرغ" التي نشرت سنة (1959) في مؤلفه "الدافعية نحو العمل". ركز هذا البحث على التعرف على الدوافع وتلبية احتياجات 200 مهندس ومحاسب يعملون في إحدى عشر شركة أمريكية بمدينة "بيتسبورغ"³، وطلب من أفراد عينة البحث تذكر الأوقات التي لم يكونوا راضين فيها عن عملهم، والفترات التي شعروا فيها بالرضا عنه. وتوصل "ف. هيرزبرغ" إلى مجموعتين منفصلتين من العوامل⁴:

➤ **عوامل الدافعية (عوامل داخلية):** سميت بذلك لأنها تدفع الشخص لرفع جهوده وامكانياته من أجل تحسين مستويات أدائه، ومن الممكن حصر هذه العوامل في ستة عناصر هي: الإنجاز، التقدير، الوظيفة في حد ذاتها باعتبارها مثيرة أو مملّة، روتينية أو متنوعة، المسؤولية، امكانية النمو والترقية؛

➤ **عوامل الصحة (الوقائية):** يأتي السبب في تسميتها بذلك لأنه في حالة توفرها فإنها تمنع حالة عدم الرضا لدى العامل، إضافة إلى حماية العامل من الشعور بعدم الرضا، وعادة ما تكون من خارج نطاق العمل، ووجود هذه العوامل يخلق شعورا بالقناعة والرضا، وغياها يؤدي إلى عكس ذلك. ومن الممكن حصرها في عشرة عوامل هي: السياسات التنظيمية والإدارة، الإشراف الفني فيها والرواتب، العلاقات بين المشرفين، العلاقة بين الزملاء، المكانة والأمن الوظيفي، تأثير العمل على الحياة الشخصية مثل السفر، المناوبات، الموقع الجغرافي وعوامل ظروف العمل كالتنوية والإضاءة.

ما يمكن أن نستخلصه من هذه النظرية أنها تشبه إلى حد كبير نظرية "ماسلو" للحاجات، إذ يمكن القول أن عوامل الدافعية تقابل الحاجات العليا في نظرية المذرج الهرمي، أما العوامل الصحية (الوقائية) فهي تقابل الحاجات الأساسية كالحاجات البيولوجية والأمن والعلاقات الشخصية في نفس النظرية.

وبالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه "ف. هيرزبرغ"، إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقادا لعدة أسباب، يتعلق الانتقاد الأساسي بالمنهج المستخدم في إنشاء النظرية، فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية، والتي تستوجب من الأفراد النظر إلى أنفسهم استنادا إلى ماضيهم، لا تعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها)، كما أن هناك ميلا لذكر آخر الأحداث

¹ _ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 444.

² _ لوكيا الهاشمي، جابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2006، ص 173.

³ _ سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 109، 112.

⁴ _ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 102، 103.

المرتبطة بالتجربة العملية للفرد في هذه المنهجية. وبالتالي، فهي تتجه إلى تجاهل أو إضعاف تأثير الأحداث الماضية والتي من الممكن أن تكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة. وتتعلق النقطة المنهجية الثانية بطبيعة البيئة الأصلية التي استخدمها "ف. هيرزبرج". وقد تساءل النقاد عما إذا كان من الممكن تعميم نتائج عينة محدودة (أي المحاسبين والمهندسين في مدينة "س") على مجموعات مهنية أخرى، قد تختلف التقنية والبيئات المحيطة لمجموعتي الدراسة عن مجموعات أخرى مثل: الممرضات، أو مندوبي البيع أو السكرتيرات في بقية المناطق الأخرى للبلد. بالإضافة إلى ذلك تعجز نظرية ذات العاملين أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد، حيث يفترض مدخل "ف. هيرزبرج" أساساً أن الأفراد العاملين يتمثلون في استجاباتهم لمحيط العمل، فيما يظهر التقصي الدقيق للأشخاص من حولنا أن بعضهم على وجه العموم، يتفاعل أو يستحث بواسطة الوظائف التي تتضمن التحدي، وتتيح فرصاً للإنجاز والتقدم وغيرها. ومن جهة أخرى هناك آخرون على قدر متساو من إثارة الدوافع لديهم عن طريق المال والأمان الوظيفي. وغالباً ما تنتهي محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق عوامل محتوية الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئي فقط في هذا الاتجاه¹.

4. نظرية التوقع: من النظريات الهامة في العمل نظرية التوقع التي صاغها «Victor Vroom, 1964»، والتي تناولت معالجة موضوع الدوافع عند الإنسان. أساس هذه النظرية أن الرغبة في العمل والميل إليه تستند على درجة التوقع بأن هذا العمل سيؤدي إلى نتائج محددة، وكذلك على رغبة الشخص في تلك النتائج. وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد موجه نحو الوصول للهدف أو أكثر، وأن لكل فرد العديد من الأهداف التي تتباين أهميتها من فرد لآخر. وتلعب هذه الأهداف دوراً في توجيه سلوك الشخص الذي يركز على إدراكه الحسي وتقديره للنتيجة المنتظرة من هذا السلوك والتي تتمثل في بلوغ الأهداف². تتضمن نظرية التوقع ثلاثة متغيرات³:

➤ **الجاذبية (المنفعة):** وهي مستوى الأهمية المعطاة للنتائج أو المكافآت المحتملة التي يحصل عليها الفرد في وظيفته، وهي تتمثل في حاجة الفرد غير الملابة؛

➤ **الارتباط بين الأداء والمكافأة:** هي الدرجة التي يعتقد فيها الفرد بأن مستوى أدائه سيؤدي إلى وصوله للنتائج المرجوة؛

➤ **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهو احتمال أن يدرك الفرد أن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى الوصول للأداء، وهذه العلاقة قد تبدو معقدة نسبياً، ولكن مدى رغبة الفرد في العمل أو بلوغ ناتج محدد، تعتمد على أهداف الفرد وتصوره للقيمة النسبية لهذا الإنجاز (الأداء) كأداة لبلوغ هذه الأهداف.

بحيث تتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد)، على مدى قوة اعتقاد الفرد بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد العمل المطلوب منه (الأداء) فهل سيتم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 124، 125.

² علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

³ منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع الخروقات (دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري)، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم النفس والعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006/2007، ص 74.

⁴ منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

5. نظرية دافع الإنجاز ل «D.McClelland, 1967»: وضعت هذه النظرية من طرف "ديفيد ماكلياند" والذي ركز على جانب الإنجاز وهو الأداء، أو الرغبة والسعي وراء النجاح في ضوء التميز والتفوق، وهو شعور يمكن تعلمه وتطويره عند الأفراد¹. ويعرف "د. ماكلياند" الدافع للإنجاز بأنه نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية المرتبطة بالوصول لتحقيق درجة من التفوق والتميز. وتتبع هذه النظرية من الرغبة القوية في اكتشاف دافع الإنجاز من خلال مراقبة الأفراد عند انجازهم لوظائفهم، لأنه يثير ظاهرة فحواها أن درجة السعادة التي تتحقق للأفراد جراء إتمام أعمالهم تختلف حسب درجة إصرار ومثابرة الأفراد من أجل الوصول لتلك الأهداف².

وقد أوضح "لويس كورمان، 1974" أن تصور "د. ماكلياند" لدوافع الإنجاز له أهمية كبيرة وذلك لسببين³:

➤ **السبب الأول:** لقد أعطانا أساسا نظريا يُمكننا من معرفة وشرح نمو الدافع للإنجاز عند معظم الأشخاص، وتراجعته عند البعض الآخر، حيث تعتبر نتائج الإنجاز أو مخرجاته ذات أهمية بالغة من حيث انعكاساتها الإيجابية والسلبية على هذا الدافع، فإذا كان العائد إيجابيا يرتفع الدافع، أما إذا كان سلبيا ينخفض الدافع، ويمكن أن يسمح لنا هذا التصور بقياس دافع الأفراد للإنجاز والتنبؤ بمن يقومون بوظائفهم بشكل أفضل من غيرهم؛

➤ **السبب الثاني:** استخدام "د. ماكلياند" للفرضيات التجريبية الأساسية لفهم وشرح زيادة وانخفاض مستوى النمو الاقتصادي فيما يتعلق بالحاجة للإنجاز لدى بعض المجتمعات والأسباب المنطقية وراء هذا الجانب يمكن أن يتمثل في وجود فروقات بين الأفراد من حيث ما يبلغه الإنجاز من خبرات مرضية بالنسبة اليهم، وميل الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للإنجاز للعمل بشكل أكبر في المواقف التالية بالمقارنة مع الأشخاص ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز في العمل وخاصة في كل من:

- **مواقف المخاطرة المتوسطة:** في حالات المخاطر المنخفضة أو المحدودة ينخفض الشعور بالإنجاز، وقد لا يتم الإنجاز في المواقف والحالات عالية المخاطر؛
- **المواقف التي يتوفر فيها العائد من الأداء أو المعرفة بالنتائج:** حيث تتولد رغبة لدى الفرد في معرفة إمكاناته وقدراته على الإنجاز عند ارتفاع مستوى الدافع للإنجاز؛
- **المواقف التي يكون خلالها الشخص مسئولاً عن أداؤه:** الأساس المنطقي لذلك يكمن في كون الفرد الموجه للإنجاز يتحمل مسؤولية أعماله، لأن الدور الإلزامي لأي وظيفة يتميز بخصائص عديدة، من هنا فإن الأشخاص الذين يجذبون لهذا الدور هم ذوو الحاجة المرتفعة للإنجاز أكثر من الآخرين.

¹ _ نبهة السامرائي، علم النفس الإعلامي: مفاهيم ونظريات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 66.

² _ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ _ عبد اللطيف خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المبحث الثالث: الأبعاد الجماعية للسلوك التنظيمي

رأينا سابقا عوامل البعد الفردي المؤثرة على السلوك التنظيمي داخل المنظمة، لكن السلوك التنظيمي ليس سلوكا فرديا فقط، بل هناك بعد آخر وهو البعد الجماعي. سنعالج من خلال هذا المبحث البعد الجماعي باعتباره ثاني بعد من أبعاد السلوك التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على جماعة العمل أولا، ثم التركيز على عاملين مهمين من عوامل البعد الجماعي والمؤثرة على السلوك التنظيمي ألا وهما الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية.

المطلب الأول: جماعة العمل

هناك ضرورة لدراسة جماعة العمل من حيث خصائصها، نسقها، تماسكها* وتطورها، حيث لاحظ الباحثون أن جماعات العمل تكشف عن خصائص تختلف عن مجموع الخصائص الشخصية لأعضائها من حيث سلوكياتها وأهدافها...

أولا: مفهوم الجماعة: تتباين التعريفات المختلفة للجماعة، حيث يتم النظر إليها أحيانا بناء على الأهداف التي تسعى للوصول إليها، وأحيانا بناء على حجم تلك المجموعة، حيث يصفها البعض "بأنها تجمع يتكون من شخصين أو أكثر يتشاركون سلسلة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية بلوغهم لأهدافهم وذلك من أجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم في إطار العديد من القواعد والأنظمة المحددة"¹. ويمكن تعريفها على أنها "تجمع لعدد من الأشخاص مرتبطين بعلاقات سيكولوجية واضحة خلال مدة زمنية مستقرة نسبيا، ويتشاركون نفس القيم والميول، ويتبعون قواعد سلوك معينة في تصرفاتهم"². وبالتالي فإن الجماعة هي مجموعة من الأشخاص يتفاعلون معا لتحقيق هدف مشترك فيما بينهم، ويتباين عدد أعضائها حسب طبيعة المجموعة وظروف نشأتها وتختلف الأهداف التي قامت من أجلها.

ثانيا: مفهوم جماعة العمل: لا شك أن الأفراد يقومون بإنجاز وظائفهم ضمن مجموعات، وتنشأ هناك علاقات عمل بين الأفراد العاملين، ويتم تكوين روابط وعلاقات شخصية واجتماعية بينهم مما ينجم عنه تشكيل تنظيم غير رسمي. ويتكون التنظيم غير الرسمي من سلسلة من العلاقات المستمرة التي تنشأ بسبب وجود عاملين في مكان العمل وتشاركهم لأهداف ومشاكل ماثلة. ويتم نشوء التنظيم غير الرسمي بسبب وجود التنظيم الرسمي، باعتبار أن هذا الأخير يقوم بجمع الأفراد بمكان واحد لإنجاز مهام محددة وبلوغ أهداف معينة، وهو يمثل مختلف المراكز والعلاقات وقوانين الاتصال الرسمية بين الأفراد في المنظمة والمبادئ والأسس التي تحكم معظم تصرفاتهم وعلاقاتهم³.

* - للإطلاع أكثر على تماسك العمل أنظر:

- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 464، 465.

_Mustafa Sabah Hlehel, Ali Abdul Amir, **Jop Burnout and it's Relationship to the Cohesion of the Working Groups, Apractical study in a laboratory of the Diwaniya Tires**, Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, vol 26, n°08, University of Babylon, October 2018, p199.

_M.G.Rao, V.S.P Rao, P.S.Narayana, **Organizational Behaviour**, 6th ed, New-Delhi, 1997, p218.

_ R.W.Griffin, **Management**, 4thed, Houghton Mifflin, New-York, 1993, p431.

¹ _ محمد العازي أحمد ادريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، دار التكامل للنشر، مصر، 2009، ص 49.

² _ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ _ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 109.

ويتم تعريف جماعة العمل على أنها "شخصين أو أكثر يعملون في نفس المنظمة والمكان والوقت، وعادة ما تكون هذه المجموعة متواجدة بشكل يومي لأداء نفس المهام، ويتميز أداؤها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين"¹.

وتعرف كذلك بأنها "وحدة اجتماعية بها عدد من الأفراد لديهم أدوار محددة فيما بينهم وجهاز من القيم والمعايير خاص بها، يقوم بتنظيم سلوك الأعضاء فيها على الأقل في المسائل المؤثرة في الجماعة"².

ومجموعات العمل هي مجموعة من الأفراد على اتصال دائم مع بعضهم البعض، من أجل بلوغ أهداف معينة لصالح المنظمة التي يعملون بها، ويعد سلوك مجموعات العمل داخل المنظمة سببا جوهريا في نجاح أو فشل أغلبية المنظمات، وكلما كانت أهداف مجموعات العمل مطابقة لأهداف المنظمة ازدادت مستوى فعالية بلوغ أهداف هذه الأخيرة، أما اذا تعارضت مصالح المنظمة وأهدافها وسياساتها مع مصالح هذه المجموعات فستكون النتائج سلبية³.

ثالثا: أنواع جماعة العمل: تمثل الجماعات المختلفة التي يتم انشاؤها حسب طبيعة الأداء المادي للوظيفة بالمنظمة وتتمثل في:

1. **جماعات العمل الرسمية:** يكون تقسيم العمل واضحا ضمن هذه الجماعات ويتم تحديد دور كل عضو حسب نوع الوظيفة، ووفقا للقواعد الرسمية التي تبين من يرأس من ومن يقوم بتقديم التقارير الى من⁴. وتشمل مختلف الجماعات التي تم انشاؤها داخل المنظمة طبقا لطبيعة التنظيم الرسمي الذي يتحدد وفقا للمهام المسندة لهذه المجموعات، كما أنها تسعى جاهدة لبلوغ أهدافها وذلك عن طريق تفاعل أعضائها والتي تكون متوافقة ومتماشية مع أهداف المنظمة⁵. ونميز بين نوعين من الجماعات الرسمية⁶:

➤ **جماعات الأوامر أو الجماعات الوظيفية:** تتكون هذه الجماعات بين الرؤساء والمرؤوسين وتستند الى علاقات السلطة. وتتمثل العلاقة القائمة بين الطرفين في قيام المشرف باعطاء التعليمات والأوامر للمرؤوسين، والتزام المرؤوسين اتجاها الإدارات والأقسام التي تضم مشرفا ومجموعة من العاملين؛

➤ **جماعات المهام:** تتكون من عدد من الأفراد الذين يقومون بمهمة محددة، على سبيل المثال مجموعة من المرؤوسين يعملون معا في قسم معين لأداء مهام محددة، وذلك لبلوغ أهداف محددة، وهذا يتطلب التنسيق والانسجام فيما بينهم. ويمكن التمييز بين عدة أنواع من جماعات المهام أبرزها: فريق العمل، حلقات الجودة واللجان والمجالس.

2. **الجماعات غير الرسمية:** تتكون الجماعات غير الرسمية من خلال شبكة من الأفراد والأنماط الاجتماعية المؤثرة على سلوك المجموعة الناتجة على أساس الصداقة والمصلحة في المنظمة ونمت استجابة لاحتياجات الأطراف التي تشكل هذه المجموعة، وهذه الجماعات لا تمتلك أهدافا واضحة أو مواقع معينة، ولا تتكون نتيجة التصميم المتعمد، وإنما تشارك بصفة طبيعية⁷. وهناك نوعين يمكن تمييزهما من الجماعات غير الرسمية:

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار اثراء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص104.

² - صباح أحمد محمد النجار، أبعاد التماسك الاجتماعي ومظاهره في جماعات العمل (دراسة ميدانية عاملية في معمل الغزل والنسيج/ الموصل)، مجلة آداب الرفادين، العدد 40، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص4.

³ - حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة (ديوان المطبوعات الجامعية)، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص46.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2000، ص233.

⁵ - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص104.

⁶ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002، ص154.

⁷ - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي "دراسة بسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة الاشعاع للنشر، مصر، دون سنة نشر، صص118، 119.

- **جماعات الصداقة:** تتكون نتيجة لوجود عدة تشابهات في مميزات الأشخاص مثل اهتماماتهم المشتركة وأعمارهم ومعتقداتهم¹. وعادة ما يمتد التفاعل بين أفراد هذه المجموعات الى قضاء فترات زمنية مع بعضهم خارج اطار العمل². مثال على ذلك عندما يجتمع العديد من العاملين أو الرؤساء للغداء مرة شهريا من أجل تبادل وجهات النظر، ومحاولة معالجة المشكلات المشتركة في مكان العمل. أو تجمع عدة عاملين ثلاث مرات في الأسبوع لممارسة الرياضة.
- **جماعات المصلحة أو الضغط:** يتم انشاء هذا النوع من المجموعات لتحقيق المصالح، أو الأهداف أو المنافع المشتركة بين الأعضاء والقيام بالدفاع عن تلك المصالح أو المنافع أمام الإدارة سواء داخل أو خارج المنظمة أو أمام باقي المجموعات³. وعادة ما تكون أهداف ومصالح هذه الجماعة متعارضة مع مصالح وأهداف المنظمة التي يزاولون بها نشاطهم⁴. مثال على ذلك قيام مجموعة من الأشخاص بتنظيم اضراب أو مسيرة من أجل المطالبة بزيادة رواتبهم وتحسين ظروف عملهم. وعلى الرغم من إمكانية تشكيل جماعات الضغط بصفة رسمية كمنظمات العمال، إلا أنها عادة ما تكون بشكل غير رسمي؛ وتعد جماعات العمل غير الرسمية مهمة للغاية وتلعب دورا مهما في المنظمات. فعلى الرغم من أنها تنشأ بتوجيه من الإدارة، إلا أن الصداقة والتقارب الموجود بين أفرادها يتكون نتيجة صداقات العمل ضمن جماعات التنظيم الرسمي، وعندما يتم انشاء روابط إيجابية بين أعضاء المجموعة يبرز التعاون والتكامل وتبادل الأفكار من أجل تحسين الأداء، خاصة عندما تكون اتجاهات الجماعة إيجابية بالنسبة للإدارة⁵.

المطلب الثاني: الصراع التنظيمي

بعدما رأينا موضوع الجماعة نتناول الآن موضوع له علاقة بالجماعة والسلوك الجماعي داخل المنظمة ألا وهو الصراع التنظيمي؛ حيث يعد الصراع أحد أهم الأحداث الاجتماعية المؤثرة على حياة الأشخاص والجماعات، فكثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات، ولذا اتجه الباحثون إلى دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية لها آثار سلبية وآثار إيجابية.

أولا: تعريف الصراع التنظيمي: يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه "عمل يهدف الى التأثير سلبا على قدرة أحد الأطراف على التصرف بشكل يمنع الطرف الآخر من بلوغ أهدافه وخدمة مصالحه، حيث ينشأ بين العاملين والوحدات اختلاف حول نظرتهم لأعمالهم، والأعمال التي تنجزها باقي الجماعات ولما ينشأ التفاعل بين مختلف المجموعات عن طريق الأعمال اليومية، تكون ثمة إمكانية حول حدوث صراع (أو تناقض) بينها"⁶. وفقا لهذا التعريف، فإن الاختلافات في الأهداف بين مجموعة وأخرى وبين فرد وآخر هي التي توجد أو تنشئ حالة الصراع.

أيضا يعرف على أنه "نزاع داخل المنظمة حول المسائل المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة، قد ينشأ هذا النزاع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم أثناء العمل"⁷. فعندما يعمل أكثر من فرد في عمل معين ويحصل عدم اتفاق على توزيع المهام

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص245.

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص282.

³ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص106.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص155.

⁵ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص236.

⁶ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، الطبعة الثالثة، الأردن، 2000، ص216.

⁷ - بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة (دراسة ميدانية لمنظمة سونلغاز بورقلة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص332.

أو تقسيم الموارد أو... إذا استمر هذا الخلاف ووصل إلى العداء نسميه صراع. وبالتالي عدم التوافق في الأنشطة والممارسات يؤدي إلى الصراع، وعندما ينشأ هذا الصراع يؤدي إلى تعطيل الجهود وإعاقة الطرف الآخر من تحقيق ما يريد وهدر للموارد والجهد. ويعرف (لويس. كوسر) الصراع داخل المنظمة بأنه "كفاح من أجل القيم وتحقيق الإنجازات المهنية مثل الترقيات، الخوافز والرواتب، حيث يحاول المتنازعون تحييد خصومهم، وإضعاف تأثيرهم"¹؛ كما أنه عبارة عن حالة من التوتر والاستقرار التي يوجد فيها فرد أو أكثر، التنظيم نفسه أو جماعة أو أكثر، وذلك نتيجة الرغبة لدى كل طرف في الحصول على الامتيازات المادية والمعنوية والوصول إلى مصادر السلطة، التي تعد نادرة في التنظيم، ويساهم في ذلك عدم قدرة البناء التنظيمي على التحكم والسيطرة في عملية التسيير وتحقيق التوازن في مراكز السلطة والنفوذ².

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج العناصر الآتية:

➤ هناك اختلاف بين الصراع والمنافسة: فالمنافسة هي محاولة شخص أو جماعة أو منظمة لبلوغ هدف دون عرقلة الطرف الآخر، كما أن المنافسة ليست عدائية ولا تضر بمصلحة الآخرين، على عكس الصراع الذي يحاول كل طرف فيه وضع معوقات تمنع الطرف الآخر من بلوغ أهدافه؛

➤ على الرغم من الآثار السلبية للصراع إلا أن له آثاراً إيجابية يمكن استغلالها. (لصراع آثار إيجابية ستناولها لاحقاً).

ثانياً: مراحل عملية الصراع التنظيمي: لا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين على عدد أو طبيعة هذه المراحل، ومع ذلك هناك عدد قليل من النماذج التي تظهر تصور هذه المراحل ومن بين هذه النماذج هناك نموذج «Louis.R.Pondy» ووفقاً لهذا النموذج، تمر الصراعات التنظيمية بخمسة مراحل كما يلي³:

- 1. صراع كامن:** هو نزاع محتمل يمكن أن ينشأ عند بروز شروطه الأساسية مثل التنافس على الموارد، الاختلاف في الأهداف، الاعتمادية ما بين الوحدات والأقسام... وغيرها، وعملية نشوئه بسيطة ما لم يتم التعامل مع الموقف بعناية لتفاديه؛
- 2. صراع مدرك:** هو ادراك الأطراف للنزاع المحتمل عندما يتعرف الرؤساء على الصدمات، وللمعلومات دور هام في تطويره وتنميته، وخلال هذه المرحلة يكتشف الرؤساء بأن سلوك وأنشطة قسم آخر أو مجموعة أخرى يقوم بعرقلة وصول الجماعة لأهدافها؛
- 3. صراع محسوس:** يمكن الشعور به لما يشرع الرؤساء في تحديد النزاع والقيام بالقاء اللوم على الأشخاص بسبب النزاع الذي حدث، ويصبح الصراع أكثر وضوحاً وتعبيراً عن مسبباته وطبيعته، كما يتم القضاء على التكامل الموجود بين الوحدات والوظائف؛

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2008، ص18.

² - محمود سلمان العثمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص363.

³ - ارجع إلى:

- محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع الأنبار، العراق، 2013/ 2014، صص45، 46.

- هاني عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات (دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، العراق، 2014، صص10، 11.

4. **صراع ظاهري (علني):** يبرز بشكل مفتوح، وتعمل كل مجموعة علانية لتعطيل أو عرقلة أهداف باقي المجموعات، وتتنافس المجموعات من أجل احباط مصالح باقي المجموعات وحماية مصالحها الشخصية، ويمكن لهذا أن يمنع المنظمة من التكيف مع محيطها ويعرقل التغيير ما لم تتم ادارته والتحكم فيه بشكل كفء من خلال اعتماد استراتيجيات حل النزاع المناسبة؛

5. **ما بعد الصراع العلني:** يتم فيها تسوية النزاع واجراء التغييرات اللازمة، وتكون هناك جولة أخرى من الصدمات الشديدة ما لم يتم التوصل إلى اتفاق مرض بحيث يعترف أحد الأطراف بأنه هو الخاسر.

من خلال تطرقنا لمراحل الصراع، نستنتج أنه في البداية يكون الصراع غير ظاهر، فأسباب وجوده موجودة ولكنه غير مرئي مثل: العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع. ثم تأتي مرحلة الادراك وكمثال على ذلك: عندما يدرك عامل ما أن مصالحه بدأت تتأثر بسبب ما يفعله لعامل آخر. هنا قد بدأ أحد أطراف الصراع في معرفة أو ادراك الصراع، ومن ثم يحاول كل طرف معرفة أسباب هذا الصراع وإيجاد الحلول الممكنة من خلال التحليل... إلى غير ذلك. ثم بعدما يدرك أطراف الصراع نشوء الصراع يحضر كل طرف طريقة للمواجهة. لأن الصراع قد يكون بسيطاً، ولكن مع عدم حله يتفاقم الوضع وتصبح السيطرة عليه. ثم يأتي العداء بمختلف أشكاله (العنف، ...)، فكل طرف يعمل على إعاقة الطرف الآخر. وقد تكون آثار هذا الصراع سلبية مما يجعل الصراع في أوج قوته وحالاته. وفي الأخير سواء كان الصراع قصيراً أم طويلاً يجب حله أو يتم حله. فالصراع قد يخمد من جديد، لكنه قد يعود من جديد.

من هنا أمكن اعتبار أن الصراع هو عملية ديناميكية تتكون وتنمو من خلال مراحل متتالية، تعرف بما يسمى ب "دورة حياة الصراع".

ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي: يتضح من خلال أدبيات الفكر التنظيمي أن هناك عدة مستويات للصراع، وهي:

1. **الصراع على مستوى الفرد (الصراع الذاتي):** يحدث هذا النوع من النزاع بين الفرد وذاته، ويظهر أثره في سلوك الفرد وعلاقاته في مكان العمل، وبلوغه لأهداف المنظمة باعتباره أحد أعضائها. وغالباً ما ينشأ هذا الصراع لما يجذب الشخص الى عدة عوامل تفرض عليه اختيار عامل واحد بحيث لا يمكن تحقيقها معاً، ويتكون الصراع الذاتي من نمطين هما: صراع الهدف وصراع الدور¹؛ ويمكن ذكر بعض الحالات التي ينشأ فيها هذا المستوى من الصراعات:

- الإحباط: وهو وجود شيء يعيق تحقيق الفرد لهدفه، أو تعارض ما يحصل عليه الفرد فعلاً من عمله مع ما يطمح هو إليه؛
- تعارض الأهداف: وذلك عندما لا يستطيع الفرد تحديد اختيار هدف بعينه، كوقوعه في حالة اختيار بين ترقية إلى مدير مصلحة الإنتاج أو مصلحة المالية، أو في حالة أن كل الأهداف تشتمل على عيوب ومساوئ، لكن عليه الاختيار؛
- تعارض الدور: عندما يُكَلَّف العامل الذي تم تعيينه حديثاً بعمل ما ولا يعرف ما الذي عليه فعله (هل هو جزء من عمله أم لا؟) وبالتالي فإن هذا التعارض يسبب له آثار سلبية؛
- مشاكل العمل: عبء العمل...

¹ _ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص 367.

2. الصراع بين الأفراد: يتكون هذا الصراع بين الفرد ورؤيسه بالمنظمة، أو بين الفرد وباقي الأعضاء داخل المنظمة بسبب تباين في الشخصيات، المعتقدات، الأهداف، نظرتهم إلى طرق العمل وغيرها، وهذا الصراع يؤدي إلى آثار سلبية أبرزها انعدام روح الفريق الواحد¹.

فيما يخص هذا المستوى من الصراع والذي يعتبر أمر حتمي بسبب أن هناك أفراد يعملون في نفس المكان، وبالتالي قد ينشأ بينهم اختلاف بناء على:
➤ مكافأة، ترقية...؛

➤ عدم معرفة الطرف الآخر ومعرفة الفرد لنفسه يؤدي إلى تأجيل الصراع والوصول به إلى مراحل متقدمة.
3. الصراع بين الجماعات: يظهر بين الأقسام، الوحدات الإدارية المختلفة أو حتى بين المجموعات التي تنتمي إلى أقسام مختلفة داخل نفس المنظمة. تشمل أشكاله: الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية، الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والمباشرة) والصراع بين الإدارات الوظيفية². وينشأ الصراع بين المجموعات لعدة أسباب منها³: اختلاف الأهداف، اختلاف المصالح، تداخل السلطات، الاعتماد المتبادل، التنافس على الموارد في المنظمة.

4. الصراع بين المنظمات: ينشأ هذا النوع من الصراع بين المنظمات المتنافسة على الحصول على الموارد التي تمكنها من القيام بوظائفها، أو بين المنظمات التي تتعارض مصالحها وأهدافها⁴، مثل التنافس على الحصة السوقية، على العملاء أو الحصول على الأسرار التكنولوجية أو غيرها. يمكن أن تأخذ هذه المنافسة أحيانا طابع الصراع.

رابعاً: إدارة الصراع التنظيمي: يعتقد بعض المفكرين أن الصراع أمر حتمي لا يمكن تفاديه، وأن غياب أو انخفاض مستوى الصراع في المنظمة يؤدي إلى الركود وانخفاض مستوى الأداء بمرور الوقت. في حين أن وجود الصراع بمستوى عالٍ ضار للغاية لأنه يضعف إلى حد كبير التعاون بين العاملين، مما يتطلب مستوى معتدل من الصراع في المنظمة. من هنا فإن إدارة الصراع ليست القيام بحله، فحل النزاع يستوجب القضاء عليه والتقليل منه، بينما تستوجب إدارة الصراع تشخيصه لتحديد أسبابه وحجمه، ونتيجة لذلك يتم تحديد الأدوات والوسائل للتدخل فيه وتقليله إذا كان أكثر من اللازم، والعمل على زيادته إذا كان أدنى من الحجم المناسب⁵. ومن أجل معالجة النزاعات بشكل فعال وإيجابي، يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية⁶:

➤ إن فهم مشاعر أطراف الصراع وتحديد أسبابه يعتبر أحد الأهداف التي يتوجب على الإدارة بلوغها وذلك عند التعامل مع النزاعات التنظيمية، بغية معرفة الأسباب الجوهرية للصراع، وحلها للسيطرة عليها، وتوجيهها إلى الهدف المرغوب. ومن الخطأ الإداري محاولة تحييد الصراع دون معالجة الأسباب الجذرية له، لأنه سيظهر مرة أخرى أو يأخذ منعطفاً آخر غير مرغوب فيه؛

¹ _ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² _ عادل السيد الجندي، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض، 2003، ص 37.

³ _ لطفي راشد محمد، مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 9، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 10.

⁴ _ صافي امام موسى، النزاع في المنظمات، معهد الإدارة العامة، العدد 2، الرياض، 1977، ص 37.

⁵ _ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص 381.

⁶ _ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

➤ بما أن الحل الوسط ليس حلاً مقنعاً للصراع، فبدلاً من محاولة المساومة والوصول لحل وسط، وجب التوصل من خلال جمع أفكار أطراف النزاع واحداث التكامل فيما بينها الى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة، من هنا ترتب على الصراع أن يقوم بمعالجة تداخل أفكار الأطراف المتصارعة، كي تصبح متكاملة وغير متداخلة حتى يتمكن من استعمال أحسن الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة؛

➤ التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعمها الأطراف المتصارعة. فأطراف النزاع لا تحترم الحلول المؤقتة باعتبارها لا تعالج أسباب النزاع؛

➤ محاولة ضبط انفعالات الأفراد وتوترهم وإعادة توجيهها. يجب أن يحافظ العاملون على قدر محدد من التوتر والضغط والاجهاد، والذي يتم تقنيه هنا بطريقة إيجابية تكون لصالح المنظمة.

خامساً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: يتفق كثير من مفكري علم الإدارة على أن الصراع التنظيمي له أوجه سلبية وأخرى إيجابية ويرجعون آثاره السلبية، لذلك انغمسوا في إدارته أو حله من خلال سياسات وتكتيكات واستراتيجيات تستخدم القوة أو السلطة للحد منه أو تجنبه أو الانسحاب منه أو مجابهته¹.

وتلعب إدارة المنظمة دوراً مهماً في الحد من شدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والاستفادة من الانعكاسات الإيجابية له لبلوغ الأهداف المرجوة، وقد ساعدت استراتيجيات إدارة الصراع في الوصول إلى نتائج إيجابية في هذا المجال وذلك عن طريق تنمية سبل للتعامل مع النزاعات ومعالجتها². لكن رغم هذا لا يوجد اتفاق في حصر عدد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفي تسميتها*، وفي هذا المقام سنختصرها في نموذج (ك. و. توماس وب. ت. كليمان) لإدارة الصراع التنظيمي، وهو نموذج يعتبر تطويراً لنموذج "ر. بليك" و"ج. موتون" يقوم على بعدين³:

➤ **بعد التعاون:** يتراوح من درجة عدم التعاون إلى درجة التعاون، ويبين بعد التعاون الدرجة التي يلي بها الشخص احتياجاته ويأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومصالح الآخرين؛

➤ **بعد الحزم:** يتراوح من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويبين بعد الحزم الدرجة التي يلي بها الشخص احتياجاته، ويبرز تلبينه لاحتياجاته دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الآخرين.

ويؤدي الجمع بين البعدين السابقين نشوء خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع، وتتمثل في:

¹ - كتم عبد المجيد الصرايرة، السلوك السياسي وأثره في مستوى الصراع التنظيمي (دراسة تحليلية لمجلس الأمة الأردني الرابع عشر)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2008، ص 71.

² - أكرم الباسري، أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، العدد 5، جامعة كربلاء، العراق، ص 125.

*راجع في ذلك:

_Hodge.B.j & Anthony.W.P, **Organizational Theory :A Strategic Approach**, 4th edition, Allyn & Banco, Inc, 1991, p551.

- سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة المصناعات الكهربائية)، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية الإدارية، المعهد التقني، جامعة بابل، العراق، ص 108، 109.

- حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، جامعة سطيف، 2005، ص 158.

- سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 385.

³ - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراعات في المنظمات التربوية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 52.

الشكل رقم (01_04): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق «K.W.Thomas & P.T.Coleman»



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2004، ص 385.

من الشكل رقم (01_04) نلاحظ أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي خمسة وهي:

1. إستراتيجية التعاون (حازم/ متعاون): تسمى كذلك بإستراتيجية الافناع، أو إستراتيجية المواجهة وحل المشكلات. فحواها قيام الطرفان المتصارعان بالعمل سويا وذلك للتوصل الى حل يلبى احتياجات الجانبين¹. هذه الاستراتيجية لا تفترض أن أحد الأطراف سيخسر بسبب انتصار الطرف الآخر². لذلك تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا أكسب، وغيري يكسب)³. وتتطلب إستراتيجية التعاون جمع العديد من الحقائق والبيانات التي توضح أهمية التغيير الذي سيحدث⁴؛
2. إستراتيجية التنافس أو الإجبار (حازم/ غير متعاون): هذه الإستراتيجية تهتم باشباع الاحتياجات الشخصية، ولو على حساب الآخرين، وبالتالي هناك نوع من الأنانية فيها لأن المدير حازم وغير متعاون. ومن خلال هذه الإستراتيجية يجبر بعض العاملين الآخرين على احترام آرائهم ومقترحاتهم، وبالتالي فإن تحقيق أهداف طرف واحد يؤثر سلبا على أهداف الطرف الآخر، لأن الأهداف في هذه الحالة ليست متوافقة بالتأكيد⁵؛ هذا ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية في المواقف التي يكون فيها الصراع

¹ - زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، 2005، ص 44.

² - عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 531.

³ - زياد يوسف المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ - عادل السيد الجندي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في احداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، العدد 22، الجزء 2، مكتبة زهران الشرق، جامعة عين شمس، جمهورية مصر الجديدة، 1998، ص 211.

⁵ - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 532.

ناتجا عن نقص الموارد، في حين أن فعاليتها كإستراتيجية لحل النزاع تكون أقل في المواقف التي يكون فيها موضوع الصراع هو النزاع من أجل السلطة باعتبار أن الطرف الأضعف ليس لديه ما يتنازل عنه¹؛

3. إستراتيجية التجنب (غير حازم/ غير متعاون): الافتراض الرئيسي لاستراتيجية التجنب هو حالة (خسارة/ خسارة) نتيجة لانعدام الرغبة في التعاون لدى الرؤساء، وفقدان المساهمات المحتملة في علاقة العمل، وعدم قدرة الرؤساء على التعامل مع النزاع². وتبرز مظاهر استخدام إستراتيجية التجنب لحل النزاعات عندما يتجاهل الرؤساء الصراع وأسبابه، ويحاولون منع العاملين من إبداء مشاعر الغضب والإحباط وتجنب الآراء المعارضة، وإقناع العاملين بعدم حدوث الصراع بينهم أصلا.

ان استعمال هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع له عواقب سلبية حيث يتحول الصراع بين العاملين إذا لم يتدخل الرئيس من صراع بسيط إلى صراع حاد له تأثيره السلبي على مستوى العاملين والمنظمة. ومع ذلك يتم استعمال هذه الإستراتيجية عندما تكون الأطراف المتنازعة قادرة على حل النزاع بشكل أكثر كفاءة من الرئيس، أو عندما تكون قضية النزاع غير مهمة³؛

4. إستراتيجية التسوية (وسط بين التعاون/ والحزم): هي حل وسط أي التعاون/ والحزم من كلا الطرفين، فكل منهما يحقق الخسارة في جانب والربح في جانب آخر، وينشأ هذا الموقف من خلال سعي الطرفين لتحقيق مصالحهما بشكل جزئي عن طريق التعاون وتقديم التضحيات وذلك عبر الحوار والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة.

تتطلب هذه الاستراتيجية من الطرفين التنازل عن بعض مطالبهما، ويتبنى معالج الصراع هنا موقفا وسطا بين التشدد والتعاون ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر، وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة وممثلي العمال بشأن التفاوض حول عقد شروط توظيف جديدة، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التسوية هذا مناسب لمعالجة الصراعات عندما تكون قوى الأطراف المتصارعة متكافئة، أو عندما تتطلب المشاكل المعقدة حلا مؤقتا أو لما تتطلب ضغوط الوقت حلا مناسباً⁴.
5. إستراتيجية المجاملة أو التنازل (غير حازم/ متعاون): وفقا لهذه الإستراتيجية ومن أجل الحفاظ على علاقات جيدة، يُفضل الفرد مصالح الآخرين بدلا من مصلحته الخاصة⁵.

وعموما، تركز معظم الحلول التي يقدمها باحثو إدارة الصراع على وجوب وجود المهارات الإنسانية واستعمال العقلانية، والمنطق والتأثير السلوكي للأشخاص والجماعات والحوار المفتوح بين الأطراف المتنازعة، بدلا من قمع الصراع وكتبته في محاولة لايجاد حلول مرضية لأطراف النزاع المعنية⁶.

ان الاعتماد بين الأفراد والجماعات في المنظمة على بعضهم في تفاعلاتهم واعتماد أنشطتهم على بعضها في نظام اجتماعي ديناميكي متغير ومحيط متغير، يفرض مسبقا وجود منافسة يمكن أن تتطور الى صراع. ومع ذلك فان هذا النزاع في طبيعته ليس جيدا أو سيئا، لكن فعالية أو عدم فعالية إدارته تؤدي إلى آثار ايجابية أو سلبية للمنظمة التي يبرز فيها. حيث يمكن أن يؤدي الصراع بكل ما يحتويه من تفاعل وحوار ومواجهة إلى تحسين محيط عمل المنظمة وصحتها، ويمكن أيضا أن يفتح آفاقا للتعاون

¹ - عادل السيد الجندي، مرجع سبق ذكره، ص212.

² - جيري ويزنيسكي، تسوية الخلافات في العمل، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص19.

³ - أحمد بن علي غنيم، استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية، السنة الأولى، العدد 2، 2006، ص18.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص449.

⁵ - حسين حريم، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 2، عمان، 2003، ص53.

⁶ - سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص385.

والعمل الجماعي والإبداع والابتكار، ولكن يمكن أن تكون نتيجته هي الإحباط وتدهور الأوضاع في المناخ التنظيمي للمنظمة في حال فشلت المنظمة في التعامل معه بحكمة ورشاد وأساءت استخدامه في تطوير أداء الأفراد وتحفيزهم.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية

يهتم المديرون عادة بتوفير ظروف عمل إيجابية سواء بالنسبة لهم أو بالنسبة لمرؤوسيهـم، فمناخ العمل الإيجابي هو ذلك الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة ويساعد على إرضاء العاملين والاستجابة لمصالحهم وتطلعاتهم من جهة أخرى. إن تحقيق هذا التوازن هو منوط بأسلوب علاقات العمل المعتمد من طرف القيادة الإدارية.

أولاً: تعريف القيادة: لقد تباينت تعريفات القيادة عند الباحثين إلا أن معظمهم أكدوا على أهمية سلوك القائد في التأثير على سلوك العاملين معه، بالإضافة إلى الصفات الشخصية التي يمتلكها، حيث تشير القيادة إلى "السلوك الذي يمارسه الفرد حين يوجه ويشرف على أنشطة وأعمال العاملين تحت سلطته لبلوغ الأهداف المرجوة"¹. فالقيادة بهذا المعنى هي السلوك الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين في العمل ليؤثر فيهم وذلك تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم، أي هي النشاط الذي يمارسه شخص ما بموجب السلطة الممنوحة له للتأثير على المرؤوسين وتمكينهم من التعاون معاً لبلوغ هدف محدد.

ولقد تم استخدام مصطلح القيادة باعتباره يمثل علاقة متبادلة بين الشخص الذي يشرف على العمل وبين من ينفذه، وهذه العلاقة ينجم عنها أداء دورين مختلفين، يتمثل الدور الأول في المرؤوسين الذين ينجزون العمل ووظيفتهم تتمثل في تنفيذ الأوامر والواجبات، ويتمثل الدور الثاني في القائد ووظيفته إعطاء الأوامر والقيام بالإشراف والتقييم².

من جهة أخرى ينظر إلى القيادة على أنها "قدرة التأثير على المرؤوسين من خلال دفعهم وزيادة رغبتهم في انجاز وظائفهم وفقاً لما أمرهم به القائد"³.

كل التعاريف السابقة تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون ضمن إطار تنظيمي محدد تحت سلطة شخص آخر؛
 - وجود فرد في الهيكل التنظيمي يتمتع بصلاحيات إدارية تسمح له بإصدار الأوامر والإشراف على أداء واجبات مرؤوسيه ويمكنه أن يؤثر إيجابياً على سلوكهم وارشادهم؛
 - وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى بلوغه.
- وبالتالي نستطيع القول أن القيادة عملية تستند إلى علاقة بين طرفين: طرف يشرف بمعنى يوجه، يرشد ويراقب، وطرف يستمع للتوجيهات وينفذ الأوامر للوصول إلى الهدف.

ثانياً: مصادر قوة القيادة: لكي يتمكن الفرد من التأثير على الآخرين وتوجيههم، يجب أن يتحلى بسلطة أو قوة محددة تميزه عن الآخرين. ويمكن تقسيم أو تصنيف مصادر القوة للقيادة كما يلي⁴:

1. السلطة الرسمية: بالنسبة لأشكال ومظاهر هذه السلطة نجد:

¹ - شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، نينوى، العراق، 2010، ص 111.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - Kohn. Mervin, **Dynamic Management**, Cummings Publishing Company, London, 1977, p356.

⁴ - وفیق حلمي الأغا، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المنظمات في الوطن العربي، دمشق - الجمهورية العربية السورية، 13-16 أكتوبر 2003، ص 253-255.

➤ **قوة المكافأة:** ومنبعها توقعات الفرد بحصوله على مكافأة مادية أو معنوية من طرف رئيسه، عند انجاز مهامه بالشكل اللازم؛

➤ **قوة الإكراه:** وأصلها هو الخوف، وترتبط بتوقع الفرد أن عدم قدرته على القيام بواجباته، سيؤدي الى شكل من أشكال العقاب المادي أو المعنوي من طرف الرئيس.

2. **السلطة القانونية:** منبعها هو الموقع الرسمي الذي يشغله الفرد في التنظيم الإداري، وتتدفق هذه السلطة من الأعلى الى الأسفل. وهي تنعكس في الوثائق واللوائح التنظيمية وهي التي تفرض علاقة خضوع الرؤوس للرئيس وتعطي لهذا الأخير الحق في قبول أو رفض نتائج عمل الرؤوس وسلوكهم وتحدد الإطار العام لممارسة هذا الدور.

3. **السلطة المعنوية:** وهي قوة التأثير الذاتية للقائد وهي مرتبطة بشخصه وليس بالمنصب. ومن أشكالها أو مظاهرها:

➤ **القوة الفنية "التخصص":** ومنبعها الخبرة والمهارات والمعرفة التي تختلف من فرد لآخر، كمستوى تكوينه العلمي والفني الذي يتميز به عن غيره؛

➤ **قوة الإعجاب:** يكتسبها الفرد اثر إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، وبالتالي تربطهم وتشدهم إليه لوجود نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية: ظهرت الحاجة للقيادة مع تواجد المجموعة، حيث نجد القيادة فقط عند ظهور فرق ومجموعات داخل المنظمة، والوظيفة الرئيسية للقيادة هي العمل مع المجموعة ومن أجل مصالحها، ويكون ذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي الناجح بين أعضائها من أجل بلوغ أهدافها. والقيادة ضرورية لتحقيق صورة فعالة للترابط بين الأشخاص والموارد الأخرى في المنظمة، وقد يكون بلوغ الأهداف وانجازها مستحيلا بدون هذا الشكل من الارتباط. يتجلى دور القيادة أيضا في جعل المنظمة تستجيب وتتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، علاوة على ذلك فان وجود العنصر البشري هو حاجة ملحة من أجل قيادة فعالة يمكنها فهم ميول الأشخاص واتجاهاتهم ودوافعهم، والتوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة التي يمكن أن تتعارض أحيانا، ونشر روح التعاون بين الأشخاص، ورفع معنوياتهم، وبلوغ الرضا الوظيفي، واتخاذ القرارات الملائمة لبلوغ الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة¹.

ويتم التأكيد على أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، عن طريق اقامة علاقات إنسانية مبنية على أساس التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين كل من رؤوسه ورؤسائه، وكذلك احترام الرؤوسين عند مناقشة شؤونهم، وتقبل الاقتراحات القيمة، واعطاء كل شخص التقدير الملائم نظير الجهود التي يبذلها في الأنشطة الجماعية بغية تقديم أقصى إمكاناتهم في العمل².

رابعا: أساليب القيادة: لقد أظهرت دراسات الفكر الإداري المعاصر أن القيادة تُمارس بأساليب مختلفة حتى تتمكن من التوصل إلى أهدافها. وتبرز هذه الأساليب على النحو التالي³:

1. **القيادة الديكتاتورية:** وهو أسلوب القيادة الذي لا يؤمن بالتشاور أو التحاور مع الرؤوسين، وإنما إصدار الأوامر بشكل مباشر وما على الرؤوسين إلا التنفيذ. وكذلك يعتمد هذا الأسلوب على اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة الرؤوسين، ودون إتاحة المجال أمام الرؤوسين على إبداء التحاور والتشاور أو إبداء الاقتراحات؛

¹ رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2012، ص22.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2008، ص121.

³ Schermerhorn. John, **Management**, John Wiley & Sons Inc, New York, 2002, p334.

2. **القيادة المتساهلة أو غير المتداخلة:** وهو أسلوب القيادة المعتمد على إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين في التصرف في شؤون أعمالهم دون أن يكون له تدخل مباشر، أي بمعنى آخر هو الأسلوب الذي يعتمد على عدم المبالاة لما يدور في المنظمة لأمر قد تتعلق في صفاته الشخصية أو الانشغال في تحقيق مصالح خاصة. وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم الاكتراث لمصالح المنظمة وترك المرؤوسين يعملون دون أي تدخل في شؤونهم؛
 3. **القيادة الديمقراطية:** وهي الأسلوب الذي يعتمد على المشاركة والتشاور ما بين الرئيس والمرؤوس في الاجتماعات، ووضع الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات، وإعطاء المرؤوسين الفرص والمجالات في الحوار وإبداء الرأي والاعتماد على أسلوب الاتصال المفتوح ما بين الرئيس والمرؤوس؛
 4. **القيادة التبادلية:** وهو أسلوب القادة الذين يركزون على تحقيق الأهداف، من خلال استخدام أساليب المكافآت والخوافز أو تقديم الإغراءات للمرؤوسين حتى يبذلوا أقصى جهودهم وطاقاتهم للوصول إلى الأهداف من أجل كسب الخوافز المقدمة لهم؛
 5. **القيادة التحويلية:** وهو أسلوب القادة الذي يعتمد على الذكاء والحنكة والبديهة، وامتلاك صفات غير عادية تستثمر جميعها للتأثير على المرؤوسين وحثهم على الجهد وتحقيق الهدف بأعلى مستوى.
- كخلاصة لعامل القيادة يمكننا القول أن تأثير القيادة الإدارية على سلوك الأفراد هي استنفار للطاقات وشحن للهمم وتحفيز النشاط الكامن في المرؤوسين. ويأتي ذلك عن طريق المكافآت المعنوية والمادية التي تشبع حاجاتهم النفسية والمادية، فيكون له أثره الإيجابي في ربط ميولهم واتجاهاتهم نحو الهدف الوظيفي الذي يسعى المدير أو المنظمة لتحقيقه.
- كما أنه إذا كانت القيادة عبارة عن تأثير المشرف في سلوك العاملين (أفرادا كانوا أم جماعات) لبلوغ أهداف معينة، فهذا يأخذنا إلى مفهوم أن جوهر عملية القيادة هو التأثير (تأثير القائد في المرؤوسين). وحتى يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين لابد من دراسة هذا السلوك، فنحن ندرس السلوك التنظيمي حتى نستطيع التأثير في سلوك المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف.

المبحث الرابع: الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي

تناولنا سابقا العوامل المؤثرة على السلوك الفردي داخل المنظمة مثل الاتجاهات، الدافعية وغيرها. تعرضنا بعد ذلك إلى شق البعد الجماعي في السلوك التنظيمي من خلال التطرق إلى مواضيع جماعة العمل، الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية. بهذا نكون قد انتقلنا من الدائرة الأولى (الدائرة الفردية) إلى الدائرة الجماعية (الدائرة الثانية) لتتطرق في هذا المبحث إلى عناصر الدائرة الثالثة في السلوك التنظيمي وهي العوامل الخاصة بالمنظمة في حد ذاتها. سوف نركز في هذا الشق من أبعاد السلوك التنظيمي على عاملين اثنين هما ثقافة المنظمة وضغوط العمل.

المطلب الأول: ثقافة المنظمة

لقد حظي موضوع ثقافة المنظمة باهتمام كبير من طرف المفكرين في مجال السلوك التنظيمي، حيث أنها تعد من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح وتميز المنظمات، خاصة في الفترة الحالية والتي تشهد بيئة الأعمال فيها تغيرات سريعة والتي تؤثر على أداء المنظمات وعلى بلوغها لأهدافها، فالمنظمات التي لديها ثقافة تكيفية وقوية تدفع أعضائها إلى الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في عمليات صنع القرار وهذا لتحقيق أداء فردي متميز يمكن للمنظمة من خلاله الوصول لأهدافها.

أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة: لم يأخذ مفهوم ثقافة المنظمة بعده الحقيقي إلا في أوائل الثمانينات، حيث يحرص العديد من المفكرين الإداريين على توضيح هذا المفهوم وطريقة استخدامه في حل المشكلات الإدارية. فتقافة المنظمة حسب «M.Crozier» تكمن في "قدرة المنظمة الجمع بين مجموعة من الأفراد ذوي العلاقات غير المتكافئة والقيادة والعلاقات التبعية المقبولة لدى كافة أعضائها، حتى يتمكنوا من بلوغ الهدف المشترك من ناحية وإعادة إنتاج نفس المجموعة من ناحية أخرى"¹. وبهذا المعنى تسمح الثقافة التنظيمية لفريق العمل أو الجماعة أن تنشأ بصفتها كذلك، عن طريق انتاج أساليب وأدوات الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً والوصول الى حلول تسهل لهم تعبئة مختلف المهارات والقدرات والمعارف وتوحيد المصالح حتى المتعارضة منها، وذلك لأجل ديمومة هذه المجموعة واستمراريتها ثانياً².

كما أنها "تمثل أساليب السلوك، مجموعة القيم، الرموز، التقاليد، العادات السائدة داخل المنظمة، والتي لها تأثير بليغ على طريقة تصرف المنظمة مع الأطراف الخارجية وعلى تصرفات وسلوك الأفراد العاملين بها، وتعد هذه العناصر بمثابة نقاط قوة تدفع المنظمة الى بلوغ أهدافها أو كنقاط ضعف تمنعها من الوصول لأهدافها"³. بمعنى أن ثقافة المنظمة تبين شكل السلوك أو كيفية التعامل مع المشاكل الداخلية والخارجية، فهذه القيم تؤثر على شكل سلوك الأفراد. قد يتأثر الفرد بالقيم الموجودة داخل العمل، فكثير من الأشخاص يتغير لما ينتقل من المنظمة للعمل في منظمة أخرى، وهذا راجع إلى تأثيره بالقيم الجديدة السائدة داخل بيئة عمل هذه المنظمة.

وبشكل أوضح، فإن ثقافة المنظمة هي "تركيبية من القيم، المعتقدات، الافتراضات، القناعات والتوقعات التي يتشاركها أعضاء المنظمة أو قسم معين، ويستعملونها لتوجيه سلوكهم ومعالجة مشاكلهم"⁴. من هذا التعريف يمكن القول عن ثقافة المنظمة أنها تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضائها، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

¹ _ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المنظمة، مطبعة امبايلاست للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص106.

² _ نفس المرجع السابق، ص106.

³ _ حداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ _ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 264، 265.

وبغض النظر عن تعدد التعاريف حول الثقافة التنظيمية، إلا أن جميعها تشترك في عنصر مميز هو القاسم المشترك بينها ألا وهو القيم، وتمثل هذه القيم كلا من الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة محددة. لذلك فإن القيم هي المفهوم الرئيسي في تقييم موقف الأفراد وطريقة تعاملهم وسلوكهم داخل المنظمات، ويتم وصول هذه القيم إلى الأفراد عن طريق العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما محددة كالالتزام باللوائح والقوانين، خدمة العملاء، رفع الكفاءة والفعالية، فإنها تتوقع بعد ذلك من أعضائها تبني هذه القيم وانعكاسها على سلوكهم¹. من هنا يمكننا صياغة التعريف التالي لثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات والأشكال والرموز المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة، والتي تميزها عن باقي المنظمات.

ثانيا: عناصر ثقافة المنظمة: تعد ثقافة المنظمة نظاما يتركب من سلسلة من القوى أو العناصر التي لها تأثير بليغ على سلوك العاملين في المنظمة، وهي النتيجة النهائية لطريقة تفكير الأفراد وإدراكهم كأعضاء نشطين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب مراقبة الأحداث وتفسيرها في المنظمة². هذه العناصر (المكونات) هي³:

1. القيم: وهي اتفاقات متبادلة ومشاركة بين أفراد نفس التنظيم الاجتماعي حول ما هو جيد أو سيء، مهم أو غير مهم، مرغوب أو غير مرغوب... في حين أن القيم التنظيمية هي تلك القيم السائدة في محيط العمل، حيث تحدد هذه القيم وتضبط سلوك الأفراد في إطار ظروف تنظيمية مختلفة، وتشمل هذه القيم العدالة والمساواة بين الأفراد العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، التركيز على الأداء وتقدير الآخرين واحترامهم...؛

2. المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في محيط العمل، وطريقة القيام بالأعمال والواجبات التنظيمية. ومن أبرز هذه المعتقدات نجد: المشاركة في العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، تحقيق الذات وما لذلك من أثر على بلوغ أهداف المنظمة؛

3. الأعراف والتوقعات: وهي مختلف المعايير التي يلتزم بها أعضاء المنظمة كونها معايير مفيدة لها. كالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة ذاتها. ومن الأفضل وجوب اتباع هذه الأعراف وعدم كتابتها.

أما التوقعات التنظيمية فهي عبارة عن تعاقد سيكولوجي غير مكتوب، يشير إلى سلسلة من التوقعات التي تتوقعها المنظمة أو الفرد كل طرف منهما من الآخر طيلة فترة مزاوله الفرد لنشاطه بالمنظمة. على سبيل المثال: توقعات المشرفين من التابعين، والتابعين من المشرفين، والزملاء من باقي الأعضاء والتي تتمثل في التقدير والاحترام المتبادلين، إيجاد محيط تنظيمي ومناخ تنظيمي يدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل؛

بالإضافة إلى:

4. الرموز: هي مختلف الإشارات المتميزة مثل: الشعارات وهي الصورة الرمزية التي تمثل المنظمة، طريقة إدارة الوقت واللغة المستخدمة بالمنظمة، بالإضافة إلى شكل اللباس والطرز المعماري (شكل المباني وهيئتها)⁴؛

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص 311، 312.

² - أحمد بوشنافة، أحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسير، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 03.

³ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص 312.

⁴ - Gilles Bressy et Christian Konkoyt, **Economie d'entreprise**, 4^{ème} edition, Dalloz, Paris, 1998, p52.

5. الأساطير: تعد الأسطورة رواية يقوم بتمثيلها مجموعة من الشخصيات الخيالية. ويمكن تعريفها بأنها "معتقدات مليئة بالمبادئ والقيم التي يتبناها الأفراد، والتي يعيشون بها ويرتبط كل مجتمع بمجموعة من الأساطير بعيدا عن الإطار الفكري المعقد الذي يشمل في نفس الوقت النشاط الإنساني ككل"¹. فهي مجموعة من الأحداث السابقة والتي تهدف إلى نقل أو تعزيز بعض القيم لدى الأفراد في المنظمة، فهي تحتوي على تعليمات لأعضاء المنظمة في شكل صور مثالية لأفراد لم يتم تحديدهم والذين حققوا سابقا إنجازات مرضية في المنظمة، والذين يُشار إليهم على أنهم أبطال المنظمة²؛

6. الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي ممارسات مستمرة وثابتة للترتيبات التي تتعلق بأنشطة المنظمة المختلفة مثل: اللغة المستخدمة، الاحتفالات السنوية، طريقة الترحيب بعامل جديد، العيد التأسيسي السنوي للمنظمة. ويمكن تعريف الطقوس الجماعية على أنها "تكرار للأساطير وذلك من خلال أنشطة منتظمة ومخططة"³، لأجل ضمان ونقل سلسلة من القيم إلى الأفراد، تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة. وللطقوس الجماعية وظائف عديدة أبرزها⁴:

➤ الحرص على القيم المشتركة كالتجديد والمشاركة؛

➤ الطقوس الجماعية تقوم بالربط بين عدة مستويات ووظائف في وقت واحد ونشاط واحد ومكان واحد.

أما الاحتفالات فهي برامج تم التخطيط لها خصيصا لمكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث يتم تنفيذها عبر مناسبات محددة، ويمكن للإدارة من خلالها دعم قيم محددة وإنشاء روابط بين أفراد المنظمة، ومدح أعمالهم المتميزة، مما ينجم عنه إيجاد تنافسية بين العاملين يتولد عنها أداء فردي أحسن⁵.

مما سبق، نخلص إلى أن ثقافة المنظمة تكون في البداية عبارة عن مدركات، افتراضات لكن في النهاية تصبح معتقدات يؤمن بها أفراد المنظمة. كأن يؤمنوا بخدمة العميل في المدى القريب لتحقيق الأرباح في المدى البعيد، أيضا إيمان الأعضاء داخل المنظمة بعدم إهدار موارد المنظمة، إيمانهم بالحفاظ وارتداء الزي الرسمي في العمل إلى غير ذلك من الجوانب. فالشيء الذي أصبح مدرك ومتوقع في الفهم يصبح معتقد.

ثالثا: أهمية ثقافة المنظمة: تتصارع الثقافة التقليدية مع الثقافة الحديثة داخل نفس المنظمة، وكذلك تتصارع ثقافة المجموعات المختلفة بمرور الوقت، المكان، اللغة، الدين أو المعطيات البشرية الأخرى. تبرز أهمية الثقافة كونها تعمل على تنمية تفكير العاملين وتوجيههم نحو متطلبات واهتمامات العمل ومنحهم هوية مستقلة، ودعم روح المسؤولية لديهم، ودفع الأفراد إلى مراقبة أنفسهم عند انجازهم لمهامهم وواجباتهم الوظيفية، وتشجيع الالتزام الجماعي، ودعم وتعزيز الاستقرار الاجتماعي ومساعدة الأفراد العاملين على فهم متطلبات المنظمة. بالإضافة إلى أن الثقافة تلعب دورا هاما في ضمان الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة ومحيطها وتدعم

¹ _ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2003، ص19.

² _ Gilles Bressey et Christian Konkoyt, **op.cit**, p53.

³ _ Pascal Laurant et Francois bouard, **Economie d'entreprise**, BTS Tom2, edition d'organisations, Paris, 1991, p247.

⁴ _ كمال قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁵ _ Steven L. Mc shame & Mary Ann von Glinow, **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill, USA, 2000, p502.

الابتكار وروح الإبداع وإدارة الأزمات. بهذا يساهم النسيج الثقافي في تحديد نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة، وعلى كيفية تعاملهم مع كل من المحيط والمنافسين¹.

رابعاً: تغيير ثقافة المنظمة: تتكون ثقافة المنظمة من خصائص ثابتة نسبياً تتطور عبر الزمن، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، ولكن هذا ليس معناه أن الثقافة مستحيل تغييرها، ففي ظل الظروف غير الاعتيادية، وعندما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها، يستجيب أعضاؤها للجهود المبذولة والرامية لتغيير ثقافتها².

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة من خلالها أن تتدخل وتؤثر في تكوين ثقافة المنظمة عند ظهورها ونموها، هذه الأساليب هي كما يلي³:

1- **بناء إحساس بالتاريخ (History):** ان الثقافة التي لديها جذور عريقة تعد منهجاً تاريخياً يُروى فيه قصص الأداء والعمل الجاد والناجح والأفراد البارزين في المنظمة؛

2- **إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):** ان الثقافة تقوي التواصل، تعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي، تعطي معنى للأدوار وتوحد السلوكيات؛

3- **تنمية وتطوير الإحساس بالانتماء والعضوية (Membership):** يتعزز هذا الانتماء عن طريق أنظمة العمل المختلفة، ويضمن الاستقرار الوظيفي، ويقرر جوانب الاختيار الملائم للعاملين وتكوينهم وتنميتهم؛

4- **التبادل بين الأعضاء (Exchange):** يتم عن طريق المشاركة في عملية صنع القرار وتطوير مجموعات العمل، والتنسيق بين مختلف الإدارات والجامعات والأفراد.

والملاحظ هنا أن الأحرف الأولى لهذه الأساليب تكون كلمة Home باعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تمد إحساساً وشعوراً بوحدة الترابط العائلي.

المطلب الثاني: ضغوط العمل

ضغط العمل سببه مجموعة من المواقف يتعرض لها الفرد في عمله، ويؤدي الضغط في العمل إلى آثار نفسية، تكون لها تأثيرات سلبية على سلوك الأفراد ومواقفهم وأنجازهم لأعمالهم نتيجة التأثير بمتغيرات المحيط المختلفة. فالضغوط تجعل الفرد يعيش حالة من الخوف، التوتر والانفعال، وهذا له أثر على صحته، وتنعكس على أدائه لواجباته الوظيفية وعلى علاقته بالعاملين في المنظمة.

أولاً: مفهوم ضغوط العمل: عرف "ج. ماندلر" ضغوط العمل على أنها "تلك الظروف المرتبطة بالضغط، التوتر والشدة المترتبة عن المتطلبات أو التغيرات التي تتوجب نوعاً من التكيف لدى الفرد، وتنشأ الضغوط من المواقف والأحداث السلبية مثل (صراع الدور، عبء العمل، مشاكل اتخاذ القرار) الموجودة في محيط العمل والمؤثرة على الفرد، وهذا يؤدي إلى بعض ردود الفعل النفسية والفيسيولوجية السلبية عند الفرد على سبيل المثال: عدم الرضا عن العمل، الخوف، سرعة خفقان القلب"⁴.

¹ عبد الله الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007/2008، ص 27.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 341، 342.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 296.

⁴ محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، الصحوة للنشر، القاهرة، 1994، ص 11.

وعرفها (Cooper Marshal) على أنها "مجموعة من عناصر البيئة السلبية (كصراع الدور، غموض الدور، الأعباء الزائدة وظروف العمل السيئة)، والمرتبطة بأداء وظيفة محددة"¹.

كما يمكن النظر إلى الضغوط في بيئة العمل على أنها "مجموعة من التأثيرات الموجودة في محيط العمل، والتي تولد سلسلة من الاستجابات لسلوك الأفراد في مكان العمل، التي تنعكس على حالتهم النفسية أو الجسدية، أو في انجازهم لمهامهم نتيجة تفاعل الأفراد في محيط عملهم الذي يحتوي على الضغط"².

بالنظر الى التعاريف المذكورة سابقا لضغوط العمل، يمكن ذكر النقاط التالية:

➤ جميع الأفراد وبغض النظر عن الجنس، العمر، المستوى التعليمي والاجتماعي، معرضون للضغوط والتوتر بسبب التأثيرات الخارجية؛

➤ لا ينزعج الأفراد بسبب الأحداث، بل بسبب الآراء التي يُشكّلونها والنظرة عن تلك الأحداث؛

➤ ركز الباحثون على المحيط الخارجي للفرد، باعتباره مصدرا أساسيا للضغط الذي قد يواجهه. بينما يركز آخرون على مقدار الضغط الذي يشعر به الفرد، باعتباره ناتجا عن ذلك التفاعل بين الخصائص الشخصية للفرد نفسه من مهارات وخبرات واستعدادات وحاجات والظروف البيئية التي يعمل بها؛

➤ نظرة معظم الباحثين للضغط على أنه يتكون نتيجة مواقف سلبية، فهو يتكون اثر صعوبات وعراقيل، والتي تعيق الفرد أو نتيجة مطالب يتحتم عليه مقاومتها وتحملها.

مما سبق يمكننا إعطاء التعريف التالي لضغوط العمل هي عبارة عن مؤثرات مادية أو نفسية في بيئة العمل، تأخذ شكل قيود أو متطلبات يترتب عنها إجهاد جسمي (مادي/نفسي) تكيفي.

ثانيا: عناصر ضغوط العمل: حدد "أ. سيزالافي، وم. ج. والاس" ثلاثة مكونات لضغوط العمل هي:

1. المثير: ويتمثل في مصادر مختلف الضغوط البيئية والشخصية والوظيفية، أو هو مختلف التأثيرات التي تعرض لها الفرد والناجمة عن المنظمة أو الفرد نفسه أو المحيط الخارجي، مما يؤدي الى شعور الفرد بالضغط³؛

2. الاستجابة: هي ردة الفعل التي تحدث لدى الفرد لما يتعرض للمثيرات الضاغطة، وتتمثل في الاستجابات النفسية، الجسدية أو السلوكية اتجاه الضغط ويمكن أن يكون هذا في صورة من صور الإحباط والناتج اثر وجود عائق بين كل من السلوك والهدف الموجه له، أو الخوف وعدم الاستعداد للاستجابة للمواقف بشكل مناسب. وتتمثل الاستجابة في الآثار⁴: النفسية (الخوف والتوتر)، الجسدية (الصداع، القرحة، النوبات القلبية)، التنظيمية (الآثار السلبية على الأداء).

3. التفاعل: هو ما ينشأ بين مثيرات الضغوط سواء أكانت عناصر تنظيمية أم بيئية أم علاقة شخصية وانفعالات إنسانية وبين ما ينشأ من ردود أفعال (استجابات)⁵.

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث متقدمة، مطبعة الشعري، القاهرة، 2005، ص508.

² محمد أحمد عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ محمد سيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري، الرياض، 2008، ص113.

⁴ فضية ثاني الرئيس، ضغوط الدور لدى موظفي المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1998/1999، ص17.

⁵ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص245.

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل: يواجه الأفراد العاملين في حياتهم المهنية ضغوطاً من مختلف المصادر، إذ أنهم يواجهون في العمل أنواعاً مختلفة من الضغوط مثل: دقة المواعيد، مستوى المسؤولية، كفاءة العمل، ظروف العمل القاسية مثل: الحرارة، البرودة، الضجيج، نقص الإنارة... وهناك وظائف تتضمن ضغوطاً أكثر من غيرها مثل: الجراحين، المراقبين الجويين، الطيارين... ويمكن تصنيف مصادر الضغوط في مكان العمل إلى:

1. **المصادر التنظيمية للضغوط:** وهي ضغوط يسببها العمل نفسه وليس بسبب الفرد الذي يشغل الوظيفة¹، وتشمل:
 - **صراع أو تعارض الدور:** للفرد العامل العديد من الأدوار، فهو يحاول تحقيق مختلف التوقعات التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وفي بعض الأحيان تتعارض هذه الأدوار (التوقعات). ما يعني أنه قد يكون هناك تعارض في متطلبات الوظيفة من حيث الأولويات، وقد يكون هناك تعارض بين متطلبات المنظمة واحتياجات الأفراد، ومتطلبات الزملاء التي تتعارض مع تعليمات المنظمة. وتنشأ الضغوط نتيجة لعدم قدرة الفرد على الجمع بين مختلف التوقعات²؛
 - **غموض الدور:** يُنظر إليه على أنه السبب الرئيسي وأحد المصادر الأكثر شيوعاً للضغوط المرتبطة بالعمل، لأن غموض الدور المترتب عن عدم كفاية المعلومات المرتبطة بالوظيفة يعد مصدراً للضغط في العمل، ويعتقد البعض أن غموض الدور يحدث عند قلة المعلومات المتوفرة عن الدور المطلوب القيام به من طرف العامل أو كيفية أدائه أو وقوع تعارض بين هذه المعلومات³؛
 - **عبء الدور:** يُنظر إلى العبء الذي يتجاوز قدرات الفرد على أنه مصدر للضغط، ويمكن أن تكون زيادة الأعباء من الجانب الكمي بحيث يتعين على العامل إنجاز مهام عديدة لا يمكنه القيام بها في وقت معين. وقد تكون زيادة الأعباء من الجانب النوعي، على سبيل المثال عندما يتوجب على الفرد إنجاز مهام لا تتناسب مع قدراته ومهاراته الخاصة⁴. وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تعد من مصادر الضغوط، فإن تقليل أعباء العمل يعتبر مشكلاً للعديد من الأشخاص خاصة لما يصبح ظاهرة مستمرة، ذلك لأن العمل لا يمثل تحدياً لامكانياتهم ومهاراتهم ويجعلهم يعانون من الملل مثلما هو الحال بالنسبة لعمال خطوط الإنتاج⁵.
- وعبء العمل الناقص يعني أن الفرد لديه عمل قليل لا يكف لاستيعاب مهاراته وطاقاته واهتماماته، أي أنه يملك إمكانيات أكبر من المهام والوظائف الموكلة إليه، مما يتسبب في شعوره بعدم الراحة والملل، لأن قلة العمل لا تثير حماس الأفراد واهتمامهم، مما يؤدي بهم إلى القلق والاهمال بسبب شعورهم بانعدام أهميتهم في العمل⁶؛
- **الاختلاف المهني:** الغرض من التكوين المهني هو منح المتكون المعرفة والخبرة مما يخلق لديه الثقة أثناء العمل ويزيد من أدائه، ولهذا نجد انخفاضاً في الأداء بالنسبة للأشخاص الذين يعملون في تخصصات لا تتوافق مع تخصصاتهم، ثم يبدأ هذا الموقف يقلقهم ويخلق لهم ضغوطاً نفسية ومهنية لعدم رضاهم عن أنفسهم أو عدم رضا المسؤولين عن أدائهم. إلا أن ضغوط الاختلاف

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 518.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص 164.

³ - هادي سليمان فخري أبو الروس، مدى تأثير ضغوط العمل في زيادة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، -، ماي 2017، ص 20.

⁴ - جيرالد جرينجر، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 260.

⁵ - محمد شاويش، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان للنشر، عمان، 1993، ص 80.

⁶ - عبد الرحمان أحمد هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 171.

- المهني تنبع من الجهد البدني والعضلي والفكري المبذول عند القيام ببعض المهام والتي تؤدي إلى الشعور بالتعب وعدم الرغبة بالعمل، وتغييره عند أول فرصة على سبيل المثال مهنة موزع البريد، عامل البناء أو أمين المكتبة¹؛
- **ثقافة المنظمة:** تنشأ ضغوط العمل عندما تكون هناك فجوة بين قيم الفرد الخاصة وقيم المنظمة التي يعمل بها، أو عندما يدرك الفرد أن المنظمة تدعو إلى الالتزام والامتثال بقيم وقواعد محددة، في وقت تظهر فيه الممارسات السائدة فيها عكس ذلك²؛
- **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المدى الذي يسمح فيه للفرد بالمشاركة في صنع القرارات له تأثير كبير عليه، حيث أن الفرد إذا لم يشارك بأفكاره ومعلوماته في عملية اتخاذ القرارات تكون النتيجة، ليس فقط شعوره بالمعاناة من ضغط العمل، بل أيضاً انخفاض في إنتاجيته ورضاه الوظيفي، حيث يشعر أنه مهمل، ومن شأن هذا أن يؤدي إلى المعاناة والسلبية لدى الفرد، وقد يشعر بالعجز وفقدان التحكم في عمله، وهذا يؤدي إلى ضغط كبير في العمل³؛
- **المسؤولية عن الآخرين:** يتعرض الأفراد المسؤولون عن الآخرين لضغوط أكبر من الآخرين، لذلك فإن وظائف مديري المنظمة ومسؤوليها المختلفين هي من تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات وقرارات المنظمة⁴؛
- **ضغوط الاستبدال:** تتمثل في التهديد المستمر بالإعفاء من الخدمة، وتؤثر ضغوط الاستبدال في الفرد عندما ترتفع حاجته إلى الوظيفة في الوقت الذي يصعب عليه استبدالها بسهولة⁵؛
- **عدم كفاية التعويض المادي وقلة التحفيز:** يحدث عندما يدرك العاملون أن أجورهم أو رواتبهم لا تتناسب مع الجهود التي يبذلونها، أو أنها أقل كثيراً من مستويات رواتب المنظمات المماثلة، وهذا من شأنه أن يشكل مصدراً رئيسياً لضغوط العمل. كما أن قلة التحفيز والمساندة من المسؤولين تشكل مصدراً رئيسياً لضغوط العمل⁶.
- 2. المصادر البيئية للضغوط:** تشمل البيئة المادية للعمل عناصر مثل: الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، التهوية... فالمهن تحتاج إلى هذه العناصر بدرجات متفاوتة، كما أن الغرض من استخدام المكان يحدد العناصر التي ينبغي توافرها بصورة تشمل الأداء على مستخدم المكان⁷. إن وجود اختلالات في العناصر المشار إليها وغيرها يشكل مصدراً إضافياً لضغوط العمل الذي يترتب عليه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يؤدي إلى زعزعة الاستقرار داخل المنظمة وتدني مستوى أدائها.
- 3. المصادر الفردية للضغط:** تتمثل في صفات الفرد، نمط شخصيته، حاجاته وإمكاناته على مواجهة الضغوط وتحملها، لذلك تحدد هذه العوامل درجة معاناته من ضغوط العمل وردود أفعاله نحوها⁸. ومن أبرز هذه العوامل نجد:

¹ - هادي سليمان فخري أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص20.

² - عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص150.

³ - يحيى عبد الجواد درويش جودة، مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الصحة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2003/ 2004، ص27.

⁴ - جبرالد جرينجر، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص261.

⁵ - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁶ - يحيى عبد الجواد درويش جودة، مرجع سبق ذكره، ص28.

⁷ - علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب معالجتها، دار الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص115.

⁸ - عقله مبيضين، ربي الحسن، ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 16، العدد 3، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، اردن-الأردن، 1999، ص160.

➤ **الحالة الصحية للفرد:** وتشمل مختلف الجوانب الجسدية والنفسية، فعندما تتعرض صحة الفرد للخطر، أو كان به شيء من فقدان الثقة بالنفس، فمن المرجح أن يكون أكثر عرضة ومعاونة من ضغوط العمل¹؛ بالإضافة إلى²:

➤ **المشكلات الاجتماعية والاقتصادية:** تولد المشكلات الأسرية انعكاسات سلبية وتمثل ضغوطا على الفرد أثناء أدائه للعمل، وتختلف من فرد لآخر على المدى الذي يستحيل حصرها. ومن أهمها الخلافات الزوجية، وفاة أحد أفراد الأسرة... وكما أن للمشكلات المالية أثر كبير في توليد ضغوط على الفرد خلال إنجاز مهامه الوظيفية، وقد تنشأ هذه المشاكل الاقتصادية على مستوى الفرد لأن موارده لا تستطيع مواجهة متطلبات الحياة، أو مشكلات اقتصادية على مستوى الدولة وتأثيرها على الحالة الاقتصادية مثل القدرة الشرائية وقدرة سداد الديون وغيرها؛

➤ **أساليب التفكير:** إن ضغوط العمل في معظمها تنشأ عن بعض أساليب التفكير، فهي مرتبطة بالتمطية الفكرية أكثر من ارتباطها بتمطية الواقع وأسلوب التعامل معه؛

➤ **ضغط الوقت:** إن ضغوط الوقت لبعض الأعمال المرتبطة بزمان معين يؤدي إلى التوتر والخوف من أي تأخير.

رابعا: إدارة ضغوط العمل: توجد العديد من الطرق والأساليب تُستخدم لإدارة الضغوط. بعض هذه الأساليب تكون فردية يضعها ويستخدمها الفرد. والبعض أساليب توضع وتطبق على مستوى المنظمة. وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأساليب³:

1. إدارة الضغوط على مستوى الأفراد: نعني بالأساليب الفردية لمقاومة ضغط العمل مختلف المجهودات التي يقوم بها الشخص للحد أو التحكم أو معالجة أسباب ضغوط العمل التي تتجاوز قدراته الشخصية، ان العبرة في إدارة ضغط العمل لا تعني التخلص من هذا الضغط بقدر ما تتمثل في توجيهه والاستفادة منه⁴. وذلك عن طريق ما يلي:

➤ **الفرع إلى الله:** ركز الإسلام على الجوانب الصحية للفرد عن طريق معالجة الجانب الروحي للفرد المسلم، والطلب من الفرد المسلم العناية بجسده وعقله. لهذا السبب اعتُبر الإيمان بالله والخوف منه في مواجهة الهموم والضغوط جزءا مهما من العلاج الطبي والنفسي. فقد أدرك العديد من الأطباء أن أهم عامل في علاج المرض لا يكمن في العلاج بالعقاقير، بل الأمل في الله. ولقد تضمنت نتائج التجارب الميدانية التي تم إجراؤها على المتطوعين غير المسلمين وغير الناطقين بالعربية ضمن عدة جلسات علاجية، تم خلالها تلاوة قراءات غير قرآنية بالعربية ولكنها مطابقة من حيث اللفظ والصوت والوقع للقراءات القرآنية، فأكدت 97% من التجارب أن القرآن كان له تأثير مهدئ في شكل تغيرات فيسيولوجية تشير إلى انخفاض مستوى التوتر بالجهاز العصبي والذي يؤثر بدوره على وظائف وأعضاء الجسم الأخرى، لذلك هناك احتمالات لا حصر لها للتأثيرات الفيسيولوجية التي قد يحدثها القرآن من منطلق افتراض أنه من الممكن أن يؤدي تأثير القرآن المضاد للتوتر إلى تنشيط لمختلف وظائف المناعة

1 - عقله مبيضين، ربي الحسن، مرجع سبق ذكره، ص160.

2 - وفيه أحمد الهنداوي، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، العدد 58، مسقط-عمان، 1993، صص105-107.

3 - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة-، 2009 / 2010، ص23.

4 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- بالجسم، مما يحسن من قدرة الجسم على الشفاء من الأمراض أو مقاومتها. على أن الفرع إلى الله يكون بتقوى الله والكثير من الاستغفار والصلاة على النبي والتوكل على الله والاكتثار من الدعاء¹؛
- **التأمل:** يتم ذلك من خلال جلوس الفرد وعينه مغمضتان ويصدر صوتا محددا كالدعاء عدة مرات في اليوم ولدقائق معدودة، وتهدف هذه الطريقة إلى بلوغ درجة من الهدوء والراحة الجسدية، وتتيح للفرد الفرصة لأخذ استراحة من الأنشطة اليومية وممارسة مستوى عال من الانتباه والوعي على مشاعره وكيانه، وتدريب العقل على مقاومة وتحمل ضغوط العمل²؛
- **التركيز:** عندما يركز الفرد على أداء وظيفة ما مهمة على مدى فترة من الزمن فهذا يساهم في تخفيف الضغط النفسي للوظيفة. وتستند طريقة التركيز بشكل أساسي على الفكرة نفسها تقريبا والقائمة على أساليب التأمل والاسترخاء والتركيز، فهي تُشغل الفرد بعيدا عن التفكير في مصادر التوتر وتؤدي إلى القيام بالعمل الإبداعي الذي يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات³؛
- **الرياضة والتمارين:** ليس المغزى من ممارسة الرياضة هو الكسب أو الخسارة وإنما ممارسة الرياضة بحدا ذاتها وفي أعمار مختلفة، تجدد بعض الأفراد يمارسون تمارين رياضية مثل المشي والركض، السباحة، ركوب الدراجات، وغيرها من أجل القضاء على الشحنت الداخلية. لقد فشل الباحثون في إثبات أن ممارسة الرياضة قد تقلل من أمراض القلب لكنهم توصلوا إلى أن الأفراد الأقل عرضة للاجهاد والضغط من الآخرين هم الذين يقومون بممارسة الرياضة⁴؛
- **الاسترخاء:** وهو جلوس الفرد بهدوء وراحة من خلال تقليل درجة توتره وخلق حالة من الهدوء والسكينة نفسيا وبدنيا، لأن استرخاء العقل لا يمكن تحقيقه إلا عبر الاسترخاء العام للجسم ويمكن القيام بتمارين الاسترخاء لمدة عشرين دقيقة يوميا من خلال تمارين التنفس والتدليك⁵؛
- **نظام التغذية:** يلعب النظام الغذائي دورا مهما في إدارة الضغط والتوتر، فالنظام الغذائي المتوازن هام جدا للفرد للحفاظ على مستويات عالية من الطاقة لمواجهة الضغط. وأحسن نظام غذائي متوازن يحرص على تقديمه الأطباء هو تناول اللحوم والأسماك والخضروات المحتوية على البروتينات بالإضافة إلى كميات لا بأس بها من الأجبان والعسل، ويوصى بعدم تناول الكثير من السكر الذي يوفر طاقة كبيرة للجسم لمدة قصيرة كما يمكن أن يسبب أحيانا مضاعفات غير مرغوب فيها مثل الشعور بالضعف والإرهاق⁶؛
- **معرفة شخصية الأفراد:** نعي بها مدى قدرة الفرد على الاستجابة للضغوط وتحملها ومقاومتها والتخلص من نتائج تأثيراتها النفسية والمادية وذلك من خلال تلبية احتياجات العاملين، وتلقي الدعم الاجتماعي وبناء علاقات جيدة وتعزيز الزمالة، والعمل على توفير محيط هادئ⁷؛

¹ _ عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 292-301.

² _ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 168.

³ _ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ _ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5th edition, Mc-Graw-Hill, Book Co, 1985, p209.

⁵ _ زيادة المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1، الأردن، 2003، ص 35.

⁶ _ عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 350.

⁷ _ محمود العميان، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص 196.

- **إدارة نمط الحياة:** إحدى طرق التعامل مع التوتر والضغط هي اتباع أسلوب حياة مناسب. بما في ذلك التغذية السليمة، ومحاولة إيجاد توازن بين مختلف الأنشطة في حياة الفرد فلا يمكنه تكريس حياته بأكملها للعمل، ولكن يجب عليه برمجة جزء منها للأنشطة العائلية والاجتماعية، لأن هذا سوف يحدد نشاط الفرد وعمله، ويعزز من قدراته في مواجهة تحديات العمل¹.
2. **إدارة الضغوط على مستوى المنظمة:** بينما يحاول الأفراد تخفيف شدة الضغوط التي يواجهونها، هناك ضغوط لا يمكنهم السيطرة عليها أو تخفيف آثارها، وهي ضغوط تتعلق بهيكل وثقافة المنظمة، لذا كان من واجب إدارة المنظمة معرفة المتغيرات المسببة للضغط والتوتر للأفراد داخلها والسعي لمعالجتها². وذلك من خلال:
- **إعادة النظر في الاتصالات الرسمية:** إن ارتفاع الاتصالات الرسمية مع العاملين يقلل من عدم التأكد لديهم ويعطيهم المعلومات عما يدور في المنظمة، ويقلل من الغموض لديهم ويشكل ادراكات العامل في الاتجاه الصحيح، وهذا بدوره يقلل من ضغوط العمل لدى الفرد³؛
- **الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة:** يتسبب عمل الزوجين في وقوع نوع معين من صراع الأدوار خاصة في العمل والمنزل. وتسعى المنظمات الى التخفيف من شدة الضغط المترتب عن تعارض المهام والأدوار في هذا المجال عن طريق عدة ممارسات مثل: المدونة في جدول العمل اليومي، فهذه الممارسات تساهم في إعادة تنظيم الأزواج لحياتهم بصورة تقلل من التعارض⁴؛
- **إعادة تصميم الوظائف:** هذه إحدى الاستراتيجيات المستخدمة لتقليل مشاكل الأفراد العاملين المتعلقة بالإدارة نظرا لأن العديد من الوظائف هي في حد ذاتها مصدرا للضغط، لذا فإن إعادة تصميمها يعد ضرورة ملحة لمعالجة هذه المشاكل. تعتمد هذه الإستراتيجية على مدخل ترتيبي هرمي للحاجات الذي اقترحه "أ. ماسلو" كأساس لها. والتي تدعو إلى تصميم وظائف المنظمات بالكيفية التي تناسب الفروقات الفردية بين العاملين، واقتناعهم بأنهم قادرون على تلبية احتياجاتهم الشخصية، والوصول الى أهداف المنظمة بالعمل الجاد وبالتالي تحقيق مستوى عال لكل من الدافع والأداء، فيشعر العامل بالرضا اذا كان للعمل قيمة داخلية ذات معنى لديه، حيث قد يركز هذا العمل على مجموعة شاملة من المهام بدلا من جزء منها ويستوجب على الفرد تطوير المهارات والقدرات المختلفة المستخدمة لبلوغ هدف ما، وتأثير هذا العمل على الآخرين لا بد أن يكون ملموسا، أما على المستوى الأعلى فإن توافر معلومات التغذية الراجعة حول ما أنجزه الفرد في عمله، سواء عن طريق العمل نفسه أو عن طريق الآخرين يعد أحد الطرق لتلبية الاحتياجات التي يسعى بها إلى تحقيق ذاته في المنظمة⁵؛
- **العمل على انشاء علاقات حسنة وطيبة بين العاملين:** يحدث هذا بين السلطات الرئاسية، وتوفير سبل المشاركة والتعاون فيما بينهم، وكذلك بين المستويات القيادية والرئاسية، وبالتالي تخفيف شدة الضغط عند الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها⁶؛

¹ _ ليلة سايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص 69.

² _ غربي صيرينة، مدى فاعلية برنامج معرفي سلوكي في تنمية أساليب التعامل الإيجابية مع الضغوط المهنية لدى الممرضين، أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012/2011، ص 126.

³ _ S.L Sauter & L .R Murphy , **Organizational Risk Factors for job stress**, American psychological Association, 3rd edition, Washington, 2004, p60.

⁴ _ ليلة سايب، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁵ _ غربي صيرينة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

⁶ _ ليلة سايب، مرجع سبق ذكره، ص 71.

➤ **تلمس أسباب الضغوط:** ويتم ذلك من خلال مراقبة ودراسة الأسباب المحتملة للضغوط في مكان العمل وبشكل مستمر في ضوء تطورات المجتمع، ومعالجتها قبل استفحالها¹؛

➤ **المشاركة و فرق العمل:** فرق العمل هي مجموعة من الأشخاص المشاركين في انجاز عمل واحد، لكل منهم مسؤوليات وواجبات جزئية، وأعضاء الفريق لديهم شعور بالرضا عن وظيفتهم وتتوفر لديهم الرغبة في المشاركة والتعاون من أجل السعي لتحقيق الهدف، وهذا يساعد في علاج الكثير من ضغوط العمل².

وتحاول المنظمات تطوير العمل الجماعي وروح المشاركة (لجان خاصة، حلقات الجودة، فرق العمل، جماعات حل المشاكل) لمساعدة أعضائها في التغلب على الضغوطات التي يواجهونها. ويكون ذلك إذا وفرت الإدارة شروط النجاح للعمل الجماعي والمتمثلة في حسن اختيار الأشخاص المشاركين، تنسيق مجهوداتهم، تكوينهم وتحفيزهم، فضلاً عن تقديم الفرصة لهم لعرض مساهماتهم وتحقيق العديد من المزايا في مختلف المستويات³؛

➤ **تحسين ظروف العمل المادية:** تعتبر ظروف العمل المادية كالضوضاء والحرارة والرطوبة والتلوث مصدراً لضغط العمل التي يجب الاهتمام بها، إذا ما كانت المنظمات ترغب في استكمال جهودها لتقليل هذه الضغوط وخلق محيط مناسب للعاملين فيها. ويتم ذلك من خلال⁴:

- ضبط أصوات الأجهزة والمعدات المستعملة في مكان العمل لتناسب مع مستوى السمع الطبيعي عند العاملين؛
- حرص المنظمات في تصميم مبانيها على استخدام النوافذ خاصة في الدول المشمسة، حيث أن النوافذ لا توفر الضوء فقط، بل تتيح للعيون الاتصال مع البيئة الخارجية، مما يعمل على تحديد نشاط الفرد بشكل أكبر وتزيد من متعته؛
- من واجب المنظمات تحديد المخاطر الناشئة عن التلوث الناتج عن استخدام الموارد أو المعدات بمحيط العمل، بشرط أن يتم اعلام الأشخاص بمعلومات حول هذه المخاطر وعواقبها المستقبلية، ويجب تزويد الأفراد كذلك بطرق الوقاية والأمن الصحي؛
- يجب على المنظمات تكوين موظفيها بشأن الأجهزة والمعدات الجديدة، وتوفير وسائل حمايتهم من مخاطر هذه الأجهزة، ومراجعة هذه الأجهزة والمعدات الجديدة بانتظام، لضمان سلامتها وملاءمتها للعمل، ومن المرجح أن يكون الأفراد الذين يشعرون بالأمن في محيط العمل أقل عرضة للتوتر وبالتالي أكثر إنتاجية.

➤ **الإرشاد:** يهدف إرشاد الأفراد العاملين إلى تحسين الصحة العقلية والنفسية وسلامة العامل، بحيث يشعر الفرد بالراحة اتجاه نفسه والآخرين، وبأنه يمكنه تلبية احتياجاته. ويمكن تقديم التوجيه عن طريق أفراد متخصصين أو غير متخصصين، فقد يتم عن طريق الرئيس المباشر للعامل أو المسؤول عن مسائل وشؤون العاملين، بشرط أن يكون ذلك بطريقة سرية لكي يشعر الشخص بحرية تقديم المعلومات والتحدث حول ظروفه الشخصية ومشكلته، لأن الإرشاد هنا لا يشمل قضايا العمل فقط، بل يتعدى ذلك إلى مشكلات الحياة الشخصية التي يمكنها التأثير على أدائه. والإرشاد هنا يهدف لمساعدة الفرد من أجل تطوير

¹ _ اجلال حافظ، دراسة مقارنة للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاعين العام والخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ملحق العدد 2، جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1990، ص73.

² _ محمد هلال، مهارات إدارة الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2000، ص130.

³ _ عامر سعيد وعبد الوهاب علي، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مراكز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص392.

⁴ _ عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 407-411.

وتنمية صورة ذهنية أحسن، وبالتالي مساعدته على تعزيز الثقة بنفسه، وزيادة فهمه لنفسه، ومحيطه والتحكم في نفسه داخل هذه المجتمعات ويمكن تقديم الإرشاد بعدة أساليب مختلفة تتباين فيها درجة سيطرة ومشاركة العامل في عملية التوجيه والإرشاد¹؛

➤ **تطوير نظم الاختيار والتعيين:** وذلك بتقليل عبء العمل عن طريق اختيار الأشخاص الذين يمكنهم القيام بالأعمال اللازمة، وإعادة إنشاء أنظمة حوافز عادلة وتقييم الأداء، تنشيط أنظمة وقنوات الاتصال، تصميم أنظمة متطورة خاصة بالتدريب، تطبيق أنظمة المشاركة في صنع القرار (مثل برامج الشكاوى، اللجان وبرامج المساهمة في الأرباح) وتبني أسلوب الإدارة الديمقراطية داخل المنظمة²؛

➤ **التدريب:** عند استلام الفرد للوظيفة هذا لا يعني النهاية عن طريق انجاز مهامه الوظيفية، بل عليه تطوير نفسه بشكل أكبر في بداية وأثناء العمل، ويكون ذلك عبر التوجيه والتكوين المناسبين. وبالتالي القضاء على مصادر الضغط، لأن ثقته بنفسه ستزداد مع زيادة نسبة التكوين والتدريب³.

كخلاصة في الأخير يمكننا القول أنه من المتعارف عليه أن الضغط شيء سلبي، له تأثير على صحة الفرد بشكل سريع، ويمكن أن يؤدي علاقاته مع زملائه في العمل. وبالرغم من أن هذه النقاط صحيحة، إلا أن الأبحاث الجديدة والتي أجرتها جامعة هارفارد أثبتت أنه إذا تمت إدارة ضغط العمل بشكل صحيح، فانه سيؤدي إلى إنتاجية وأداء أفضل في العمل. وبالتالي يتم تحويل الضغط من شيء سلبي إلى إيجابي. والضغط لا يمكن الهروب منه لأننا نعيش في عالم مليء بالضغوطات والتغيرات والقلق بشكل مستمر، وبالتالي علينا التعايش معه والتعود عليه.

¹ _ عبد الرحمن هيجان، مرجع سبق ذكره، ص293.

² _ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص170.

³ _ محمد هلال، مرجع سبق ذكره، ص62.

خلاصة:

تعد المنظمة نظام مركب من العناصر البشرية، المادية والمادية التي تستخدمها في ممارسة نشاطها ضمن قيود بيئية بغرض تحقيق أهدافها. وإذا كان الإنسان هو المورد الأساسي الذي يستطيع تحريك جميع الموارد من حوله، باعتباره كائن عاقل، وهو بهذه الصفة يتحرك وفق تفاعلات معقدة وحالات متباينة بين الرضى والسخط، السرور والحزن، المشاركة والانزواء، التفاعل والانكفاء، الإيجابية والسلبية، وتختلف نسبة هذه المعاني من شخص إلى آخر؛ وإذا كان هذا هو الإنسان الذي تقوم عليه المنظمات والهيئات، ويعتمد عليه قوام الحياة فكيف لنا أن نؤطر سلوكه ونوظفه داخل البيئة الجماعية للمنظمة بحيث يتوافق أداءه الفعلي مع المخرجات المنتظرة منه، ويحقق ذاته من خلال العمل ضمن هذه البيئة ويكون راضيا تماما عن الانتماء لمنظمتها.

إن إدارة السلوك التنظيمي للأفراد أو الجماعات يسعى في هدفه الأسمى إلى تحقيق مزيد من الاستقرار والديمومة للمنظمة، وأنه كلما زادت درجة التوافق والانسجام بين الأفراد والجماعات وتواءمت أهدافهم مع أهداف المنظمة المتوخاة، كلما كان ذلك أدعى لنجاح واستمرار واستقرار هذه الأخيرة.

كما نتج لنا أن سلوك الفرد يتحدد بمجموعة من الأبعاد، فعوامل البعد الفردي (اتجاهات، دافعية...) لها تأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة أي هي جزء من أدائه الطبيعي وسلوكه داخل المنظمة، وبالتالي لابد من محاولة استيعاب سلوك الفرد داخل المنظمة ومن ثم محاولة توجيه سلوكه بما يخدم أهدافها.

ولكن دراسة وفهم سلوك الفرد فقط غير كافية (سلوك تنظيمي جزئي)، بل يجب أن نتناول حلقة أكبر من هذه يوجد فيها الفرد وبها سلوك الفرد ويوجد بها أيضا دائرة أكبر منه هي دائرة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. وبالتالي فإن الجماعة أو فرق العمل لها خصائصها، مواقفها، تماسكها وكيف تؤثر هذه الجماعة على سلوك الغير داخل المنظمة أي السلوك التنظيمي الواسطي (كالجماعة، الصراعات مثلا...). وبعد ذلك انتقلنا إلى فهم آخر بعد في السلوك التنظيمي ألا وهو البعد التنظيمي حيث تطرقنا إلى أثر ثقافة المنظمة في فهم الأفراد وفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمة، وكذا تأثير ضغوط العمل على أداء الأفراد خلال مزاولتهم لنشاطهم الوظيفي واختلافاتهم الفردية في مدى الاستجابة لهذه الضغوطات (ثقافة المنظمة، ضغوط العمل...) أي السلوك التنظيمي الكلي.

فالسلك التنظيمي هو محصلة تأثير الفرد وتأثير الجماعة وتأثير ثقافة المنظمة وضغوط العمل وغيرها من العوامل التنظيمية داخل المنظمة، هذه التأثيرات تسمى بالسلوك التنظيمي الذي يؤثر على الإنسان في المنظمة، والملاحظ أن أهم هذه العوامل المؤثرة تتحدد بحسب طبيعة كل مجتمع، فالعوامل الفردية تؤثر أكثر على سلوكك أنت كعامل، ولكن سلوكك يرضخ للضغوط الجماعية وأيضا للأطر والقوانين لدى المنظمة. وبالتالي لا نستطيع معرفة ما العامل الذي يحكم أكثر، إلا إذا درسنا الموقف نفسه، فعوامل البعد الفردي هي قاعدة لبقية عوامل الأبعاد أي العوامل التي تؤثر على سلوكك أكثر، وعوامل البعد الجماعي أيضا تؤثر باعتبار أن المكان العام له محددات سلوكية. وبالتالي هناك تكامل بين العناصر، في حين لا يمكن للشخص عدم الالتزام بالجوانب الأخلاقية (عوامل البعد الجماعي) أو القوانين التنظيمية (عوامل البعد التنظيمي).

الفصل الثاني: الأسس النظرية والمفاهيمية لأدلة الأفراد بالمنظمات

تمهيد

تنطوي وظيفة إدارة الأفراد على مختلف الأنشطة التي تهدف الى توفير القوى العاملة وفقا للخبرة والتخصص المطلوبين في المنظمات، فضلا عن الأنشطة التي تهدف الى الحفاظ على المهارات والكفاءات وتطويرها وتحفيزها لتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية.

ويعتبر الفرد العامل من بين المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على أداء المنظمة، لأن فعالية المنظمة تعتمد على كفاءة الفرد وقدرته على العمل والرغبة في ذلك كونه عنصر مهم وفعال في استغلال الموارد المتاحة. ان نجاح أي منظمة ينبع من التزام وجهود عامليها الناجحين فهي تعمل على زيادة مستوى أداء عامليها بشتى الطرق والأدوات الممكنة، وهذه الأدوات تشمل الدعم المادي والمعنوي، تحسين ظروف العمل بطريقة تحفز العاملين وتدفعهم الى انجاز مهامهم، وهذا يفرض على المنظمة الاهتمام بتشجيع العاملين ودفع قدراتهم وامكانياتهم من أجل مستوى أداء أعلى.

نتناول في هذا الفصل عرضا للأسس النظرية والمفاهيمية لأداء الأفراد بالمنظمات من خلال استعراض أربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية أداء الأفراد

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الأفراد

المبحث الثالث: تقييم أداء الأفراد

المبحث الرابع: أساليب وطرق تقييم أداء الأفراد

المبحث الأول: ماهية أداء الأفراد

المقصود بالأداء هنا هو أداء العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم المهنية. حيث يعتبر الأفراد من بين أهم العناصر المؤثرة على أداء المنظمة كموارد متميزة، يساهم أداؤها بشكل رئيسي في الأداء العام للمنظمة، ويعتقد البعض أن أداء المنظمة هو نتيجة لأداء مجمل الأفراد التي تنتمي إليها¹.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

من المهم بادئ الأمر وحتى يكتمل تصورنا لمفهوم أداء الأفراد والكشف عن موقعه ضمن أداء المنظمة، التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المنظمات بشكل خاص ظهر من خلاله أداء الفرد كجزء مكوّن لأداء المنظمة.

أولاً: الأداء لغة

جاء في معجم الرائد تعريف الأداء بأنه "إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه"². أما في معجم الطلاب الوسيط "الأداء بمعنى أدى أداءاً وتأدية دينه قضاءه، وتأدية الشيء أوصله إلى أهله"³. وورد في المورد الثلاثي الأداء بمعنى "تأدية، إجراء، قيام بتنفيذ، إنفاذ، مصدر أدى"⁴.

أما قاموس اللغة الفرنسية «la rousse» فيعتبر كلمة الأداء «performance» مستوحاة من كلمة «performer» والمقصود بها "أنجز" أو "أدى" أو "أتم"⁵، أي انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المنظمة أهدافها⁶. والأداء اللغوي يعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح قراءة وكتابة وتحدثاً وتعبيراً، والأداء الصحفي يعني أن يقوم الصحفي بالحصول على الأخبار، تفسيرها، التعليق عليها وتبليغها⁷.

كما ويشير مفهوم الفعل أدى لغة إلى المشي ليس بالبطيء ولا السريع، وأدى الشيء معناه قام به، ويقال أدى الشخص الدين أي قضاؤه وأدى شخص الصلاة معناه قام بها لوقتها وأدى الشخص الشهادة معناه أدلى بها وأدى إليه ذلك الشيء أي أوصله إليه وبهذا فإن المعنى الصحيح في اللغة العربية لكلمة أداء هو القيام بالشيء أو قضاؤه⁸.

ثانياً: الأداء اصطلاحاً

تشير أغلب المراجع إلى أن استخدام مصطلح الأداء في مجال التسيير يمكن أن يعبر عن ثلاثة جوانب أو أبعاد رئيسية⁹:

➤ النتيجة (résultat): التي يجب أن تقارن بمرجع (هدف)، وبالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف؛

¹ _ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط")، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة، تخصص "إدارة الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص125.

² _ جبران مسعود، الرائد-معجم ألفبائي في اللغة والاعلام-، الطبعة الثالثة، دار العلم للملايين منظمة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005، ص45.

³ _ كرم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006، ص12.

⁴ _ روجي البعلبكي، المورد الثلاثي -قاموس ثلاثي اللغات: عربي-إنجليزي-فرنسي، دار العلم للملايين منظمة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة الرابعة، بيروت، 2008، ص68.

⁵ _ مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة: عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص74.

⁶ _ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص86.

⁷ _ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص39.

⁸ _ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

⁹ _ yvon pesqueux, La notion de performance globale, l'archive ouvert Hal-SHS (Hyper Article en ligne Sciences de l'homme et de la société), submitted on 05 jul 2005, p8. http://halshs.archives-ouvertes.fr/halsh-00000006_performance.tunis.pdf. تم الاطلاع عليه في 10:00 2019/04/03

➤ القيام بالفعل (action): وهنا يجب التمييز بين الكفاءة (compétence) التي تعني القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين، والأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي. حيث يكون هناك أداء حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الانجاز، ويشار إلى الأداء هنا من خلال العملية في حد ذاتها وليس النتيجة؛

➤ النجاح (success): ومن هذا المنظور لا يمكن القول بأن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحاً، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعاً، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف باختلاف المنظمات، والمجموعات والعاملين. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المنظمة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، وفي مرحلة متطورة أداء ضعيف. إضافة إلى ذلك، فإن هناك من يضيف جانباً آخر إلى الجوانب الثلاثة السابقة وهي "القدرة" التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد¹؛ ويعد البعدين الأول والثاني (النتيجة والقيام بالفعل) أكثر الأبعاد استخداماً مقارنة بالبعدين الثالث والرابع (النجاح والقدرة)، حيث يشار به في كثير من الأحيان إلى انجاز المهام، أو يستخدم للتعبير عن النتائج المحققة².

إن التوجهات الحديثة في الفكر الإداري كانت بدايتها عبارة عن ستة مفاهيم تقدم رؤية واضحة وصورة متكاملة عن مفهوم الأداء، والمتمثلة في³:

➤ النجاح الذي تصل إليه المنظمة عند بلوغها لأهدافها: تم اعتبار الأداء على أنه مدى قدرة المنظمة واستعدادها لتحقيق أهدافها، وهو ما أشار إليه كل من «J. Robins & F. Wiersema» كون الأداء هو القدرة على تحقيق المنظمة لأهدافها بعيدة المدى⁴؛ ويرى (بيتر. دراكر) أن الأداء هو "قدرة المنظمة على البقاء والديمومة والحفاظ على التوازن بين رضا المساهمين والعاملين"⁵.

➤ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث يتم تحديد الأداء كونه محصلة قدرة المنظمة على عقلنة وترشيد استغلال مواردها وتوجيهها لبلوغ الأهداف المرجوة، حيث يعكس الأداء كفاءة استغلال المنظمة لمواردها البشرية والمادية، واستخدامها بطريقة تمكنها من بلوغ أهدافها بطريقة مثلى. وحسب كل من «K.D. Miller & P. Bromiley» فإن الأداء هو "انعكاس لطريقة استغلال المنظمة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية للوصول إلى أهدافها"⁶.

➤ النتائج المطلوبة التي تسعى المنظمة لبلوغها: في هذا الإطار يشير الأداء إلى النتائج المرجوة التي تريد المنظمة بلوغها، حيث لا يُنظر إلى الأداء في شكله المجرد لأنه يمثل نتائج لا يُعرف مستواها، لكن يركز على الناحية الإيجابية لنتائج الأداء التي تقترح منذ البداية إمكانية المنظمة بلوغ أعلى مستوى من الأداء، فيما أن الأداء هو نتيجة تفاعل الأنشطة والإجراءات المختلفة التي تمارسها المنظمة ضمن عناصر ومحددات متعددة، فإن درجة مستواه تحددها العوامل التي تؤثر فيه، ودرجة قدرة

¹ - Alice Teil, **Défi de la performance et vision partagée des acteurs : Application à la gestion hospitalière**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin-Lyon 3, le 4 janvier 2002, p42. تم الاطلاع عليه 15:00 على الساعة 2019 /04/17 http://fdv-univ-lyon 3.fr/mini_site/ifross/graphos/thèse/thèse AT.pdf

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المنظمة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

³ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن الغالي، إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 29، 30.

⁴ - James Robins & Margarethe F. Wiersema, « **A Resource-based approach to the multibusiness firm Empirical analysis of portfolio interrelationship and corporate financial performance** », strategic management journal, vol 16, n°4, May 1995, p278.

⁵ - P.Druker, **the future of Management according to Druker**, global village editions, paris, 1999, p73.

⁶ - فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

- المنظمة على بلوغها لأهدافها عن طريقه. حيث يعرف (كلاود بلانش أليغر وآخرون) الأداء بأنه "مجموع المؤشرات _عادة تكون في شكل أرقام_ الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل"¹.
- البعد البيئي للمنظمة: هو مدى امكانية المنظمة من تكيف متغيرات أو عناصر هذا البعد لتحسين مهامها وأنشطتها نحو بلوغ أهدافها، فالأداء يمثل "المحصلة النهائية الناتجة عن تفاعل مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية واستخدامها من طرف المنظمة للوصول لأهدافها"².
- مدخل النظم: يعتبر أن الأداء هو مستوى مخرجات المنظمة وذلك بعد معالجة مدخلاتها واجراء العمليات عليها، فالأداء عبارة عن مخرجات مختلف الأحداث والأنشطة التي تنشأ بالمنظمة³. أي "المخرجات التي لديها قيمة والتي يقوم بانتاجها النظام في صورة سلع وخدمات"⁴. وعرف كذلك على أنه "المخرجات المقدرة بساعة عمل واحدة"⁵. فالأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات لبلوغها خلال مدة زمنية معينة، ويعكس الأداء درجة بلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بغض النظر عما اذا كانت تتعلق بأهداف الربحية أو بالحصصة السوقية أو بنمو المبيعات، أو تلك المتعلقة بالرضا والانتماء، الانطباعات الذهنية والوعي بالعلامة التجارية⁶.
- المفهوم الشمولي: وهو يفترض أن الأداء يمثل نتائج الأنشطة المتوقعة لتحقيق الأهداف المسطرة⁷. من هنا نجد أن الأداء هو أسلوب في ممارسة المهام المطلوبة، وذلك بناء على خبرة الفرد وثقافته من أجل تحقيق أهداف منظمته.

المطلب الثاني: مفهوم أداء الأفراد

اختلفت تسميات أداء الأفراد، لكنها من الجانب الموضوعي لا تخرج عن كونه المجهود الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى تحقيقهم للأهداف التي يجب الوصول إليها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط من جهة بالمهارات والقدرات وإمكانية العاملين، ومن جهة أخرى بطبيعة الأداء ومعايير قياسه. إن أداء الأفراد هو "تطبيق أو القيام بأمر أو مهمة أو اجراء معين أو وظيفة ما أسندت لفرد أو لمجموعة من أجل انجازها"⁸. كما يعرف أداء الفرد بأنه "أداة تحريك وتفعيل الأنواع المتبقية من الموارد التي تستند عليها المنظمات، وهو الآلية الرئيسية لبلوغ أهدافها"⁹.

¹ - Claude.Blanche.Allègre et Ann-Elisabeth.Andreassian, **Gestion des ressources humaines : valeur et l'immatériel**, 1^{ère} édition, De Boeck, Bruxelles, 2008, p127.

² - S. Zahra & J. Pearce, **Boards of directors & corporate financial performance : A Review and integrative Model**, journal of management, vol 15, n°2, jun 1989, p298.

³ - Bob de Wit, Ron. Meyer, **Strategy : process, content, context** , International thompson Business Press, 1998, p40.

⁴ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص74.

⁵ - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 1979، ص28.

⁶ - أماني شقير، تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2006/2005، ص19.

⁷ - Fred.R. David, **Strategic Management : Concepts & Cases**, 8th edition , prentice -hall, Inc, 2001, p301.

⁸ - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، منظمة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص166.

⁹ - هاشمي أحمد عباسية، سعاد الحاج عيود، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" بسكرة) _ الجزائر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، الملحق 1، الجامعة الأردنية، 2016، ص414.

عرف أداء الأفراد بأنه "درجة مساهمة العاملين في انجاز الوظائف الموكلة إليهم ودرجة سلوكهم وتصرفاتهم خلال العمل، ودرجة التحسن التي تظهر على أسلوب انجازهم لأعمالهم"¹. وهو "نشاط يساعد الفرد في إتمام واجباته وأهدافه بنجاح في حدود القيود العادية للاستغلال الأمثل والرشيد للموارد المتاحة"².

ويعرف كذلك على أنه "محصلة السلوك البشري في اطار مجموعة من التدابير والاجراءات التي تقوم بتوجيه العمل لبلوغ الأهداف المرجوة". ويتم تعريفه على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يحدث فقط نتيجة للقوى أو الضغوط المترتبة عن داخل الفرد ولكن اثر التفاعل والانسجام بين كل من العوامل الداخلية للفرد والعوامل الخارجية التي تحيط به"³.

فأداء الأفراد هو مجموعة من الأنشطة الرسمية المشكّلة للوظيفة (يتم تنفيذها وفقا لمتطلبات الوظيفة) القابلة للقياس (حسب معايير معينة) التي يقوم بها الفرد من أجل بلوغ أهداف المنظمة عن طريق حسن استخدام الموارد في اطار البيئة التي تعمل فيها، ويتم تقديمه على هيئة نتائج عددية (معبّر عنها بالأرقام)، وذلك لمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية"⁴.

ويعبر أداء الأفراد عن "السلوك الذي يسمح للفرد بالتعبير عن مقدار مشاركته في الوصول لأهداف المنظمة بشرط قيام إدارة المنظمة بدعم وتعزيز هذا السلوك، وبشكل يضمن جودة التكوين ونوعيته"⁵.

وبناء على ما سبق من التعاريف، يمكن اعتبار أداء الأفراد بأنه ذلك الجهد المبذول من طرف العامل في تنسيق عمله، لأداء ما يُطلب منه من الواجبات الوظيفية وانجاز جميع المهام الموكلة إليه بدقة، في أقصر وقت، أقل جهد وبأقل تكلفة.

المطلب الثالث: أبعاد أداء الأفراد

هناك من يرى بأن أداء الأفراد مكوّن من كل من بعدي الكفاءة والفعالية بمعنى أن المنظمة المتميزة بأداء أفضل هي من تقوم بالجمع بين هذين البعدين وتسييرهما بشكل جيد، وعليه سنقوم بتوضيح مفهوم هذين البعدين لأهميتهما الكبيرة بالنسبة لأداء الأفراد كما يأتي⁶:

أولاً: الكفاءة

تختلف وجهات النظر حول تحديد مفهوم الكفاءة إذ عرفت على أنها "الوصول إلى مستوى النشاط (النتيجة) المطلوب مع الحد الأدنى من استهلاك الموارد"⁷. أما (M. seiler) فقد عرفها على أنها "الحصول على أقصى أداء ممكن لأي إنفاق معطى من الموارد"⁸.

¹ - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964، ص13.
² - عبد الحليم عي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد 2، الرياض، 1996، ص213.
³ - محمد عبد الغني هلال، مهارة إدارة الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999، ص ص19، 20.
⁴ - كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 8، المجلد 4، جامعة الجزائر، 2017/12/15، ص88.
⁵ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص36.
⁶ - فتح الله غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 19، العدد 1، فلسطين، جانفي 2015، ص ص336، 337.
⁷ - Dobrin. Cosmin. Octavian et al, **The Concept of performance in business Organizatons**, proceeding of the 6th international Management Conference, faculty of management, Academy of Economic studies, Romania, 2012, p312.
⁸ - Seiler. Marcia. Ford et al, **Indicators of Efficiency & Effectiveness in Elementary & Secondary Education Spending**, Research Report, n°338, legislative research commission office of education

من هنا عرفت الكفاءة بكونها "قيمة الموارد المستعملة من أجل إنتاج وحدة فقط من المنتجات وهي بذلك تجسيد للاستعمال العقلاني والأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتوفرة". ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين هما: مدى توافر المؤهلات البشرية والمادية والمعلومات المتوفرة، وسبل استغلال تلك الموارد لبلوغ الأهداف¹. وتعرف الكفاءة بأنها "إمكانية اختيار السبيل الأمثل الذي يحقق النتيجة المطلوبة بتوظيف الإمكانيات المتاحة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة في الأداء تركز على طريقة العمل، سبل القيام بالنشاط أو منهج تحقيق الأهداف الذي يرجى منه أن يكون أقل تكلفة وأكثر عقلانية ورشادة. فهي تهتم خاصة بطريقة تحقيق الهدف أكثر من مستوى ودرجة تحقيقه"². وعرفت الكفاءة بأنها "النسبة التي تعكس النتائج المحققة مقارنة بالتكاليف التي تم تحملها لتحقيق هذه النتائج"³.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

ثانيا: الفعالية

اختلف الباحثون أيضا في تحديد مفهوم الفعالية، فهناك من يعرفها على أنها "درجة تحقيق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأمد، في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية"⁴. وحسب (M.Walker & Ruibert) فإن "الفعالية متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فحسب الباحثين فإنها تنعكس في "إمكانية المنظمة من بلوغ أهدافها الإستراتيجية كنمو المبيعات وزيادة حصتها في السوق مقارنة بالمنافسين..."⁵.

كما تعرف الفعالية بأنها "العلاقة بين النتائج المتوصل إليها والأهداف الموضوعية من طرف نظام ما، فإذا كانت النتائج المتحصل عليها متقاربة مع الأهداف الموضوعية زادت فعالية النظام والعكس صحيح"⁶. لذا فإن العلاقة بين الكفاءة والفعالية غاية في الأهمية، فقد تكون المنظمة فعالة وغير كفؤة أو العكس، ولكن يجب السعي لتحقيق التوافق بين كلا المفهومين، حيث تعني الفعالية "إمكانية بلوغ الأهداف والعمليات المتوقعة من أجل الوصول إليها"⁷. ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية: الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة أو الأهداف المتوقعة. وبذلك

accountability, Frankfort education, Kentucky department of education's division of school finance, 8 january 2007, p5.

¹ - ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المنظمات بالتطبيق على هيئة (الجمارك السودانية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، قسم الإدارة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2017 / 2018، ص52.

2- Mintzberg. Henry, **le mangement au centre des organisations**, éditions d'organisation, Paris, 1998, P 480.

3- Charles. Luthaus & others, **Organizational Assessment : A Framework for improving performance**, international development research centre, Ottawa, Canada, 2002, p146.

⁴ - نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006 / 2007، ص146.

⁵ - الشيخ الداوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمنظمات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999 / 2000، ص219.

⁶ - Boislandelle.H.M, **Gestion de ressources humaines dans les petites et les moyennes entreprises**, economica, paris, 1998, p39.

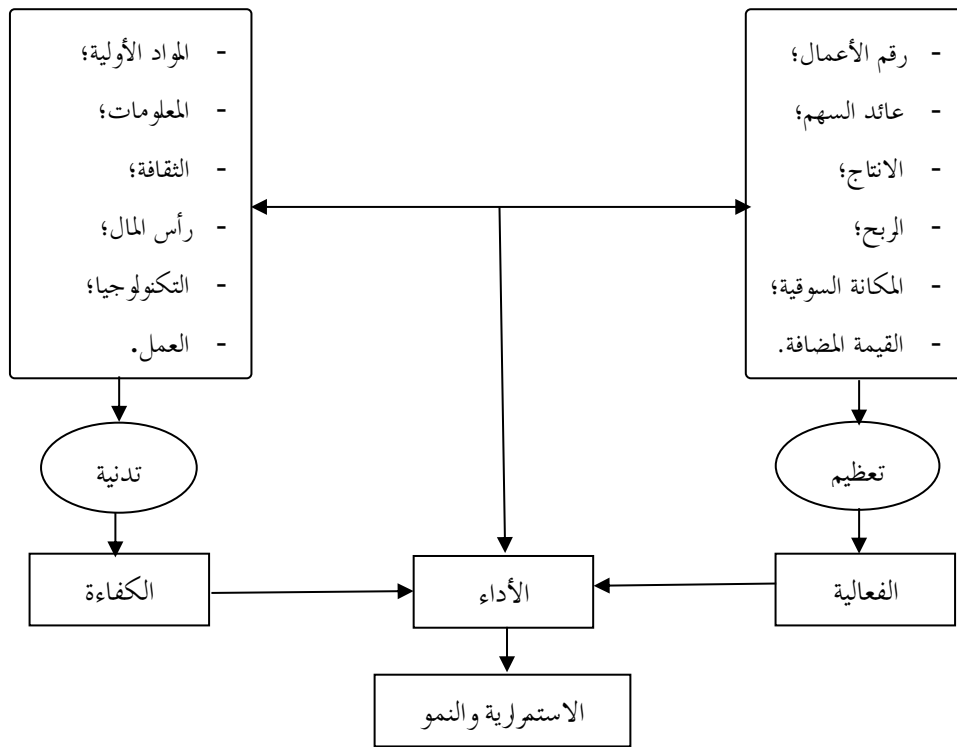
⁷ - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة: منظمة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015. 2014، ص48.

فإن الفعالية تعني فعل الأمر الصحيح بمعنى بلوغ الأهداف الموضوعة مقارنة بالنتائج التي تم الوصول إليها¹. نستخلص معادلة الفعالية طبقا للتعريف السابق كما يلي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}$$

وبالتالي "يتم قياس الفعالية وفقا للنتائج المتوصل اليها والأهداف المسطرة، بالمقابل نعني بالكفاءة النسبة بين النتائج المحققة والأدوات المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف"². والشكل رقم (01_02) الآتي يبرز لنا مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (01_02): الأداء من منظور الفعالية والكفاءة



المصدر: مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة: عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017/2018، ص78.

من خلال الشكل يتضح أن الأداء يتمثل في المزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وهذا تجسيداً لمفهوم الكفاءة، كما أنه يتمثل في تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة من خلال تعظيم النتائج: الأرباح، رفع رقم الأعمال... وهذا تجسيد لمفهوم الفعالية. كل هذا من أجل ضمان استمرارية المنظمة ونموها.

¹ - سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة)، أطروحة دكتوراه في العلوم - علم الاجتماع- تخصص تنمية الموارد البشرية غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2013/2014، ص70.

² - Bernard Martory, **contrôle de gestion social : salaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance**, librairie vuibert, Paris, 1999, P231.

وهناك من الباحثين من يرى أن للأداء جوانب أخرى مثل البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي، وذلك كما يأتي¹:

➤ **البعد التنظيمي للأداء**: يشير الأداء التنظيمي إلى الأساليب والطرق والكيفيات التي تستخدمها المنظمة لبلوغ أهدافها في مجالها التنظيمي، من هنا يصبح لدى مسيري المنظمة معايير بناءا عليها يتم قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة عليها وتأثيرها على الأداء، والتأكيد على أن هذا القياس يرتبط ارتباطا مباشرا بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية المتوقعة؛

➤ **البعد الاجتماعي للأداء**: يقصد بالبعد الاجتماعي للأداء الوصول إلى مستويات مختلفة من رضا أعضاء المنظمة باختلاف مستوياتهم، لأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعد دليلا ومؤشرا على مدى وفاء وولاء وتعلق الأفراد بمنظمتهم، ولهذا توجب التركيز على المناخ الاجتماعي السائد بالمنظمة، بمعنى كل ما هو متعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية بالمنظمة (من صراع، أزمات...).

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الأفراد

لا يمكن الحديث عن وجود مستويات جيدة للأداء في المنظمة دون التطرق إلى عناصر الأداء، نظرا لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد في هذه المنظمات²، ويستوجب تحديد مستوى أداء الفرد المعرفة بكل العوامل التي تبين هذا المستوى ومدى التفاعل بينها، ونتيجة لاختلاف وتنوع تلك العوامل وعدم إمكانية تحديد درجة تأثير كل واحد منها على أداء الفرد، وتباين نتائج البحوث الفارقة التي اهتمت بهذا الموضوع، فهناك صعوبات تواجه المختصين في تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء ودرجة التفاعل بينها³.

المطلب الأول: عناصر أداء الأفراد

إن تحقيق مستوى جيد من الفعالية في الأداء لأي عامل يعني بلوغ نتائج محددة تستوجبها تلك الوظيفة تقترب من تلك المستهدفة وتتفق مع سياسات واجراءات وظروف البيئة التنظيمية التي يعمل فيها ذلك العامل⁴. وهو محصلة تفاعل العديد من العوامل، على وجه الخصوص⁵:

- **المعرفة والالمام بمتطلبات الوظيفة**: تشمل المعارف العامة، مختلف المهارات الفنية والمهنية الخاصة بالوظيفة والمجالات المتصلة بها؛
- **نوعية العمل**: تكمن في ادراك وتصور العامل عن وظيفته ورغبته ومهاراته الفنية، ابداعه وقدرته على التنظيم وإنجاز مهامه دون ارتكاب أية أخطاء؛
- **كمية العمل المنجز**: وهي مقدار العمل الذي يمكن للفرد العامل بذله في ظل ظروف العمل العادية، ومقدار سرعة انجازه؛
- **المثابرة والثوق**: تتمثل في الجدية والالتزام بالعمل وقدرة الفرد العامل على تحمل مسؤولية الوظيفة وإتمام العمل في الوقت المحدد، ودرجة حاجة الفرد العامل إلى التوجيه والإرشاد من طرف المسؤولين، وتقييم نتيجة أعماله.

¹ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 219.

² - أحمد عاشور، إدارة القوى السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 69.

³ - بولخوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في منظمة مطاحن جديع بتقوت/ ولاية ورقلة)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص 214.

⁴ - يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات، العدد الخامس، الجامعة الإسلامية-كلية التجارة-، جويلية 2013، ص 185.

⁵ - بولخوة باديس، قمو سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

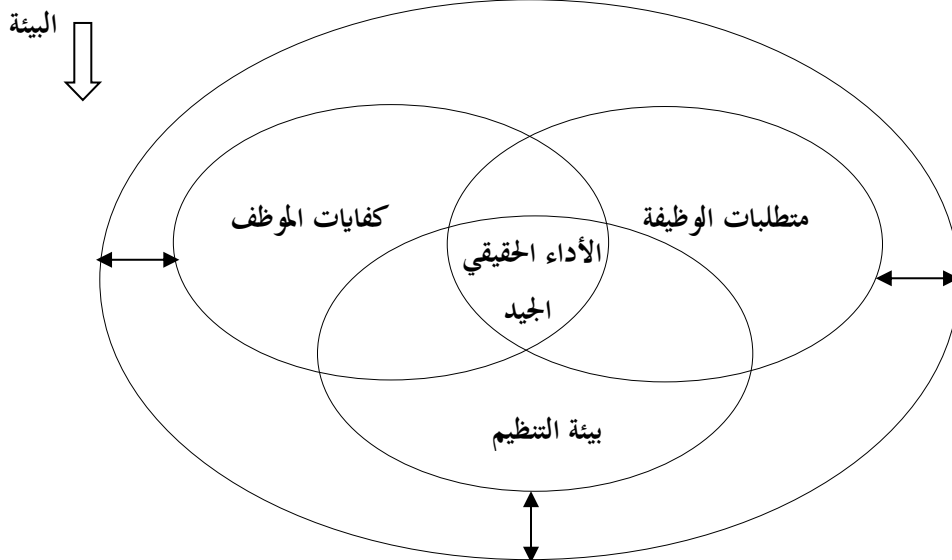
وبعد الأداء الحقيقي الجيد على أنه نتاج عدة عوامل متداخلة والتي يجب التركيز عليها وعدم تجاهلها تماماً، أي أن الأداء لا يكون هدفاً ولكنه أداة لبلوغ غاية وهي النتيجة، ولهذا فإن الأداء يعد بمثابة ترجمة عملية لجميع مراحل التخطيط، فقد يمكن مثلاً لأية منظمة القيام بالتخطيط والتنظيم ولكنها لن تتوصل إلى أية نتائج إذا لم تنفذ خططها وسياساتها المرسومة¹.

وفي تصنيف مشابه يشير (ماريون. إي. هاينز) إلى عناصر الحكم على أداء الفرد فيما يتعلق بالجوانب التالية²:

- **الموظف:** فيما يتعلق بمعلوماته واتجاهاته وقيمه ودوافعه للقيام بالأعمال؛
- **الوظيفة:** تتعلق بمختلف الواجبات والمسؤوليات والأدوار المطلوبة لإنجاز مهام هذه الوظيفة، بالإضافة إلى توفر التغذية العكسية للفرد العامل من أجل تطوير مستوى عمله؛
- **الموقف:** بمعنى بيئة المنظمة من حيث الهيكل التنظيمي للمنظمة والإشراف والأنظمة الإدارية وتوفر الموارد ومناخ العمل. وما سبق نستنتج أن عناصر الوظيفة (العمل) مرتبطة بطبيعة وأنشطة الوظيفة، وبالعامل ومهاراته وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للوظيفة. ولقد حددها بعض المفكرين على النحو التالي³:
- **كفاية الموظف:** بمعنى ما يمتلكه الفرد من حيث المعرفة والمهارات والميول والقيم وهي تمثل الصفات الرئيسية للفرد، والتي تؤدي إلى مستويات جيدة لأداء الفرد؛

- **متطلبات الوظيفة:** وتتمثل في الواجبات والمسؤوليات والأدوار المطلوبة لإنجاز المهام المتعلقة بالعمل؛
 - **بيئة التنظيم:** تشمل مختلف العوامل الداخلية والخارجية، فالعوامل الداخلية هي تلك المؤثرة على المستويات الجيدة لأداء المنظمة وهيكلها، أهدافها ومواردها وموقعها الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، في حين العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تؤثر على الأداء سواء أكانت اجتماعية أم ثقافية أم اقتصادية أم سياسية أم قانونية.
- والشكل الآتي يوضح مختلف عناصر الأداء.

الشكل رقم (02_02): نموذج الأداء الحقيقي الجيد



المصدر: عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 306.

¹ يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 185.

² هاينز ماريون، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزهير الصايغ وزكي غوشة، وبجي الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 273.

³ عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 304.

إن أداء الفرد هو النتيجة الصافية لجهوده التي تبدأ بالامكانيات والقدرات، وإدراك وتصور المهام (الدور) والمقصود بهذا أن أداء الفرد في موقف محدد يتم اعتباره نتاج العلاقة المتبادلة والمتداخلة بين: الجهود، الامكانيات وإدراك الدور (المهام). وتشير الجهود الناشئة عن حصول العامل على التدعيم (الخوافز) إلى الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها العامل من أجل إنجاز واجباته ومهامه. أما الإمكانيات أو القدرات فهي السمات الشخصية التي سيتم استخدامها لإنجاز العمل، ولا تتغير أو تتقلب هذه الإمكانيات أو القدرات خلال مدة زمنية قصيرة. ويشير إدراك أو تصور المهمة أو الدور إلى الاتجاه الذي من خلاله يواجه العامل جهوده في العمل، ويشمل ذلك سلسلة من النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها العامل عند إنجاز واجباته. ولبلوغ مستوى أداء مرض، يجب أن يكون في كل مكون من مكونات الأداء حد أدنى من الاتقان¹.

المطلب الثاني: محددات أداء الفرد

انطلاقاً من كون أداء الأفراد عبارة عن ممارسة الأنشطة ومختلف المهام والواجبات المكونة للوظيفة، واعتبار ذلك سلوكاً، فإن هذا الأخير يتأثر إيجاباً أو سلباً بعناصر معينة ستؤثر في نهاية الأمر على أداء الفرد، وغالباً ما تسمى تلك العناصر بمحددات أداء الفرد².

وتنقسم محددات أداء الأفراد إلى قسمين وذلك وفقاً لعلاقتها بالفرد العامل أو درجة سيطرتها عليه: القسم الأول يعرف بالمحددات الداخلية ويشمل مجموعة المحددات المتعلقة بالعامل كفرد، أما القسم الثاني فيعرف بالمحددات الخارجية وهي المرتبطة بالبيئة المحيطة أي تلك التي تخرج عن سيطرة الفرد العامل³.

أولاً: المحددات الداخلية

قدم الباحثان (Lyman.W.porter & Edward.E.lawler) نموذجاً نظرياً يعتمد على سلسلة من الافتراضات حول محددات أداء الأفراد والتي تحددها ثلاثة عناصر أو عوامل أساسية هي: المجهود المبذول، القدرات والسمات الفردية، وإدراك الشخص لدوره المهني أو الوظيفي.

حيث يعكس الجهد المبذول مستوى الحماس لدى كل فرد للقيام بمهامه، وكلما زاد تركيز الفرد على جهوده، زاد انعكاس ذلك على درجة دافعيته للقيام بمهامه، حيث يمثل الجهد المبذول حقيقة مستوى دافع العامل نحو الأداء، ويشمل العامل الثاني إمكانيات وقدرات الفرد الفارطة والتي تبرز مستوى فاعلية المجهود المبذول، أما العامل الثالث فيعني مدى إدراك الشخص لدوره الوظيفي وانطباعاته وتصورات عن السلوكيات والأنشطة التي تشكل منها وظيفته وكيف يجب أن يقوم بدوره داخل المنظمة⁴.

وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد عن طريق وجود أو عدم وجود محددات معينة، ولكن من خلال محصلة التفاعل بين ثلاثة محددات أساسية: الدافعية الفردية، مناخ العمل وقدرة الفرد على أداء العمل.

1_ الدافعية الفردية: تشير إلى درجة الرغبة المتوفرة عند العامل والتي تظهر من خلال الحماس والاستعداد للعمل لديه مما يدل على انسجام وتوافق هذه الوظيفة مع ميولاته واتجاهاته⁵.

¹ - الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمنظمة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة)، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة ورقلة، 2015، ص 140، 141.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 113.

³ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 1989، ص 38، 39.

⁵ - توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009 / 2010، ص 66.

ولكن لا تعد الدافعية المحدد الوحيد لأداء الأفراد، إنما هناك كذلك قدرة وإمكانية الفرد، ومختلف الظروف التي يمارس بها عمله ويمكن صياغة ذلك على النحو الآتي:

$$\text{أداء الأفراد} = \text{القدرات} + \text{الدافعية} + \text{البيئة}$$

فللوصول إلى أعلى مستويات الأداء من الضروري أن تتوفر الرغبة لدى الفرد في انجاز الوظيفة (الدافعية)، وأن تكون له القدرة لانجاز هذه الوظيفة (القدرة)، وتتوفر لديه التجهيزات والمعدات اللازمة لانجاز وظيفته (البيئة المحيطة)، وأي نقص في العناصر الثلاثة السابقة يكون له تأثير سلبي على أداء الأفراد¹؛

2_ مناخ العمل: ويشير إلى درجة الاشباع الذي يوفره المحيط الداخلي للعمل وهو شعوره بالرضا عن وظيفته بعد الوصول إلى أهدافه ورغباته وتلبية جميع احتياجاته؛

3_ قدرة الفرد على أداء أعماله: يمكن تحصيل هذه القدرة من خلال التعليم، التكوين، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المتعلقة بالوظيفة².

ويشير مفهوم القدرات إلى تلك الأفعال والسلوكيات التي يستطيع الفرد القيام بها فعلاً، بينما الطاقة تعبر عن الأشياء التي يحتمل أن يتمكن من القيام به مستقبلاً³. وهي مستوى من الإتقان لأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء تلك الوظيفة والتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها⁴.

إن القدرة والدافع المتوفران عند العامل هما المتغيران الأساسيان بالنسبة لمحددات الأداء، ففي بعض الأحيان يتمتع العامل بأفضل المهارات والقدرات، ولكنها عديمة الجدوى إذا لم يكن هناك دافع نحو العمل والعكس صحيح، فيمكن أن يكون عند الفرد دافع شديد للعمل، ومع ذلك ليست له القدرة على العمل وبالتالي ستعتمد العلاقة الموجودة بين كل من الدافع والقدرة والأداء⁵.

أما آخرون فيرون أن محددات الأداء هي⁶: خصائص العمل في المنظمة ووضعية الفرد من حيث قدرته على العمل التي تتضمن المهارات والمعلومات والخبرة التي يتطلبها أداء العامل بعمله وكذلك الرغبة، مع وجود الإشراف في القيادة الذي تتم فيه عملية الرقابة والمتابعة وتتوفر فيه الإمكانيات اللازمة ووسائل العمل. والشكل التالي يوضح محددات أداء الأفراد.

¹ - حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منظمة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 109، 110.

² - توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

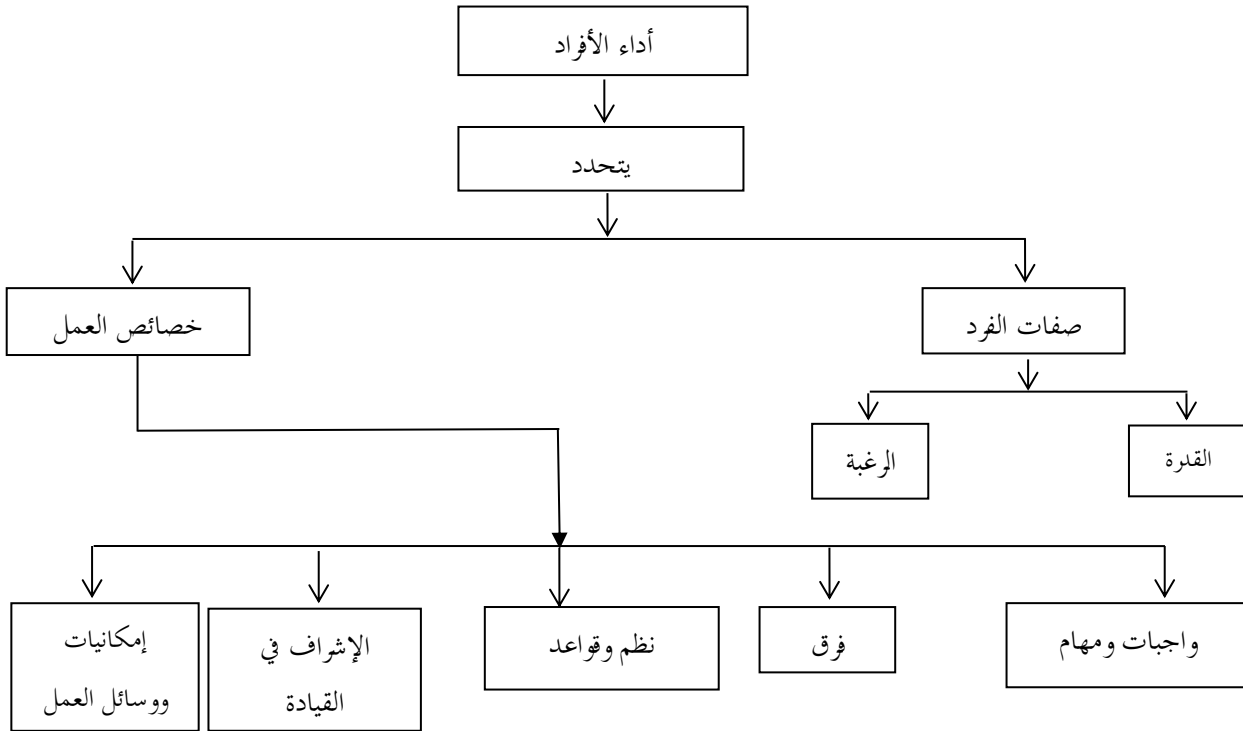
³ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 301.

⁴ - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

⁵ - سعيد عامر، خالد الخلف، "الإنتاجية القياسية: معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض، 1983، ص 63.

⁶ - يوسف محمد انداره، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع: "الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب"، دمشق، سوريا، 06-09 جويلية 2008، ص 09.

الشكل رقم (02_03): محددات أداء الأفراد



المصدر: يوسف محمد انداره، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع: "الاتجاهات الحديثة في التدريب"، دمشق، سوريا، 06-09 جويلية 2008، ص 09.

ولتحقيق مستوى أداء مرض، يتطلب ذلك حد أدنى من الإتقان لكل محدد من محددات الأداء، أي لما يبذل الأفراد جهودا كبيرة وتتوفر لديهم مهارات فائقة، فإن أداءهم يكون غير مقبول في نظر الآخرين إذا لم يفهموا أدوارهم ويدركوها، فرغم الجهود الكبيرة المبذولة في الوظيفة، إلا أن هذه الوظيفة ليست موجهة في الاتجاه الصحيح، وبالمثل فإن العامل الذي يعمل بجد وجهد ويفهم وظيفته، ولكنه يفتقر إلى القدرات غالبا ما يكون مستوى أدائه منخفضا، ويوجد احتمال آخر هو أن الفرد لديه القدرات الضرورية وإدراك للدور الذي عليه القيام به إلا أنه كسول ولا يبذل الكثير من الجهد في الوظيفة لذا فإن أداءه منخفض، ومن الواضح أن أداء الفرد قد يكون جيدا أو مرتفعا في أحد محددات الأداء وضعيفا في أحد المحددات الأخرى¹. نستنتج مما سبق أنه لا يوجد اتفاق شامل وموحد بين الاختصاصيين والمفكرين فيما يتعلق بمحددات أداء الأفراد، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها²:

- أن محددات أداء مجموعة محددة من الأفراد ليست ذاتها محددات أداء مجموعة أخرى.
- ليس بالضرورة أن تكون محددات أداء الأفراد نفسها تلك الخاصة بالأفراد في منظمة مغايرة.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثيرات مختلفة على محددات الأداء حسب المكان والزمان.

ثانيا: المحددات الخارجية

يشير الواقع أن هناك عناصر أو محددات خارجة عن سيطرة العامل والتي تؤثر على الأداء وتشمل:

¹ - رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - مريم أرفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة (دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة-)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في: علم الاجتماع التخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2016 / 2017، ص 106.

1_ البيئة التنظيمية: وتشمل الاشراف، السلطة، الهيكل التنظيمي، المكافآت والعقاب، مناخ العمل، وفرة الموارد، السلطة، نظام الحوافز، نظام الاتصال، نط القيادة وتعد هذه العوامل هامة جدا لتحفيز أو تثبيط دافعية الفرد العامل وبالتالي جودة أدائه¹.

2_ البيئة الخارجية: يؤثر المحيط الخارجي للمنظمة التي يعمل فيها العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية وكل القرارات المتخذة من طرف عناصر البيئة الخارجية للمنظمة، كما تقوم التحديات الاقتصادية بدور هام في التأثير على الأداء، حيث أن انخفاض الرواتب وكذلك الحوافز، المكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من منظمة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حال تدنيها وإيجابا في حال ارتفاعها².

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الأفراد

إن نجاح المنظمة في الوصول الى متطلبات العمل بكفاءة وفعالية هو تفوق ونجاح النظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وجزء كبير من نجاح المنظمة في هذا الصدد يأتي من المساهمات الفعالة للفرد العامل والذي يعد أحد مقومات النشاط الرئيسية، لذلك كان لزاما على الإدارة الاهتمام بكل عناصر البيئة الداخلية للعمل والنظر الى العامل من الجانب الانساني من خلال مراعاة طموحاته، قدراته، احتياجاته ورغباته، وأنه عامل ضمن البيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة يتأثر بها ويؤثر فيها، لأنه من غير الممكن عزله عن كل ما يدور في هذه البيئة من تقاليد وعادات وقيم، والالتزام المستمر لإدارة المنظمة بتلبية احتياجات الفرد ومراعاة مختلف هذه الجوانب يساهم في تحسين أدائه ويدفع بمستوى الأداء الى الأعلى³.

وفيما يلي بعض العوامل المؤدية إلى ضعف مستوى الأداء:

➤ **غياب الأهداف المحددة:** ان عدم امتلاك المنظمة للأهداف والخطط التفصيلية لعملها ومعدلات الإنتاج المتوجب أدائها، لا يمكن المنظمة من قياس ما تم تحقيقه من انجاز أو مساءلة عاملها عن مستويات أدائهم نظرا لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فمن غير الممكن مساواة الفرد ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف⁴؛

➤ **عدم المشاركة في الإدارة (التمكين):** يعد ضعف مساهمة المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط واتخاذ القرار أحد العناصر التي تساهم في خلق فجوة بين قيادات الادارة العليا والعاملين في المستوى الأدنى. وتؤدي المشاركة الضعيفة وغياب العمل الجماعي الى ضعف التحلي بالمسؤولية وروح العمل الجماعي لبلوغ أهداف المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الأفراد العاملين⁵؛

➤ **مشاكل التطوير التنظيمي:** تعد المشاكل الناشئة عن التطوير التنظيمي من بين الظواهر المؤثرة على تدني معدلات أداء العاملين، فالهدف العام للتطوير التنظيمي هو العمل على تحسين برامج حل المشاكل التنظيمية المعقدة والقيام بمعالجة

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص114.

² نجوى محمد أمان، الدور الوسيط "للملكية النفسية اتجاه الوظيفة" على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المنظمات الأكاديمية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2017/ 2018، ص18.

³ سعود محمد النمر، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁴ غوني عبد الحميد، لعلام لامية، أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول "تسيير موارد بشرية، التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف"، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25-26 فيفري 2014، ص13.

⁵ محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997، ص298.

- الأمراض الفنية التي تشهدها المنظمات بهدف ارساء محيط ملائم للابداع والابتكار والتنافس الإيجابي بين الأفراد وترسيخ ثقافة روح المبادرة وتكافؤ الفرص المبنية على مقياس العمل هو المعيار الأساسي للنجاح المهني¹؛
- **اختلاف مستويات الأداء:** أحد العناصر المؤثرة على أداء العامل هو عدم نجاح أساليب الإدارة التي تربط بين معدلات الأداء والعوائد المادية والمعنوية المحصل عليها، فكلما كان مستوى أداء الفرد العامل مرتبطاً بالترقيات، العلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة في العاملين، وهذا يستوجب نظاماً خاصاً لتقييم أداء العاملين للتمييز الفعلي بين العاملين (المتفاني صاحب الأداء العالي، المتفاني صاحب الأداء المتوسط، غير المنتج والكسول)²؛
- **مشاكل رضا العاملين:** يعتبر رضا العاملين عاملاً مهماً يؤثر على أدائهم، حيث يؤدي عدم الرضا الوظيفي أو تدنيه إلى ضعف مستوى الأداء لدى الأفراد³؛
- **التسبب الإداري:** أي ضياع أوقات العمل في المسائل غير المنتجة، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء العاملين الجديين، وقد يكون هناك تسبب إداري نتيجة الغياب الميداني للهيئات المشرفة، اللامبالاة والصراعات الشخصية...، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة⁴؛
- **مشكلات بيئة العمل المادية:** تهتم العديد من المنظمات ببيئة العمل المادية الملائمة من حيث الإضاءة، الضوضاء، توفير التهوية والتدفئة، النظافة بغية تحسين ظروف العمل. إن عدم قدرة المنظمة على توفير محيط مادي ملائم للأفراد العاملين ينتج عنه آثار سلبية على الروح المعنوية لديهم، وبالتالي لانخفاض انتاجيتهم وتدني مستوى أدائهم⁵؛
- **ضعف نطاق الإشراف:** اثر التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتقنية التي يعرفها المجتمع، تزداد مسؤولية المنظمات، وبسبب ازدياد حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين الرؤساء والمؤسسين داخل المنظمة، فإن لنطاق الإشراف أثراً بليغاً على أداء العاملين. وينجم عن عدم وجود إشراف جيد تدني الروح المعنوية لدى الأفراد ونقص درجة الثقة والاحترام المتبادلة خاصة عند التعامل مع الرؤساء مما لذلك من أثر على أداء الأفراد وإنتاجيتهم⁶؛
- **ضعف نظام الحوافز:** تساعد الحوافز بشتى أنواعها في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على رفع كفاءتهم وتزيد من درجة ولائهم ورضاهم عن العمل، وتقوم المنظمات الناجحة باتباع طرق للتحفيز حسب كل موقف. وعدم وجود الحوافز يؤثر على رغبة الأفراد في تطوير مهاراتهم وامكانياتهم وعلى الروح المعنوية لديهم وسعيهم لتحقيق ذاتهم وإبراز قدراتهم وبالتالي على أدائهم⁷. هناك وجهة نظر أشمل للعوامل المؤثرة على أداء الأفراد حيث تضعها في أربع مجموعات وهي: عوامل متعلقة بالعامل، عوامل متعلقة بالوظيفة، عوامل أخرى متعلقة بالمنظمة وعوامل مرتبطة بالبيئة⁸، كما يظهره الشكل الموالي:

1- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة، الجزء الرابع، الدوحة، 1998، ص 54.

2- هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1993، ص 180.

3- عبد الرحمان عبد الله الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994، ص 78.

4- محمد فتحي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 300.

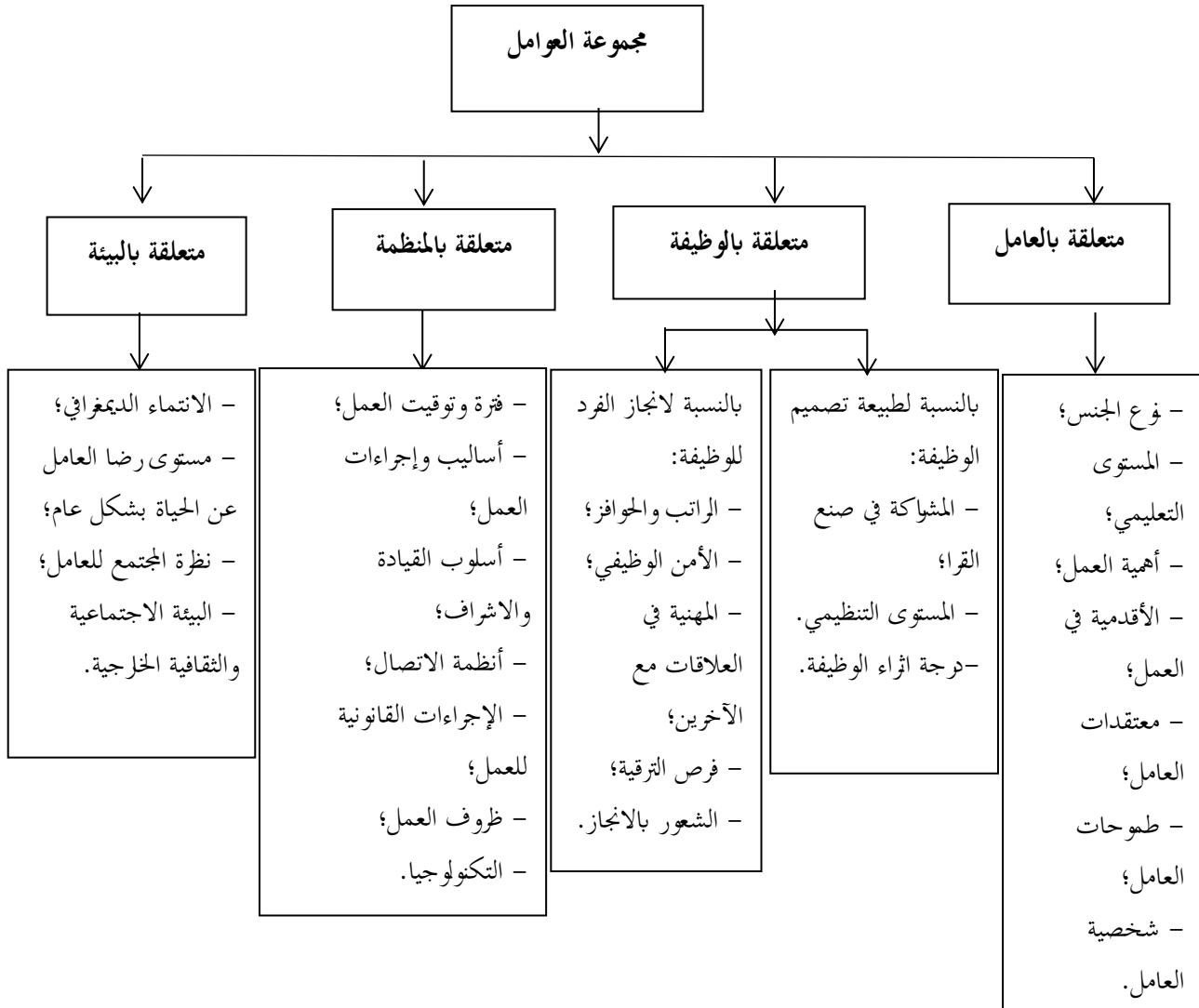
5- حسن حجاج بدر، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 35.

6- حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989، ص 371.

7- علي عبد الوهاب، "الفعالية الإدارية- ندوة المدير الفعال"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص 109.

8- نور الدين شنوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/ 2006، ص 194.

الشكل رقم (02_04): نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 194.

من الشكل نجد أن أداء الأفراد يتأثر بعدة عوامل منها: عوامل داخلية مرتبطة بالعامل وهو المسؤول عنها (كالحالة المزاجية، الدوافع...) وعوامل خارجية تكون خارجة عن سيطرة العامل (تتعلق بالثقافة التنظيمية للمنظمة مثل نمط القيادة، السياسات المتبعة...).

المبحث الثالث: تقييم أداء الأفراد

تتطلب الإدارة المثلى للموارد البشرية معرفة مدى اختلاف طبيعة الأفراد ومؤهلاتهم، وأن أولئك الذين يديرون الأفراد يجب عليهم قياس هذه الاختلافات والتعرف عليها من أجل انتقاء الشخص المناسب لتلك الوظيفة أو المنصب. كما أن الوظائف تتباين فيما بينها تبايناً شديداً، وأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هي المهمة الأساسية لمسؤول قسم الموارد البشرية بالمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الأفراد

قبل ادراج مفهوم تقييم الأداء من المهم الإشارة إلى الفرق بين مصطلحي تقييم الأداء وتقييم الأداء؛ حيث هناك نوع من الالتباس عند عرض مفهوم هذين المصطلحين في العديد من الدراسات والمصادر ويستعملان كمرادفين للعملية نفسها.

أولاً: الفرق بين تقييم أداء الأفراد وتقييم أداء الأفراد

يقصد بتقييم الأداء إعطاء قيمة عددية أو وصفية لمستوى أداء العامل وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد العامل خلال مدة معينة مع الأداء المنتظر من طرف المنظمة، ويتضمن ملاً نماذج محددة؛ أما تقييم الأداء فهو عبارة عن عملية شاملة تحتوي على عمليات التطوير والإصلاح الإداري التي تبدأ بتحسين مستويات أداء الأفراد المتوقعة وتنتهي بمرحلة تطوير أدائهم، وتعد عملية تقييم أداء الأفراد جزءاً ضمن برنامج إداري هدفه تطوير الأداء وتحسينه والتغلب على الاختلالات، نقاط الضعف...، وعلى المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق تحسين مستوياته¹.

من هنا نستنتج أن التقييم هو إصدار حكم على قيمة الأشياء، بناءً على القياس (ممتاز: ضعيف/ عالي: منخفض/ قوي: ضعيف) أي هو إصدار حكم بناءً على الأرقام المحصل عليها من القياس. أما فيما يخص التقييم فهو التعديل، الإصلاح والتحسين بعد التشخيص.

ثانياً: تعريف تقييم أداء الأفراد

عرف تقييم أداء الأفراد بأنه "العملية التي يتم من خلالها قياس انجازات الأفراد العاملين، كفاءتهم، قدراتهم وسلوكهم في وظيفتهم الحالية للحكم على مدى مقدرتهم على تنفيذ ما هو مطلوب منهم"². في حين يعرف البعض تقييم أداء الأفراد على أنه "عملية إدارية للحكم على مدى قيام العامل بواجباته ومدى مواءمة سلوكياته خلال فترة زمنية معينة، وينتج عن هذه العملية تقرير ضمن نموذج محدد مرفق بسجل العامل ويصدر آثاراً مالية وإدارية"³.

ويرى الباحث (Gary Dessler) تقييم أداء الأفراد على أنه "تقييم الانجاز الحالي أو السابق للفرد العامل مقارنة بالمعدلات المطلوبة". من هنا تتضمن عملية تقييم أداء الأفراد ما يلي⁴:

- اعداد وتحديد معدلات للعمل؛
- تقييم الأداء الفعلي والحقيقي للعامل بالقياس مع هذه المعدلات؛
- إضافة تغذية راجعة للعامل بهدف تشجيعه لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب أو التخلص من عيوب الأداء.

¹ _ نihal شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية _ غزة _، 2013 / 2014، ص 63.

² _ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2002، ص 169.

³ _ عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر، الرياض، 1999، ص 21.

⁴ _ ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 322.

ويرى كل من (John.Bratton & jeff.Glod) أن تقييم أداء الأفراد عبارة عن "عملية جمع المعلومات حول نتائج عمل الفرد وسلوكه الماضي والحالي، ومراجعة هذه المعلومات بالشكل الذي يمكن عن طريقه تحليل إمكانيات وجهود هذا العامل، واتخاذ القرار الملائم فيما يخص مستقبله الوظيفي"¹.

كما وضح (K. Aswathappa) أنه يجب إجراء عملية تقييم أداء العاملين بشكل منتظم، بحيث يتم قياس أداء كل فرد يعمل في المنظمة المعنية من زوايا مختلفة، منها ما يتعلق بمدى ادراك الفرد لمتطلبات العمل الذي يقوم به، ومنها ما يتعلق بالقدرات المهنية التي يتمتع بها، والتي قد تشمل إمكانياته الاشرافية والقيادية، براعته في العمل، امكانية تعاونه مع باقي الأعضاء وإصدار الأوامر والأحكام"².

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو قياس بمعايير معينة بغرض محاولة دفع الأنشطة الفعلية نحو تحقيق الأهداف، أو هو العملية التي مفادها مراجعة أداء الفرد، وبالتالي ينطوي عليه قيام المدراء بإجراء مراجعة رسمية لأداء الفرد من خلال اجتماع تقييم الأداء السنوي للعامل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الأفراد

لا يعتبر تقييم أداء الأفراد غاية بحد ذاته، وإنما أصبح أداة تساعد في حماية الأمر على تحفيز الأفراد وتحسين سلوكهم بشكل طبيعي ودفعهم الى تنمية وتحسين أدائهم، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة بصفة عامة.

أولاً: أهمية تقييم أداء الأفراد

يمكن تلخيص أهمية تقييم أداء الأفراد في النقاط التالية:

1_ ان التقييم العادل لأداء الأفراد يساعد على انشاء نظام حوافز ومكافآت عادل بحيث يكشف عن مستوى الإنجاز الحقيقي للفرد العامل وقدرته على تحقيق متطلبات وواجبات وظيفته بشكل دقيق، ولذلك فان المكافآت الممنوحة للفرد العامل تعتمد على المجهود المبذول في الوصول للأداء، وهذا ما يعزز الشعور لدى الأفراد بعدالة توزيع الإدارة العليا للمكافآت والحوافز. أو أن اعداد السياسات والبرامج العادلة للمكافآت والحوافز من شأنها أن ترفع من درجة العضوية والولاء للمنظمة، وتوحي للعامل بتقدير الإدارة العليا لفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم، وعدالتها في التقييم وإعطاء الحقوق لذويها حسب أدائهم لا سيما في معايير المكافآت والحوافز. من هنا تظهر مدى مساهمة عملية التقييم باعداد السياسات والبرامج التنظيمية العادلة من خلال تقديم المكافآت أو الحوافز أو الحرمان منها وذلك حسب فلسفة وطبيعة المنظمة فيما يتعلق بالثواب والعقاب وأسس استخدامه³؛

2_ تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية المساهمة في اعداد خطة تدريبية تعالج قصور أداء الأفراد العاملين⁴؛

3_ الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بترقية ونقل العاملين؛

1- John. Bratton.J & Jeff. Gold, **human resource management: theory & practice**, Mc Milan press LTD, New York, 1999, P419.

2- Aswathappa.K, **human resource & personnel management : text & cases**, Mc-Graw- hill, publishing company, new-delhi, 2003, P199.

3_ أتمن أحمد إبراهيم العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009/ 2010، ص31.

4- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص152-154.

- 4_ ضمان المساواة والانصاف والرضا بين العاملين نتيجة مشاركتهم في مختلف مراحل إدارة الأداء، وبذل كل الجهود لأجل تصحيح أدائهم عوضاً عن التذمر والشكوى من تقييم أدائهم الخاطئ¹؛
 - 5_ تعزيز الرقابة والإشراف، حيث تلتزم الإدارات بمتابعة إنجازات العاملين واعداد تقارير عن كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتوثيق ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم للحكم على صحة التقييم والالتزام بالمواعيد، وبالتالي ضمان استمرارية المراقبة والإشراف؛
 - 6_ يساهم في رفع معنويات العاملين وتقوية الروابط والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، حيث يفيد في تقليل السلبية في سلوك العاملين وتخفيض معدل الدوران الوظيفي من تغيب وإهمال وفقدان الرغبة في العمل²؛
 - 7_ يساعد في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الأفراد المتميزين؛
 - 8_ يساعد الإدارة على فهم الحواجز والمعوقات التشغيلية مثل الارشادات والتعليمات المطبقة أو نقص المعدات والأجهزة اللازمة للقيام بالعمل المطلوب³؛
 - 9_ تتبع أهمية تقييم الأداء أيضاً من كونه أداة لقياس مدى قدرة الفرد العامل وكفاءته لبلوغ الهدف الموكل اليه في عمله أي امتثاله وتكيفه مع متطلبات العمل؛
 - 10_ يعد تقييم الأداء دليلاً ومؤشراً على تفوق برامج وسياسات تعيين واختيار العاملين بالمنظمة؛
 - 11_ يسمح للمنظمة بتقييم أداء المسؤولين والرؤساء ودرجة فاعليتهم في تطوير مرؤوسيههم وكذلك تقديم مؤشرات حول أداء العاملين بالمنظمة؛
 - 12_ اطلاع العاملين على نقاط قوتهم وضعفهم أثناء قيامهم بعملهم وبالتالي تطوير أدائهم ومعالجة نقاط ضعفهم؛
 - 13_ إبراز نقاط القوة والضعف كذلك في كل من القوانين واللوائح والبرامج المسطرة للعمل بالمنظمة؛
 - 14_ قد تؤدي عملية التقييم إلى القيام بتعديلات ومراجعات في معدلات الأجور⁴.
- مما سبق يمكن القول أن تقييم أداء الفرد العامل يعمل على تقييم أداء العامل السابق، والمساعدة على تحسين أدائه الحالي، كما يساهم في تخطيط مساره المهني المستقبلي.
- ثانياً: أهداف تقييم أداء الأفراد**
- إن وضوح أهداف التقييم تدعم نجاح عملية تقييم الأداء خاصة إذا شرحت الأهداف الحقيقية من وراء هذه العملية لمختلف مستويات الموارد البشرية، حيث تعتمد معايير نجاح نظام تقييم أداء الأفراد على وضع وتحديد أهداف واضحة ومتبناة من طرف الأفراد العاملين بالمنظمة⁵. يهدف تقييم الأداء إلى⁶:

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص100.

² - خير الدين جمعة، دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمة، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص ص 99-100.

³ - زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جامعة محمد خيضر-بسكرة، جوان 2010، ص ص 11، 12.

⁴ - مالك النعيم محمد علي، المجتبي محمود الجاك، دور الوصف الوظيفي في تقويم كفاءة أداء العاملين في منظمات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الجزيرة، السودان)، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 01، السودان، 2017، ص10.

⁵ -حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2002، ص ص 394، 395.

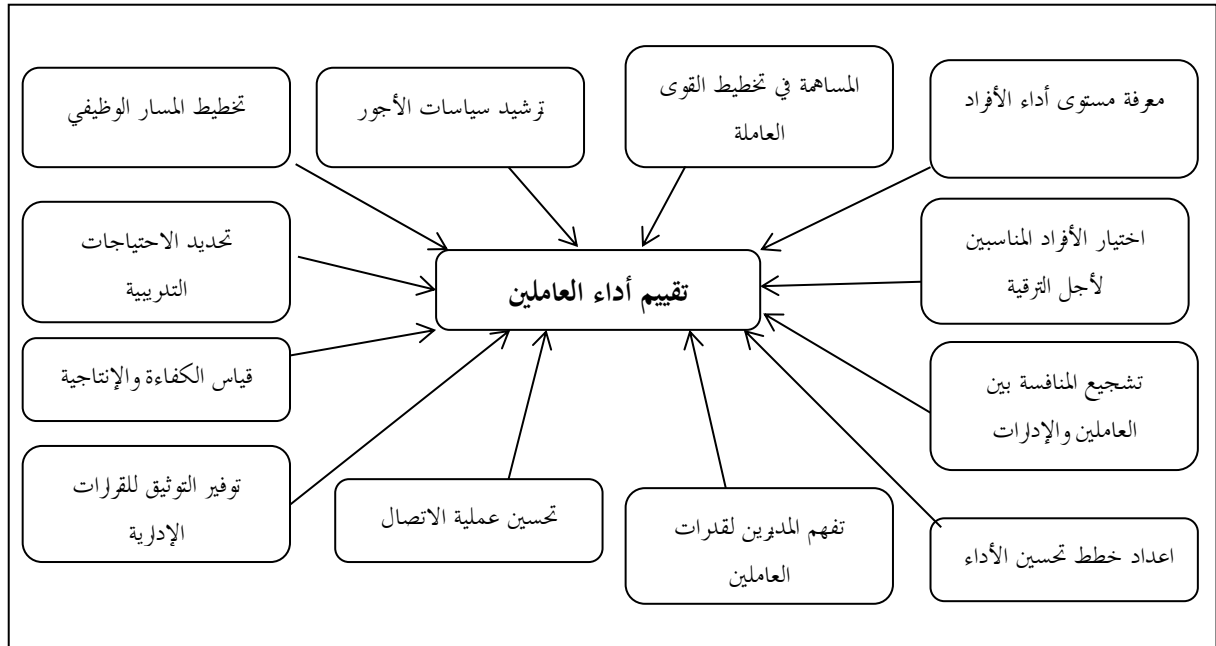
⁶ - بسويوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المدير في تقييم أداء العاملين (تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية (دليل متكامل للمقيمين)، ايتراك للطباعة، الطبعة الأولى، مصر الجديدة، 2008، ص ص 63، 64.

1_ التقييم: حيث يتم تقييم الأداء السابق للأفراد العاملين، واستعمال المعلومات الناتجة عن التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية مثل الترقية، النقل والعلاوات السنوية والتشجيعية الممنوحة. كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية الراجعة للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بانجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة. وتعد التغذية الراجعة أحد الحقوق التي يتوجب على المنظمة تقديمها إلى الفرد العامل، والتي من الممكن أن تساعد على تحديد نقاط قوته وضعفه؛

2_ التطوير: يساهم تقييم أداء الأفراد في تقييم سياسات المنظمة مما يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء العاملين. يساعد تقييم الأداء أيضا على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما اختيار الوظائف وتدريب العاملين، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار العاملين، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة. أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والامكانيات الضرورية للعاملين لإنجاز المهام والواجبات المستقبلية، أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تطوير هذه المعارف والمهارات والامكانيات عن طريق البرامج التكوينية. كما تحدد مدى تأثير البرامج التكوينية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التكوين مع من لم يشاركوا فيها.

لقد أجمع كثير من الباحثين على أن هدف تقييم الأداء في أي منظمة يتجسد في توفير معلومات مرتدة واضحة، موضوعية وصادقة عن أداء أفرادها الذين يعملون لديها بشكل دائم من أجل ضمان استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه. إن هذه المعلومات المسترجعة تصنف حسب القرارات التي تستخدمها المنظمة وذلك كما يوضحه الشكل¹:

الشكل رقم (02_05): أهداف عملية تقييم أداء الأفراد العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 90.

من خلال الشكل نجد أن تقييم الأداء له فوائد إدارية من أهمها: الترقية، إنهاء العقود أو الخدمات لبعض العاملين، وكذلك البرامج التدريبية أو التطويرية. فالتقييم يساعد على إبراز جوانب الضعف والقوة، وبالتالي إرشاد العاملين نحو برامج تكوينية أو إعادة التأهيل المناسبين، قيام المنظمة بمراجعة برامج الحوافز الحالية وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 90.

بالإضافة إلى إعادة النظر في برامج الحوافز والمكافآت الموجودة لأن هذه قد تكون أحد مسببات الأداء السيء. زيادة إلى التأكد من صحة وسلامة إجراءات الاستقطاب والاختيار¹.

المطلب الثالث: معايير وخطوات تقييم أداء الأفراد

تحدد معايير الأداء النتائج المتوقعة من عمل الشخص، ولكي تكون هادفة وفعالة يحتاج العامل الى معرفة هذه المعايير وقبولها، كما أنه على المقيم اتباع بعض الخطوات من أجل قياس وتقييم أداء الفرد العامل.

أولاً: معايير تقييم أداء الأفراد

معايير تقييم أداء الأفراد عبارة عن توفر مجموعة من الشروط للقيام بوظيفة ما، أو لبلوغ أهداف مرجوة، بناء على مواصفات محددة، أو هي جمل مكتوبة تحوي مدى الاتقان الواجب أن تؤدي به الأعمال المختلفة. يتم التعبير عن المعيار بساعات العمل، وحدات مادية، شبه مادية، سرعة الانجاز والتنفيذ أو درجة ممارسة الأعمال أو بلوغ الهدف².

وتشير معايير أداء الأفراد الى الأساس الذي ينسب اليه انجاز العمل وبالتالي يقارن به من أجل الحكم عليه، أو أنها المستويات التي يعد من خلالها الأداء مرضياً وجيداً، ومن الضروري تحديد هذه المعايير من أجل نجاح عملية تقييم أداء الأفراد، حيث أنها تساهم في تحديد المطلوب من العاملين فيما يتعلق بالوصول الى أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين بشأن القضايا التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير الأداء، ويجب صياغة هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساهم في رفع درجة تقبلهم وتبنيهم لها³. وتصنف هذه المعايير إلى⁴:

➤ **معايير نواتج أداء الأفراد:** تتعلق بقياس جودة وكمية نتائج العمل.

➤ **معايير سلوك أداء الأفراد:** كالتعامل مع شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، الغيابات والمواظبة على العمل والتعاون مع بقية الأعضاء...

➤ **معايير صفات شخصية:** كالمبادأة، الاهتمام، الدافع العالي والالتزام الانفعالي...

ويمكن أن تأخذ هذه المعايير أحد الشكلين التاليين⁵:

- معايير كمية: يتم قياسها بالنسب والأرقام على سبيل المثال: ساعات العمل ووحدات الخدمة؛
 - معايير غير كمية: والتي لا يمكن قياسها بالنسب والأرقام على سبيل المثال: زيادة الدافع لدى العاملين.
- ويمكن حصر أهم معايير تقييم أداء الأفراد فيما يلي:

1_ الجودة: ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة، فهي تعكس مستوى أداء الأعمال، فالجودة هي إستراتيجية عمل رئيسية تساعد على تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية تلي التوقعات الضمنية والصريحة للعملاء في الداخل والخارج، مما يضمن مستوى عال من الرضا لديهم. وللجودة معاني عديدة، حيث لها معنى حسي ومعنى واقعي، ويعني المعنى الواقعي أن المنظمات ملتزمة باستعمال مؤشرات حقيقية كالمواصفات الشكلية والجمالية للمنتج، فعالية قيامه بالوظائف المطلوبة منه، نسبة الفاقد والهدر، وبالتالي استعمال معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، في حين يعتمد المعنى الحسي للجودة

¹ - بوخلوة باديس، قمو سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص215.

² - محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2003، ص15.

³ - خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص202.

⁴ - محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص63.

⁵ - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص242.

على مشاعر العملاء المستفيدين من الخدمة (درجة الاشباع)، أي مستوى الاقتناع والرضا لديهم عن مستوى الخدمة التي يقدمها لهم المنتج، وهل نجحت المنظمة في تقديم هذه المنتجات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويشبع احتياجاتهم¹.

2_ الكمية: تعني بها حجم العمل الذي تم إنجازه، والذي لا يتجاوز إمكانيات وقدرات الأفراد وفي نفس الوقت لا يكون أقل من إمكانياتهم وقدراتهم، لأن هذا يؤدي إلى إبطاء الأداء، وبالتالي إصابة العاملين بالإحباط والضغط النفسية قد يؤدي مستقبلاً إلى عدم إمكانية رفع معدلات الأداء، لذا يستحسن الاتفاق حول كمية وحجم العمل المنجز كدافع من أجل بلوغ معدل نمو مقبول في معدل الأداء يتلاءم مع مكتسبات الفرد من مهارات وخبرات وتكوين وتسهيلات².

3_ الوقت: تعتمد أهمية الوقت على حقيقة أنه من الموارد غير المتجددة أو القابلة للتعويض، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة³.

4_ الإجراءات: وهي المراحل التي يتم من خلالها تنفيذ العمل، أو عبارة أخرى بيان التوقعات حول الخطوات والسبل اللازمة والتي يجب إتباعها للقيام بالمهام، لذلك وجب التفاهم حول الطريقة والأساليب المتفق عليها والممكن استخدامها من أجل بلوغ الأهداف، وهذا لا يعني عدم تشجيع عمليات الابتكار والابداع عند الأفراد، بل الاتفاق مسبقاً على ما سينجزه المرؤوس رفقة مشرفه قبل تبنيه كأسلوب أو الطريقة المفضلة لانتمام الأعمال والتأكد من امتثال العامل وعدم مخالفته للقواعد والتعليمات والقوانين⁴.

5_ رضا المستفيدين: يعتبر رضا المستفيدين من المنتج أو الخدمة من أهم المعايير في قياس الأداء، حيث يساهم في تحسن مؤشرات الأداء مثل الحصة السوقية، المبيعات، معدل الربح المتوقع وغيرها، ويعتمد الرضا على نوعية الخدمة المقدمة وخصائصها، وإلى أي مدى تلي احتياجات المستفيدين⁵.

6_ التعاون مع الزملاء: هو من أكثر المعايير المعتمدة لقياس الأداء، حيث أنه يوفر أكبر كمية وبأفضل الميزات للسلع أو الخدمات وكذا يساهم في التغلب على الصعوبات وتجنب الأخطاء والمشاكل⁶.

ثانياً: خصائص معايير أداء الأفراد

يستلزم في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يتميز بالدقة عند التعبير عن الأداء الذي ينبغي قياسه، ومن أهم الميزات التي يجب أن يختص بها المعيار هي⁷:

1_ نظراً للعدد الكبير من الأنشطة التي يقوم بها العاملون بهدف تغطية جوانب مختلفة من الأداء، وجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير؛

2_ يجب أن تكون موضوعية، أي تمثل العناصر أو المقومات الرئيسية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة، لأن معايير نواتج الأداء تعد أكثر موضوعية من غيرها؛

3_ صدق المعيار، بمعنى أن جميع العناصر المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الميزات التي يستلزمها الأداء؛

4_ ثبات المعيار، وبالتالي نتيجة الأداء يجب أن تتحقق بمقاييس ثابتة تتباين بتباين درجة ومستوى الأداء؛

¹ - خالد بن سعد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة الوطنية، عمان، 1997، ص 50.

² - محمد عبد الغني هلال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ - خالد الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإداري والإسلامي، مطابع الحميد، الرياض، 2001، ص 9.

⁴ - محمد عبد الغني هلال، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁵ - أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 44.

⁶ - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 13.

⁷ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

5_ التمييز، أي حساسية المعيار لإظهار الفروق في مستويات الأداء رغم بساطتها، فيميز بين أداء الشخص أو جماعة من الأشخاص؛

6_ سهولة استعمال المعيار، أي وضوح استخدامه من طرف المقيم؛

7_ القابلية للقياس، أي قدرة قياس هذا المعيار أو تلك الميزة المراد قياسها في النشاط.

مما سبق نجد أن تقييم أداء الأفراد يتعلق مباشرة بنتائج التقارير الدورية التي تحدد إنجازات كل فرد عامل، لأنه يجب أن يكون هناك الكثير من المعايير التي يتم من خلالها التقييم الضروري، حيث يتم تحديد درجات لكل معيار من المعايير المحددة، ليتم من خلالها تقييم إنجازات العامل.

ثالثا: خطوات تقييم أداء الأفراد: تمر عملية تقييم أداء الأفراد بعدة خطوات تتمثل فيما يلي¹:

1. **تحديد معايير الأداء:** لوضع معايير أداء محددة بالنسبة لكل وظيفة من وظائف المنظمة، فانه من الضروري الاستناد الى عملية تحليل الوظيفة، حيث يشير المعيار المحدد للأداء الى أي عامل أو متغير يعتبر مؤشرا لفعالية الأداء من طرف الأشخاص لوظيفة معينة، فالمعيار المناسب والملائم للأداء الحقيقي الجيد يتباين بتباين مواصفات وشروط الوظيفة؛

2. **نقل توقعات الأداء بين الأفراد العاملين:** بمجرد وضع المعايير الضرورية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب كان من الواجب توضيحها للعاملين لمعرفة المستوى المتوقع منهم؛

3. **قياس الأداء:** تقوم هذه الخطوة على جمع معلومات فيما يتعلق بالأداء الفعلي، حيث أن هناك أربعة مصادر للمعلومات عادة ما تستعمل عند قياس الأداء الفعلي وتتمثل في:

➤ التقارير الشفوية؛

➤ التقارير المكتوبة،

➤ ملاحظة الأفراد العاملين؛

➤ التقارير الاحصائية.

4. **القيام بمقارنة الأداء الفعلي للفرد مع معايير الأداء التي تم وضعها سابقا وذلك للوقوف على الانحرافات الناجمة.** تسمح عملية المتابعة والتقارير المحصل عليها بمعرفة أسباب الانحرافات السلبية أو الإيجابية الناتجة عنها، ودعم الانحرافات الايجابية وتجنب الانحرافات السلبية مستقبلا.

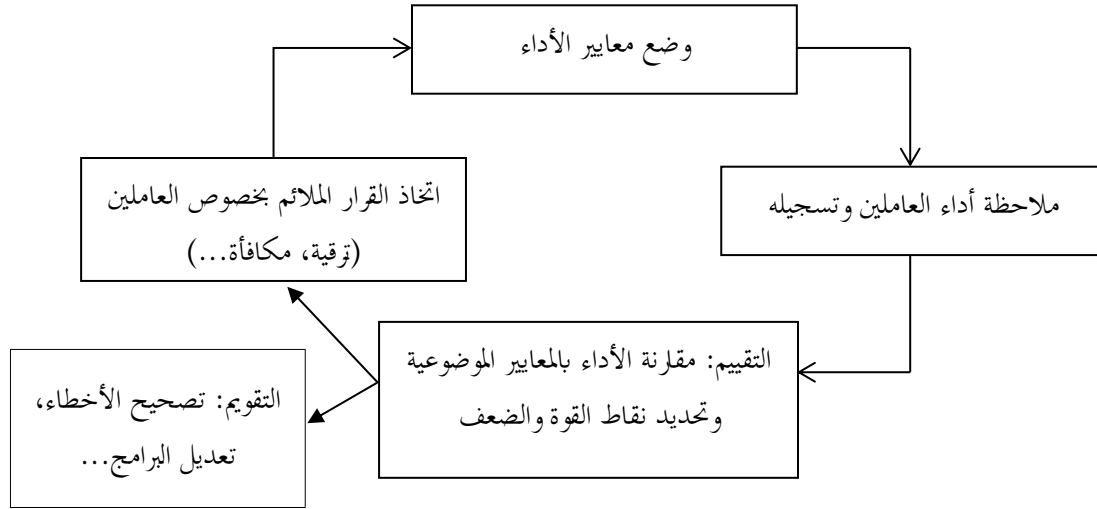
5. **التقويم:** بعد الخطوات السابقة تأتي خطوة التقويم وتتمثل في اتخاذ الإجراءات المناسبة والكفيلة بمعالجة مواضع الخلل وتحسين وتطوير الأداء في المستقبل بشكل مستمر².

ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل أدناه:

¹ _ سهيلة عباس، علي علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، 2007، ص 244-248.

² _ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 373-374.

الشكل رقم (02_06): خطوات تقييم أداء الأفراد



المصدر: درة عبد الباري إبراهيم، إدارة القوى البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 28.

من خلال الشكل نجد أن الخطوة الأولى عند تقييم الأداء هو وضع وتحديد معايير للأداء، فالعامل يجب أن يكون على اطلاع بأي طريقة يتم بها تقييم أدائه. بعدها تأتي مرحلة ملاحظة أداء العاملين وتسجيله أين يتم قياس الأداء، وذلك بالاعتماد على العديد من المصادر كالتقارير وملاحظة أداء العاملين. بعد ذلك يتم مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع المتوقع، ويتم التركيز هنا على نقاط القوة ومحاولة تحسين نقاط الضعف (وهنا لابد من مناقشة نتائج التقييم مع العامل "يجب معرفة العامل بنتائج تقييم أدائه سواء كانت سلبية أو إيجابية وخاصة السلبية التي يتوجب عليه تحسينها"). بعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الانحرافات، واعداد تقارير عن ذلك من أجل اتخاذ القرار الملائم.

المبحث الرابع: أساليب وطرق تقييم أداء الأفراد

قياس وتقييم أداء الأفراد هي عملية يتم عن طريقها تقييم نقاط القوة والضعف في نشاط العاملين. ويعتبر تقييم أداء الأفراد أحد الوظائف الرئيسية في المنظمة، كما يتم استخدام تقييم أداء الأفراد في توجيه مجهودات العاملين وتحديد نوع التطوير والتكوين¹، فالاختيار الدقيق للأسلوب المتبع يؤثر على النتائج النهائية للعملية.

تعددت تقسيمات أساليب تقييم أداء الأفراد، من بينها²:

➤ الأساليب التقليدية: وهي الأساليب شائعة الاستخدام.

➤ الأساليب الحديثة: وهي الأساليب المتقدمة التي تستخدم أدوات ووسائل حديثة.

المطلب الأول: الطرق التقليدية

تختلف طرق التقييم باختلاف المنظمات، وفقا للأنشطة الإنتاجية أو الخدماتية وحسب الأدوار المختلفة التي يؤديها

العاملون، بحيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع الى عدة طرق أهمها:

أولاً: طريقة الصفات أو السمات: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الميزات التي يمكن للمدير ملاحظتها في أداء الأفراد العاملين، حيث يتعذر الاستناد الى القياسات الكمية عند أداء بعض الأنشطة الخدمية، من هنا تتبنى بعض المنظمات هذا الأسلوب أو الطريقة من أجل قياس أداء العاملين عن طريق اتباع الخطوات الآتية³:

1- تحديد السمات الممكن الاستناد عليها عند تقييم أداء العاملين كالعلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، مستوى الأداء والحفاظ على الدوام الرسمي ... لذلك يتم الاستناد على السمات التي تكون ضرورية في نظر الإدارة العليا عند انجاز المهام والأنشطة.

2- القيام بتعيين درجة معيارية لكل عنصر من العناصر التي حددها الإدارة العليا لتمييزها عن الدرجة التي بعدها على سبيل المثال: جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف... الخ.

3- تعيين نقاط معيارية خاصة بكل مستوى من المستويات المحددة.

4- يتم ادخال عناصر ودرجات الأداء ضمن نموذج يتم وضعه من أجل تقييم أداء العاملين.

5- يتعين على المقيم تسجيل أية ملاحظات ضرورية في الاطار الخاص بها ضمن النموذج مقابل كل عنصر من العناصر المعتمدة أثناء التقييم.

6- بعدها يتم جمع درجات الفرد المحصل عليها في نموذج التقييم الأخير والنهائي وذلك من أجل تحديد المستوى التقييمي للفرد العامل.

7- قيام الشخص المقيم بتدوين اسمه وتوقيعه وتاريخ عملية التقييم في أسفل النموذج من أجل التوثيق والمقارنة لاحقاً. وعلى الرغم من ملاءمة طريقة السمات وسهولة استخدامها من حيث تقديم نموذج موحد لجميع العاملين، الا أنها تتميز بالعديد من أوجه القصور على سبيل المثال: تمييز المقيم لخاصية أو سمة محددة والتي تدفع به لمنح التقييمات ذاتها لبقية السمات سواء بالزيادة أو النقصان، أيضاً الافتقار الى الموضوعية والعدالة لأنها تتأثر بسلوك المقيم من ناحية الصرامة والمرونة أثناء التعامل

¹ - إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة)، أطروحة دكتوراه ل.م.د. في إدارة المؤسسات غير منشورة،

قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2017/ 2018، ص 134.

² - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية " النظرية الاستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 50.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص 154-155.

الى جانب أن استخدامها في جميع الوظائف لا يحقق المساواة والعدالة بهذا الشأن، لاسيما وأن للوظائف المحاسبية، الادارية، الفنية والتنظيمية خصائص تختلف عن غيرها هذا ما يجعل من تقييم الأداء غير عادل وغير موضوعي في معظم الحالات¹.

ثانيا: طريقة الترتيب البسيط: تعد من أقدم طرق تقييم أداء الأفراد، وهي تعتمد على ترتيب العاملين بشكل متتالي أو بالتسلسل، فيقوم المقيم بوضع كل عامل في ترتيب حسب مستوى أدائه من الأفضل الى الأسوأ، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو معرفة معيار أو درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية فيما يتعلق بعلاقة المقيم بالعامل، ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيز، ومن مزاياها سهولة تطبيقها ووضوحها².

ثالثا: طريقة التقييم بالدرجات: تعد الأقدم والأبسط والأكثر انتشارا بين الطرق، ويتم قياس أداء الفرد العامل حسب معايير معينة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، احترام المواعيد. ويستخدم مقياس ذو درجات بالنسبة لكل عنصر أو خاصية من خصائص التقييم. ويضع المشرف علامة الدرجة التي يجدها ملائمة لتقدير العامل فيما يتعلق بالميزة المقاسة. ثم تُجمع علامات الدرجات للوصول الى المستوى العام للتقييم. يمكن للمشرف استخدام هذه الطريقة بكل سهولة، فهي تسمح بالتبويب الاحصائي، وهذا لمساعدة المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة³. والجدول الموالي يوضح هذه الطريقة.

الجدول رقم (02- 01): طريقة التقييم بالدرجات

الاسم واللقب:.....القسم:.....التاريخ:.....						
ضع درجة الموظفين كل من المعايير الآتية وأداء موظفيك						
المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط	الدرجة
كمية العمل	35	35	25	15	5	
جودة العمل	25	25	20	15	10	
المعرفة بالعمل	15	15	12	9	6	
التعاون	15	15	12	9	6	
المبادرة	10	10	7	4	1	
المجموع						

المصدر: أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص311.

¹ - سعد قرمش زهرة، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين -دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RANK)-، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة: قسم: علوم التسيير، شعبة اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة، 2016/ 2015، ص243.

² - مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالم-، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، قسم: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة، 2018/ 2017، ص79.

³ - خالد علي، أثر الابداع الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال (دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية غير منشورة، تخصص: ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2017/ 2018، ص119.

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها، إلا أنه يعاب عليها حمل نفس الأوزان لجميع الخصائص، على الرغم من الاختلاف بين هذه الميزات، الأمر الذي لا يبرز أهم هذه العوامل ثم ما يليها في الأهمية. كما أن المعايير المستعملة لا تتميز بالدقة، بالإضافة إلى إمكانية تحيز المقيم. وقد لا تكون بعض الميزات الخاصة بنموذج التقييم ذات صلة بالعمل الذي يتم تقييمه¹.

رابعا: طريقة التوزيع الاجباري: تتجه هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي فهي تعبير احصائي عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذه الطريقة تستعمل لتقييم أداء الفرد العامل لتفادي أخطاء الطرق الفارطة، حيث يتباين أداء العامل من الممتاز إلى الضعيف. حسب هذا الأسلوب تؤدي نسبة قليلة من العاملين أداءا ممتازا وقلّة قليلة يحققون أداءا ضعيفا، بينما تعمل الغالبية العظمى منهم بشكل معتدل أي أداءا متوسطا. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه الطريقة يشير إلى أن أداء العاملين يميل إلى التوزيع كظاهرة طبيعية، وهنا يقوم المشرف أو القائم على عملية التوزيع بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات ثم أعدادها مسبقا وتتراوح بين الضعيف والممتاز².

ومن الصعوبات التي يواجهها المقيم عند تبنيه لهذه الطريقة هو الاستياء الناجم عن الأفراد محل التقييم، بسبب اعتقادهم بعدم عدالة أسلوب توزيعهم وذلك من منطلق عدم جواز وقبول تقييمهم على أساس أن تماثل وتشابه كل الظواهر الطبيعية³.

خامسا: طريقة المقارنة الثنائية: أو طريقة الترتيب المزدوج ويتم من خلالها تقييم العاملين عن طريق مقارنة كل واحد منهم مع البقية بشكل مزدوج، ويتم تقييم العامل حسب عدد مرات اختياره أي المرتبة التي يمثلها بين الأفراد المراد تقييمهم⁴. وتكمن المشكلة الأساسية في استخدام هذه الطريقة في الوقت الذي يتطلبه تقييم عدد كبير من العاملين، فكلما زاد عدد الأفراد العاملين زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة حسب العلاقة التالية⁵:

$$\text{عدد المرات} = \frac{\text{عدد الأفراد} (1 - 1)}{2}$$

فمثلا لو كان ثلاثة أفراد هم (أ، ب، ج) فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات، فلو كانت نتائج المقارنات:

أ أفضل من ب / أ أفضل من ج / ب أفضل من ج .

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين

الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
الموظف أ		-	-
الموظف ب	+		-
الموظف ج	+	+	
المجموع	2	صفر	2-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد أحمد عبد الغني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 203.

1 - خالد علي، مرجع سبق ذكره، ص 118، 119.

2 - قرامش وهبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية (دراسة ميدانية على عمال الاتحادات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية غير منشورة، تخصص: إدارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر 3 - سيدي عبد الله، 2014/2015، ص 107.

3- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب، سياسات، استراتيجيات)، دار الهلال للنشر، عمان، 1991، ص 261.

4 - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2010، ص 202.

5 - محمد أحمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 203.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة

تختلف طرق التقييم أيضا بسبب عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة يمكن تطبيقها على جميع العاملين بموضوعية وعدالة عند تقييم أدائهم وفي نفس المنظمة. إذ أن هناك عدة أساليب مستخدمة في المنظمات المختلفة، بما في ذلك الأساليب التقليدية التي ذكرناها آنفا ومنها الحديثة التي سنذكر أهمها كما يلي:

أولا: طريقة الادارة بالأهداف: لقد بلغت عملية قياس مستوى التقدم في أهداف أداء العاملين انتشارا كبيرا في فترة الستينات بسبب الاستخدام الواسع لمدخل الادارة بالأهداف (MBO) وهو المدخل الذي استطاعت من خلاله ادارة الموارد البشرية من اعداد أهداف معينة وتقييم أداء أفرادها مقابل تلك الأهداف¹. ويجب على المدير تعيين أهداف محددة لكل فرد ومناقشة نسبة تقدمه وسيره في انجاز تلك الأهداف، ويعني كذلك هذا المصطلح اعداد أو وضع برنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، وهو نظام أو برنامج تقييمي يتكون من الخطوات التالية:²

- 1- اعداد أهداف رئيسية عن طريق وضع خطة مستقبلية.
- 2- اعداد أهداف الأقسام من طرف الرؤساء ومروؤسيهم.
- 3- القيام بمناقشة كيفية بلوغ أهداف كل قسم.
- 4- ابراز النتائج المتوقعة من خلال اعداد أهداف قصيرة المدى.
- 5- مراجعة الأداء عن طريق قياس النتائج.
- 6- تقديم التغذية الراجعة.

ثانيا: طريقة الأحداث (المواقف) الخرجة: تركز على السلوكيات الأساسية التي تساهم في الأداء المرغوب وتلك التي تؤثر سلبا على هذا الأداء. ويتم تسجيل هذه الأحداث الأساسية السلبية والايجابية من طرف المقيم لمدة زمنية معينة في اطار معايير معينة قائمة على التحليل الوظيفي³. أساس هذه الطريقة هو جمع عدد من المواقف التي تعد سببا في نجاح أو فشل العمل ويجب على المسؤول المباشر مراقبة أداء المروؤسين وتحديد ما اذا كانت أي من المواقف قد تقع أثناء قيامهم بعملهم. ويتم اكتشاف مثل هذه الأحداث الأساسية عن طريق دراسة سلوك العاملين عند العمل ويتم تصنيف هذه الأحداث المجمعة بعد ذلك وفقا لتكرارها أو أهميتها ثم يتم ترجيح أوزان لكل منها، لتشكيل عملية التقدير، وأحيانا يمكن ترجمة هذه الأحداث المسجلة الى صفات أو سمات محددة مثل القدرة على التعلم، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... ان هذه الطريقة ضرورية لتقديم تغذية راجعة لكل فرد عامل حول أدائه وتساعد على تخفيض التحيز عن طريق الاستناد الى معيار تم تحديده مسبقا ومراقبة الأداء في اطاره، وبالتالي تدوين السلوك المرغوب فيه وغير المرغوب فيه⁴.

1 - عثمان قدور، أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري (دراسة ميدانية على عمال شركة الخزف الصحي بالميلية، بولاية جيجل)، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2018/2017، ص 103، 14.

2 - عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بقطاع الخروقات (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية -سكيكدة)، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2020 / 2019، ص 144.

3 - التحليل الوظيفي هو عبارة عن جمع وتحليل لمختلف المعلومات المرتبطة بكل وظيفة من حيث معرفة متطلباتها ومميزاتها وطبيعتها وذلك عن طريق الملاحظة والبحث وغير ذلك من الطرق العلمية الحديثة.

4 - معبري هند، مصادر الضغط المهني لدى أعوان الحماية المدنية بولاية أم البواقي وعلاقتها بالأداء الوظيفي والوقوع في حوادث العمل، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2018 / 2017، ص 86.

ثالثاً: طريقة التقرير المكتوب: تعد طريقة بسيطة يكتب فيها المشرف تقريراً مفصلاً عن الفرد العامل، يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها، قدراته التي قد يتم تطويرها مستقبلاً، إضافة إلى فرص التقدم والترقية الوظيفية لهذا العامل¹. ومن سلبياتها أنها تستند إلى القدرة الأدبية للمقيم، إضافة إلى إمكانية تدخل خيال المقيم أثناء عملية التقييم².

رابعاً: طريقة قوائم المراجعة: يستخدم الخبراء المطلعون على سلوك الوظيفة محل التقييم لهذه الطريقة من خلال وضع قائمة مرجعية، تتضمن مجموعة من الجمل أو السمات التي تصف النواحي الإيجابية المتعددة للأوصاف السلوكية لأداء الفرد، ويجب على المقيم وضع علامة على كل جملة أو خاصية تصنف أداء العامل وفقاً لرأيه الشخصي وذلك بوضع علامة "نعم" أو "لا" وعندما يُتمّ المقيم عملية التأشير لجميع العاملين تعود القائمة الخاضعة للتقييم إلى خبراء إدارة الموارد البشرية لتخصيص وزن (ترجيح) كقيمة محددة لكل جملة، وتكون هذه القيم سرية لا يعلمها العاملون ولا المشرف نفسه وذلك لتجنب التحيز وتحييد الجوانب الذاتية. وللحصول على درجة أداء الفرد العامل النهائية، يتم جمع كل الأوزان المقابلة للجمل التي تم وضع علامة "نعم" عليها وقسمة الإجمالي على عدد الجمل التي تم وضع علامة "نعم" عليها.

ولتحسين هذه الطريقة تسعى المنظمة لتنظيم اجتماعات تشاورية بين العاملين والمشرفين والخبراء لاختيار الجمل النمطية لتحسين القوائم وجعلها أكثر استجابة في وصف سلوكهم وفقاً لأدوارهم المختلفة في المنظمة. كما توضح هذه الطريقة أن الجمل قد تأخذ شكل سؤال، ويمكنها دائماً التعبير عن السمة والسلوك الإيجابي للعاملين. والجدول رقم (02-03) يوضح هذه الطريقة بصورة أفضل³.

الجدول رقم (02-03): نموذج يوضح طريقة قوائم المراجعة

الرقم	العبارات النمطية	تأشير المقيم		وزن العبارة
		نعم	لا	
01	هل يقوم بطرح أفكار جديدة أثناء العمل؟			
02	هل يلتزم بأوقات العمل؟			
03	هل يتميز بدقة الملاحظة أثناء العمل؟			
04	هل هو متعاون مع زملائه؟			
05	هل هو متعاون مع مشرفيه في العمل؟			
06	هل يمثل لأوامر وتعليمات مشرفه في العمل؟			
07	هل يحرص على المظهر اللائق؟			
08	هل يقوم بإنجاز المهام المنسوبة إليه؟			
09	هل يحسن استغلال الموارد؟			
10	هل هو حازم في تصرفاته أثناء المواقف الحرجة؟			
11	هل يقوم بإنجاز أعماله بدقة؟			
الدرجة النهائية لمستوى أداء الفرد العامل				

¹ - إيمان بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² - عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 275.

³ - مشعل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

المصدر: مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالة-، أطروحة دكتوراه علوم، قسم: العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة باجي مختار -عنا، 2017/2018، ص84.

خامسا: طريقة التقييم المشتركة: يقوم على أساسها كل عضو من أعضاء مجموعة العمل بتقييم كل من أفراد المجموعة عن طريق الاقتراع السري، وبغض النظر عن مركزه الإداري، وبالتالي يتم تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتصف هذه العملية بالخصائص التالية¹:

- 1- مشاركة المسؤولين والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- 2- مشاركة المشرفين على عملية التقييم في اختيار وتعيين السمات المراد تقييمها.
- 3- معرفة كل مشترك لنتائج عملية التقييم والاستفادة منها.
- 4- مراقبة المشتركين في عملية التقييم للأغراض التي تستخدم لأجلها نتائج التقييم.

سادسا: طريقة الاختيار الاجباري: تعتبر من الأساليب الحديثة الهادفة الى ضمان العدالة والموضوعية عند تقييم الأداء، وهذه الطريقة من أكثر طرق التقييم استخداما، وهي تتطلب من المقيم ترتيب عدة جمل التي تصف كيفية أداء الفرد لواجبات وظيفته والمسؤوليات المرتبطة بها، حيث هناك عدة جمل التي يحتويها الاختيار الالزامي وعادة يتضمن ترجيح أوزان نوعية للجمل التي يحتويها المقياس الالزامي وغالبا ما تكون هذه الأوزان غير معلومة بالنسبة للمقيم لتفادي تحيزه أثناء الترتيب، وبعد ترتيب المقيم لهذه الجمل يطبق قسم الموارد البشرية مختلف الأوزان النوعية المحددة ويحسب الدرجة النهائية لتقييم مستوى الأداء للعامل الذي يستحقها وفقا للاستمارة المتضمنة لذلك الترتيب.

وتتميز هذه الطريقة بمقدرتها على تجسيد الانصاف والموضوعية، كما تتطلب هذه الطريقة دراسة دقيقة لأداء العامل توخيا للدقة في الجمل للوصول للمطابقة التي تبرز السمات الحقيقية للفرد العامل خلال أدائه لعمله والسلوك العام للأداء. بينما من عيوب هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقيداتها والحاجة الماسة للمهارة والخبرة في إعدادها، وعدم رضا بعض المقيمين نتيجة لالزامهم على الاختيار من بين العبارات، بالإضافة الى عدم وجود ما يضمن عدم تسرب الأوزان الى المقيمين، الا أنها بصفة عامة تعد من الطرق الحديثة وشائعة الاستخدام عند تقييم أداء الأفراد².

سابعا: طريقة ادارة الجودة الشاملة: تعتمد طريقة ادارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والشامل للأعمال منذ البداية وفي كل مرة. ويتم تحديد مكونات نظام التقييم من خلال تحديد الأهداف، تحديد المعايير، اختيار مقاييس الأداء، وطرق التقييم التي تعكس علاقة الأداء بالمقاييس. واعداد وتخطيط عملية تقييم أداء العامل بشكل جيد وشامل. وتركز هذه الطريقة على الجمع بين سلوك وخصائص الفرد العامل بنتائج العمل. وعلى عكس طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في شكل مصطلحات كمية، فهي تتميز بقياس الأداء في شكل جودة، كما أنها تعتمد على التطوير المستمر لجودة المنتج والنشاط، عن طريق التطوير الدائم في الاجراءات والأساليب، وتركز بشكل كبير على اشراك العاملين في تحديد معايير الأداء وكذلك طرق قياسه وتقييمه³.

وعلى الرغم من مزايا هذه الطريقة فان لها عيوب أهمها: التركيز على تقييم الأداء الفردي بناء على سمات شخصية على سبيل المثال: التعاون، المبادرة، الابداع، التحسين المستمر وغيرها، وهي صفات من الصعب ربطها مباشرة بالوظيفة، الا اذا كانت

1 - معمرى هند، مرجع سبق ذكره، ص 88.

2 - سعد قرمش زهرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 248، 249.

3 - جمال الدين محمد المرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص440.

المنظمة تقوم بالعمل في شكل فريق عمل واحد وبصورة متكاملة ومهيكلية، وعادة ما تكون الأهداف متناقضة بين مصالح العاملين ومصالح المسؤولين، لذلك لا يمكن القول أن هناك أهداف مشتركة محددة بين الجميع¹.
مما سبق نجد أن طرق تقييم أداء الأفراد في المنظمة تساعد على معرفة الوضع الحالي للفرد العامل مقابل الأهداف المخططة له، كما أنها تساعد على معرفة نقاط الضعف التي تساهم في فشل تلك الأهداف.

¹ - خالد علي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

خلاصة:

تناولنا خلال هذا الفصل أداء الأفراد الذي يتوجب على المنظمة قياسه وتقييمه من أجل تطوير أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم. هذه المعرفة تنتج خطة يجب اعتمادها تهدف الى تدعيم الجوانب الإيجابية لممارسة العامل لعمله، أو التعرف على أسباب فشله أو قصوره والعمل على معالجتها، الغرض منه أيضا التطوير والتدريب المستمرين فنتيجة لهذه المعرفة تُحدّد الاحتياجات التدريبية من أجل صقل مهارات العامل وتحسين مستوى أدائه المهني.

وبعد عملية التقييم لا بد أن تحدد الكفاءات المتميزة في المنظمة وما يصاحب ذلك من قرارات ترقية، مكافآت، حوافز، أجور، نقل المواقع في منظمة أخرى قد تكون الأفضل من حيث المزايا، التعويضات... الخ. وهناك عدة طرق للتقييم تختلف من طريقة لأخرى والغرض منها تحديد الوضع الحالي للعامل نسبة الى الأهداف المخططة، وكذا تبيان نقاط الضعف ومحاولة تحسينها.

من هنا على المنظمة أن تسعى لربط أداء العامل بالتوجه الاستراتيجي لها واشراكه في عملية التخطيط ووضع الأهداف، وهذا كي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق تلك الأهداف، وبما يحقق رضا العاملين وارتباطهم بالمنظمة، كما يجب عليها أن تتسم بالعدل والانصاف عند تقييم أداء جميع العاملين.

الفصل الثالث: العلاقة بين

السلوك التنظيمي

وأداء الأفراد

تمهيد

إذا كان سلوك الفرد داخل المنظمة هو جزء من أدائه فلا بد من محاولة معرفة دوافع واتجاهات سلوكه وذلك من خلال فهم العوامل المؤثرة في أدائه كفرد. فالمنظمات موجودة في بيئة عمل متغيرة والسلوكيات متغيرة، والحل هو القدرة على التنبؤ بذلك السلوك والعناصر التي قد تؤثر في ذلك السلوك وهذا لايجاد الحلول المناسبة من أجل رفع وزيادة مستوى أداء الأفراد داخل المنظمة وبالتالي التأثير على مخرجات نشاطها.

وعلى اعتبار أن معرفة وفهم والتحكم في عوامل السلوك التنظيمي يعتبر المحرك والدافع الأساسي في تحسين أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية، تتناول في هذا الفصل مضمون العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء الأفراد بالإضافة الى التعرض لبعض عوامل الترغيب (المعنوية) الخاصة بالفرد والتي تساعد على نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وذلك من خلال استعراض أربعة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: الأبعاد الفردية وعلاقتها بأداء الأفراد

المبحث الثاني: الأبعاد الجماعية وعلاقتها بأداء الأفراد

المبحث الثالث: الأبعاد التنظيمية وعلاقتها بأداء الأفراد

المبحث الرابع: حدود وانعكاسات تأثير إدارة السلوك التنظيمي على أداء الأفراد العاملين في المنظمة

المبحث الأول: الأبعاد الفردية وعلاقتها بأداء الأفراد

إذا أردنا تحسين علاقاتنا في بيئة العمل مع الآخرين فلا بد من فهم اتجاهاتنا وتغييرها، وإذا كنت قائدا في المنظمة فلا بد من معرفة كيفية اثارة دافعية العاملين لديك. كل ذلك من أجل تحسين أو رفع أداء الأفراد وتحقيق نجاح المنظمة.

المطلب الأول: الاتجاهات وعلاقتها بأداء الأفراد

يعد موضوع الاتجاهات من المواضيع التي يتم تناولها في العديد من التخصصات والمجالات ومنها المجال التنظيمي، فمهمة إدارة الأفراد لم تعد تقتصر على وظيفة الاختيار والتعيين وتقييم الأعمال وغيرها، بل تعدت الى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين من خلال التعرف على اتجاهاتهم وتنمية معارفهم وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء أعمالهم¹.

وتعد الاتجاهات من أهم المتغيرات التي تمكن من التنبؤ بالسلوك الإنساني أو أحد المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على ردود الفعل للمثيرات البيئية المختلفة. "فخبراء السلوك التنظيمي يعتبرون الاتجاه هو القوة الدافعة وراء ما يقوم به الفرد في بيئته المختلفة، إذ أنه من خلال تعامله مع بيئته يتخذ مواقف أو قرارات أحيانا (مع) وأحيانا (ضد) المثيرات المختلفة في تلك البيئة التي تكون غالبا محصلة لمجمل الخبرات والمواقف التي يمر بها، وهو عندما يتخذ هذه القرارات، فانه يستند الى اطار أو مرجع مسبق له ثبات نسبي، هذا المرجع يعرف بالاتجاه"².

ويشير (جيف. جي، 2006) الى أن "الاتجاهات الإيجابية للشخص تحدد مدى نجاحه على المستويين الشخصي والمهني، فعند وجود اتجاهات إيجابية لدى الفرد نحو العمل، فان هذا سيدفعه لمحاولة التغلب على مختلف العقابيل والإحباطات التي قد تواجهه وتعقل نجاحه في عمله، بينما اذا كانت اتجاهاته سلبية نحو هذا العمل فهو يمنح نفسه فرصة لتبني أكبر قدر ممكن من الاحباطات التي من الممكن أن تجعله يفشل في أداء هذا العمل"³. ويعرف (علي عسكر، 2000) الاتجاه المهني على أنه "تقبل الفرد لعمله والذي يتأثر بجوانب عديدة، وهي تقبله لأجره وتقبله للظروف المادية للعمل، تقبله لطبيعة ومحتوى العمل، تقبله لمجموعة الزملاء في العمل وتقبله لنمط الاشراف وفرص الترقية المتاحة والتي تتمثل في استجابات القبول لهذه الجوانب"⁴.

ونظرا لأهمية الاتجاهات وتأثيرها في سلوك العاملين سواء ايجابا أو سلبا نحو موضوع محدد، مما أدى الى اهتمام الإدارة العليا بالمنظمات بمعرفة مواقف واتجاهات وميولات العاملين لديها نحو شتى القضايا الادارية والتنظيمية (لدى العاملين اتجاهات محددة نحو العمل ونحو رؤسائهم وكذلك نحو برامج وسياسة المنظمة في انجاز واجباتها). فاذا كانت اتجاهات العاملين إيجابية (مثل الصداقة، الاحترام، التقدير والولاء التنظيمي...) فان الإدارة سوف تعمل على تقوية هذه الاتجاهات وتنميتها، في حين اذا كانت الاتجاهات سلبية (مثل الكراهية، الأنانية والإساءة الى الآخرين...) فعليها أن تسعى الى تقويمها وتعديلها⁵.

¹ - حجاب خيرة، مزياني فتيحة، اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مارس 2018، ص 272.

² - نزيه أحمد الجندي، اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية "دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار والرساتاق"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3)، جامعة دمشق، 2009، ص 182.

³ - بريكي الطاهر، اتجاهات طلبة التربية البدنية والرياضية نحو العمل مهنة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات -دراسة ميدانية بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر 3-، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 07، جانفي 2014، ص 29.

⁴ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁵ - صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2005/ 2006، ص 35.

ومن أجل تحقيق ذلك لابد للإدارة من تطوير اتجاهات العاملين نحو القادة الإداريين في منظماتهم، وتغيير أية اتجاهات سلبية تسود بين جماعة العاملين، لأنه إذا ساد العاملين اتجاهات سلبية نحو قادتهم، يكون لذلك تأثير سيء على الأداء ومصدر للنزاعات والمشكلات التنظيمية. فمعنى هذه الاتجاهات السلبية هو فقدان الثقة بين العاملين وقادتهم، ومعنى هذا أيضاً أن العاملين نتيجة لتوتر العلاقة بينهم وبين هؤلاء القادة لن يتقبلوا توجيهاتهم وأوامرهم بصدق. كما أنهم دائماً ما يشككون في حكمة ومقاصد القرارات التي يصدرها هؤلاء القادة، وبذلك يفقد القادة تأثيرهم على العاملين¹.

وقد أكدت عدة أبحاث على وجود علاقة إيجابية بين الاتجاهات ومستوى أداء العاملين، بمعنى أن الاتجاهات الإيجابية إزاء العمل تعد المكون والعامل الأساسي للرضا عن العمل، وما لذلك من أثر على أداء الفرد العامل. فالعاملون الراضون عن عملهم يؤدونه بشكل أكثر تفوقاً مقارنة بزملائهم غير الراضين². كما نجد دراسة ل (بريكي الطاهر، 2014)³ والتي توصلت إلى أن هناك اتجاهات إيجابية ونسبة عالية لدى الأفراد نحو العمل بالمنظمة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدافعية وعلاقتها بأداء الأفراد

إن الهدف من وراء الاهتمام بإثارة دافعية العاملين هو تحسين أدائهم ورفع انتاجيتهم، فالدافعية تعد عاملاً أساسياً من عوامل تحقيق الأداء العالي الذي يؤدي بدوره إلى شعور الفرد بالرضا عن أدائه وعن انتمائه للمنظمة، لأن الفرد عندما يقوم بالعمل ويكافأ عليه لابد أن يشعر بالرضا خاصة إذا اتصفت هذه المكافآت بالعدالة⁴.

ومن أبرز العناصر المساهمة في نجاح المنظمة القيام بتطبيق نظام حوافز محدد، وذلك بالاعتماد على كل الأدوات المتاحة لتشجيع الفرد العامل على بذل الجهد واتقان العمل، وهناك عدة تعريفات للحوافز ترى على أنها عبارة عن مثير خارجي يهدف إلى إثارة وتحريك الدافع الداخلي لدى الفرد وبشكل إيجابي لأجل حصوله على الحافز، هذا ما ينجم عنه تلبية الشخص لسلوك محدد يتوافق وينسجم مع الأداء المطلوب من طرف صاحب العمل. وحسب هذا التعريف من الممكن التمييز بين الدافع والحافز، فالأول يعتبر مثير داخلي مصدره من داخل الفرد أما الثاني فهو عبارة عن مثير خارجي، فالحافز يمكن أن يحرك ويثير الدافع للسلوك الإيجابي. وبناءً على ذلك يمكن النظر إلى الدافع كونه عبارة عن عملية مرحلية ومتنوعة تمر عبر خطوات عديدة، وصولاً إلى مرحلة الرضا والاشباع⁵:

- بروز الاحتياجات والرغبات الداخلية المرتبطة بحالات التوتر وعدم الاستقرار والتوازن عند الفرد.
- البحث والاختيار ضمن مجموعة متنوعة من البدائل لتلبية هذه الاحتياجات.
- السلوك والهدف الواجب اتباعهما من أجل تلبية احتياجات الفرد.
- محاولة الربط بين الاحتياجات والتقييم.
- تعتمد مرحلة الجزاء سواء كان صواباً أم عقاباً، على نوعية تقييم الأداء الذي تم استخدامه من أجل تلبية احتياجات الفرد.

¹ _ عهود فلمبان، دنيا تكروني، فاطمة محمد، هدى باقيص، اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة "دراسة وصفية بأمانة محافظة جدة في المملكة العربية السعودية"، على الرابط: <http://www.alukan.net/users/hs/downloads/taqiim.pdf>. 15/06/2018

² - مصمودي زين الدين، مبررات استعمال مقاييس الاتجاهات عند اختيار المدرسين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر - بسكرة، جوان 2004، ص 14.

³ - بريكي الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ - دلال محمد الزعبي، هيثم علي حجازي، أثر ضغوط العمل على الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني: حالة دراسية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (13)، العدد 2، جامعة عمان الأهلية - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، 2010، ص 77 - 108.

⁵ - عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 66.

➤ محاولة ربط الفرد بين السلوك والمكافأة أو الجزاء المحصل عليه لتلبية الحاجة الأساسية، فعند اشباع دورة الدوافع فان النتيجة تكون عبارة عن رضا وتوازن.

هناك عناصر أخرى الى جانب هذه الخطوات التي تمر بها الدوافع لها دور رئيسي في هذه العملية وهي¹:

➤ **الجهد**: ويشير الى الطاقة التي يبذلها الفرد لانجاز وظيفته.

➤ **القدرة**: وتشير الى الاستعدادات والسمات الشخصية كمجموعة واحدة، والتي تميز الأفراد كالذكاء مثلاً.

➤ **العوامل التنظيمية**: تلعب دوراً أساسياً في التأثير على كل من عملية الدوافع وسلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم.

من هنا فان غالبية المدراء ينظرون للدافعية على أنها عامل محرك للفرد. وهي أحد المتغيرات المؤثرة في الأداء. مثل: مستوى مهارة الأداء. وليس بالضروري أن يكون العامل المنتج هو الذي تتوفر لديه دافعية عالية². حيث أن هناك عوامل مستقلة عن الدافعية الا أنها قد تؤثر في أداء الفرد، فاستعمال أدوات وتجهيزات عمل غير مناسبة سيؤثر سلباً على أداء العامل، أيضاً لما يكون مستوى المهارات الضرورية لأداء الواجبات منخفض مقارنة بدافعية الفرد العالية، بالإضافة الى تأثير الجماعات على الفرد. كوضع حد معين للإنتاج، تحديد معدل الإنتاج وعدم تخطيه... بالإضافة الى عوامل أخرى مثل الصراعات المختلفة...

وتتجلى لنا أهمية الحوافز من الاعتبارات الإيجابية الآتية³:

➤ تساهم الحوافز في خلق جو من الرضا الوظيفي عند الأفراد والذي يدفعهم للوقوف والسهر على المصلحة العامة وزيادة الإنتاجية وبلوغ أهداف المنظمة.

➤ تعتبر الحوافز بالنسبة للعاملين مختلف العناصر والمؤثرات التي تدفعهم لانجاز أعمالهم بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

➤ تؤكد العديد من الأبحاث والدراسات أن المنظمة تتبنى نظاماً عادلاً من الحوافز أو المكافآت سيسمح بتشجيع العاملين

المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم لانجاز أعمالهم بشكل جيد ويزيد من رغبتهم وتشجيعهم على الاستمرار بها.

➤ إن إدراك وتصور المنظمة لأهمية الحوافز سواء المعنوية أو المادية والعمل على تطبيقها بشكل منصف وعادل وشفاف بين

العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي من شأنه المساهمة في رفع مستوى فعالية ونتاجية المنظمة.

➤ إن نمط التحفيز الذي يستند على أشكال مختلفة من المكافأة والعقاب، عادة ما يعمل على تشجيع الأشخاص على

اعادة وتكرار السلوكيات التي تنطوي على بلوغ الفوائد والمنافع المنتظرة منه، فالمكافأة في اطار التطبيق والإبداع في أداء

المهام تعمل على تشجيع الأداء واستمراره بنمط وطريقة تتناسب مع رغبة الفرد في تحقيق مستوى معين من الرضا بين

زملائه أو مشرفيه في العمل مما يساعد على تحقيق النجاح باستمرار وزيادة أو تعزيز فاعلية الولاء والانتماء، ولكن عند

استخدام طرق أخرى غير موضوعية أو شخصية أثناء المكافأة أو التقييم، فهذا ينعكس تأثيره على رفع معدل دوران

العمل واللامبالاة والتغيب والأبعاد السلبية الأخرى في أداء العاملين.

¹ _ Eric cobut, Géraldine Bomal, **motiver, être motivé et réussir ensemble**, edition Edipro, paris, 2009, p122.

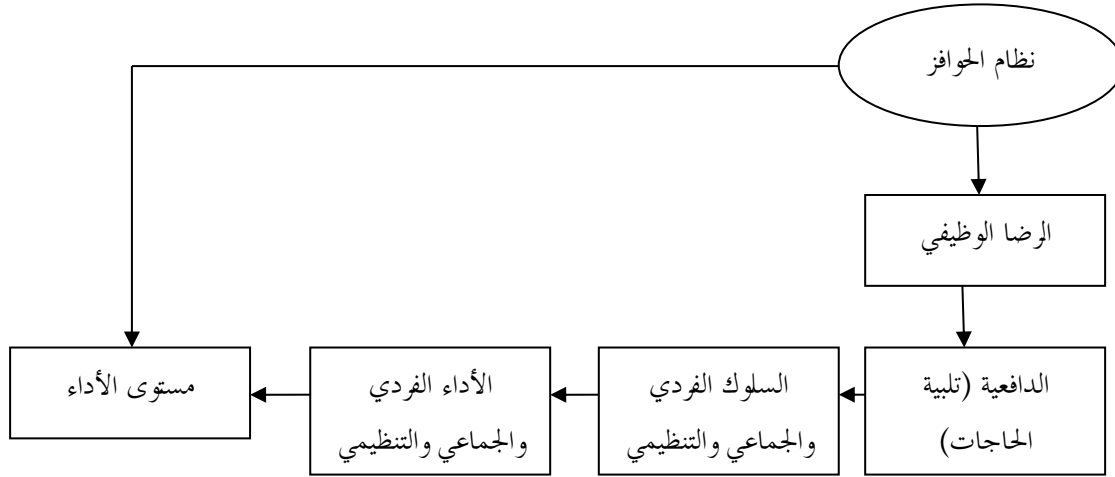
² - عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص62.

³ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص373.

➤ نظرا لارتباط نظام الحوافز بمعدلات الأداء، فإن شعور الأفراد بموضوعية هذا النظام يزيد من ثقتهم بوظيفتهم ومنظمتهم ويعزز الجهود الابداعية ويقلل من السلوك السلبي، ويشجعهم ويحفزهم على تحمل المسؤولية والعمل، كما أن للحوافز المادية تأثيرا مباشرا على أداء العاملين.

➤ يعتقد العديد حول تأثير الحوافز على أداء العاملين في المنظمة، ويتجلى ذلك عن طريق دراسة دور الحوافز في تقليل معدل دوران العمل، تقليل الغيابات، زيادة مستوى الولاء وتعزيز الشعور بالانتماء والمساعدة في جذب عناصر فعالة من أجل الالتحاق بالمنظمة، أيضا دورها في تلبية الاحتياجات وأهميتها في تعزيز السلوك الإيجابي في العمل. والشكل أدناه يبرز العلاقة بين كل من الحوافز وأداء الأفراد.

الشكل رقم (03-01): العلاقة بين الحوافز وأداء الأفراد



المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 373.

من الشكل نلاحظ أهمية الربط مباشرة بين الحوافز المختلفة والسلوك وأداء الأفراد، ففي بعض الحالات تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بأداء العاملين، ومن ثم يؤدي الفرد عمله على درجة ومستوى متميز من أجل الحصول على الترقية. وحتى يمكن أن تؤثر الحوافز بشكل فعال على أداء العاملين، يجب اتباع مبادئ وأسس عديدة من بينها: المساواة، الشفافية، نوع الحاجة وعدالة التقييم والتوزيع¹.

وهناك شروط لا بد من توافرها في الحافز وذلك من أجل التأثير على مستويات أداء الأفراد، نذكر أهمها²:

- يجب أن تتلاءم الجهود المبذولة مع الفئة المستهدفة من الكفاءات (وجود انسجام بين وظيفة الفرد وكفاءته).
- أن تتناسب المكافأة مع مستوى وحجم الجهد المبذول.
- يجب ألا يكون وقت الحصول على المكافأة بعيدا في الزمن عن الأداء الذي تم بلوغه (أقصر وقت ممكن).
- يتناسب الحافز مع دوافع الأفراد (أو مجموعة محددة من الأفراد)، أي أن الحافز هو عبارة عن أداة ضرورية ومرغوبة من طرف العاملين لتقليل أو استيعاب النقص الذي يعانون منه أو يصلح لخلق رغبة جديدة، أو زيادة مستوى الإشباع المطلوب من رغبة حالية لدى العاملين على سبيل المثال: إعلان عن مكافآت تشجيعية وغيرها.

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 373، 374.

² - Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, 2ème édition, éditions D'organisation, Paris, 2005, P261.

وهناك بعض الدراسات التي تناولت موضوعي الحوافز والدافعية وعلاقة كل منهما بأداء الأفراد نذكر منها: دراسة كل من (H. Zameer & others, 2014)¹ ودراسة (غازي حسن عودة الحلايبة، 2013)² حيث توصلتا الى الدور الهام الذي يلعبه التحفيز في تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين، كما أكدتا على ضرورة دعم وتعزيز العمل الجماعي بين العاملين كحافز معنوي من أجل الوصول الى الأداء العالي.

فيما يخص علاقة الدافعية بأداء الأفراد فقد أشار (يوسف عبد الرحمان درويش، 1999)³ في دراسته الى أن تعزيز الالتزام التنظيمي يقود الى زيادة مستوى دافعية الأفراد الداخلية ويؤدي الى زيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى أدائهم وانتاجيتهم. وأكد على أن العاملين الذين ليس لديهم دافعية من المتوقع أن يبذلوا الجهد القليل في وظائفهم، ويحاولوا تجنب مكان العمل بقدر الإمكان للخروج من المنظمة واذا أتاحت لهم الفرصة سوف يقدمون عمل ذو جودة منخفضة، وأن انخفاض الدافعية الداخلية يؤدي الى انخفاض جودة العمل وزيادة نسبة الفاقد وزيادة نسبة الغياب وترك العمل وزيادة الشكاوى، وبشكل عام يؤدي الى وجود قوى عاملة أقل ولاء للمنظمة. وعلى العكس من ذلك فان العاملين ذوي الدافعية المرتفعة اتجه أعمالهم من المتوقع أن يكونوا مثابرين، مبدعين، منتجين وأكثر استعدادا للتعاون.⁴

أما (April.ginther, 2002) فقد قامت بدراسة والتي كان الهدف منها محاولة ايضاح مدى تأثير المكافآت غير المالية على مستوى أداء العاملين، وقد اختارت مكافآت الاعتراف كمثال للمكافآت غير المالية، للتعرف على اذا ما تم استخدامها بطريقة جيدة يمكن أن تفيد المنظمة أم لا، وناقشت أيضا كيفية تصميمها لتعكس رسالة المنظمة بطريقة ايجابية في ذهن العاملين، وأن القصد الأساسي الذي تركز عليه هذه المكافآت، هو تدعيم بعض سلوكيات العاملين للوصول الى تحقيق أهداف المنظمة، ومن أمثلة هذه السلوكيات (زيادة القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على تسليم العمل في المواعيد المحددة، وعلى العمل الشاق والجاد، البقاء في العمل لفترات أطول، وأيضا الحرص على توفير أموال المنظمة. تساعد هذه المكافآت على ثبات هذه السلوكيات، على أن يكون متوافقا مع استراتيجيات العمل. وترى (April.Ginther, 2002) أن العبء الأساسي الذي يقع على المنظمة، هو الدقة في الاختيار الصحيح للسلوكيات التي يجب مكافأتها، والتي تؤدي الى أداء مرتفع للعاملين في العمل، حيث أن هذا له تأثير هام على ادراك العاملين لأهمية قيمة هذه المكافآت، وأن الهدف الأساسي لأي نظام مكافآت هو تشجيع العاملين في كافة المستويات الادارية على العمل الجاد، وزيادة قدرتهم للوصول الى أهداف العمل.⁵

وعلى العموم فان معظم الدراسات ذات الصلة توصلت الى استخلاص مفاده أن العلاقة بين الدافعية وأداء الأفراد داخل بيئة الأعمال ان وجدت فهي شرطية، بمعنى أن الدافعية نحو الأداء المرتفع ترتبط بوجود نظام يحصل بمقتضاه الفرد على عوائد إيجابية عن العمل المؤدى، وفي غياب هذا الشرط تضعف كثيرا العلاقة بين الدافعية وأداء الأفراد. حيث يعد تقييم الأداء

1 - يوسف إبراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 4، غزة، 2016/06/27، ص 51-81.

2 - أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان جامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، جامعة بغداد، ديسمبر 2016، ص 301-324.

3 - يوسف عبد الرحمان درويش، العلاقة بين الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 3، الرياض، 1999، ص 493.

4 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

5 - داليا سمير فايز، أحمد مصطفى السيد خليفة، عادل ريان محمد ريان، أثر تفهم العاملين لنظم الحوافز والمكافآت الفردية على الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على قطاع الأدوية، المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين، جامعة أسيوط - كلية التجارة، أسيوط، مصر، 2010، ص 3 - 47.

من أحسن الأدوات المساهمة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإدارة الأفراد ومن بين مزايا هذه الأداة أنها تساعد المديرين على التفريق بين الأداء الجيد وغيره¹.

ومن أجل تحقيق النتيجة المرجوة من الحوافز والتي تؤدي الى رفع مستوى الانتاج لابد من توفر المقومات الآتية²:

- يجب أن يكون العامل راضيا عن وظيفته.
- أن يكون العامل راضيا عن راتبه الذي يحصل عليه.
- تقدير واشادة الادارة بجهود العامل.
- ربط الحوافز بأهداف كل من العاملين والادارة.
- محاولة خلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف، لأن الحوافز التي لا تحقق الهدف المنشود لا فائدة منها.
- توخي الوقت المناسب لاستخدام الحوافز.
- ضمان استمرارية عملية التحفيز من أجل ايجاد شعور بالهدوء والطمأنينة لدى العاملين.
- أن تقوم المنظمة بالوفاء بالتزاماتها التي تقررها في ميدان الحوافز.
- ادراك العاملين للسياسة التي تحكم الحوافز، ويجب أن تتصف هذه السياسة بالعدالة، المساواة والكفاءة.
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهودات المبذولة وتتلاءم مع دوافعها.
- رسم علاقة بارزة ومحددة بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز في ذهن العامل.

المبحث الثاني: الأبعاد الجماعية وعلاقتها بأداء الأفراد

تؤثر جماعة العمل التي يتفاعل معها الفرد في سلوكه وطريقة أدائه في المنظمة، مما ينتج عنه تعاون مع فريق العمل أو صراع بينهم. ولابد أن تعمل قيادة المنظمة على التأثير في المرؤوسين لحثهم على التعاون والسلوك الإيجابي، ولحملهم على انجاز وظائفهم وواجباتهم التي تساهم في بلوغ الهدف المشترك للجماعة وبالتالي أهداف المنظمة ككل.

المطلب الأول: العمل الجماعي وتأثيره على أداء الأفراد

تم اجراء العديد من الأبحاث في عالم جماعات العمل والتي كان لها تأثير بارز في فكر السلوك التنظيمي والإدارة، وتحديدًا عند ربط العمل الجماعي بأداء الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة الى ذلك هناك الكثير من الأبحاث التي ساهمت في تفهم السلوك التنظيمي بشكل غير مباشر، ويلخص أحد الباحثين نتائج عمله في هذا الشأن كالتالي³:

- تتواجد الجماعات بشكل قاطع في التنظيمات.
- الجماعة لها تأثير على ادراك العاملين واتجاهاتهم.
- المنظمة لها تأثير على إنتاجية الأفراد العاملين داخل التنظيم.
- يمكن أن تساعد الجماعة الفرد على إشباع حاجاته الناقصة.
- يمكن أن يكون للجماعات دور في تسهيل عملية الاتصال.

¹ - قوادري رشيد، "دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس - باستيسيك- وحدة عين الدفلى"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الدكتور "يحيى فارس" المدية، 2016 / 2017، ص ص174، 175.

² - طارق المجذوب، الادارة العامة العملية الادارية والوظيفية العامة والإصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت، 2005، ص ص324-330.

³ _ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص ص 291، 292.

وهناك العديد من الأمثلة للأبحاث التجريبية حول أثر جماعة العمل على سلوك الفرد، فأبحاث الهاوثون قد أبرزت أن شعور الأفراد بالانتماء والانضمام إلى مجموعة، بالإضافة إلى ذاتية الجماعة وما نتج عنها من نشأة قواعد للسلوك مقبولة فيما بينهم له تأثير على تصرفاتهم ودوافعهم وإنتاجيتهم، على سبيل المثال عندما نصت قواعد السلوك هذه على وجود مستوى محدد من الإنتاج لا يتوجب تحطيه من طرف الأفراد، امثل الأفراد لاتفاق المجموعة والتزموا به حتى لا يتجاوزوا الإنتاج المحدد، وإلا خضعوا لعقوبات الجماعة، وكذلك أوضحت دراسة "ل. كوتش" و "ج. ر. ب. فرنش" (Lester cosh & John.R.P) (French, 1948) أن خلق فرصة للأفراد المشاركين في تحديد مستويات الإنتاج المسطرة ضمن الجماعة، سمح للجماعة بالتأثير على هذه المستويات وعلى التزام العاملين ببلوغها، وفي بحث آخر ل "ت. نيوكومب" (Theodore. Newcomb) شرح كيفية تأثير قواعد ومعايير الجماعة بشكل كبير على مستوى وحجم إنتاج العامل، ففي الحالة قيد الدراسة تبين أن مستوى وحجم الإنتاج المحدد من طرف الجماعة لأعضائها هو خمسون وحدة في اليوم كحد أقصى لا يجب أن يتجاوزه أي عضو، وقد قامت هذه المجموعة بالضغط على إحدى العاملات التي كانت تريد رفع مستوى الإنتاج عن القاعدة المحددة من طرف الجماعة، لدرجة أن خفضت إنتاجها إلى أقل من خمسين وحدة، وهذا ما نتج عنه انقسام أعضاء مجموعة العمل هذه، ولم تعد هذه العاملة تعمل معهم، وحينما لم يكن هناك ضغط جماعي سرعان ما تضاعف إنتاج العاملة المدعورة ليرتفع إلى حوالي مئة وحدة، من هنا تبين مدى تأثير وجود أو غياب القواعد والضغط الجماعية على مجهودات وإنتاج العاملين أثناء العمل¹.

وتؤكد بعض الدراسات والأبحاث مثل بحث "ج. ليتوين وأ. سترينجر" (G.H.Litwin & R.A.Stringer) أن المنظمة التي تعتمد وتركز على أهمية أهداف المجموعة وتوفير المعلومات التي تحتاجها حول طريقة أدائها سوف يؤدي بها هذا في نظر المرؤوسين إلى مناخ تنظيمي جيد، في حين أن المنظمة التي يسودها التأكيد على الفردية والتقليل من دور الجماعة سوف يقودها إلى مناخ تنظيمي سلبي وتفاعل أقل بين أفرادها².

من هنا، فإن تأثير الجماعات المتماسكة على أداء الأفراد يتجلى لنا من خلال ما يلي³:

- عادة ما يكون أعضاء الفرق والمجموعات الأكثر تماسكا أكثر توافقا مع بعضهم، وبالتالي فإن النزاعات والتوترات تكون في أدنى مستوياتها، وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى أداء الأفراد.
- هناك بعض الأبحاث التي تبين أن معدل التغيب وترك العمل من طرف أعضاء المجموعة المتماسكة منخفض، وهذا يرجع إلى انخفاض معدل التوتر في بيئة العمل بين أفراد المجموعة المتماسكة.
- اعتماد أسلوب قيادة فعال يعزز تماسك الجماعة وله تأثير إيجابي على أداء أعضاء تلك المجموعة.
- يجب أن يكون تفاعل المنظمة مع المجموعة المتماسكة أكثر إيجابية، مما يعني أنه يجب توجيه طاقات تلك المجموعة لخدمة أهداف المنظمة. حيث تتمتع المجموعات الأكثر تماسكا بالقدرة على زيادة معدلات الإنتاج وخفضها بنفس المستوى، وعلى عكس المجموعات التي تشهد تماسكا أقل فهي أقل خطورة عند التعامل من المجموعات السابقة.
- إذا كانت المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة هي مصدر تماسكها، فقد يكون لهذا التماسك تأثير أقل على مستوى أدائها وإنتاجيتها. بالإضافة إلى أنه قد تكون كثرة التفاعلات الاجتماعية على حساب العمل. ومع ذلك يمكن أن يتأثر كل من الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي إذا كان تماسك الجماعة ناتجا عن مستلزمات العمل.

¹ _ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² _ إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل (دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006/2007، ص 35.

³ عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طارق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، الطبعة الرابعة، السعودية، 2003، ص 171، 172.

المطلب الثاني: الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء الأفراد

يعود الاهتمام بالصراع الى شعور الباحثين بأن التنظيم يتضمن عدة أنواع من الصراعات التي تسيطر على حوالي 25% من وقتهم في إدارة الصراع، وهو ما أكدته دراسة أكاديمية الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية حول التكلفة الحقيقية للصراع. وكشفت أن هناك 30% من وقت المديرين يستهلك في إدارة الصراع بين العاملين، وأن الصراعات الممتدة بينهم والتي لم يتم الوصول الى حل بشأنها مسئولة عن حالات ترك العمل على غير إرادة العامل مما ينتج عنه تكلفة أخرى وهي إحلال العاملين المهرة المديرين بعاملين جدد. ومن جانب آخر فإن الصراع ينطوي على تكلفة أخرى غير مرئية ويصعب توثيقها حيث يسهم في زيادة الوقت الضائع، كما يضعف من كفاءة عملية اتخاذ القرار، بل قد يدفع الى أعمال السرقة والتخريب¹.

ولقد أكد العديد من الباحثين أهمية الأداء في تقليل مستوى الصراع التنظيمي، لأن الأداء يؤدي الى اتباع أنماط ناجحة تحقق إيجابيات عديدة بما في ذلك التوافق بين الوحدات التنظيمية والرقابة الإدارية الفاعلة، زيادة الالتزام التنظيمي وولاء الأفراد داخل منظماتهم، والمزيد من التعاون وتبادل المعلومات ومختلف المعارف بين أقسام ووحدات المنظمة، والمزيد من الوضوح حول الأدوار والأهداف التي يتوجب على العاملين بلوغها².

حيث يرى³ (Naveed Anwar, 2012) أن ثمة علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد، ومدى أهمية الصراع لأجل تحفيز الابداع التنظيمي والابقاء على المنظمات كمنظمات متقدمة ومتعلمة، لذلك فانه على المسؤولين توفير المهارات التي تساهم في إدارة الصراع الناشئ داخل المنظمة بأسلوب فعال نظرا لارتباطها الى حد كبير بأداء المنظمة. **أولا: النتائج الإيجابية للصراع على أداء الأفراد:** وتتمثل فيما يلي⁴:

- يؤثر الصراع بطريقة غير مباشرة في أداء الأفراد وذلك من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة لدى الأفراد العاملين، فقد يساعد القليل من الصراع على بعث همتهم، وهذا بدوره يزيد من دافعتهم نحو أداء واجباتهم، أما غياب الصراع نهائيا من بيئة العمل فانه يؤدي الى الاتكالية وانخفاض الدافعية وقد يكون ذلك مملا للغاية.
- ينشط الصراع عملية الابتكار والاختراع، فعندما يتحدى الأفراد النظام القائم يحدث نوع من الصراع الذي يؤدي في الغالب الى تطوير أفكار جديدة تكون عادة أفضل من الأفكار السابقة.
- تطور الأداء ويحسن جودة القرارات التي يتخذها الأفراد أو الجماعة أو المنظمة، فعندما تعطي الجماعة لأعضائها فرصة المساهمة في عملية اتخاذ القرارات فان هذا يقود الى الصراع لأنها ستضطر عندئذ الى أن تفحص وتأخذ في الاعتبار عددا كبيرا من الآراء المتعارضة. ويحدث الصراع بالضبط لما يحاول كل عضو من الأعضاء إبراز الفكرة التي يعتقد أنها الأصح، وسماع صوته للآخرين. أما النتيجة الإيجابية لكل هذا، فهي أن نوعية القرارات ومستواها سيكون أفضل بكثير، لأنها ستكون ناجمة عن عملية انتقاء حيوية.

1 - ميسرة عبد الرؤوف علي الورقي، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، المجلد 15، العدد 107، جامعة عين شمس، القاهرة، ديسمبر 2018، ص 139، 140.

2 - عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، 2015/12/2، ص 29، 30.

3 - Naveed Anwar, **Task conflicts and its relationship with employee's performance**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 3, n°9, 2012, p1339.

4 - أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة (حالة قسم السيارات الصناعية -SNVI-)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة -بومرداس، 2014/2015، ص 76.

➤ يمكن أن تكون للصراع أيضا آثار إيجابية على سلوك التغيب ودوران العمل والرضا الوظيفي. فالقليل من الصراع ربما يؤدي الى اثاره الاهتمام لدى جماعة العمل، الأمر الذي يدفع العاملين ليس فقط الى أداء واجباتهم بل الى المجيء الى مكان العمل أيضا. فالقليل من الصراع يجعل مكان العمل أحيانا أكثر جاذبية فيقلل بالتالي من ظاهرة التغيب والاستقالة وربما يزيد الصراع من الرضا الوظيفي لدى الأعضاء لأنه يوفر فرصا للتعبير والتنفيس عن المشكلات.

ثانيا: النتائج السلبية للصراع على أداء الأفراد:

أما فيما يتعلق بالنتائج السلبية للصراع فهي عديدة، يمكن توضيحها في النقاط التالية¹:

➤ انخفاض مستوى تماسك الجماعة واذا كان القليل من الصراع قد يؤدي الى بعث الهمة والحماس لدى أعضاء الجماعة، فان الصراع الشديد والدائم ربما يقضي على التماسك تماما ويؤدي في حالات معينة الى انهيار قدرة الأعضاء على العمل معا. ويساعد هذا الوضع على زيادة معدلات التغيب الطوعي الارادي، وفي نهاية الأمر الاستقالة من عضوية الجماعة أو من العمل.

➤ يعيق الصراع أداء الجماعة لأنه يعطل الاتصال الفعال بين الأعضاء، فالمتصارعون يتجنبون حدوث اتصالات فيما بينهم مما يجعل تعاونهم بالغ العضوية.

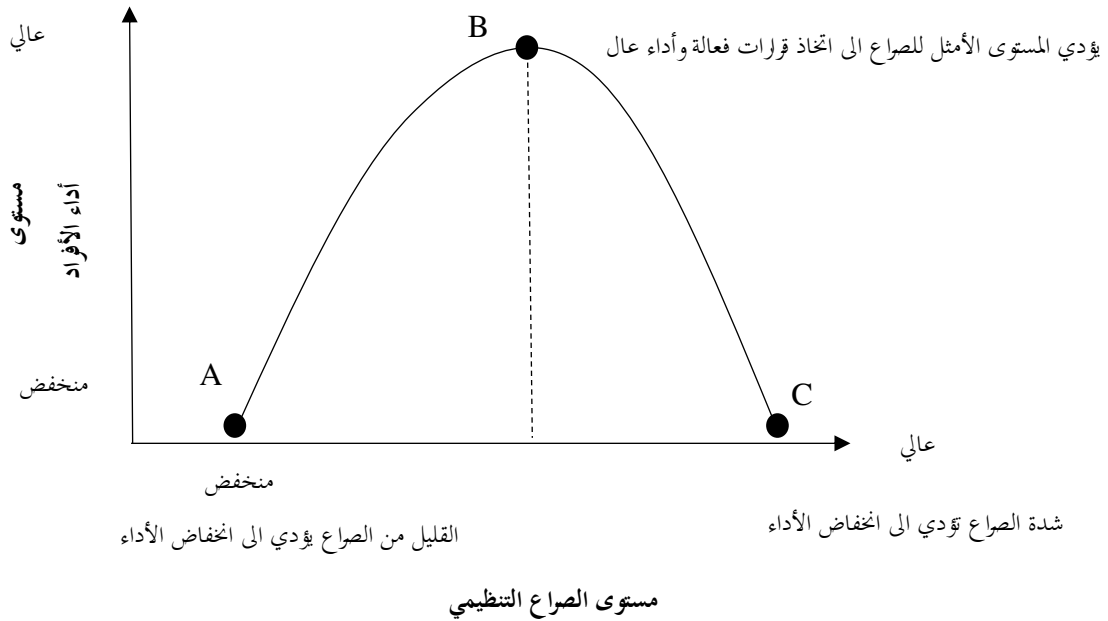
➤ يمكن للصراع أن يكون مدمرا للرضا الوظيفي لدى الأعضاء عندما يبدأ أطراف الصراع في نشر اشاعات، أو معلومات مختلفة أو خاطئة.

وتشير الأدلة الى أن المشرفين في حالات حدوث صراع شديد بين الأعضاء يبدوون في تجنب اشراك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، في محاولة منهم لتجنب استفحال الصراع أو للحيلولة دون ظهور صراعات جديدة. ويصبح الصراع ضارا الى حد كبير للأداء عندما تصبح أهداف الجماعة ثانوية في هذا الصراع، وكثيرا ما يستخدم البعض جزءا كبيرا من طاقتهم لأغراض الصراع الى درجة يهتمون معها القيام بواجباتهم. وعندما تصبح عملية الانتصار في الصراع أكثر أهمية من تحقيق الأهداف المرتبطة بالواجبات والعمل، فان النتيجة الحتمية لمثل هذه الحالة ستكون سلبية للأفراد والجماعات وللمنظمة أيضا.

وقد أبرز كل من (G. Jones & J. George) العلاقة الموجودة بين كل من الصراع التنظيمي وأداء الأفراد كما يوضحه الشكل أدناه:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 76، 77.

الشكل رقم (03-02): العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وأداء الأفراد



المصدر: عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، 2015/12/2، ص30.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة الارتباطية بين مستوى الصراع المتوسط المؤدي إلى مستوى الأداء الأمثل، بينما إذا كانت درجة الصراع منخفضة جداً أو مرتفعة جداً، فسيؤدي هذا إلى مستوى أداء أقل من المطلوب¹، حيث يتوجب على الإدارة العمل على إبقاء الصراع ضمن حدود إطاره المرغوب، فإذا ما ارتفع الصراع عن المستوى المحدد يجب عليها أن تعمل على تقليص أثره وتقليله إلى غاية المستوى المسموح به، أما إذا انخفض فإنه يجب عليها أن تغذيه وتشجعه ليبقى عند الحد الذي يجعله قائماً تحت سيطرتها وذلك لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة وإثارة المواهب الابتكارية والابداعية لدى العاملين².

إن غياب الصراع أو وجوده بدرجة منخفضة داخل المنظمة يؤدي إلى الركود والجمود واللامبالاة وفقدان الأفكار الابداعية وقتل روح المبادرة وعدم المشاركة وعدم التجاوب للتغيير من طرف العاملين أو يسبب انهيارها مع مرور الزمن. كما أن وجود مستوى عال من الصراع يؤدي إلى فوضى وعدم التعاون ومنع العاملين من إنجاز أعمالهم بكفاءة، بالإضافة إلى تحطيم معنوياتهم. أما القدر المتوسط من الصراع في المنظمة فهو ضروري بحيث تكون مستويات الصراع فيها عند وضعها الأمثل، وتتحقق فعالية الأداء، ويتميز هذا الوضع بالحوية والتجديد والنقد الذاتي³.

والجدول التالي يبين العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد في ظل الحالات الافتراضية الثلاثة السابقة:

¹ عطية مصلح، عودة مشاركة، مرجع سبق ذكره، ص30.

² - ميسرة عبد الرؤوف علي الوراثي، مرجع سبق ذكره، ص139.

³ - راجع كلا من: - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص122.

- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص187.

_ Rogers.B, **Organizational behavior Management A whole-school Approach**, Paul Chapman Publishing LTD, Victoria, Australia, 2006, p39.

الجدول رقم (03-01): العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد

الحالات	مستوى الصراع	التأثير المحتمل	الخصائص التنظيمية السائدة	مستوى أداء الأفراد
الأولى	منخفض أو غير موجود	سلبي	- قدرة محدودة على التكيف مع المتغيرات البيئية. - تغييرات محدودة. - محدودية محاولات الابتكار والتطوير. - السكون والجمود.	منخفض
الثانية	متوازن	إيجابي	- تحرك إيجابي نحو الأهداف. - ميل الى الابتكار والتطوير. - البحث الإيجابي عن حلول للمشكلات. - تكيف سريع مع المتغيرات البيئية.	مرتفع
الثالثة	مرتفع	سلبي	- سيطرة الصراعات. - التداخل في الأنشطة. - صعوبة التنسيق. - الميل الى الفوضى.	منخفض

Source : John. M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael.T.Matteson, **Organizational behavior and management**, New-York, Library of congress cataloging in Publication DATA, 2005, p359.

وتوصلت دراسة (عبد الحق بلل، 2016) حول علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين في بعض البنوك التجارية بولاية الخرطوم الى أن الرضا الوظيفي يتأثر ايجابا بمتغير الصراع التنظيمي، ويعزى ذلك الى أن الصراع التنظيمي اذا تمت ادارته بشكل جيد يؤثر ايجابيا في أداء العاملين ورضاهم الوظيفي¹.

كما خلصت دراسة (مصطفى آدم محمد أبكر، آدم يعقوب أبكر حماد، انعام مالك المنصور، 2020) حول العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين الى وجود علاقة بين الابداع والانجاز وأداء الأفراد وأبعاد الصراع التنظيمي².

بالإضافة الى دراسة (لارغو خامسة، بن جيمة عمر، 2018) والتي أكدت على وجود علاقة بين أداء الأفراد وإدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة الى وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين وفقا لنوع الاستراتيجية المستخدمة وأيضاً أسلوب الإدارة³. وتذكر (ميسون إسماعيل محمد الفقعاوي، 2017) أن الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة

¹ - عبد الحق علي ابراهيم بلل، أحمد ابراهيم أبو سن، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية " دراسة حالة عينة من المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 139 -152.

² - مصطفى آدم محمد أبكر، آدم يعقوب أبكر حماد، انعام مالك المنصور، أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان (السودان)، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، جامعة الجلفة -الجزائر-، 2020/ 03/22، ص 14.

³ - لارغو خامسة، بن جيمة عمر، دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مستشفى ترواي بوجمة بولاية بشار)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، جامعة بشار، 2018 /12 /05، ص 146.

الصراع التنظيمي تقوم بالتأثير في مختلف العناصر المرتبطة بأداء الأفراد، من بينها: مستوى الرضا لدى العمال، درجة المشاركة في صنع القرار، كما يمكن أن يكون لها تأثير على درجة تماسك مجموعة العمل وأدائها¹.

من هنا نجد أن الصراع الذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات فيما بينها قد يكون له نتائج إيجابية، أو سلبية وذلك حسب درجة التحكم وإدارة الصراع من قبل المنظمة وتوجيهه بما يخدم أهدافها بشكل عام وأهداف الفرد بشكل خاص. فمستوى الصراع غير المتحكم فيه قد يؤثر سلباً على مستوى أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الأفراد

إن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً بالمهام الموكلة اليهم وبأداء أعمالهم دون قوة أو إكراه، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة للمنظمات. لذا فعلى القائد استخدام الأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة.

أولاً- تأثير النمط القيادي على أداء العاملين:

إن التأثير الذي يحدثه القائد في رؤوسه يرتبط أساساً بعاملين يتمثل الأول في: الخصائص الشخصية للقائد والثاني في أسلوب القيادة الذي يتبعه.

1- خصائص شخصية القائد:

تظهر نتائج الأبحاث الخاصة بنمط أو أسلوب الإشراف المتبع من طرف المشرف مع تابعيه إلى وجود علاقة وارتباط بين أسلوب الإشراف وتأثيره على الرضا الوظيفي للتابعين وأدائهم. بحيث لا يؤثر السلوك الإيجابي على شخصية القائد فحسب، بل يمتد أيضاً في صورة دائرة متزايدة من التأثير على المرؤوسين والمنظمة ككل². وتعتبر صفات القائد من بين أهم الأمور التي تساعد على أداء واجباته المهنية بنجاح وذلك من خلال تعبئة تابعيه بالوصول إلى رضاهم الوظيفي من أجل تحسين مستويات أدائهم، وإرشادهم لبلوغ أهدافهم وأهداف المنظمة³. ويتمتع القائد الناجح بعدة صفات تميزه عن الآخرين نوجزها فيما يلي⁴:

- الإحاطة بمتطلبات المسؤولية في جميع المستويات الإدارية، حتى يتمكن القائد من اتخاذ القرارات الصحيحة.
- القيام باستطلاع حول آراء الآخرين، والحكم على السليم منها والذي يخدم مصالح المنظمة.
- التعرف على سلوك الأفراد وإمكانية التأثير عليهم من أجل دفعهم نحو زيادة مستوى الفعالية والإنتاج.
- إعطاء المثل الإيجابي في السلوك للآخرين.
- كفاءته وإمكانية التعبير لديه عن نفسه شفها وكتابيا من أجل إقناع الآخرين بأهمية قراراته من الجانب التطبيقي.
- إضافة إلى الصفات القيادية التالية⁵:
- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح وقوانين العمل.

¹ - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 50.

² - عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القرارات)، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 422.

³ - عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 226.

⁴ - مروة أبو النور، العوامل المؤثرة في السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني من التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2012، ص 12.

⁵ - السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص 53.

- إمكانية تحديد الأخطاء وتقبل النقد البناء.
 - إمكانية اتخاذ قرارات سريعة ودون تردد في الحالات والمواقف الطارئة.
 - الثقة بالنفس من خلال الكفاءة العالية في تخصصه وكسب ثقة الآخرين به.
 - الانفتاح على أفكار الآخرين وتفادي الاستئثار بالرأي أو السلطة.
 - إمكانية توفير جو مناسب يساعد على السير الحسن للعمل.
 - سعة الصدر وإمكانية التعامل مع المواقف الصعبة ومواجهتها.
 - توخي العدالة والانصاف عند التعامل مع مرؤوسيه.
 - تفادي الأنانية وحب الذات ومنح الفرصة لمرؤوسيه من أجل عرض امكانياتهم ومهاراتهم.
- ويلخص « Steven Mcshane » في كتابه (Behavior Organisational, 1998) سمات القائد الناجح كما جاء في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): صفات القائد الناجح

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية عند القائد في استخدام التأثيرات المادية والمعنوية لاقتناع الأفراد واستمالتهم من أجل بلوغ للأهداف.
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يوجه القائد باتجاه الهدف.
المصداقية	الصدق والامكانية ومطابقة القول للفعل، والذي ينتج عنه ثقة عند الأتباع (أظهرت العديد من الأبحاث أن هذه أهم السمات المطلوبة من طرف الأتباع).
الثقة بالنفس	إيمان القائد بامكانياته ومواهبه لبلوغ الأهداف، والتصرف بأسلوب يقنع الأتباع.
الذكاء	مهارة أعلى من المتوسط العام للأفراد بحيث يُمكن الأفراد من معالجة كميات كبيرة من المعلومات وتحليلها لإيجاد حلول بديلة واستغلال الفرص غير الظاهرة (لا يصل القائد بالضرورة الى مستوى العبقرية ولكن يجب أن يكون لديه ذكاء أعلى من المتوسط).
معرفة الموضوع	القائد مُتمكن من الموضوع الذي يرغبه، ومن المحيط والمناخ الذي يعمل به، بحيث يكون لديه مستوى من الاستيعاب والفهم لطبيعة القرارات الملائمة واعتماد أو رفض الاقتراحات المقدمة.
الرقابة الذاتية	يتمتع القائد الفعال برقابة ذاتية تسمح له بالشعور بأي تغيير في بيئته، وتعديل سلوكه ليلائم الموقف من حوله (أظهرت دراسة نشرت في مجلة علم النفس التطبيقي سنة 1991 أن من لديه هذه السمة لديه صفة أكبر من غيره للظهور كقائد، ولو بصورة غير رسمية).

المصدر: طارق محمد السويديان، صناعة القائد، مجموعة الابداع، الطبعة الثانية، الكويت، 2003، ص130.

من هنا يبرز لنا ضرورة توفر صفات شخصية للقائد والتي تمكنه من الانتقال من دور الرئيس أو المدير الى دور القائد، وهذا حتى يتمكن من التأثير في المرؤوسين ودفعهم لأداء أعمالهم بدون اشراف ولا رقابة.

2- غط القيادة المتبع:

ما يشهده الفكر الإداري في الوقت الحاضر من تنافس واهتمام بموضوع أداء الأفراد يستوجب من المنظمات التركيز على الفرد للوصول الى أهدافها عن طريق الاستخدام الفعال للموارد واقتناص الفرص المتوفرة والطاقات المتاحة، جميع هذه

الدواع تستوجب الرفع من مستوى أداء الفرد وأداء المنظمة لتقديم خدمة سريعة وجودة عالية من أجل تلبية احتياجات الأفراد وتوقعاتهم¹.

تعد القيادة أكثر المتغيرات وضوحاً وربما الأكثر تأثيراً في الأداء من بين بقية المتغيرات التنظيمية ويشكل موضوعاً لكثير من الدراسات. فهناك من اعتبر القيادة العنصر الرئيسي الذي يضمن الاتصال بين مختلف عوامل نجاح المنظمة، وفي هذا الشأن فإن التقسيم الشائع لأساليب وأنماط القيادة هو الذي يحدد ويصنف الأساليب القيادية بما يلي: القيادة البيروقراطية، القيادة المتساهلة، القيادة الديمقراطية، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث تلعب هذه الأساليب دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل وعلى الاتجاهات السلوكية للأفراد ورضاهم داخل المنظمة ذلك أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه شخص القائد على سلوك ومشاعر الآخرين وبالتالي على مستوى أدائهم².

يتبين أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بنمط القيادة المتبع من طرف القائد، وتتباين درجات التأثير من نمط إلى آخر، إذ تبين أن نمط القيادة الديمقراطي يعد من أفضل الأنماط للتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد بغرض تحسين الأداء³. وللقيادة الناجحة فوائد عديدة بالنسبة للقائد نفسه ولمرؤوسيه وعلى مستوى أداء المنظمة، وتتمثل القيادة الفعالة في مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين لتوجيه جهودهم نحو بلوغ الهدف المرجو "الأداء المتميز"، بشرط أن يحرص القائد على عدم بلوغ أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين⁴.

وتتمثل الفوائد بالنسبة للقائد فيما يلي⁵:

- بلوغ الأهداف التنظيمية المنسوبة إليه.
 - الراحة النفسية أثناء العمل، انخفاض ضغط العمل والمزيد من التنظيم.
 - اكتسابه للاحترام اثر التفاني والالتزام والمعاملة الجيدة للمرؤوسين.
 - وتشمل الفوائد المتعلقة بالأفراد فيما يلي⁶:
 - معرفة كل عضو في جماعة العمل لمهامه الوظيفية وواجباته.
 - قيام جميع أعضاء جماعة العمل بمهامهم بكفاءة.
 - عند غياب القائد يقوم الأفراد بإنجاز مهامهم بكفاءة كما لو كان موجوداً.
 - محاولة كل عضو من جماعة العمل حل المشاكل التي يواجهها خلال قيامه بعمله بكل حكمة مع بقية أعضاء فريق العمل.
 - قيام كل فرد بعرض مقترحاته الخاصة بدون أي خوف لأجل تنمية وتطوير العمل.
- ويضيف " أحمد صقر عاشور " كلما كان أسلوب سلوك القائد متناسباً مع تفضيلات ومميزات مرؤوسيه فإنه سيزيد من رضاهم الوظيفي، والعكس بالعكس. فالقائد الذي يمنح سلطة واسعة لمرؤوسيه ذوي المهارات العالية والاستقلالية أثناء قيامهم

1- جلال محمد عبد الغني عبد ربه، أثر نمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة بالتطبيق على شركة موبينيل المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 28، العدد 1، الجزء 1، جامعة حلوان، مصر، 2014، ص 1-48.

2- أحمد محمد علي الصديق، الدور التفسيري لسلوك القيادة الإدارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018/2019، ص 91، 92.

3- نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد 4، العدد 1، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2018، ص 22-36.

4- بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 206.

5- عاطف جابر، طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 425.

6- عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بأعمالهم، فانه يلبي احتياجاتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي. أما القائد الذي يمنح تلك الحريات الواسعة لأفراد ذوي مسؤوليات محدودة ومهارات منخفضة، فانه يوجد نوعا من الارتباك والتوتر عند مرؤوسيه مما يثير استيائهم اتجاه العمل¹.
وتتمثل الفوائد المتعلقة بالمنظمة ككل، فيما يلي²:

➤ مزيد من الكفاءة والأداء العالي، خدمة عالية وجودة أداء أفضل.

➤ تمتع المنظمة بسمعة طيبة بين المنافسين.

➤ توفير مناخ عمل ايجابي لكل من القائد ومرؤوسيه خلال العمل.

ثانيا- الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الإدارية على أداء الأفراد:

للقيادة الإدارية آثار مباشرة وغير مباشرة على أداء الأفراد نلخصها فيما يلي³:

1. الآثار المباشرة: تشمل عدة عناصر بما في ذلك توفير متطلبات المرؤوسين، تسهيل التواصل بين أعضاء المجموعة فيما بينهم وبين المجموعات المتعاونة معها في انجاز الوظيفة، إزالة الحواجز الفنية والادارية التي تعيق مسار المرؤوسين، أي أن القائد يوفر الظروف المناسبة لبلوغ مستوى عال من أداء الأفراد.

2. الآثار غير المباشرة: للقيادة الادارية تأثير غير مباشر على أداء الأفراد، ويظهر ذلك عن طريق التأثير في بعض المتغيرات التي تساهم في تحديد مستوى الأداء كالتوتر، القدرة والتعب. بمعنى أن مستوى الضغط أو التوتر المعتدل له تأثير إيجابي على أداء الفرد، ولكن عندما يرتفع الضغط أو التوتر أو ينخفض بشكل كبير فانه يتسبب في ضعف أداء الفرد. ومن هنا يمكن للقائد التأثير على أداء الأفراد بطرق عديدة من بينها: تفادي اصدار الممارسات الاستبدادية التي تساعد على خلق جو يرفع من مستوى التوتر لدى المرؤوسين وبطريقة تؤثر سلبا على أدائهم، والحرص على ضمان مستوى التوتر لديهم على المدى المتوسط.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 149.

² - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 426.

³ - يسرى هادي، عين أحجر زهير، أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية (دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة)، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 4، جامعة الجلفة، ديسمبر 2018، ص ص 712 - 721.

المبحث الثالث: الأبعاد التنظيمية وعلاقتها بأداء الأفراد

يواجه العاملون بالمنظمة أنواعا مختلفة من الضغوط مثل: دقة المواعيد، مستوى المسؤولية، كفاءة العمل... مما يؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى أدائهم لعملهم بالمنظمة. ومن أجل ضمان المنظمة لوفاء والتزام أعضائها كان لابد أن يكون هناك توافق بين أهدافها وثقافتها التنظيمية وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد مما يساهم في خلق الالتزام لدى الأفراد بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية لهم ألا وهي أهداف المنظمة.

المطلب الأول: ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الأفراد

لقد أثار هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين لكنهم لم يتفقوا حول شكل العلاقة بين كل من ضغوط العمل وأداء الأفراد، ويمكن ايجاز هذا التباين فيما يلي:

1. **الاتجاه الأول:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغط العمل الذي يتعرض له الفرد عبارة عن حافز لنشأة السلوك الإبداعي وزيادة مستوى الأداء، حيث أن وجود مستوى ضغط منخفض لا يمثل تحديا عند الفرد، وينجم عنه أداء ضعيف للعمل¹.
2. **الاتجاه الثاني:** تستند هذه العلاقة الى حقيقة أن ضغوط العمل هي عبارة عن عراقيل وحواجز تمنع الأفراد من أداء أعمالهم بشكل ملائم، يترتب عليها مواقف ضارة تستنفذ وقتهم وجهدهم في محاولتهم للتكيف معها والسيطرة عليها، لذلك يترتب عليها قيام الأفراد بأنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل الإنتاج، التخريب²...
3. **الاتجاه الثالث:** يرى أن هناك علاقة خطية منحنية بين كل من ضغط العمل وأداء الأفراد. حيث أن وجود مستوى منخفض من الضغط لا يحفز الأفراد على العمل، ويكون سببا في قلة الدافعية لديهم وكثرة الغيابات عن العمل، كما أن وجود مستوى مرتفع من الضغط يؤدي الى امتصاص إمكانيات الأفراد عند محاولتهم مواجهته أو التصدي له. وبالتالي استنفاد إمكانياتهم فيصبح من الصعب على الفرد اتخاذ القرارات. وهكذا يجد أنصار هذا الاتجاه أن توفر مستوى ضغط متوسط يساعد الفرد على خلق نوع من التوازن في إمكانياته وبالتالي يقوم بتوزيعها بين القيام بالوظيفة ومواجهة ذلك الضغط، فنصبح لديه دافعية كبيرة للعمل وطاقة عالية وملاحظة دقيقة تسمح له بتحمل المسؤولية وهذا هو الوضع الأمثل³.
4. **الاتجاه الرابع:** يظهر عدم وجود ارتباط بين ضغط العمل وأداء الأفراد العاملين وهناك القليل ممن يدعمون هذا الرأي، وهذه النظرة تفترض بأن العامل ملتزم بعقد مع المنظمة التي يعمل لديها، وهذا يتطلب منه اعداد نفسه وتجهيزها جسديا ونفسيا للعمل في المنظمة والقيام بواجباته بالرغم من الضغوط المحيطة به. ويرى أنصار هذا الاتجاه بأن الفرد لديه درجة من العقلانية والرشد تساعد على اتمام العقد القائم بينه وبين المنظمة، في حين أن التفسير الثاني لهذا الرأي فيتمثل في إمكانية تأقلم وتكيف الفرد مع جميع التطورات، وبالتالي لن تكون هناك نتائج نفسية أو ذهنية على الفرد بسبب ضغوط العمل وليس لها تأثير على الأداء، فأبي تغيير في ضغوط العمل لا يؤثر على أداء العاملين⁴.

¹ _ إيمان عبد الرضا محمد، تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية معهد الإدارة التقني/ الزعفرانية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، المجلد 30، العدد 04، العراق، 2017، ص151.

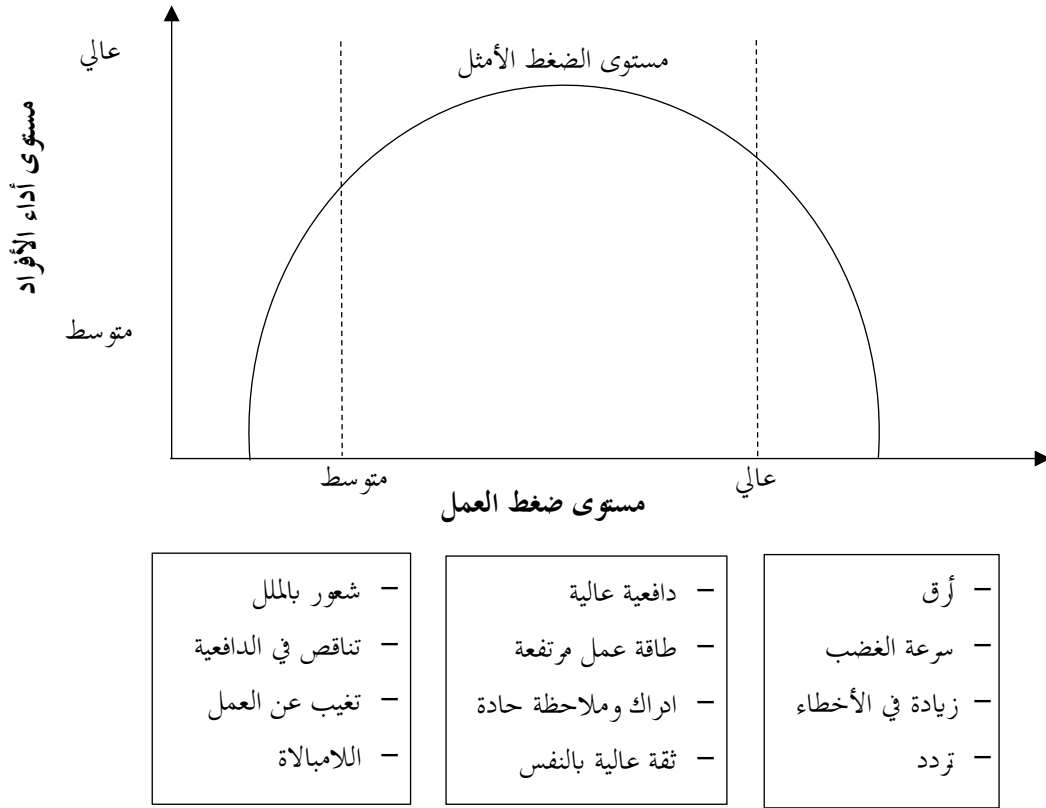
² _ صفاء تايه محمد، الهام عزيز عبد الكريم، أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي (دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف)، مجلة متعين، كلية الدراسات الإنسانية الجامعة، العدد 04، العراق، 2015، ص266.

³ _ سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2013، ص216.

⁴ _ شفاء محمد علي، وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد، 2015، ص150.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الأفراد:

الشكل رقم (03-03): علاقة ضغوط العمل بأداء الأفراد



المصدر: سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2013، ص 216. نستدل من الشكل أعلاه أنه لا بد أن يكون هناك مستوى معين من الضغوط يتناسب مع أداء العاملين، وذلك من خلال إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل وارتفاع الدافعية لديهم الذي يمكن الفرد من تقديم أداء أفضل. حيث اذا زاد هذا المستوى أو انخفض يؤدي الى تدهور الأداء وانخفاضه¹.

ومنه يتضح أن الضغوط التنظيمية اذا ما بلغت مستويات منخفضة جدا يصبح تأثيرها محدودا، ولا تحمس العامل ولا تخلق له الدوافع الكافية لبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه. في حين يمكن للمستويات المعتدلة منها أن تؤثر إيجابا على أداء الفرد، وذلك من خلال تنمية معارفه ومهاراته ورفع كفاءته، حيث تثير الضغوط لدى الفرد دوافع قوية نحو القيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته رغبة في تجاوز التحديات التي تشعره بالضغط والتوتر، فيسعى الى معالجة جوانب القصور في أدائه واكتساب المهارات الضرورية التي تمنحه القدرة على تحقيق أهدافه. كما قد تساهم ضغوط العمل في تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتنمية الروح المعنوية والثقة بينهم، وذلك عندما يتطلب تجاوز تلك الضغوط وجود تعاون دائم ومستمر بين مختلف العاملين، الأمر الذي يدفعهم الى تعزيز الاتصالات بينهم رسمية كانت أم لا، والعمل معا على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تقف أمامهم، وفي نفس السياق، فان الاجتهاد في البحث عن الحلول لتلك المشاكل والمعوقات من شأنه أن

¹ _ سحراء أنور حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 216، 217.

يساهم في اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين في المنظمة، فمن خلال مواجهة التحديات والظروف الاستثنائية تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة. لكن المستويات العالية من ضغوط العمل، أو حتى المستويات المعتدلة منها المستمرة على مدى فترة زمنية طويلة، ستؤثر سلباً على أداء العاملين، حيث يعتبر عدم الرضا عن العمل النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً في التأثيرات النفسية على الفرد، ثم يتطور الأمر إلى ظواهر أخرى مثل التوتر والقلق والانفعال والملل والمماطلة، أو حتى الإصابة ببعض الأمراض الجسدية، هذا إلى جانب ارتفاع معدلات حوادث العمل، نتيجة لانخفاض تركيز الأفراد وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة. كما يكون عادة لدى العمال الذين يتعرضون لضغوط زائدة ومستمرة معدلات غياب مرتفعة. التفسير الأول لذلك هو أن ضغط العمل كما سبق وأشرنا قد يتسبب في العديد من الأمراض النفسية أو الجسدية، التفسير الآخر هو كون التغيب في حد ذاته يعتبر أحد ميكانيزمات التعامل مع الضغوط التي يلجأ إليها الأفراد، إذ يتيح لهم بين الحين والآخر الفرصة لاستجماع قواهم وطاقاتهم. غير أنه لا يمكن بأي طريقة اعتبار التغيب عن العمل حلاً لهذه الظاهرة، لأنه سيؤدي في نهاية الأمر إلى تدهور أداء الفرد كما أن الإدارة تنظر إليه على أنه إخلال بالتزامات العمل يترتب عليها عقاب. وبالتالي يبدأ الفرد بالشعور بالاجهاد نتيجة لتركيز جهوده في محاولة التعامل مع مسببات الضغوط التي تستهلك طاقته على حساب وظيفته، كل ذلك ينعكس سلباً على أداء المنظمة ككل¹.

إن المقدار المناسب للضغط هو من الأمور المهمة للوصول للأداء الأمثل إذ أن الضغوط ليست بالضرورة جميعها ضارة وسلبية، بل إن بعض الباحثين يعتبرون أن تعرض الفرد لقدر مناسب من الضغوط يوجد لديه نوع من التحدي بحيث يستثير حماس الفرد ودافعيته ونشاطه لمواجهته. فالضغط سلاح ذو حدين وأفضلها هو تعريض الفرد إلى مستوى معتدل من الضغوط، مما يحفز على العمل ويزيد من إنتاجيته².

وهناك عدة نماذج لدراسة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الأفراد منها³:

➤ **نموذج Yerks Dodson:** وفقاً لهذا النموذج فإنه كلما ارتفع مستوى الضغط لدى الفرد زادت إنتاجيته إلى درجة بلوغ مستوى محدد، بعد ذلك أية زيادة فيه ستؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية، والتفسير هو أن هناك ضغوطاً طفيفة لا تنشط الفرد وبالتالي لن يظهر أي تحسن في أدائه، ومن جانب آخر إذا كان الضغط الواقع عليه كبيراً فسوف يبدل قصارى جهده من أجل التكيف الأمر الذي سينتج عنه استنزاف قواه وتخفيف مستوى أدائه، ووفقاً لهذا النموذج فإن الموقف الأمثل يستلزم وجود مستوى ضغط مقبول لأنه عند هذا المستوى يمكن للفرد أن يصرف جهده وطاقته التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى أدائه.

➤ **نموذج B.M.Megline:** يرى هذا النموذج أن الضغط يمثل تحدياً لأنه يعتقد أن المشكلات والعراقيل تمنح فرصة للأنشطة البناءة التي تساعد على تعزيز وتحسين مستويات أداء الأفراد، كما يفترض النموذج أنه إذا كان مستوى الضغط

1 - بوناب محمد، أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية -دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قلمة-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 04، المجلد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة 2-، جوان 2017، ص 261-285.

2 - توفيق المارديني، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم شمال الأردن، أريد للبحوث والدراسات -العلوم الإدارية والمالية-، المجلد (18)، العدد (3)، جامعة أريد الأهلية -عمادة البحث العلمي، الأردن، 2015، ص 41 - 102.

3 - انعام عبد الحميد عبد القادر بابا، أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 6، ملحق العدد الثاني، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2015، ص 158-178.

الواقع على الشخص منخفضاً فهنا لا يواجهه أي تأثير يدفعه للقيام أو الاهتمام بتحسين أدائه، في حين أن توفر مستوى متوسط من الضغوط يعد بمثابة فرصة لأجل اثاره نوع من التحدي من الممكن أن يكون عند مستوى قد يثبط من عزيمة الشخص ويؤدي للفتور.

وهناك دراسات أخرى تناولت موضوع ضغوط العمل وأداء الأفراد منها: دراسة (Muhammad Jamel, 2011) التي أثبتت وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء الأفراد العاملين في المنظمات¹، وأكدت كل من دراسة (أحمد محمد أحمد مصطفى، 2016)² ودراسة (بن عدة محمد، فراح العربي، ثابتي الحبيب) وجود علاقة عكسية بين كل من ضغوط العمل وأداء الأفراد، وأن ضغوط العمل بصفة عامة لها تأثير سلبي على مستوى أداء الأفراد العاملين، وبهذا فإن اهتمام رؤساء المنظمة بالتقليل من حدة تلك الضغوط يمكن أن يساهم في رفع أداء الأفراد العاملين مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ككل³.

كما أشار كل من (A.L.AL-Khasawneh & S.M.Futa, 2013) في دراسة لهما إلى أن مخرجات ضغوط العمل تتعدى رداءة جودة أداء الفرد العامل وانتاجيته، نتيجة إلى تعرض هذا الأخير إلى آثار نفسية ينجر عنها سلوكيات غير مرغوبة كالادمان على التدخين والمشروبات الكحولية، وقد تتسبب تلك الآثار النفسية في إصابة العامل بأمراض مزمنة من ضغط دموي وأمراض القلب، ويوضح كل من (S.M.Futa & A.L.Alkhasawneh, 2013) أن وجود مثل تلك الضغوط في بيئة طبية يمكن أن يقود الممرضين إلى الإهمال والوقوع في أخطاء طبية مما يؤثر على صحة المرضى⁴.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الأفراد

قد يشكك البعض في جدوى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الفرد في العمل، ومنطلق تشكيكهم يعود إلى الاعتقاد بأن السلوك التنظيمي للعاملين يمكن أن يتحقق من خلال مجموعة من المحاضرات التدريبية لشرح السلوك المطلوب. والحقيقة أن السلوك التنظيمي ما هو إلا إنتاج مجموعة من المحركات السلوكية، وأن أية محاولة لن تؤدي إلى تغيير وتوجيه سلوك وأداء العاملين ما لم ينصب التركيز على محركات السلوك نفسها (الدوافع)⁵، وحول هذا المعنى أكد العديد من الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية في سياق حديثهم عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الأفراد أن الثقافة تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية وتحريك السلوك نحو الأداء المثمر⁶، من هذا المنطلق فإن تأثير أداء الأفراد بطبيعة الثقافة التنظيمية يتحقق من ناحيتين:

- التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على الدافعية.
- دور الثقافة التنظيمية في دعم وتبني مقومات الأداء المبكر.

1 - أحمد محمد أحمد مصطفى، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية، أماراباك (مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا)، المجلد 7، العدد 20، 2016، ص 161-204.

2 - نفس المرجع السابق، ص 161.

3 - بن عدة محمد، فراح العربي، ثابتي الحبيب، تأثير الضغوط المهنية على أداء المرأة العاملة دراسة حالة مستشفى مسلم الطيب وشلاي عبد القادر (معسكر)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، 32 (1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 285-298.

4 - Al-Khasawneh Akif.Lutfi & Futa.Sahar.Moh'd, **The relationship between job stress and Nurses performance in the Jordanian hospitals : a case study in king Abdullah the founder hospital**, Asian journal of business management, 5 (2),2013, pp267- 275.

5 - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 99.

6 - زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2010 / 2011، ص 102.

أولاً- التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على الدافعية. حيث تشكل القيم الثقافية في حد ذاتها مصدراً هاماً للتحفيز الذاتي عند الشخص باتجاه الوصول إلى الأداء المثمر وتبني السلوك الإيجابي في محيط العمل. ويشير "Charles O'reilly" أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في كونها مصدر هاماً للرقابة الاجتماعية بالمنظمة¹.

ثانياً- دور الثقافة التنظيمية في دعم وتبني مقومات الأداء المثمر. تحاول معظم المنظمات دعم وتطوير العناصر التي تراها الأحسن لتوجيه الأفراد العاملين نحو الأهداف التنظيمية، وتستند مفاضلة هذه المنظمات بين مختلف البدائل إلى حد بعيد على ثقافتها التنظيمية، وبشكل عام تقف قيم ومعتقدات القادة والمدراء من حيث نظرهم إلى كيفية تحفيز الأفراد أمام طريقتين²:

1- **الدوافع الخارجية:** يشجع الاعتماد على هذا الصنف من الدوافع في الثقافات التنظيمية ذات التوجه البيروقراطي، وفي هذا الصنف تتولد قناعة عند كل من المشرفين والمدراء بوجود أن يكون الدافع والتحفيز خارجياً، وينحصر هذا الصنف في نظام المكافآت (زيادة الأجور، الثناء، الترقيات) وقد يكون هناك تأثير مباشر وقوي لنظام المكافآت - إذا كان عادلاً - على أداء وسلوك الفرد، إلا أن هذا الصنف لا يضمن استمرارية التميز في العطاء في الأجل الطويل ومؤقت في آثاره ونتائجه.

2- **الدوافع التنظيمية:** يوصف هذا الصنف من الدوافع بالعملية التي من خلالها يتم تحفيز الأفراد عن طريق بيئة العمل ذاتها، وهنا تكون رغبة الفرد في الأداء المثمر نابعة من داخله، وعادة ما تتولد الدافعية الذاتية للأداء عند بداية انضمام الفرد للمنظمة وفي حال توافق مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، وهنا يكون للقيم والمعتقدات التنظيمية الدور الأكبر في تعزيز أو تثبيط هذا الصنف من الدوافع، ولتعزيز الدوافع التنظيمية لابد لثقافة المنظمة أن تدعم وتتبنى القيم التي من شأنها توفير بيئة كفيلة بدفع الأفراد ذاتياً نحو الأداء المتميز.

وتكمن أهمية الدوافع التنظيمية كونها تجعل الفرد أكثر اهتماماً بعمله ويسعى باستمرار إلى البحث عن أنسب الوسائل لإنجاز العمل على الوجه المطلوب، وقد ذكر أن أكثر العوامل تحقيقاً للدافعية الذاتية لدى الفرد تتمثل في خلق بيئة عمل تجعل الفرد أكثر ارتباطاً واحتواءً لوظيفته، وذلك من خلال تمكينه وتطوير مهاراته وقدراته، وتصميم أعمال حافلة بالتحديات ومثيرة للاهتمام في ظل تكافؤ الفرص بين جماعة العمل³.

كما يرى باحثون آخرون بأن علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الأفراد تكمن في توفير العديد من العوامل منها⁴:

- الوضوح التنظيمي: مدى فهم العاملين لأهداف المنظمة وخططها ومساهماتهم في إعدادها وتنفيذها.
- البناء الهيكلي لصناعة القرار: ويعني حرية تبادل المعلومات بين وحدات المنظمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات.
- التكامل التنظيمي: يسمح بالتعاون والتواصل الفعال بين الأقسام التنظيمية المختلفة لبلوغ أهداف المنظمة.
- تاريخ المنظمة: بمعنى معرفة الفرد العامل لتاريخ المنظمة وأساليب العمل بها.
- الأسلوب الإداري: أي قيام القيادة بتشجيع الأفراد العاملين للتعبير بكل حرية عن مواقفهم وآرائهم.

¹ _ علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي _دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية_، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 39، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص242.

² _ Armstrong.Michael, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th edition, london, kogan page limited, 2009, p318.

³ _ibid, P 341.

⁴ _ علي سكر عبود، مرجع سبق ذكره، ص243.

ويرى الباحث "j. Barney" أنه يمكن أن ينتج عن الثقافة القوية إنتاجية اقتصادية عالية، بالإضافة إلى كونها مصدرا لميزة تنافسية، وهذا بشرط أن تكون هذه الثقافة التنظيمية قيمة (valuable) أي أنها تساهم في أداء المهام بشكل أحسن وأن تكون نادرة وليست قابلة للتقليد¹.

ووفقا لـ (S.R.Kandula, 2006) ان مفتاح الأداء الجيد هو ثقافة قوية، ويؤكد كذلك أن الثقافة الإيجابية والقوية يمكن أن تجعل متوسط أداء الفرد عالي، في حين أن الثقافة السلبية والضعيفة تثبط أداء العامل المتميز. من وجهة نظر (D.N.Hartog & R.M.Verburg, 2004) ان ارساء ثقافة تنظيمية قوية هو أداة قوية للتأثير على سلوك العاملين وتحسين أدائهم².

وهناك جوانب أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء العاملين منها³:

➤ تعد ثقافة المنظمة صورة من صور الرقابة الاجتماعية التي تؤثر على قرارات وسلوكيات الأفراد العاملين، حيث توجههم بطريقة فعالة وفق التوقعات التنظيمية.

➤ تعد الثقافة التنظيمية على أنها " الغراء " الذي يربط الأفراد ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من التجربة التنظيمية الحالية لأنها تلبي حاجة الأفراد العاملين إلى الهوية الاجتماعية، هذه الميزة التي أصبحت ذات أهمية متزايدة في المنظمات متعددة الجنسيات.

➤ مساعدة العاملين على استيعاب وفهم الأحداث التنظيمية حتى يتمكنوا من فعل ما هو متوجب منهم عوضا عن قضاء الوقت في تصور ما هو منتظر منهم عمله، يسمح هذا أيضا للعاملين بالتواصل بشكل أكثر فعالية وتحقيق مستوى أعلى من التعاون فيما بينهم، والذي بدوره يمكنهم من الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.

بالمقابل هناك عدد من العقبات التي قد تحد من تأثير ثقافة المنظمة على مستوى أداء الأفراد العاملين منها: المركزية العالية، انعدام ثقة الرؤساء بمرؤوسيهـم، التخوف من تحمل المسؤولية لدى بعض المرؤوسين، عدم توافق ثقافة المنظمة الحالية مع طبيعة العمل، ضعف تبادل المعلومات بين وحدات وإدارات المنظمة، نقص الدعم الفني للأفراد العاملين، قلة الموارد المالية لتحسين الأداء، نقص الحوافز الممنوحة للعاملين⁴.

ومنه نجد أن الثقافة القوية تلعب دورا أساسيا في الرفع من الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي رضاهم على العمل وهذا ما يؤثر على زيادة مستوى أدائهم المتميز مما يسهل عملية الاتصال والتعاون والانسجام فيما بينهم، وذلك في إطار ثقافي واحد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما قد أجريت العديد من الأبحاث الأجنبية حول أثر ثقافة المنظمة على أداء الأفراد، وتوصلت أغلبها للنتائج التالية⁵:

¹ _ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز -وحدة باتنة-)، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2007/2008، ص148.

² _ أديب بروهوم، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين العاملين دراسة حالة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 1، سوريا، 05 / 01 / 2017، ص212.

³ -Steven L. mcShane and Mary Ann von glinow, **Organizational behavior**, Mc Graw-Hill, USA, 2000, p505.

⁴ _ علي سكر عبود، مرجع سبق ذكره، ص243.

⁵ - زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (10)، الجزائر، جامعة لونيبي علي - البليدة 2- مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ديسمبر 2014، ص 227 - 235.

➤ يكون لثقافة المنظمة تأثيرا مباشرا على أداء الأفراد داخل المنظمة، وذلك عن طريق تحديد السلوك العام المتبع من طرف العاملين بها، بغض النظر عن كون هذا السلوك سلبيا فيخفض من مستوى أدائهم، أو إيجابيا فيرفع من مستوى الأداء.

➤ لم تصل المنظمات التي ركزت على الأهداف المالية والمادية الى نفس مستوى نجاح المنظمات التي اعتمدت وأكدت على خلق ثقافة تنظيمية قوية، بالإضافة الى تحديد سلسلة من القيم والأهداف والتي تمنحها مكانة أساسية أثناء التعامل.

➤ للثقافة التنظيمية التي تتصف بالابتكار تأثيرا إيجابيا على أداء الأفراد عن طريق: تشجيع الأفراد العاملين على التفكير الابداعي الابتكاري، الاعتقاد بأن الابتكار جوهر نجاح المنظمة وتفوقها، حرية التعبير في المنظمة واحترام جميع وجهات النظر، الاستعداد لمواجهة المخاطر.

➤ من أهم العراقيل التي تحد من فعالية دور ثقافة المنظمة في تحسين وتعزيز مستوى أداء الأفراد هي: غياب عناصر اللامركزية، صعوبة الاتصال وتدفق المعلومات داخل المنظمة، انعدام الانصاف والمساواة أثناء التعامل مع العاملين.

➤ تعد قيم المديرين في الادارة العليا عند تأسيسها العنصر الأساسي في تشكيل ثقافة المنظمة.

➤ ثقافة المجتمع لها تأثير متفاوت على الثقافة التنظيمية للمنظمات التي تعمل في هذا المجتمع.

المبحث الرابع: حدود وانعكاسات تأثير إدارة السلوك التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة

تقوم الادارة على مبدأ التفاعل بين الأفراد ببعضهم البعض وبين المنظمة التي يعملون فيها، حيث يجب ألا تغفل الإدارة الجانب الإنساني في خططها وقراراتها. ويتم تحقيق ذلك عن طريق زيادة عوامل الترغيب والانخراط الإيجابي للفرد للوصول الى أهداف المنظمة. وذلك عن طريق عوامل: تحقيق الذات، زيادة الولاء للمنظمة وزيادة رضا الأفراد عن نتائج عملهم واثمائهم لمنظمتهم....

المطلب الأول: زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة

"يشير الالتزام التنظيمي الى استعداد الفرد لبذل قصارى جهده لمصلحة المنظمة ورغبته القوية في الاستمرار بها، وبالتالي قبوله وإيمانه بها وبأهدافها وقيمتها"¹.

ويعرف (J.P.Meyer & N.j.Allen, 1991) الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها. ويعرفه أيضا (J.P.Meyer & L.Herscovitch, 2001) بأنه القوة التي تشد فردا ما للقيام بحزمة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر من الأهداف².

و"هو حالة نفسية تعكس درجة تمسك العامل بمنظمته وارتباطه بها والامان بأهدافها وقيمتها ورغبته في استمرار العلاقة التعاقدية معها بشكل يترتب عليه أن يسلك العامل سلوكا إيجابيا لصالح المنظمة ورغبته في المساهمة بفعالية في نجاحها واستمراريتها"³. فالالتزام التنظيمي بصفة عامة يعبر عن درجة تطابق توجهات الفرد مع رسالة منظمته وارتباطه بها، فهو عبارة عن اعتقاد وقبول قوي لدى الشخص لكل من أهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أقصى مجهود لصالح المنظمة التي يزاوّل بها نشاطه مع رغبة شديدة لديه بالبقاء ضمن أعضائها.

¹ - لروية مشتي، زهية خطار، الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الوادي، 2020/04/26، ص 138.

² - نويات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي - بالمسيلة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة المسيلة، 2016، ص 33.

³ - راضية يوسف، موسى بخاشة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - "براهمية مسعود" ببوشقوف، - مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 05، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، جوان 2018، ص 5.

وللالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي¹:

➤ **الالتزام العاطفي**: هو عبارة عن القوة التي تدفع الفرد لمواصلة العمل بمنظمة محددة لأنه يشارك في أهدافها وقيمها ويساهم في الوصول الى تلك الأهداف.

➤ **الالتزام الاستمراري**: هو عبارة عن قوة ورغبة الفرد للاستمرار في العمل بمنظمة محددة لأنه يعتقد أن عدم الاحتفاظ بوظيفته الحالية سيكون له الكثير، فكلما طالت فترة خدمة الفرد بالمنظمة فإن تركه لتلك الوظيفة سيجعله يفقد ما استثمره فيها مع مرور الوقت.

➤ **الالتزام المعياري**: ويقصد به ما يشعر به العاملون من مشاعر تعزز توجهاتهم نحو الالتزام والبقاء في المنظمة، بحيث يتكون هذا الشعور نتيجة ما توفره المنظمة من الدعم للعاملين فيها من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالمشاركة الفعالة في وضع أهداف ورسم سياسات المنظمة، مما يولد الاعتقاد أخلاقياً لدى العاملين بضرورة البقاء ضمن المنظمة.

لقد نالت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الأفراد قدراً من اهتمام الباحثين، ومن ذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات من بينها: دراسة كل من (يوسف إبراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماصي، 2016) والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي وبين أداء العاملين²، وهذا ما أكدته دراسة كل من (علي شاهين، محمود شعبان، 2016)³، دراسة (مجدي محمد يونس، أميرة محمد علي احمد)⁴ ودراسة (البقي، 2012) والتي إضافة الى اثباتها لوجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، أوصت بوضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام والأداء في المنظمة، ووضع نظام معن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية⁵. وفي نفس السياق أظهرت دراسة (عيسى وأبازيد 2014) أن اتجاهات العاملين في المنظمات إيجابية نحو الالتزام التنظيمي ويعود ذلك لدور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء الأفراد، وأوصت بوجود دعم الالتزام التنظيمي عند الأفراد العاملين بالمنظمات عن طريق مساهمة العاملين في عملية صنع القرار والتي لها دور في التأثير على حياتهم العملية والاجتماعية⁶. إضافة الى دراسة (محمد أحمد الخليفة، يزيد بن محمد الفليح، 2018) والتي من أهم نتائجها أن الالتزام التنظيمي سائد لدى العاملين بدرجة عالية، وأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وممارسة تقييم أداء العاملين. وتوصلت الى عدة نتائج أبرزها قيام المنظمة بممارسة منصفة وعادلة عند تقييم أداء عاملها اذا ما كانت ترغب في زيادة معدل التزامهم التنظيمي⁷.

من بين الدراسات الأجنبية التي تطرقت أيضاً الى الالتزام التنظيمي وعلاقته بأداء الأفراد والتي توصلت غالبيتها الى وجود ارتباط معنوي وموجب بين المتغيرين فتشمل دراسات كل من: دراسة (J. Antony, 2013) والتي تشير الى وجود علاقة قوية وإيجابية فيما يخص أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء الأفراد، وهذا ما أكدته الدراسة

1 - أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين - دراسة ميدانية-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 2، العدد 1، الأردن، 2019/03/30، ص ص 87، 88.

2 - يوسف إبراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماصي، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-81.

3 - علي شاهين، محمود شعبان، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية للمجلد 38، العدد 2، جامعة تشرين، 2016، تاريخ النشر 2016/4/7، ص 351.

4 - مجدي محمد يونس، أميرة محمد علي أحمد، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، في مؤتمر كلية التربية الدولي الأولى، في الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 07-10 يناير 2017، ص 1.

5 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

6 - أحمد عباس حمادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 301-324.

7 - محمد أحمد الخليفة، يزيد بن محمد الفليح، العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد (4)، عمادة البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 44.

التي قام بها كل من (M.Negin et al, 2013)¹، (M.Qaisar, 2012)²، (Mohammad.Javad et al, 2013) و (M.A.Sultan, 2013) حيث أشار هذا الأخير الى أن هناك العديد من الفوائد التي تستفيد منها المنظمة بفضل الالتزام التنظيمي لعاملها، أبرزها: الأداء الوظيفي المتميز، لأن التزام الفرد بالعمل تكون نتيجته التفوق في انجاز المهام الموكلة اليه، وابداع العاملين في المنظمة والذي ينعكس بشكل ايجابي على انجازهم لمهامهم، وبالتالي على أداء المنظمة ككل³. وهذا ما أكدته أيضا دراسة (A.Sani, 2013) من حيث أنه كلما تمتع الفرد بالالتزام فيما يخص عمله فسيتميز في انجازه لمهامه⁴.

وخلصت دراسة (Ali.Erbasi et al, 2012) الى مدى مساهمة الالتزام التنظيمي في الوصول الى أهداف المنظمة والقيام بالمهام بكل كفاءة (أقل جهد وتكلفة وأقصر وقت ممكن) عن طريق مساهمتهم واندماجهم بالعمل، كما أظهرت دراسة (S.Marnis, 2013) أهمية الالتزام التنظيمي عن طريق ربطه بسلسلة من المخرجات الرئيسية للمنظمة أبرزها أداء الأفراد، كما نجد دراسة⁵ (M.Kashefi et al, 2013) والتي توصلت الى استنتاجات أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته فقط لما يكون هناك احترام للقواعد والقيم والأخلاق الإنسانية.

لقد بينت مختلف الدراسات التي تم عرضها دور الالتزام التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين حيث يتكون لديهم شعور إيجابي نحو عملهم ونحو المنظمة التي ينتمون اليها، كما يدفعهم الى التعاون والحماس أثناء العمل من أجل الوصول الى الأهداف التنظيمية. فالروح المعنوية تتحقق بصفة إيجابية لما يشعر كل فرد ببلوغ أهدافه في نفس الفترة التي يشارك فيها في بلوغ أهداف منظمته⁶.

المطلب الثاني: زيادة الرضا الوظيفي للأفراد عن نتائج عملهم

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "حالة التكامل التي تتم بين كل من الفرد والوظيفة التي يشغلها، وكذا التفاعل الحاصل بينهما عن طريق طموحه الوظيفي، وكذا رغبته في التقدم والتطور، وتحقيق ذاته وأهدافه الاجتماعية عن طريقها"⁷.

¹ _ Negin.Memari, Omid.Mahdieh and Ahmad.Barati Marnani, **The impact of organizational commitment on employees job performance "A Study of Meli bank"**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 5, n°5, September 2013, pp164- 171.

² - يوسف إبراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماصي، مرجع سبق ذكره، ص 51-81.

³ - أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، 2014، ص 364، 365.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 365.

⁵ _ Kashefi.M A, Reza.M. A, H.R . Ghasem.Abad, M.Bagher Hesabi AliKlayeh, Keshavarz.Hojjat Moghaddam, Nadimi.Ghasem, **Organizational commitment and its effects on organizational performance**, interdisciplinary journal of contemporary research in Business, vol 4, N° 12, April 2013, pp501- 510.

⁶ - محمد اسعاف فياض شتيات، الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء العاملين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 41، جامعة بابل، 2018، ص 559-569.

⁷ - أيوب صكري، أحمد بن عيشاوي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، المجلد 3، العدد 2، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، ديسمبر 2017، ص 198.

ويعرفه (لوكيا الهاشمي) بأنه "اشباع لحاجات الفرد ولا يتحقق الا من خلال عدة عوامل خارجية كمحيط العمل، وعوامل داخلية كالوظيفة ذاتها التي يشغلها الفرد وتلك العوامل لها دور في زيادة رضا الفرد عن وظيفته، وكذا رغبته فيها وتوافقها مع متطلبات شخصيته"¹.

ويعرف كذلك على أنه مشاعر الأفراد اتجاه عملهم، والتي تأتي نتيجة ادراكهم الحالي حول ما يقدمه العمل لهم، وادراكهم لما يتوجب الحصول عليه من خلال ممارستهم لهذا العمل².

من الواضح أن الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز دافعية الأفراد لتحسين مستوى أدائهم، الا أن بعض الباحثين السلوكيين نظروا بشكل عكسي، وأصبح الافتراض يدل على أن ظروف أداء الأفراد للعمل هو الذي يقود الى الرضا الوظيفي، بمعنى أنه اذا قام الفرد بأداء عمله بشكل جيد ثم كوفئ مقابل ذلك فان ذلك العمل يؤدي الى الرضا الوظيفي، ولذا فقد اعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا³.

والملاحظ من خلال تلك الدراسات أن الاسهام في تحقيق المستوى العالي من الرضا من شأنه أن ينعكس إيجابيا على الفرد والمنظمة على حد سواء بالعديد من الآثار الهادفة منها⁴:

- يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية، ذهنية وجسمية عالية وتكون بذلك معنوياتهم مرتفعة.
- انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات، التمارض، دوران العمل، الحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي، انخفاض في السرقة، الضياع وتوقف العمل وغيرها من السلبيات المرادفة للأداء الفردي المتدني في العمل.
- يتسم الأفراد عندما يبلغون مستوى من الرضا الوظيفي بأداء عالي واكتساب المزيد من المهارات الجديدة، بالإضافة الى استثمار طاقاتهم الذهنية والجسدية في تنمية ميادين العمل وتعزيز المحيط المناسب للانجاز الهادف.

لقد أثارت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء الأفراد اهتمام وفضول العديد من الباحثين، وأظهرت الأبحاث أن هناك علاقة معقدة ليست أحادية الاتجاه، مما يعني أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي الى أداء عالي لدى الأفراد، كما أن الأداء العالي يمكن أن يسهم في بلوغ الرضا الوظيفي لديهم⁵. ويمكننا ايجاز هذه الاتجاهات كما يلي:

1. الاتجاه الأول: زيادة الرضا الوظيفي تؤدي الى زيادة أداء الأفراد.

يمثل هذا الاتجاه رأي مفكري نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، والذي مفاده أن العلاقة بين رضا العاملين وأدائهم هي عبارة عن علاقة سببية يكون المتغير المستقل فيها هو رضا العاملين (السبب) وأداء العاملين هو المتغير التابع (النتيجة)، أي أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما ارتفع مستوى أداء العامل والعكس صحيح. وتم تفسير هذه العلاقة بأن العامل الذي يملك درجة عالية من الرضا الوظيفي يرفع من أدائه من خلال زيادة دافعه للعمل وكذا ارتباطه بعمله ومنظمته، والعكس صحيح⁶.

1 - طلحة عبد القادر، يزيد قاده، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة بشار، 2019/06/17، ص1015.

2 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

3 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2004، ص130.

4 - خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 118، 119.

5 - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص93.

6 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 55-60.

2. الاتجاه الثاني: زيادة أداء الأفراد تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي.

يرى هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي يتم تحقيقه عن طريق الأداء العالي المتبع بعوائد. وهذا في حالة ما اذا أدرك العامل أن العوائد الإيجابية (الخوافز) كالرواتب، الترقية والعلاقات الجيدة... تعتمد على مستوى محدد من أداء الأفراد. ويشير هذا الاتجاه الى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لأداء الأفراد والمتبوع بمؤثرات أو نتائج إيجابية ومنصفة، لأنه عندما يشعر العامل بأن حصوله على العناصر المثيرة للرضا مثل الراتب، الترقية والعلاقات الطيبة مرتبطة بقيامه بأداء معين، فانه سيقوم بأداء ذلك العمل بغرض الحصول على نتائجه (الراتب والترقية) والتي لها دور في بلوغ رضاه الوظيفي¹.

أما شعور العامل بعدم الرضا فيؤدي الى سلوكيات يحاول العامل من خلالها تجنب أو الانسحاب من العمل فزيولوجيا أو عقليا أو عاطفيا، ويتخذ الانسحاب الوظيفي عدة صور وأشكال من بينها: تعديل السلوك، الانسحاب الجسدي أو الانسحاب المعنوي. ويمكن أن يمارس العاملون الأنواع الثلاثة من الانسحاب بنفس الترتيب، وقد يختار العامل من بين هذه السلوكيات ما يناسب مصدر أو سبب عدم الرضا الذي يشعر به ولكن يجمع الاختصاصيون أن هذه السلوكيات الثلاثة مترابطة وأنها تعزى جزئيا على الأقل لعدم الرضا الوظيفي².

3. الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة واضحة بين أداء الأفراد والرضا الوظيفي.

لقد قام الباحثان (A.H.Brayfield & W.H.Crockett, 1955) بطرح وتقييم نتائج الأبحاث التجريبية المجرة حول العلاقة بين أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، وتوصلا الى استنتاج مختلف تماما عن تلك المفاهيم التي قام باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بنشرها وتأكيدا خلال تلك الفترة. فلم يتمكن (أ.هـ. رايفيلد وو.هـ. كروكيت) من إيجاد ما يؤيد وجود هذه العلاقة³.

هذا وقد أضاف (James.March et Herbert A.Simon, 1958) فكرة أساسية تكميلية لما طرحه كل من (و.هـ. كروكيت وأ.هـ. برايفيلد) خلاصتها أن الأداء العالي قد لا يؤدي بالضرورة الى بلوغ مستوى عالي من الرضا الوظيفي، لأن مستوى هذا الأخير يعتمد على قيمة العوائد الحقيقية المتحصل عليها من قبل العامل وكذا مستوى طموحاته السابقة وتوقعاته في الحصول على العوائد. فاذا كانت العوائد الممنوحة غير قيمة ولا تتوافق مع توقعات ومتطلبات الفرد العامل، فان مستوى رضاه الوظيفي قد لا يكون عاليا بالرغم من وصوله الى أداء عالي⁴.

وهناك دراسات أخرى تطرقت الى العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد نذكر منها: دراسة (منيرة الشمران، صفاء جعافرة، 2014)⁵، دراسة (عبد الله خالد سليم المعاينة، 2017)⁶ ودراسة (الشهري بن علي، 2002) والتي بينت وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين كما أن أداء الأفراد يتأثر بمحيط العمل، وأن الترقية غير متعلقة بالكفاءة والتميز مما

¹ - البدر عبد القادر عبد الحافظ، دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص157.

² - Harrison.David.A, Newman.Daniel.A and Roth.Philip.L, **How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time Sequences**, Academy of Management Journal, vol 49, n°2, 2006, p305- 325.

³ - أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين (دراسة حالة جامعة الجزيرة)، مجلة العلوم الاقتصادية - ملحق 2، المجلد 18، العدد 2، عمادة البحث العلمي، جامعة الجيلالي اليابس بسيدي بلعباس، 2017، ص ص 11-14.

⁴ - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء -سونلغاز -جيجل)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص33.

⁵ - منيرة الشمران، صفاء جعافرة، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد1/ب، جامعة آل البيت، 2014/01/13، ص411.

⁶ - نفس المرجع، ص58.

يقلل من حالات الرضا الوظيفي¹. دراسة (محمد أحمد الخليفة علي، 2016) التي بينت أن هنالك علاقة طردية بين مكافأة أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، وأن هنالك علاقة إيجابية قوية بين ممارسة تقييم أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي². إضافة الى دراسة (أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح، 2017) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين درجة رضا الفرد العامل عن عمله والبيئة التي يزاول بها نشاطه، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والرواتب التي يتقاضاها العامل ومستوى رضاه الوظيفي، كما بينت أنه كلما تم اشراك الرؤساء للمرؤوسين في اعداد البرامج والسياسات وصنع القرار كلما ارتفع معدل دوران رضا العاملين عن عملهم. وأوصت الدراسة بوجود تهيئة البيئة العامة للعمل حتى تصبح دافعا لدى العاملين لانجاز أعمالهم بشكل أمثل، والحرص على زيادة الرواتب والحوافز لدى العاملين بشكل يساهم من دفعهم لانجاز أعمالهم وتحقيق طموحاتهم وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم لواجباتهم الوظيفية³.

المطلب الثالث: زيادة الولاء التنظيمي للعاملين واثمائهم لمنظمتهم

يعرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة الارتباط بين الفرد ومنظمتهم، يتقبل الفرد وفقا لها قيم وأهداف المنظمة، يتبناها، يدافع عنها، يفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها. كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال الى غيرها"⁴. ويعرفه (J. Buchanan) بأنه "انعدام رغبة الأفراد في ترك المنظمة التي يشتغلون بها، بسبب المزايا المتعددة المحصل عليها كالحوافز والمكانة الاجتماعية والحرية الوظيفية"⁵، ولكي يتحقق الولاء عند الفرد فلا بد من توفر مجموعة من المقومات التي تساهم في ذلك وهي⁶:

- الاقرار بالأهداف والقيم الأساسية للمنظمة وتبنيها.
- بذل جهود كبيرة من أجل بلوغ أهداف المنظمة.
- درجة عالية من الانغماس في بيئة المنظمة والتعلق بها.
- رغبة قوية في الاستمرار في المنظمة ولمدة طويلة.
- الميل للتقييم الإيجابي حول المنظمة.

كما يرى (R. George, 1999) بأن الولاء التنظيمي هو عبارة عن حالة عاطفية، وذات أبعاد متنوعة، إلا أنها متكاملة ومتربطة ومن الصعوبة بما كان تحديد العامل الأقوى من حيث التأثير، إلا أن من المؤكد التأثير العالي للولاء على مشاعر العامل، على تصرفاته ومعتقداته فيما يخص العمل في المنظمة وإلى أي مدى يستمر في وظيفته أو يتخلى عنها⁷. أما

1 - عبد الله خالد سليم المعايطة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة)، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)، العدد 2، المجلد 1، المملكة الأردنية الهاشمية، أبريل 2017، ص 58-75.

2 - محمد أحمد الخليفة علي، أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بورتسودان)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، جامعة السودان، 2016، ص 157.

3 - أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح، مرجع سبق ذكره، ص 11-14.

4 - عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة: مستشفى زبوشي محمد طولقة بسكرة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 05، جامعة المسيلة، 2018، ص 124، 125.

5 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

6 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

7 - عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، مارس 2015، ص 52، 53.

(S.P.Robbins) فيعتقد بأن الولاء التنظيمي "عبارة عن سلوك ليس من ضمن مستلزمات الوظيفة الرسمية، الا أن له تأثير بليغ على فعالية أداء الأفراد داخل المنظمة"¹.

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أن هناك اتجاهين في تعريف الولاء التنظيمي²:

1. **اتجاه تبادلي:** يجعل المنظمة وأعضائها في علاقة تبادلية، فالمنظمة تطالب أفرادها بالالتزام بقيمتها وأهدافها، وتقديم مستويات عالية من الأداء ونوعية أفضل من الإنتاج، التعلق بها وعدم تركها والتوجه الى العمل بمنظمة أخرى، بعد أن أنفقت الكثير من المال والوقت والجهد في اعدادهم. وفي المقابل فان الفرد العامل يطالب بمنظمتها بأشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والأمن والاستقرار.

2. **اتجاه نفسي:** والذي يشير الى أن هناك ارتباط فعال بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل المادية والمكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في المنظمة. وهذا الارتباط يمتاز بزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي اتجاه المنظمة، وارتفاع مستوى أداء العاملين وقلة تغيبهم عن العمل ورغبتهم بالبقاء في المنظمة حتى سن التقاعد.

وتتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في العناصر الثلاثة الآتية³:

➤ **الولاء العاطفي:** يتكون هذا البعد عند الشخص بمدى استقلاليتيه، ومدى معرفته للسمات التي تتميز بها وظيفته ودرجة قرب وارشاد الرؤساء له، وأهمية وتعدد المهارات اللازمة، ودرجة السماح للشخص بالمشاركة في عملية صنع القرار بحيث يتبنى الشخص مشاكل المنظمة على أنها مشاكله الخاصة.

➤ **الولاء المستمر:** هنا تقاس درجة ولاء الشخص بالقيمة الاستثمارية التي يمكن للفرد تحقيقها في حالة بقاءه للعمل بمنظمتها مقابل ما سيخسره اذا التحق بمنظمات أخرى. ويتأثر تقييم الفرد لأهمية استمراره بالمنظمة بعدة عوامل منها: فترة الخدمة الطويلة والتقدم في السن والتي تعد من بين المؤشرات الأساسية لرغبة الشخص في مواصلة وظيفته بالمنظمة.

➤ **الولاء المعياري (الأخلاقي):** يشير الى احساس الفرد والتزامه بالاستمرار في المنظمة مقابل دعم جيد من طرف المنظمة على سبيل المثال: المشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة عند تحديد الأهداف واعداد البرامج والسياسات العامة للمنظمة، والذي يمنع الفرد من التخلي عن المنظمة لأنه مرتبط وملزم أخلاقيا بالوظيفة والمنظمة.

يعتقد بعض الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي أن الاتجاه النفسي للعاملين المهنيين في ولائهم له تأثير على أدائهم لمهامهم، وعلى نواحي عديدة من سلوكياتهم داخل المنظمة، ويعتقد هؤلاء الباحثين بأن العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء الأفراد هي علاقة سببية بين الولاء التنظيمي كمتغير سببي، وأداء الأفراد كمتغير الأثر والنتيجة. الأساس المنطقي لهذه العلاقة السببية تم توضيحه في شكل تفسير بسيط يعتمد على فكرة أن الفرد لديه ولاء متزايد اتجاه منظمتها، يزداد حماسه للعمل ويزداد اقباله عليه، ويزداد اخلاصه وتعلقه بمنظمتها، فيرتفع بذلك أداؤه مستندين في ذلك على رأي مفاده بأن الفرد الذي يتمتع بولاء منظمتها، يكون كائنا اجتماعيا يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أدائه⁴.

1 - نفس المرجع السابق، 53.

2 - بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2019، ص 30، 31.

3 - بلطرش حياة، جميل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

4 - فريدة زينيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -الجزائر -المغرب-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، 2012/ 2013، ص 54.

وقد أشار (F.Luthans, 1985) في دراسته على العاملين اليابانيين، الكوريين والأمريكيين إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وأداء الأفراد، أي أن الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع وأن سبب الاختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكيين¹. وجاءت دراسة² (Hatvany & Pucik, 1981) بنفس النتيجة فالعمال اليابانيون يتفوقون على نظرائهم الأمريكيين في درجة الإنجاز وعزوا ذلك إلى ارتفاع درجة الانتماء الوظيفي لدى العاملين اليابانيين.

وهناك دراسة ل (زينيني فريدة، 2012) التي توصلت إلى أن شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي بالمنظمة نسبي لأنهم على استعداد لترك العمل بالمنظمة إذا تسنت لهم فرصة عمل أحسن خارج المنظمة، ويعود ذلك إلى صعوبة العمل، بيئة العمل الصعبة، كثرة الضغوطات والمهام الملقة على عاتق العمال. كما أن لديهم شعور كبير بالانتماء للمنظمة بسبب مدة العمل الطويلة التي قضوها داخل المنظمة. وأن الرضا الوظيفي لديهم نسبي نظراً لأن الحوافز المادية التي تقدمها المنظمة غير كافية وغير ملائمة للجهد والنشاط الذي يبذله العمال وهذا نظراً لتغير الظروف، ارتفاع المستوى المعيشي، غلاء الأسعار، تزايد الحاجات ومتطلبات الحياة. أيضاً ولاء العامل للمنظمة لا اعتقاده أن تركه لها سيكون له الكثير وخاصة أن هناك منافع يحصل عليها من المنظمة والمتمثلة في المكانة الاجتماعية التي يتحصل عليها فيها والراتب الذي يتقاضاه (ولاء استمراري). وهذا النوع من الولاء يكون نتيجة مدة العمل الطويلة للعمال داخل المنظمة وهو ولاء ضعيف لأنه مبني على المكاسب المحصل عليها من المنظمة، فالعامل هنا قبل أن يترك المنظمة يفكر أولاً في النتائج المترتبة عن تركه للعمل وخاصة أنه ليس هناك بديل آخر. هذا ما يجعل العمال يبذلون أقصى جهودهم للبقاء في العمل وفعل ما يساهم في استمراريتهم بالعمل، وبقاء المنظمة في سوق المنافسة والعمل على زيادة أرباح المنظمة، وذلك حتى تزداد أجورهم والحوافز المقدمة من طرف المنظمة³.

أما دراسة (R. Steers, 1977) فقد جاءت بنتيجة معاكسة، حيث أشار إلى عدم وجود مثل تلك العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء الأفراد، أي بمعنى أن شعور العاملين بالولاء لمنظمتهم لا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى أدائهم، وذكر أن هناك تفسيرات لغياب هذه العلاقة وتم إيجازها في النقاط التالية⁴:

- أن المنظمات تحاول أن تستبقي كادرها الفني العالي المهارة والمتخصص (والصعب الاستبدال) على حساب الأداء الأقل، حيث أثبت (R. Steers) أن الأشخاص ذوو الأداء المعتدل أو الضعيف يشعرون بالارتياح والولاء لبيئة لا تعرضهم إلى تهديد. بينما الأفراد ذوو الأداء العالي يبحثون عن التحدي في منظمات أخرى. وهكذا حسب تعبير (R. Steers) تميل المنظمات إلى أن يكون لها في النهاية قوة عاملة أكثر استقراراً من أقل أداء أو إبداعاً.
- أن التفسير الثاني الممكن لغياب العلاقة بين الولاء التنظيمي – أداء الأفراد قد يكمن في التصورات النظرية لمفهوم الولاء. حيث كانت تميل إلى استجابة شعورية لحيط العامل أو القصد سلوكياً فيما يتعلق بالأداء المستقبلي.

¹ - سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد (بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد)، العدد 31، مجلة الفتح، جامعة بغداد، 2007، ص7.

² - Hatvany.Nina & Pucik.vladimir, **An Integrated Management system: lessons from the japanese Experience**, Academy of management journal, vol 6, n°3, 1981, pp496- 480.

³ - زينيني فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغاثم –الجزائر-، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2012، ص ص195- 222.

⁴ - سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، مرجع سبق ذكره، ص7.

➤ أن التفسير الثالث يعود بالتحديد الى العوامل المؤثرة بالأداء وهي (مستوى الدوافع، قدرات الفرد، ووضوح الدور). فقد أشارت البحوث الحديثة الخاصة بالولاء، الى أن أداء العامل يتأثر بالمؤثرات الثلاثة السابق ذكرها مجتمعة، مع التركيز على العامل الأول المؤثر في الأداء (مستوى الدوافع) باعتقاد أن الشخص ذو الولاء العالي يبذل مستويات عالية من الجهد. ومن هنا يبدو من المنطقي أن سبب اخفاق البعض في إيجاد علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء الأفراد يعود الى تجاهل العاملين الآخرين اللذين يؤثران على الولاء التنظيمي وهما (قدرات الفرد، ووضوح الدور) والاكتفاء بعامل واحد وهو (مستوى الدوافع)¹.

مما سبق تجدر بنا الإشارة الى أن انعكاسات وكيفية تأثير إدارة السلوك التنظيمي على أداء الأفراد العاملين بالمنظمة لا تقتصر على العوامل التي تم ذكرها فقط من زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق التزامهم وذاقتهم، ولقد تطرقنا إليها من باب الإشارة الى أن معرفة وفهم وبالتالي توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة والتحكم فيه وحسن ادارته يساهم وبدرجة كبيرة في الاستجابة لتطلعات العاملين ويمكنهم من تحقيق أهدافهم المهنية، مما يشكل عاملا محفزا ومربحا لزيادة مستوى أدائهم.

¹ - سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، مرجع سبق ذكره، ص7.

خلاصة:

تناولنا خلال هذا الفصل دراسة السلوك التنظيمي (من خلال دراسة أبعاده) وعلاقتها بأداء الأفراد والتي تبين أنها ذات تأثير بليغ على زيادة أو خفض نسبة الأداء لدى العاملين.

ففيما يخص الأبعاد الفردية، تطرقنا الى كل من عاملي الاتجاهات والدافعية وتوصلنا الى أن المنظمة التي تولي اهتماما لتطلعات وتوجهات عاملاتها والعمل على ارضائهم، ستساهم بالتأكيد في رفع مستوى أدائهم. نفس الشيء يمكن أن يقال عن عامل الدافعية فمعرفة المنظمة بكيفية دفع وتحفيز العاملين لديها، سيرفع من مستوى أدائهم وذلك لما تعكسه تلك الحوافز من غرس انطباعات جيدة لديهم وخصوصا عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون به، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. أما فيما يخص الأبعاد الجماعية، فقد تناولنا علاقة كل من الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية بأداء الأفراد. وخلصنا الى أن الصراعات تنشأ بين العاملين لسبب أو لآخر، ولكن المنظمة التي تُحسن إدارة هذه الصراعات وكذا القائد الذي يحسن التعامل مع مرؤوسيه ويستخدم الأسلوب القيادي الأمثل للإشراف على مرؤوسيه ويترك لهم المجال لابتداء الآراء والاقتراحات والمشاركة في صنع القرارات داخل المنظمة يساهمان في زيادة ورفع وتحسين أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

أما فيما يخص الأبعاد التنظيمية فتناولنا علاقة كل من الثقافة التنظيمية وضغوط العمل بأداء الأفراد، وتوصلنا الى أنه كي يكون للثقافة تأثير على المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم السائدة في المنظمة، كما أن الوجود النسبي للضغط لدى العامل يدفعه لبذل المزيد من الجهد ويزيد رغبته في الإنجاز بشرط عدم زيادة تلك الضغوط وتجاوزها لحد معين، لأنها حينها ستعود على المنظمة بالسلب وذلك من خلال: الغيابات، الهروب من المسؤوليات والتمارض... الخ.

من هنا فان إدارة السلوك التنظيمي بمختلف أبعاده المحصورة في هذا الجزء من الفصل، له أثر على أداء العاملين في المنظمة. ولذا فان التركيز على الفرد داخل المنظمة والاهتمام بارضائه وتحقيق رغباته، يعد مكسبا لها من خلاله تتمكن من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال زيادة ورفع أدائه وبالتالي زيادة أداء المنظمة ككل.

وفي الأخير حاولنا ذكر انعكاسات وكيفية تأثير إدارة السلوك التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة، فعدم الرضا عن العمل يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه أو لعدم اتقانه لعمله أو لتغيبه أو ترك عمله، وهذا ما ينعكس سلبا على أدائه. نفس الشيء فيما يخص ولاء الأفراد العاملين والتزامهم فزيادة التزام الفرد في المنظمة يؤدي الى زيادة الجهد المبذول في العمل وزيادة الإنتاجية والأداء، كما أنه يساهم بدرجة كبيرة في تقليل نسبة الغيابات والقضاء على مشكلة التأخير عن العمل. وبالنسبة للولاء فالعامل الذي يتمتع بمستوى ولاء عالي للمنظمة يتميز بحماس عال للعمل، وبالتالي يزيد اقباله وإخلاصه للمنظمة ومن هنا تزداد انتاجيته وأداؤه للعمل. كل هذه النتائج نتوصل اليها فقط اذا تمكنت إدارة المنظمة من حسن إدارة سلوك أفرادها العاملين داخل المنظمة من خلال معرفته وفهمه وتوجيهه وبالتالي ادارته بالشكل الذي يخدم أهدافها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية

حول أثر السلوك التنظيمي

على أداء أفراد مؤسسة أونو

بولاية عين الدفلى

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي تم من خلال ثلاثة فصول من أجل التعرف على الجوانب النظرية للبحث وقد تعرضنا فيه الى متغيرات الدراسة المتمثلة في السلوك التنظيمي وأداء الأفراد من خلال عرض عام لمتغير السلوك التنظيمي وأبعاده سواء منها الفردية، الجماعية أو التنظيمية. بالإضافة الى متغير أداء الأفراد وذلك من خلال تبيان مفهومه ومحدداته ومختلف العوامل المؤثرة فيه وأبعاده وعناصره، إضافة الى عرض تقييم أداء الأفراد وخطواته وأساليب وطرق التقييم. وفي الأخير تناولنا العلاقة بين أبعاد السلوك التنظيمي وتأثيرها على أداء الأفراد سواء إيجاباً أو سلباً وذلك عن طريق توجيه سلوك هذا الفرد بما يخدم أهداف المؤسسة ككل. نتعرض فيما يلي الى الدراسة الميدانية التي تهدف من خلالها الى محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية والواقع العملي، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية. فهذه الدراسة الميدانية تهدف الى اسقاط المعارف النظرية واخضاعها للقياس كما تهدف أيضاً الى التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها للعلاقة بين المتغيرات التي تشكل موضوع بحثنا.

من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة "أونو" بولاية عين الدفلى باعتبارها مؤسسة خاصة تابعة لمؤسسة نوميديس بمجمع سيفيتال، ومن أهم الوحدات الاقتصادية التي تؤدي دوراً استراتيجياً في تلبية رغبات المستهلكين والمتخصصة في توزيع وبيع السلع الاستهلاكية، كما تقوم بدور رئيسي في تشغيل عدد كبير من العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيفيتال ووحدة "أونو" عين الدفلى

المبحث الثاني: واقع السلوك التنظيمي وأداء الأفراد بمؤسسة "أونو" عين الدفلى

المبحث الثالث: دراسة استقصائية لآراء عينة من عمال مؤسسة "أونو" بعين الدفلى حول أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد بالمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيفيتال ووحدة "أونو" عين الدفلى

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة تاريخية عن مؤسسة سيفيتال وجميع وحداتها وأقطابها وفروعها، بالإضافة الى التعرض لمؤسسة "أونو" مكان التربص العملي وعرض هياكلها، أهدافها ومهامها ومختلف الخدمات التي تقوم بتقديمها، بالإضافة الى امكانياتها المادية والبشرية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

أولا: نشأة وتطور المؤسسة

سيفيتال مجمع عائلي متنوع الأنشطة، حقق نجاحا في السوق المحلية الجزائرية خاصة في الصناعة الغذائية، حيث يعد المصدر الأول في الجزائر خارج قطاع المحروقات، يطمح بتواجده في الأسواق الدولية الى خلق الثروة ومناصب العمل في الجزائر من خلال اعادة الصناعات في الجزائر، يوظف حوالي 18000 عامل ويقدر رقم أعمال المجمع سنة 2015 حوالي 240 مليار دينار جزائري ويرغب في تحقيق رقم أعمال يعادل 25 مليار دولار في أفق 2025¹.

لقد تم تأسيس المؤسسة بأموال خاصة وهي اليوم أول مؤسسة خاصة استثمرت في عدة ميادين صناعية وتشمل 26 شركة فرعية ذات نشاطات متنوعة: الصناعة الغذائية، التوزيع الكبير، السيارات، الصناعة، الخدمات والسكن².

اجتاز مجمع سيفيتال عدة مراحل تاريخية ليصل الى الحجم والشهرة اللذان يتمتع بهما اليوم ولا زال يساهم في خلق فرص العمل وزيادة الإنتاج الوطني، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها المجمع³:

الجدول رقم (04-01): مراحل انشاء وحياسة وحدات مجمع سيفيتال

السنة	الحياسة - الإنشاء
1971	حياسة أسهم الشركة سوكوماف « SOCOMEG » البناء المعدني.
1975	انشاء بروفيلور « PROFILOR » البناء المعدني.
1979	حياسة سوتكوم « SOTECOM » البناء المعدني.
1984	حياسة ساكم « SACM » البناء المعدني.
1985	انشاء اينالوكس « ENALUX » البناء المعدني.
1986	انشاء نورميتال « NORD METAL » لصناعة الشبكات المعدنية وأنسجة الغربال وانشاء ميتالور « METALLOR » لصناعة أنابيب الفولاذ.

¹ - نوح فروجي، محمد لين علون، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 3، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 03/01/2020، ص 118.

² - تاريخ الاطلاع 2017/05/02 <http://www.cevital-agroindustrie.com/ar/page/groupe-cevital-p15>

³ - ارجع الى:

- نذير سي أحمد، عمر غاليب، صبرينة خليل، تنمية الموارد البشرية بمجمع سيفيتال من منظور تقييم الأداء -دراسة تحليلية-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جوان 2019، ص 79-94.

- مجمع سيفيتال على الرابط: <http://www.cevital.com/histoire-du-groupe> تاريخ الاطلاع: 2017/03/17.

1988	انشاء ميتال سيدار « METAL SIDER » مصنع الفولاذ.
1991	انشاء « J.B.M » ، الحياة على "أي.بي.أم" « IBM » بالجزائر. انشاء صحيفة يومية « Liberté ».
1992	انشاء « CBS » ، استئناف نشاطات « PANK XEROX » في الجزائر.
1995	انشاء « AGRO-GRAIN » استيراد وتوزيع منتجات الصناعات الغذائية في الجزائر.
1997	انشاء هيونداي موتورز الجزائر « HYUNDAI MOTORS ALGERIA » لتوزيع المركبات وخدمات ما بعد البيع.
1998	انشاء ش.ذ.أ. سيفيتال « SPA CEVITALs » للصناعات الغذائية.
2000	انشاء « NOLIS » النقل البحري.
2005	حيازة " لالة خديجة " : وحدة مياه المعدنية والعادية والغازية والمشروبات الغازية. انشاء « CEVICO » انجاز البنايات الجاهزة بالخرسانة.
2006	الحيازة بكوجاك « COJEK » ، ملحقة « ENAJUK » للعصير والمصبرات. انشاء نوميديس وإيموبي « Numidis and Immobis » التوزيع واسع النطاق ، أونو « uno » و « uno city ».
2007	انشاء "أم.أف.جي" « MFG » لصناعة الزجاج المسطح و « SAMSUNG » SAMHA » للانتاج والتوزيع / حيازة « BATICOMPOS » لصناعة وانتاج عناصر البناء الجاهزة.
2008	« NOLIS –MARINE TRANSPORTATION » نوليس-مارين/ للنقل لتسويق الزجاج المسطح في أوروبا/ انشاء نوميلوق « NUMILOG » ، انشاء « COGETP » عتاد الأشغال العمومية « VOLVO » وانشاء « CEVIAGRO » للزراعة.
2010	انشاء « SODI AUTOMOTIVE » سودي أوتوموتيف.
2011	انشاء بي.سي.أي « PCA ». انشاء سيرا-سيفيتال « SIERRA CEVITAL ».
2013	« OXXO » فرنسا و « ALAS » إسبانيا.
2014	براندت « BRANDT » (فرنسا) وأفربي « AFERPI » بإيطاليا.

يختصر مؤسس مجمع سيفيتال أسس النجاح كما يلي: إعادة الاستثمار المنهجي والمنتظم لمختلف المكاسب في شتى القطاعات التي لها قيمة مضافة مرتفعة، بالإضافة الى البحث والتنفيذ الميداني لمختلف الخبرات والمهارات التكنولوجية المتطورة، وكذا الاهتمام الأولي لاختيار الرجال أو النساء لتكوينهم ونقل الكفاءات، حس الابتكار، البحث عن التميز والسعي لخدمة الاقتصاد الوطني.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

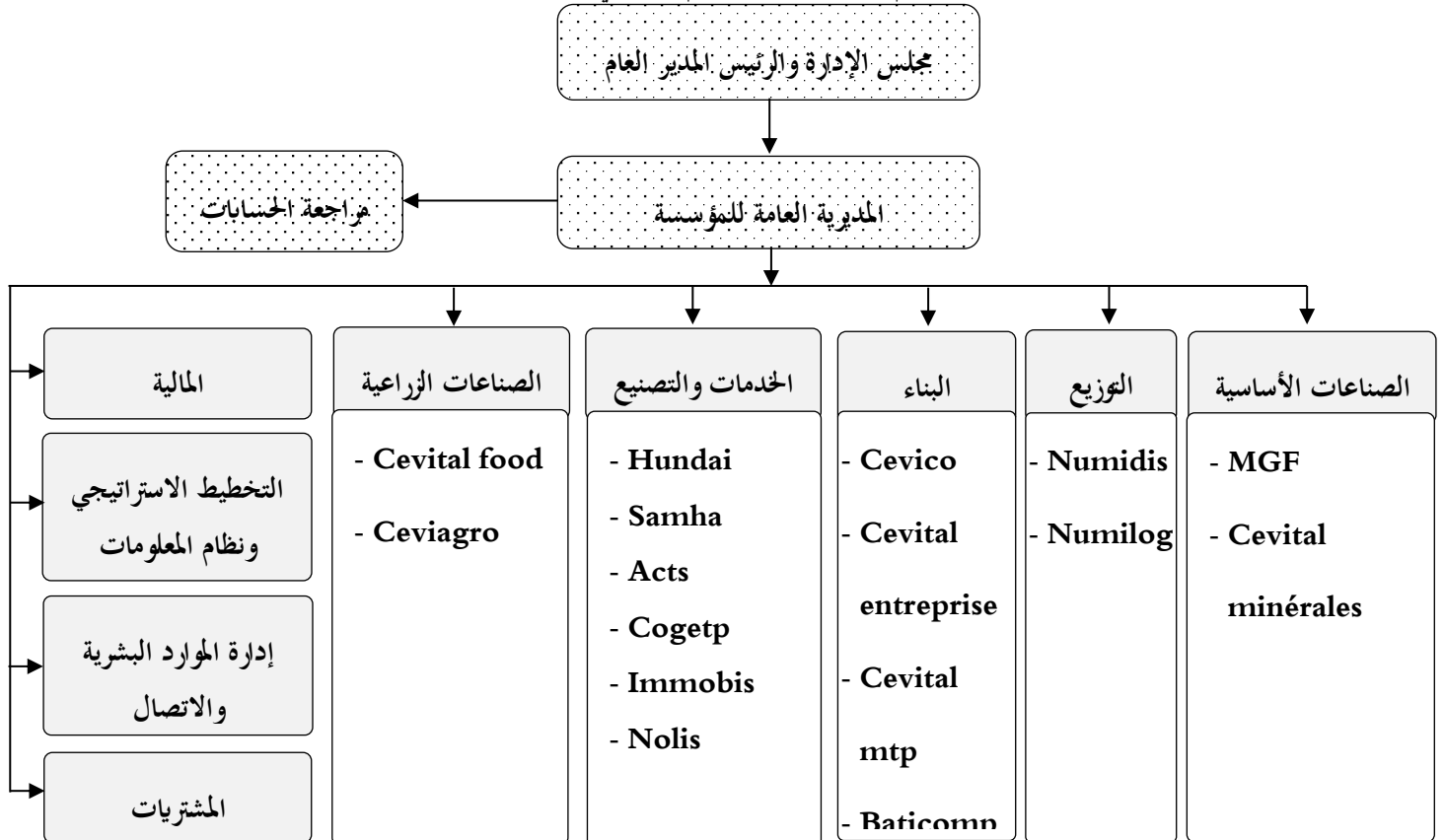
عملت الإدارة على تحديد التنظيم الداخلي للمؤسسة قبل الانطلاق في النشاط، وصاحب نمو المؤسسة تطويرا وتحديثا في تنظيمها الداخلي، حيث أدخلت فيه عدة تغييرات وتعديلات حتى تصل المؤسسة الى الشكل الذي يناسب استراتيجيتها وينمي نشاطها ويحقق طموحاتها وأهدافها على أحسن صورة.

وحتى الآن لم تعرف المؤسسة استقرارا تاما في تنظيمها الداخلي، وهذا راجع الى ما يلي¹:

- نمو المؤسسة باستمرار وتوسع نشاطها.
 - زيادة وحدات انتاجية جديدة ومنتجات جديدة في السوق.
 - اضافة أو انقاص مراكز ادارية حسب الأرباح الناجمة والتكاليف المحتملة.
 - زيادة عدد العمال وزيادة متطلبات كل مصلحة.
 - 1- مجلس الادارة: يضم كلا من الرئيس المدير العام الذي يرأس المؤسسة ومجلس الادارة الذي يتكون من الشركاء المساهمين في المؤسسة، يقومون باتخاذ أهم القرارات الاستراتيجية وتحديد خطة ومسار عمل المؤسسة.
 - 2- المديرية العامة للمؤسسة: تعمل الادارة العليا الممثلة بالمدير العام على التنسيق بين مختلف الادارات والوحدات الانتاجية للمؤسسة، والسهر على السير الحسن لكل واحدة منها، وتقوم أيضا ببرمجة وتنظيم اجتماعات مع مختلف مديرياتها ووحداتها لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم وتحليلها ومناقشتها لإيجاد الحلول المناسبة. كما تقوم بمتابعة وتنفيذ توصيات مجلس الادارة وذلك من خلال المديرية التالية:
 - مديرية نظام المعلومات: والتي تقوم بوضع نظام اعلامي معلوماتي وتطويره.
 - مديرية المحاسبة والمالية: والتي تقوم بوضع السياسات المالية ومراقبة السيولة المالية.
 - مديرية الموارد البشرية: مسؤولة باعداد ومتابعة تنفيذ سياسة الموارد البشرية في المؤسسة.
 - مديرية الامداد: وتنقسم الى مصلحة التموين، مصلحة التخزين ومصلحة النقل والعبور.
 - مديرية الشؤون القانونية: والتي تراعي مدى تطابق جميع ملفات المؤسسة مع القوانين السارية.
- وفيما يلي الشكل التنظيمي لمؤسسة سيفيتال.

¹ - سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012 / 2013، ص ص230، 231.

الشكل رقم (01-04): التنظيم الداخلي لمؤسسة سيفيتال



المصدر: مديرية الموارد البشرية

3- أقطاب مؤسسة سيفيتال: يحتوي مؤسسة سيفيتال على ثلاثة أقطاب رئيسية، كما يبرز الهيكل التنظيمي وتتمثل في¹:

➤ قطب السيارات والخدمات: بالنسبة لهذا القطب يعتبر سيفيتال عبارة عن ممثل لها في الجزائر، فهو قطب متنوع من حيث العلامات التجارية، منها Sodi Automotive خاصة بالعلامات الإيطالية، ACT Specialist تختص في تسويق وصيانة المركبات التجارية والحافلات والشاحنات، MTP متخصصة في تأجير معدات النقل والأشغال

¹ - نوح فروجي، الانتقال باتجاه الدولة: ما هي استراتيجية التدويل المناسبة في ظل معالم الأسواق الدولية؟ -دراسة حالة مجمع سيفيتال-، مجلة الاقتصاد الدولي والعملية، المجلد 03، العدد 03، جامعة زيان عاشور -الجللفة، 2020، ص ص136، 137.

العمومية بمختلف أنواعها ، COGETP خاصة كذلك بمعدات الأشغال العمومية، وكانت في البداية الوكيل الحصري للعلامة VOLVO ، Future Média متخصصة في مجال الاتصالات متعددة الوسائط.

➤ قطب توزيع المنتجات الزراعية: يحتوي على الفرع NUMIDIS الذي أنشئ سنة 2007 ويختص بتسيير الفضاءات التجارية، حيث يمتلك مجموعة كبيرة من فضاءات التسوق في السوق المحلية الجزائرية، بالإضافة الى فرع CEVI-AGRO الذي تم انشاؤه سنة 2008 ويختص في القطاع الفلاحي والزراعي، اضافة الى الفرع Cevital-AGRO-INDUSTRIE الذي تم انشاؤه سنة 1998 يختص في صناعة المواد الغذائية، يتواجد في ميناء بجاية (الجزائر) ، يعد أكبر مركب خاص في الجزائر والراند في الصناعة الغذائية بافريقيا، يتكون من مجموعة وحدات لإنتاج السكر وتكرير الزيت والدهون ووحدة للمياه المعدنية وأخرى للعصير ووحدة للمصبرات (هذان الفرعان الأخيران كانا ينتميان الى القطب الصناعي، وتم تحويلهما لقطب توزيع المنتجات الزراعية مع نهاية سنة 2016).

➤ القطب الصناعي: يعد أهم قطب في المؤسسة ويحتوي على الفروع المبينة في الجدول:

الجدول رقم (04-02): فروع القطب الصناعي لمؤسسة سيفيتال

المؤسسة (الاستثمار)	النوع	السنة	مجال الصناعة
NOLIS	انشاء	2000	النقل البحري
NUMILOG	انشاء	2007	النقل البري والخدمات اللوجستية
MFG	شراكة	2007	الزجاج المسطح
BATICOMPOS	اكتساب	2007	البناء
CEVITAL ENTREPRISES	انشاء	2007	معدات وعناصر البناء الجاهزة
CEVITALMINERALS	انشاء	2008	استخراج المعادن
PCA	شراكة	2011	البناء والأشغال العمومية
OXXO EVOLUTION France	اكتساب	2013	تجارة الألمنيوم والبلاستيك
OXXO ALGERIE	انشاء	2013	
ATLAS PNEUS	شراكة	2013	الإطارات
ALAS IBERIA	اكتساب	2014	انتاج الألمنيوم
BRANDT France	اكتساب	2014	الأجهزة الكهرو منزلية
BRANDT ALGERIE	انشاء	2014	
Aferpi/Lucchini	اكتساب	2014	الحديد والصلب
METAL Structure	انشاء	2015	الحديد والصلب

الحديد والصلب	(في طور الإنجاز)	انشاء	METALSIDER
---------------	------------------	-------	------------

المصدر: نوح فروحي، الانتقال باتجاه الدولية: ماهي استراتيجية التدويل المناسبة في ظل معالم الأسواق الدولية؟ -دراسة حالة مجمع سيفيتال-، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، مجلة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 03، العدد 03، 2020، ص ص 136 - 137.

من خلال الجدول يمكن القول بأن القطب الصناعي لمؤسسة سيفيتال عبارة عن وحدة اقتصادية متنوعة ومتكاملة، حيث تتواجد في العديد من القطاعات الصناعية، النقل، الخدمات اللوجستية، الحديد والصلب الخ¹.

➤ القطب الرابع: والذي لا يزال يشهد تطورات في هذا المجال متخصص في التوزيع في المساحات الكبيرة (سوبر ماركت أونو) supermarkets uno لمنصات الخدمات اللوجستية وسيفيتال -سيرا لادارة مراكز التسوق².

المطلب الثاني: تقديم مكان التبرص العملي بمؤسسة "أونو" عين الدفلى

سمحت لنا هذه الدراسة الميدانية بالتعرف عن قرب على مؤسسة UNO لولاية عين الدفلى وعلى اطاراتها والبعض من رجال البيع لديها. مختلف الأهداف التي تسعى لتحقيقها والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة ومعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: تقديم مؤسسة (NUMIDIS) فرع مجمع سيفيتال (CEVITAL)

تعتبر مؤسسة نوميديس « s.p.a » من بين المؤسسات المتخصصة في التوزيع الواسع بالجزائر التي أنشئت في جانفي 2007، برأسمال 7.500.000.000 دج، وهي إحدى فروع قطب التوزيع لمجمع سيفيتال.

➤ 22 أفريل 2007: افتتاح المتجر الأول تحت اسم العلامة التجارية "طبعاً" « TABAAN » بوسط الجزائر العاصمة.

➤ 08 ماي 2007: افتتاح المتجر الثاني تحت اسم "سوما" « SWIMA » (بمنطقة بئر خادم).

➤ 10 نوفمبر 2007: افتتاح سوبر ماركت الأول تحت اسم العلامة التجارية « uno city » (بمدينة الرويبة) على مساحة مبيعات قدرت ب 500 م².

لكن هذه المحلات السابقة تم غلقها الآن وتوجه نحو محلات جديدة اسمها "سوبر ماركت" و"هاير ماركت".

ويتم تنظيم مؤسسة نوميديس « numidis » حول قطبين:

1- القطب الوظيفي (المقر): وضع ومتابعة تنفيذ السياسات والاستراتيجيات للمجموعة وأنها توفر الخبرة والدعم اللازم لعمليات المؤسسة والمراكز التجارية.

2- القطب التجاري (المراكز التجارية): وهي أساسيات المؤسسة لأنها تعد صلة الربط بين المؤسسة والزبون وهي أداة التوزيع للسلع والبيع.

ثانياً: المتاجر التابعة لمؤسسة نوميديس (numidis)

تتكون مؤسسة نوميديس من نوعين من المتاجر ولكل نوع خصائصه المميزة وهذان النوعان هما:

¹ - نوح فروحي، الانتقال باتجاه الدولية: ماهي استراتيجية التدويل المناسبة في ظل معالم الأسواق الدولية؟ -دراسة حالة مجمع سيفيتال-، مرجع سبق ذكره، ص ص 122 - 141.

² -سي أحمد نذير، مرجع سبق ذكره، ص 288.

1- المتاجر المركزية (supermarché): هي عبارة عن مساحات تجارية تتراوح مساحتها بين 500 حتى 2000م² وعلامتها التجارية هي (uno city) وتحتوي في الغالب على 6000 صنف من منتجات غذائية وغير غذائية، وتمتلك شركة نوميديس (numidis) متجر واحد من هذا النوع: أونو سيتي قاريدي (uno city garidi) وهو أحد متاجر السوبر ماركت تحت علامة تجارية (uno city) تقدر مساحة البيع فيه بـ 2000 م²، تم افتتاحه في 10 جوان 2008 ويقع في منطقة القبة.

2- متاجر التموين كبيرة الحجم (hyper marché): هي عبارة عن متاجر للخدمة الذاتية أو الحرة ذات مساحة تفوق 2500 م²، تختص بصفة عامة في تقديم أصناف المنتجات الغذائية بأسعار تنافسية مع قسم من المواد غير الغذائية، وعلامتها التجارية هي (uno). وتمتلك مؤسسة (numidis) ستة متاجر من هذا النوع وهي:

➤ أونو باب الزوار (uno beb ezzouar): هو عبارة عن متجر خدمة ذاتية كبيرة الحجم تم افتتاحه في 5 أوت 2010، وهو أول متجر من سلسلة محلات (hyper marché)، علامة المتجر التجارية هي (uno) وهو بمساحة بيع تقدر بـ 4950 م² يقع في منطقة باب الزوار، ويحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع.

➤ أونو البويرة (uno bouira): هو ثاني متجر في هذه السلسلة، تم افتتاحه في 13 سبتمبر 2011 مساحة البيع في هذا المتجر تقدر بـ 5900 م²، يقع في منطقة البويرة، كذلك يحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع.

➤ أونو عيد الدفلى (uno ain-defla): سوف نتطرق الى تعريف شامل لهذا المتجر لاحقا.

➤ أونو مستغانم (uno mostaghanem): هي رابع متجر في هذه السلسلة، تم افتتاحه في 26 جويلية 2012 مساحة البيع في هذا المتجر تقدر بـ 6150 م²، يقع في مستغانم، كذلك يحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع.

➤ أونو سطيف (uno setif): هو خامس متجر في هذه السلسلة، تم افتتاحه في 18 فيفري 2016، مساحة البيع في هذا المتجر تقدر بـ 5000 م²، يقع في مدينة سطيف، كذلك يحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع.

➤ أونو السانية (uno essenia): هو سادس متجر في هذه السلسلة، تم افتتاحه في 09 مارس 2021، مساحة البيع في هذا المتجر تقدر بـ 5700 م²، يقع في وهران، كذلك يحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع.

مشاريع قيد التنفيذ: بعد افتتاح ستة محلات السوبر ماركت والمتاجر الضخمة، تواصل العلامة التجارية "UNO" في التوسع، حيث هناك مشروع في طور الإنجاز "أونو قسنطينة"، وستفتح متاجر أخرى على الصعيد الوطني حيث تستفاد 48 ولاية من خدمات "أونو" المتميزة¹.

ثالثا: مؤسسة "أونو" عين الدفلى

¹ - وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

تعتبر مؤسسة أونو ثاني مركز جهوي، الذي تم تدشينه من قبل وزير التجارة السيد "مصطفى بن بادة" والرئيس المدير العام لمجمع سيفيتال السيد "يسعد ربراب" يوم 16 أفريل 2012. وهو يقع بحي عين البيضاء بسيدي يحي بلدية عين الدفلى.

الجدير بالذكر هو أن هذه المؤسسة تعتبر ثمرة كفاءات جزائرية اشتغلت دون توقف من أجل تشييده والتي تتمثل في ملحقات مجمع سيفيتال المختصة في هذا المجال وهي: إيموبيس IMMOBIS، مؤسسة سيفيتال CEVITAL، ENTREPRISE، سيفيكو CEVICO، أم.تي.بي MTP، أم. أف. جي M.F.G، باتيكومبوس BATICOMPOS ونوميديس NUMIDIS.

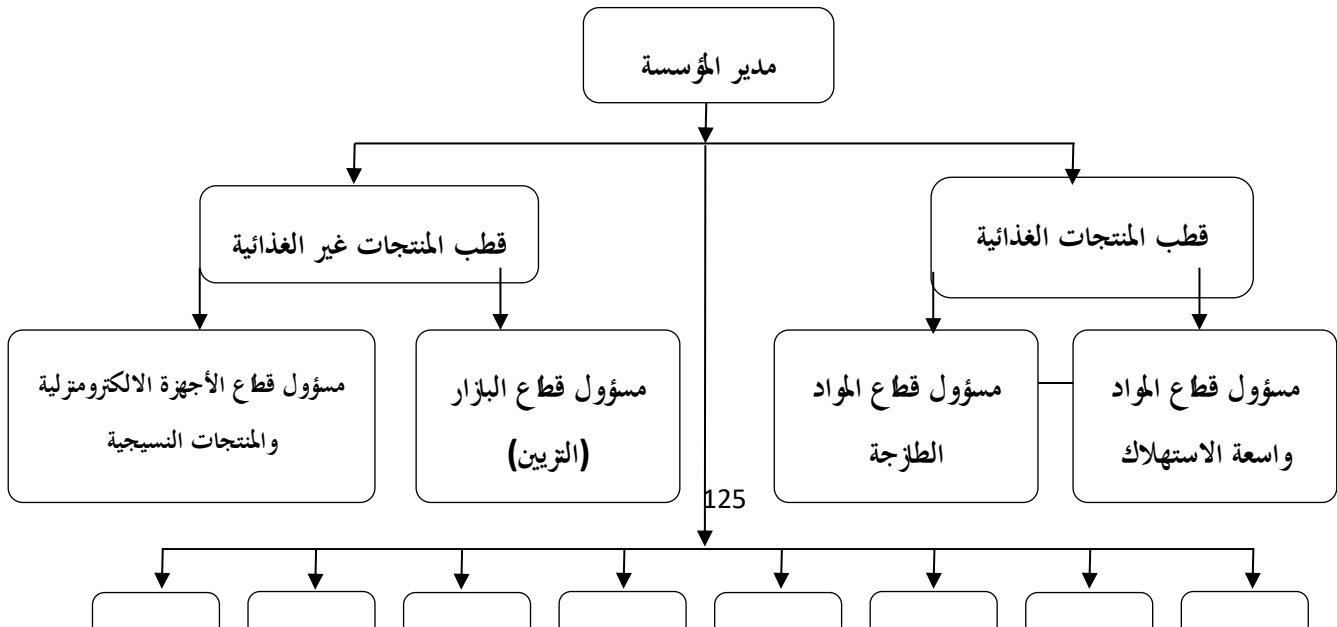
أما المساحة الاجمالية للمؤسسة فتقدر بـ 68000 م² منها 16960 م² مغطاة، أما مساحة البيع فتقارب 6000 م²، ان مؤسسة أونو عين الدفلى مجهزة بعدد معتبر من المحلات موزعة على مساحة تقدر بـ 3666 م². وتتوفر هذه المؤسسة على 1000 مكان لركن السيارات تم تهيئتها للسماح للزوار بأخذ وقتهم في التسوق بكل اطمئنان. وتعتبر ثاني متجر جهوي من سلسلة محلات هايبر ماركت التابعة لمؤسسة نوميديس وعلامتها التجارية هي (UNO) عين الدفلى، وتحتوي هذه المؤسسة على أكثر من 35000 صنف من مختلف المنتجات المعروضة للبيع، ويتطلب استغلال هذه المؤسسة 190 عامل. كما تتوفر مؤسسة "أونو" على قاعة الأنترنت، وتضم 3 قاعات للاجتماعات. ضف الى ذلك توجد قاعة الوسائل السمعية البصرية والتي تحتوي على تجهيزات مختلفة للتسجيل والتصوير والعرض، يشرف عليها مختصون ذوي خبرة واسعة تسمح لهم بتقديم تعليم ممتاز مدعم بتقنيات حديثة في المجال السمعي البصري¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونو" عين الدفلى

يشمل التنظيم الداخلي لمؤسسة "أونو" عين الدفلى مدير المؤسسة بالإضافة الى قطبين واحد يختص بالمنتجات الغذائية والآخر يختص بالمنتجات غير الغذائية وكذا ثمانية مصالح. كلها تشترك في تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام وتقسيم العمل داخل المؤسسة.

أولا: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونو" عين الدفلى

الشكل رقم (04-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونو" عين الدفلى



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة "أونو"
يتكون التنظيم الداخلي لمؤسسة "أونو" من الوحدات التالية:

➤ مدير المؤسسة:

وهو يقوم بإدارة المؤسسة ومختلف المهام التالية:

- ضمان التماسك والتناسق بين مختلف المسؤولين بالمؤسسة.
- تنسيق نشاطات العاملين بالمؤسسة.
- إنشاء وتعزيز صورة المؤسسة وعلامتها.
- تحديد وتوقع احتياجات العملاء.
- ضمان سلامة السلع والأشخاص.
- التعريف بالسياسة التجارية للمؤسسة.

وهناك قطبين و 8 مصالح في مؤسسة "أونو" عين الدفلى نذكرها كالتالي¹:

➤ مصلحة الموارد البشرية: تهتم بالعنصر البشري حيث تسهر على الاطلاع الدائم على مختلف القوانين المتعلقة

بالعمال وعملية تسييرهم مثل: قانون العمل وقانون الحماية والأمن الداخلي وتقوم بالمهام التالية:

- توظيف العمال، تكوينهم وتدريبهم.
- ترقية وتحفيز العمال.
- مراقبة نشاط العمال وتقييم مستوى أدائهم.

➤ مصلحة الديكور: تهتم بالمظهر الداخلي للمؤسسة، إضافة الى أنها هي من تصمم لافتات الأسعار، حيث تهتم بتنويع

وابداع الغلاف الخارجي للمنتجات، مما يؤدي ذلك الى انجذاب الزبون لتلك العلامة التجارية أو ذلك المنتج.

➤ مصلحة الاعلام الآلي: تقوم بمساعدة المديرية على تطوير البرامج في تقديم الحلول ذات الطابع الإعلامي لاستغلال التقنيات بطريقة علمية.

➤ مصلحة مراقبة التسيير: تقوم بمراقبة التسيير وتسيير مختلف مدخلات ومخرجات المركز التجاري سواء كان بيع أو

مراقبة مختلف الفواتير.

¹ - وثائق مقدمة من طرف مديريةية الموارد البشرية.

- مصلحة استقبال السلع: تقوم باستقبال مختلف المشتريين الذين يطلبون سلعة أو منتج معين.
- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بتصليح مختلف الأجهزة الموجودة في المتجر مثل: المصابيح الكهربائية ومختلف الأدوات التي تخص المؤسسة.
- مصلحة صناديق الدفع: مصلحة تهتم بدفع أجور العاملين.
- مصلحة الأمن: تقوم بالمحافظة على سلامة المؤسسة والموارد البشرية والمخازن، هذا عن طريق تطبيق مجموعة من القوانين والإجراءات الواجب احترامها من طرف الجميع للمحافظة على صحة وسلامة الموارد البشرية والمحيط.
- أما فيما يخص تنظيم قطبي المنتجات الغذائية وغير الغذائية فهي عبارة عن المنتجات التي تقوم المؤسسة بتسويقها. وهي كما يلي:

➤ قطب المنتجات الغذائية: يشمل ما يلي:

- مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك (chef secteur PGC)

وهو الذي يقوم بتسيير رؤساء لهذا الجناح وهم أربعة:

• رئيس رواق المواد الغذائية. (chef de rayon épicerie)

• رئيس رواق مواد التنظيف والمشروبات. (chef de rayon boisson et droguerie)

• رئيس رواق مواد التجميل. (chef de rayon cosmétique)

• رئيس رواق مشتقات الحليب. (chef de rayon PLS)

- مسؤول قطاع المواد الطازجة. (chef secteur PFT)

وهو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة الأربعة للجناح وهم أربعة:

• رئيس رواق الخضار والفواكه. (chef de rayon fruit et légume)

• رئيس رواق الجزارة. (chef de rayon boucherie)

• رئيس رواق المخبزة والحلويات. (chef de rayon boulangerie et pâtisserie)

• رئيس رواق الأطباق المعدة. (chef de rayon traiteur et charcutier)

➤ قطب المنتجات غير الغذائية: ويشمل:

- مسؤول قطاع البازار – التزيين (chef secteur BAZAR).

وهو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لهذا الجناح وهم ثلاثة:

• رئيس رواق اللوازم والأواني المنزلية. (chef de rayon confort maison)

• رئيس رواق رياضة وألعاب. (chef de rayon jouet et sport)

• رئيس رواق المكتبة ووراقة – لوازم السيارات والخردوات ولوازم الحدائق. (chef de rayon papeterie)

- librairie – bricolage – automobile et jardinage)

- مسؤول قطاع الأجهزة الكهر ومنزلية والمنتجات النسيجية (chef secteur EPCS-TEXTILE)

وهو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لجناح الأجهزة الكهرو منزلية EPCS وهم ثلاثة:

- رئيس رواق الأجهزة الكهرو منزلية. (chef de rayon PEM-GEM)
- رئيس رواق الصوت والصورة. (chef de rayon image et son)
- رئيس رواق أجهزة الإعلام الآلي والهواتف. (chef de rayon multimédia)
- كما يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لجناح المنتجات النسيجية TEXTILE وهم ثلاثة:
- رئيس رواق ملابس الرضع والأطفال. (chef de rayon bébé et enfant)
- رئيس رواق ملابس الرجال والنساء. (chef de rayon homme et femme)
- رئيس رواق الأفرشة والأحذية. (chef de rayon banc et chausseur)

ثانيا: الأهداف والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة "أونو" عين الدفلى

هناك أهداف ومهام تسعى مؤسسة "أونو" لتحقيقها وذلك حتى تتمكن من النمو والاستمرار نوجزها فيما يلي:

1- أهداف مؤسسة "أونو" عين الدفلى: من الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها مايلى¹:

- تحقيق النمو والاستمرار والحفاظة على الصدارة على مستوى التوزيع.
 - زيادة عدد الزبائن المقبلين على المؤسسة.
 - تحقيق وكسب رضا الزبائن عن طريق تقديم منتجات بأسعار تنافسية وذات جودة عالية.
 - رفع كفاءة الأفراد العاملين وتحسين مستوى أدائهم وتنمية قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم خاصة في مجال علاقات العمل وتزويدهم بالمعارف الجديدة باستخدام الأساليب العلمية وهذا من خلال استمرارية التكوين.
 - المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.
 - اكتساب حصة سوقية كبيرة في السوق الجزائرية وتطويرها.
 - تأسيس ثقافة تتوافق مع قيم المجتمع.
 - التحسين المستمر للنوعية وظروف العمل وعرض المنتجات.
 - ضمان نوعية لا عيب فيها للمنتجات واحترام المقاييس المرافقة لها لتقديم خدمة عالية للزبائن.
- 2- مهام مؤسسة "أونو" عين الدفلى: من المهام التي يجب أن تقوم بتحقيقها وتقديمها المؤسسة والتي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني نجد:

- المبادرة بكل اجراء من شأنه توفير محيط ملائم ومحفز للنشاطات التجارية.
 - السهر على تحقيق التنمية المستدامة من خلال تثمين القدرات المحلية.
 - السهر على تلبية احتياجات المستهلكين وتلبية رغباتهم.
 - السهر على توفير وتقديم المنتجات التي لا تلحق ضرر بالمستهلك سواء من حيث الراحة، الصحة، الترفيه، وذلك من خلال العرض الصحي لمختلف المواد.
 - المساهمة في تنظيم النشاط التجاري أكثر فأكثر.
 - توفير مناصب شغل وبالتالي تقليص البطالة.
- 3- الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة "أونو" عين الدفلى

¹ - وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

الهدف الأول والأخير لمؤسسة "أونو" عين الدفلى هو توفير الأمن ومختلف الخدمات لأي عميل يزور أو يتردد على محلاتها التجارية وذلك ب¹:

- ساعات العمل: يوميا من 9:00 الى 22:00 ويوم الجمعة من 9:00 الى 12:30 ومن 14:30 الى 22:00 وتبقى محلات "UNO" في الخدمة خلال شهر رمضان الكريم الى غاية 2:00 صباحا.
- مواقف مجانية للسيارات.
- مجانية النقل للسلع والمنتجات من المؤسسة: تضمن المؤسسة خدمة التوصيل المجاني الى المنازل في اليوم التالي من تاريخ الشراء.
- الضمان على بعض المنتجات المباعة: تقدم مؤسسة "أونو" ضمانا على بعض المنتجات المشتراة من المقر وتسلم شهادة ضمان مع المنتج.
- الصحة والسلامة: مع مصلحة أمن المؤسسة تسعى مؤسسة "أونو" لضمان سلامة عملائها وموظفيها وذلك عن طريق نشر التعليمات واتخاذ الإجراءات اللازمة في تطبيق معايير السلامة والتخطيط لحفظ موارد المؤسسة. وقد تم تجهيز جميع المحلات بكاميرات مراقبة ومعدات مكافحة الحرائق، نظام مكافحة التسلل، فرقة خاصة للرقابة داخل المؤسسة.
- الصحة الغذائية: وضع اجراءات الرقابة من خلال المراجعة الشهرية، وذلك من أجل ضمان معايير السلامة الغذائية. هذه الاجراءات تتم من قبل فرق مختصة متدربة ومتكونة وذوي الخبرة التي تسهر على ضمان منتجات طازجة بالقيام بعملية التدقيق على السلع الواردة وبناءا على هذا يتم اختيار الموردين.
- كما يتم اجراء تحاليل عامة دورية للعمال الذين يعملون في مناطق حساسة ولها علاقة مباشرة مع المنتجات الاستهلاكية التي تقدم للزبائن، وأي عامل يخل بالنظافة يتم توقيفه فورا عن العمل.
- ثالثا: إمكانيات مؤسسة "أونو" عين الدفلى
- تحتوي الوحدة على مجموعة مهمة من الإمكانيات وتتمثل في:

1- الامكانيات البشرية بمؤسسة "أونو" عين الدفلى:

هناك 190 عامل في مختلف المصالح، كل على حسب المصلحة التي ينتمي اليها والموزعين كما يلي:

الجدول رقم: (04-03): توزيع العمال حسب التخصص

عدد العمال	القطاع/ المصالح
03	الإدارة
38	قطاع المواد واسعة الاستهلاك
46	قطاع المواد الطازجة
18	قطاع البازار- التزيين
24	قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية

¹ - وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

19	مصلحة صناديق الدفع
27	مصلحة الأمن
06	مصلحة استقبال السلع
03	مصلحة الصيانة
02	مصلحة مراقبة التسيير
00	مصلحة الديكور
03	مصلحة الموارد البشرية
01	مصلحة الاعلام الآلي
190	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية

من الجدول السابق نلاحظ أن القطاعات التجارية بالمؤسسة هي التي تحوي على أكبر نسبة لليد العاملة نظرا للأهمية التي توليها المؤسسة لهذه القطاعات باعتبارها أكبر مورد لجلب المداخل في المؤسسة، فالعاملين في هذه القطاعات يمثلون ما نسبته 66,31% من المجموع الكلي للعاملين وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التجاري.

2-الإمكانيات المالية: تمتلك المؤسسة إمكانيات مالية وفقا لتخصصها ويظهر ذلك في رقم الأعمال كما يلي:

الجدول رقم (04-04): تطور رقم الأعمال

الوحدة: 10 مليون دج

السنة	عدد العمال	رقم الأعمال
2018	215	102
2019	200	65
2020	190	27

المصدر: مديرية الموارد البشرية

من خلال مقارنة السنوات ورقم الأعمال يتضح أن رقم أعمال مؤسسة "أونو" عين الدفلى شهد انخفاضا خلال السنوات الثلاث، كما أن عدد العمال أيضا شهد انخفاض طفيف هذا بسبب تدهور ظروف البيئة الاقتصادية العامة في البلاد (انخفاض مستوى المداخل، الركود، انخفاض القوة الشرائية... وغيرها)، لكن بالرغم من ذلك نجد أن المؤسسة لا تزال تحافظ على العمال ولم تقم لا بالغلق ولا بتسريح عمالها. حيث تحاول المؤسسة جاهدة استغلال كامل طاقات العمال في تحسين الخدمات والترويج.

المبحث الثاني: واقع السلوك التنظيمي وأداء الأفراد بمؤسسة "أونو" عين الدفلى

سنحاول من خلال هذا المبحث اجراء مقابلة مع عدة مبحوثين حول واقع السلوك التنظيمي وأداء الأفراد بمؤسسة أونو بولاية عين الدفلى.

المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة الستة الأولى

للتعرف على واقع السلوك التنظيمي وأداء الأفراد بمؤسسة "أونو" تم توجيه 19 سؤالاً للمبحوثين لتقديم آرائهم حول ذلك ومدى تطبيق هذه العناصر.

تم صياغة السؤال الأول على النحو الآتي: ما هي شروط ومتطلبات ترقية العاملين في مؤسساتكم؟ (الأقدمية- الشهادة- الانتماء للتنظيمات الرسمية أو غير الرسمية في المؤسسة- الولاء للإدارة- الكفاءة- الابداع والمبادرة الفردية... غيرها).

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: الأقدمية، الكفاءة، الإبداع والمبادرة الفردية، التحلي بروح المسؤولية.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: الكفاءة، الإبداع والمبادرة الفردية، الشهادة، الأقدمية والخبرة.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: الأقدمية، الكفاءة، الإبداع والمبادرة الفردية، التحلي بروح المسؤولية، الالتزام بقيم المؤسسة وروح الفريق.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: الأقدمية، الولاء للإدارة، الابداع والمبادرة.

نلاحظ اتفاق الإجابات على متطلبات الترقية، وهذا ما أشرنا اليه سابقا من أن المؤسسة يجب أن تربط نظام التحفيز لديها بشقيه سواء المادي أو المعنوي بنظام تقييم الأداء وهذا كنوع من الانصاف للعاملين، وهذا ما لمسناه ميدانيا فيما يتعلق بكفاءة العامل وتحمله للمسؤولية وابداعه والتزاماته...

بالنسبة للسؤال الثاني تمت صياغته على النحو الآتي: كيف يتم توظيف العمال في مؤسساتكم؟ وضح بالتفصيل إجراءات ومتطلبات عملية التوظيف (دراسة الملف الإداري- المسابقة الكتابية- المقابلة الشفهية... غيرها)

➤ جواب مسؤول قطاع البازار -التزيين: يتم توظيف العمال بالمؤسسة بحسب القوانين الداخلية المعمول بها في المؤسسة، ف كأول خطوة يتم الإعلان عن فتح مناصب شغل ووضع شروط، بعدها استقبال الملفات ودراستها، بعدها القيام بمقابلة شفهية مع المترشحين المقبولين ل يتم تصنيفهم وترتيبهم، وأخيرا إعداد القائمة بالناجحين.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: يتم التوظيف بعد الاطلاع على السير الذاتية المودعة حسب الشهادة والمنصب المطلوب، ويكون الانتقاء بعد المقابلة الشفهية ثم دراسة الملف الإداري والتحقق من المعلومات.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: دراسة الملف الإداري أو التقني، المقابلة الشفهية، ولا بد من توفر العرض أي المنصب المتاح لتولي المنصب، حيث يتم عرض أو نشر العرض على مستوى وكالة التشغيل بالولاية، ثم يتم تحديد شروط الالتحاق بالمنصب، وبعد ذلك يتم تحديد موعد المقابلة الشفهية، فإذا ما توافق أداء المترشح مع متطلبات المنصب يتم استدعاؤه للالتحاق بالمنصب.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: اختيار السيرة الذاتية، المقابلة الشفهية.

اتفق المستجوبون هنا على وجوب فتح مناصب علنية حول المنصب المقترح، بعدها يتم دراسة الملفات واجراء مقابلات شفهية بغية معرفة مستوى الفرد وكذا خبرته وامكانياته. ميدانيا لمسنا أن الرئيس المباشر للعامل هو الذي يقوم باقتراحه عادة لشغل ذلك المنصب ويتم ذلك بناء على كفاءته ومسؤولياته.

صياغة السؤال الثالث كانت على النحو الآتي: هل تقوم مؤسساتكم بتدريب العمال؟ من هم المدربون وما هي صفاتهم؟ ما هي شروط الاستفادة من التدريب؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: نعم فمؤسساتنا تقوم بدورات تكوينية بانتظام كل 3 أشهر، وهذا يشمل كل الفئات في المؤسسة وحسب الحاجة لذلك.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: نعم الكل يخضع للتدريب حسب المستوى والمنصب، وذلك بمعدل اثنين الى ثلاثة دورات تدريبية سنويا. المدربون من الكفاءات الوطنية والأجنبية حسب التخصص.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: يتم تدريب العمال بشكل دوري عن طريق دورات تكوينية في إطار المهام الموكلة إليهم، من أمثلة ذلك دورات في الأمن، النظافة وتقنيات البيع، المتدربون مكونون مختصون كل حسب مجاله، لا توجد شروط للاستفادة من التدريب، فقط تكون مدرجة حسب التخصصات.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: نعم تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مكاتب التكوين الخاصة. تأسيسا على ما سبق، فان للعاملين الحق في الاستفادة من برامج تدريبية، حيث توفر المؤسسة فرصة للعامل للحصول على تكوين وذلك من خلال اجراء تربصات أو التكوين في معاهد لاكتساب مهارات جديدة، وتخصص 2% من ميزانيتها لذلك. فكما أشرنا سابقا أنه من نتائج تقييم الأداء هو معرفة نقاط قوة الفرد العامل ونقاط ضعفه، والتي تقوم المؤسسة بتدوينها ومعرفة احتياجاته، وذلك من أجل تحسين نقاط الضعف لدى العامل. فالمؤسسة هنا تضع برنامجا لخطط تدريبية تتناسب مع احتياجات كل قسم. فالقرارات تعد من نتائج التقييم التي من شأنها تحسين مستوى الأداء ولذلك نلاحظ أن المؤسسة تسعى من خلال هذه البرامج التكوينية والميزانيات المخصصة لذلك لحل مشكلة الأداء الضعيف والذي يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، كما أن التدريب يهدف أيضا الى تحيين معارف المستخدمين وأنماط أدائهم مع ما هو متاح من تقنيات وطرق تقييم الأداء في الوقت الحاضر.

بالنسبة للسؤال الرابع قمنا بصياغته على النحو الآتي: متى تم إعداد الهيكل التنظيمي؟ هل تم تعديله؟ هل يساهم هذا الهيكل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزوين: نعم هناك تعديلات داخلية للهيكل التنظيمي حسب الحاجة وحسب مستوى المصلحة لكن هذه التعديلات لا تظهر في الهيكل التنظيمي، كما أنه يلي الأهداف المسطرة من قبل الإدارة والمستويات المحلية.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: لقد عدل الهيكل التنظيمي وذلك تماشيا مع التنظيمات الجديدة وكذا الطابع التجاري للمؤسسة وهذا من أجل التوسع وتعزيز المكانة السوقية.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: الهياكل التنظيمية موحدة بكل وحدات مؤسسة سيفتال وأعدت منذ إنشاء المؤسسة، يتم تعديلها أحيانا لأسباب تقنية وأخرى اقتصادية، والهيكل التنظيمي الحالي يساهم في تحقيق العمل بشكل احترافي.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: يعدل الهيكل التنظيمي كلما دعت الضرورة لذلك، ويتم ذلك على مستوى الإدارة وبموافقة الإدارة المركزية.

على العموم، الإجابات متوافقة من حيث أن التعديل لا يتم على مستوى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ولكن في تنظيم العمل بداخل تلك الوحدات والأقسام. فأحيانا تظهر الحاجة لمشاركة العمل بين قسمين لمدة وجيزة بناء على متطلبات العمل. كمثال: أحيانا في فترة الدخول المدرسي، نجد هناك تكاثفا بين الوحدات والأقسام لمحاولة إعطاء وإيجاد مساحة واسعة تكفي لعرض مختلف تجهيزات ذلك الجناح على حساب بقية الأجنحة سواء من حيث المكان أو عدد العاملين (تقوم المؤسسة باشتراك بعض العاملين من أقسام أخرى لاتمام وتجهيز الجناح في فترة وجيزة). لكن عموما هو هيكل

يساهم في القيام بعمل المؤسسة بكل مرونة واحترافية. فهيكل المؤسسة الحالي يوزع المهام ويحدد المسؤوليات بشكل واضح، وكلما كانت الصلاحيات واضحة ومحددة، إضافة الى سياسة المؤسسة التي تسمح للمسؤولين والعاملين بالمشاركة في صناعة القرار ومسموح باللامركزية بها، فلا داعي لتغييره لأنه يحقق الأهداف التي صمم لأجلها.

أما السؤال الخامس فجاء على النحو الآتي: هل لدى المؤسسة رؤية ورسالة؟ وما هي الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزوين: طبعا هناك رؤية ورسالة بتوسيع النشاط عبر مختلف ولايات الوطن، فشعار المؤسسة "أونو" رقم واحد في الجزائر و"أونو" تحسن معيشتكم يعكس جيدا الهدف الاستراتيجي العام وهو توسيع النشاط والسعي لاكتساب أكبر حصة سوقية.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: للمؤسسة أهداف ورسالة من بينها: تحسين المستوى المعيشي للمستهلك وصيانة كرامته وتوفير مناخ عائلي تجاري وترفيهي. ترسيخ القيم والمبادئ المبنية على الاحترام، التعاون، الابداع والأمانة. أهداف المؤسسة هي الوصول الى الريادة في المجال عبر فتح مراكز تجارية على كامل ربوع الوطن، المساهمة في القضاء على التجارة الموازية، تحسين ظروف العمل.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: نعم لدى المؤسسة رؤية لتغطية حاجيات الزبائن عبر القطر الوطني بتوزيع محلاتنا بالتوازي عبر كل المناطق، ورسالتنا من خلال ذلك هي توفير السلع والخدمات التي تتماشى مع رغبات الزبائن، حيث يجد الزبون حاجياته في مكان واحد، ويقتنيها بكل احترام وبشروط نظافة راقية.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: نعم للمؤسسة رؤية ورسالة، أما أهدافها فتتمثل في رفع رقم الأعمال عن كل سنة ماضية، الانتشار والتوسع واكتساب رضا وثقة الزبون وذلك بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديه.

اتفاق أجوبة المبحوثين الأربعة على أن المؤسسة محل الدراسة تركز على عنصر الترويج بنسبة كبيرة مما يساهم في الرفع من المبيعات والأرباح وكذا الحصة السوقية. كما تولي اهتماما كبيرا بالبيع الشخصي في تنشيط مبيعاتها لجلب الزبائن واقناعهم بعملية الشراء وذلك من خلال تخفيض أسعار المنتجات، اعداد مسابقات لربح الجوائز وتكليف ممثلين للتعريف بالمنتجات خاصة الجديدة منها. أيضا تهتم بالعلاقات العامة لبناء جسر تواصل مع الزبائن واطلاعهم على كل ما هو جديد وذلك بالاعتماد على مختلف الوسائل المتاحة مثل: الملصقات واللوحات الاشهارية وصفحات الانترنت. تتمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في: رفع رقم أعمال المؤسسة في كل سنة عن السنة التي تسبقها، والانتشار والتوسع عبر المناطق الكبرى في الجزائر مثل انجاز "أونو وهران" الذي سيتم فتحه عن قريب بمساحة تقدر ب 5700م² وكذا "أونو قسنطينة" الذي هو في طور الإنجاز ولكي تكون علامة "مؤسسة أونو" هي الرائدة على المستوى الوطني.

السؤال السادس كان على النحو الآتي: في ماذا تتمثل وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة، بين الأقسام داخل المؤسسة وبين العمال فيما بينهم؟ وبين المؤسسة الأم والوحدات الأخرى؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزوين: يستخدم البريد الإلكتروني بين المسؤولين والملصقات لإعلام المستخدمين.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: أول وسيلة هي الانترنت (الايمل)، كل المعلومات يجب أن توثق عن طريق بريد الكتروني، والهاتف بالدرجة الثانية واللقاءات المباشرة (الاجتماعات) بالنسبة للأمور السريعة وغير الرسمية.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: من خلال الأنترنت وهي أنظمة داخلية، البريد الإلكتروني لكل ما يتعلق بالعمل التجاري، البريد اليدوي للأعمال الإدارية خاصة بقسم الموارد البشرية، وأيضا هواتف داخلية خاصة للاتصال فقط بالوحدات أو المديرية العامة.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: الهاتف والأنترنت، البريد الإلكتروني والهاتف الداخلي، البريد اليدوي والملصقات. هنا نجد توافق بين الإجابات من حيث وسائل الاتصال المستعملة من أنترنت وهاتف (البريد الإلكتروني) فيما يخص المسؤولين والبريد اليدوي فيما يخص الأعمال اليدوية والملصقات للمستخدمين، فأحيانا يكون العمل مستعجلا مما يتطلب إنجازا وقتا قصيرا، أيضا فيما يتعلق بطلبات الشراء وفواتير البيع بالنسبة للموردين، وكذا مختلف القرارات المصيرية والتي يجب ابلاغها لمختلف الأطراف في مختلف المستويات الإدارية مما يستوجب المعرفة التامة للتعامل مع التقنيات الحديثة التي تسهل العمل وتختصر الجهد والوقت.

المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة الستة الموالية

بالنسبة للسؤال السابع فجاء على النحو الآتي: كيف يتم تعيين رؤساء الأقسام والمصالح؟ وما هي معايير اختيارهم لشغل هذه المناصب؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: تتم عملية اختيار رؤساء الأقسام حسب الأقدمية، الكفاءة، سلوك الموظف بالمؤسسة، مقدار إنجازاته الفردية والجماعية ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الإلكترونية منزلية والمنتجات النسيجية: أولا الخبرة، المستوى التعليمي والشهادة، القوة والأمانة، روح المسؤولية وقوة الضمير المهني.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: يتم تعيينهم بطريقتين الاختيار المباشر أو عن طريق الترشيح بحيث يتقدم أكثر من شخص ويتم المفاضلة بينهم، على أساس الكفاءة، الجدارة والولاء للمؤسسة.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: يتم تعيينهم عن طريق الخبرة والكفاءة. المعايير: خبرة في الميدان والانضباط، اجراء مقابلة ثم التعيين.

لقد اتفق المستجوبون على معايير الكفاءة، الخبرة وروح المسؤولية لشغل أي منصب لرئيس قسم أو مصلحة، وهذا ما يتوافق مع الإجابة على السؤال الثاني، وهو أن الترشيح لشغل منصب مسؤولية يكون في أحيان كثيرة من اقتراح المسؤول الأعلى درجة والذي يعمل المترشح تحت وصايته وذلك بابرار قدراته ومدى التزاماته وكفاءته للمسؤول. هذا يتوافق مع ما أشرنا اليه سابقا من أن المؤسسة تسعى الى تحديد الكفاءات المتميزة فيها لما يصاحب ذلك من قرارات ترقية، مزايا وتعويضات أو نقل لمواقع الموظفين باتجاه مواقع أخرى أعلى درجة وتميزا بنفس الفرع أو الى فروع أخرى. بالنسبة للسؤال الثامن فقمنا بصياغته على النحو الآتي: هل المستخدمين على اطلاع دائم بما يحدث في المؤسسة؟ هل يعرفون حقوقهم وواجباتهم؟ هل تعمل قيادة المؤسسة على توفير فضاءات مناسبة لمشاركة عاملها في اتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسة؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: نعم كل العمال لهم الحق ومن واجبه معرفة كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة، بحيث نقوم بدعوة ممثلي العمال (والبالغ عددهم 12) من كل قسم لتبليغهم وبشفافية عن مجريات الأمور بالمؤسسة واستشارتهم في كثير من القضايا الهامة التي تهم تسيير مسؤول القسم أو الفرع.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: الكل يطلع عن طريق الملصقات، قانون العمل والنظام الداخلي للمؤسسة). هناك بريد الكتروني خاص بالشكاوى وطرح الانشغالات، الاجتماعات الشهرية بين ممثلي الأقسام والمدير لطرح الانشغالات.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: كل العمال يطلعون على كل ما يحدث في المؤسسة بشكل دوري، عن طريق إعلامهم بملصقات يتم تعليقها في خانات خاصة من طرف الإدارة، كما تسهر الإدارة على تقديم الاستفسارات لكل من هو بحاجة لها، كما يعرف العمال ومن أول يوم يلتحقون فيه بالمؤسسة حقوقهم وواجباتهم. وتعمل المؤسسة بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى أكبر عدد من الاقتراحات لتسيير المؤسسة عن طريق استشارات دورية.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: كل عامل يعرف ما يدور داخل المؤسسة ودون استثناء، بالإضافة إلى أنهم على دراية تامة بحقوقهم وواجباتهم.

اتفقت الإجابات حول حق العاملين في الاطلاع على النظام والقانون الداخلي للمؤسسة والذي يوضح الحقوق والواجبات، أيضا فيما يخص الاطلاع الدائم بمجريات العمل داخل المؤسسة فيتم تبليغ العاملين سواء عن طريق الملصقات أو عن طريق الاجتماعات الدورية والتي تقام على مستوى المؤسسة وهذا يساهم في زيادة الاستقرار ويعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة مما يعزز من مستوى الأداء.

تجدر الإشارة هنا أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة تشمل جميع العاملين بما فيهم البائعين. ان إعطاء العاملين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على أدائهم وذلك لشعورهم بأهميتهم ومسؤوليتهم وبوثوق الإدارة باقتراحاتهم، ويتم ذلك أحيانا من خلال الاجتماعات الدورية. (فاشراك العامل يكون له أثر على التزاماته بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة وبما يحقق رضا العامل وارتباطه الوظيفي).

تحليل السؤال التاسع الذي تم اقتراحه على النحو الآتي: هل توفر إدارة المؤسسة قنوات سماع وحوار مع العاملين للنظر في شكاويهم وفض النزاعات بطريقة عادلة وشفافة؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: نعم فمسؤول قسم الموارد البشرية هو المخول بعد المدير لتجسيد طرق الحوار مع العاملين والنظر في مشاكلهم.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: كل المكاتب مفتوحة وتصميم open space. لكي لا يكون هناك غموض، المؤسسة مزودة بكاميرات للمراقبة، أما الحوار فهو من أولويات المؤسسة.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: تفتح المؤسسة دائما أبوابها لسماع إنشغالات العمال عن طريق اجتماعات فصلية أو بطلب لمقابلة المسؤول، ويتم التعامل مع النزاعات بالقانون الداخلي للمؤسسة عن طريق تقارير مجالس تأديبية.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: نعم توجد وتمثل في الطاولة المستديرة حيث يشرف المدير على لجنة للاستماع للأطراف المتنازعة وفض الخلافات والتظلمات وفق القانون الداخلي.

اتفق المستجوبون على كون قيام مسؤول قسم الموارد البشرية بتفويض من مدير المؤسسة بالنظر في مختلف النزاعات والتظلمات، وعادة ما يتم حل النزاع على مستوى الرئيس الأعلى درجة فقط، وغالبا الكل يمارس عمله وفق البروتوكولات

والترتيبات الداخلية لنظام العمل، أما في الحالات النادرة فيتم التحويل الى مسؤول الموارد البشرية للمؤسسة، فالشفافية والابتعاد عن المحسوبية في العمل تعدان من أهم الأهداف التي تسعى اليها ادارة المؤسسة.

بالنسبة للسؤال العاشر تمت صياغته على النحو الآتي: هل تشهد المؤسسة غيابات متكررة للعاملين؟ بصفة دورية أم منقطعة؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: لا فمعظم الغيابات تكون إما مرضية أو غيابات موافق عنها من طرف المسؤول المباشر.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: لا، فهناك كاميرات مراقبة حتى أن المؤسسة تتوفر على نظام للحضور بالبصمة عند الدخول والخروج.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: لا تشهد المؤسسات غيابات كثيرة وإن حصلت فتكون لأسباب مرضية فقط.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: بصفة منقطعة فقط.

هنا فيما يخص غيابات العاملين فهي لا تنجم عن ضغوط في العمل أو صراعات بمكان العمل، بل تكون فقط لأسباب مرضية وهذا ما تم الاتفاق عليه. نشير هنا الى أن فترة اجراء المقابلات تزامنت مع فترة الحجر الصحي ما نتج عنه غيابات كثيرة على مستوى الأقسام والمصالح.

تمت صياغة السؤال الحادي عشر على النحو الآتي: هل تشهد المؤسسة دوران عمل كبير (انتقال عامل من وظيفة الى أخرى)؟ ما هي أسبابه وسبل معالجته؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: نعم تشهد المؤسسة دوران عمل وهذا راجع لطبيعة المؤسسة التجاري، والذي يلزم كل المناصب.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: في الآونة الأخيرة لا، نظرا لاعادة النظر في الاستعانة بالكفاءات من خارج الولاية، مما يجعل فرص الانتقال والصعود في الرتب واحد، أما الآن فلا يمكن لأحد مغادرة المؤسسة التي تتواجد بمقر اقامته مما تسبب في ركود على مستوى المناصب.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: تشهد المؤسسة دوران عمل ولكن لا يوصف بالكبير، تعود أسبابه إلى احتياجات المؤسسة، سواء تعلق الأمر بأوامر معينة أو أسباب اقتصادية راجعة لتقليص عدد العمال إن تطلب الأمر ذلك، أو لتقوية قطاع على حساب آخر لإحداث توازن تجاري وتقني معين.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: قليل جدا، المناصب العليا فقط التي يتغير فيها العامل. أسبابه: طلب من العامل، طلب من المدير أو مسؤول القطاع أو المصلحة لاعطاء مردودية أفضل.

لقد اتفقت جميع الإجابات على أن المؤسسة تشهد دوران عمل ليس بالكبير. وهذا ما يتوافق مع اجابتنا للسؤال الرابع من استخدام بعض العاملين مؤقتا في بعض الأجنحة وتغيير مهامهم وذلك بسبب احتياجات الجناح. بالإضافة الى ذلك نادرا ما يتم التخلي عن بعض العاملين وتقليص أعدادهم لأمر اقتصادية.

السؤال الثاني عشر كان على النحو الآتي: هل تشهد المؤسسة استقالات وتحويلات إلى مؤسسات أخرى؟ ما هي مسبباتها ودوافعها؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: لا توجد استقالات كثيرة، نسبة ضئيلة جدا.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: لا تشهد المؤسسة استقلالات وتحويلات كبيرة في الأعوام الأخيرة.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: لا تشهد المؤسسة استقلالات كبيرة، أما التحويلات فتكون بشكل ملحوظ نظرا لوجود فرص عمل أحسن في مؤسسات أخرى تطلب نفس الخبرة.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: تتم حسب الظروف ومن أسبابها: أخطاء مهنية، قرارات المجلس النأديي... كل الإجابات متكافئة بعدم وجود استقلالات أو تحويلات الا في وضعيات خاصة، بهدف تحسين الدخل، تغير الظروف الاجتماعية وبالتالي استغلال العاملين لخبرتهم في الحصول على فرص أخرى أحسن في مؤسسات ناجحة. المطلب الثالث: تحليل أسئلة المقابلة السبعة الأخيرة

بالنسبة للسؤال الثالث عشر جاءت صياغته على الشكل: هل تعمل قيادة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية؟ ما هو موقف إدارة المؤسسة من التغير الإيجابي كمنهج عمل؟ تغيير الأفكار ومناهج العمل- تغيير الأشخاص-تغيير اللوائح التنظيمية-هل هناك ميول الى مقاومة التغير داخل المؤسسة؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزوين: بصفة عامة نعم، المؤسسة تحرص على التأقلم مع بيئتها الخارجية. ➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: التأقلم مع المتغيرات الخارجية أمر طبيعي في ظل المنافسة بالدرجة الأولى والطموح الى الأفضل غابتنا. ولا يمكن ترك مجال للخطأ سواء من الجوانب القانونية أو المدخول المالي. بالإضافة الى الاستثمار في المورد البشري. التغير الإيجابي يجعل منا أكثر ديناميكية وطموح. فالمنافسة تحفزنا، أما مقاومة التغير فنادرة ونسعى الى تجنب ذلك بتحسين ظروف العمل، تحفيز العمال وتكوينهم، السلع بتوفير الأفضل مع مراعاة السعر، المناخ العام للزبون والعامل.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: نعم، تعمل المؤسسة على التأقلم مع أي طارئ بشكل احترافي واستشرافي، أحيانا يتم التعامل بإيجابية مع التغيرات المهمة، وأحيانا أخرى تقوم برفضها لعدم توافقها مع الإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: نعم. نتأقلم مع التغيرات الحاصلة. موقف المؤسسة من التغير تفرضه البيئة الخارجية للحفاظ على الصورة الحسنة للمؤسسة اتجاه العميل والعمال. كما يتم ذلك حسب أسلوب تعامل كل مدير ونمط قيادته.

نجد هناك تقارب أجوبة المستجوبين، نظرا لكون قيادة المؤسسة كما أشرنا اليه سابقا تعمق التناسق الداخلي والتعاون بين الأقسام، كما أنها تساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي مع بيئة عملها جاعلة من جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون موحدة لتحقيق الأهداف. وبالتالي تسعى قيادة المؤسسة الى التكيف والتغير مع ظروف البيئة الاقتصادية المحيطة بها. نلمس هذا ميدانيا عندما يركز المسؤولون على التغيرات في: حاجات العملاء مثلا أو أصحاب المصالح الأخرى، ومن ثمة يعملون على وضع مبادرات لمواكبة واشباع هذه التغيرات ويكون هذا التكيف سريعا.

السؤال الرابع عشر كان على النحو الآتي: فيما تتمثل الحوافز التي تقدمها المؤسسة (زيادة في الراتب، تعويضات، مكافآت، ترفيقات، شكر...)?

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: نعم هناك عدة تحفيزات مادية ومعنوية تمنحها المؤسسة. المادية: مثل مكافآت العيد، تعويضات، تأمينات، رعاية صحية لأفراد أسرة العاملين. ومعنوية: تكون بترقية العامل وتنظيم حفلات شكر وتقدير لممثلي العمال.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: تتمثل الحوافز في: زيادة في الرواتب والترقيات، التعويضات الصحية جد مغرية (التأمين الشامل)، هدايا خلال المناسبات كعيد المرأة مثلا، أحسن موظف في الشهر... ➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: عادة تكون الترقية في الرتبة أو تكون مكافآت.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: بقرار من مالك المؤسسة ألغيت جميع الزيادات في الرواتب (المكافآت)، والترقيات حسب احتياجات المؤسسة. أما الشكر فيكون علنيا وكتابيا من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

هنا، نجد تناقضا بين الإجابات، وهذا راجع للواقع الحالي الذي تمر به المؤسسة، فالمؤسسة هنا تنتظر من العامل القيام بعمله فقط ودون تقصير. غير ذلك تحاول المؤسسة فقط تشجيع العاملين على تفانيهم في عملهم وذلك من خلال استفادتهم من إجازة ليوم أو يومين لقاء اخلاصهم. كما أن العمال يستفيدون من بعض مزايا التأمين والعلاج والتعويضات التي تسهر المؤسسة على ضمانها لهم ولعائلاتهم. وفي العادة يكون هناك ترقيات أو مكافآت للأفراد ذوي الأداء العالي في المؤسسة.

أما السؤال الخامس عشر فقد صغناه على النحو الآتي: هل تقومون باجتماعات منتظمة في مكان العمل؟ هل تتوفر ملاحظات أو محاضر حول الاجتماعات؟ وهل تعلن نتائجها لجميع العاملين؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: نعم، نقوم باجتماعات منتظمة ودورية أحرص دائما على حضورها، وتكرر الاجتماعات على نحو كاف وفقا لجدول أعمال معد مسبقا، بعد الانتهاء من الاجتماع يتم إعداد محاضر حولها ولا يشترط أن يتم إعلانه لجميع العاملين.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: نعم، نقوم باجتماعات منتظمة ودورية أحرص في معظم الأحيان على حضورها، وتكرر الاجتماعات على نحو كاف، بعد الانتهاء من الاجتماع يتم إعداد محاضر حولها في بعض الأحيان يتم الإعلان عنها عن طريق العمال أو عبر البريد الالكتروني.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: نعم، نقوم باجتماعات منتظمة ودورية أحرص عادة على حضورها، وتكرر الاجتماعات على نحو كاف وفقا لجدول أعمال معد مسبقا، بعد الانتهاء من الاجتماع يتم إعداد محاضر حولها ولا يشترط أن يتم إعلانه لجميع العاملين.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: نعم، نقوم باجتماعات منتظمة ودورية أحرص عادة على حضورها، ولا تتكرر بشكل كاف. بعد الاجتماع يتم إعلانها عن طريق البريد الالكتروني لكل رئيس مصلحة ويتم إبلاغ العاملين.

نجد فيه اتفاق الإجابات على أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية ومنتظمة، وهذا ما يؤكد اجابتنا للسؤال الثامن، والذي نؤكد فيه وجود العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة كفريق من أجل الاطلاع على مستجدات ومشاكل المؤسسة ومحاولة التخلص منها وإيجاد الحلول المناسبة لذلك.

بالنسبة للسؤال السادس عشر جاء على الشكل الآتي: هل تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات والتجهيزات في عملية الإنتاج؟ وفيما تتمثل؟

- جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: تحرص مؤسستنا على توفير كل الإمكانيات اللازمة والوسائل الملائمة لنجاح نشاطها وزيادة المردودية فهي مؤسسة تجارية تعمل في محيط تنافسي قوي ويجب عليها توفير شروط وأدوات تنافسيتها.
- جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: التقنيات والتجهيزات المتوفرة وهي الأحداث من حيث الحواسيب، تدفق الانترنت، المخازن والأفران، أنظمة الديكور، نظام الصناديق الخاصة بالدفع للربائن.
- جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: كوننا مؤسسة تجارية لا تعتمد كثيرا على الإنتاج بالدرجة الأولى بل على عرض السلع بطريقة عصرية وحديثة، وباستعمال أحدث التجهيزات، ويقتصر الإنتاج لدينا في قطاع الحلويات والمأكولات المطهوه، إذ نحرص على توفيرها بشكل سليم وحديث وذلك باستعمال أجهزة حديثة.
- جواب المسؤول التقني للمؤسسة: أجهزة الحاسب المحمول، خدمة الانترنت، أجهزة المراقبة...
- هنا نجد أن المؤسسة تجارية فهي لا تقوم بالإنتاج الا فيما يخص قطاع الحلويات والمأكولات فهي تحرص على توفير أحدث الأدوات والوسائل لتجهيزها.
- والسؤال السابع عشر تمت صياغته على النحو الآتي: ما هو أسلوب العمل الغالب في المؤسسة العمل الفردي أم الجماعي؟ ولماذا؟
- جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: العمل الجماعي لأن كل التخصصات لازمة ولا يمكننا مزاوله نشاطنا في حال نقص أو تراجع لتخصص واحد.
- جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: طبيعة العمل تفرض العمل الجماعي وذلك من أجل إنهاء العمل في الوقت المحدد.
- جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: الأسلوب الغالب في المؤسسة هو العمل الجماعي، لأنه من قيمنا ويناسب طريقة عملنا الموسومة بالعمل الشاق والبدني.
- جواب المسؤول التقني للمؤسسة: تحفظ عن الإجابة.
- لقد اتفقت الإجابات على ضرورة العمل الجماعي داخل المؤسسة، فمن أهم متطلبات العمل في الآونة الأخيرة قدرة الفرد على العمل ضمن فريق واحد، وكما ذكرنا آنفا للفريق الواحد غرض محدد ومصلحة عامة ألا وهي مصلحة المؤسسة وذلك لما له من أثر على تسهيل امكانية التعامل مع مختلف المتغيرات والتقلبات التي يشهدها محيط العمل وإمكانية حل المشكلات ومعالجتها كونها تجارب سابقة لباقي العاملين وتفادي إضاعة الوقت. بالإضافة الى بناء علاقات جيدة والتي لها دور في الحصول على فرص مواتية مستقبلا.
- تحليل السؤال الثامن عشر الذي تم اقتراحه على النحو الآتي: هل يتم تقييم الخطط التنفيذية بالمؤسسة؟ وما هي الهيئات المكلفة بذلك؟ هل يتم الاستفادة من مخرجات عملية التقييم في تصحيح الأخطاء وإعادة توجيه مسار التنفيذ؟
- جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: بطبيعة الحال هناك تقييم للخطط التنفيذية في المؤسسة ويتم حسب كل مستوى أو مصلحة حيث يقوم كل مسؤول بتقييم الخطط التنفيذية للفرقة العاملة تحت اشرافه.
- جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: التقييم يتم بشكل يومي وأسبوعي وشهري عبر مختلف المصالح وفي كل المجالات.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: نعم يتم تقييم الخطط التنفيذية وفقا لعلاقة المردودية على رقم الأعمال، ويتثبت من نجاعتها على المدى المتوسط أو الطويل، ويتم كذلك الاستفادة من نتائج تطبيق تلك الخطط وتعديلها إن تطلب الأمر.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: تحفظ عن الإجابة.

اتفقت الإجابات على أنه يتم تقييم الخطط التنفيذية للمؤسسة لمعرفة درجة بلوغ الأهداف المسطرة على مستوى الفرد أو المؤسسة من حيث تقييم الأداء الفعلي والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات، واعداد تقرير حول ذلك بغية اتخاذ الاجراءات المناسبة، ويرافق ذلك العديد من التعديلات. فالهدف من التقييم هو تحسين الأداء وتطويره بالنسبة للأفراد وللمؤسسة ككل. ويتم التأكد من تنفيذها وتقييمها من طرف كل مسؤول قطاع عن العاملين الذين يقعون تحت اشرافه.

وبالنسبة للسؤال التاسع عشر فقمنا بصياغته على النحو الآتي: هل يتم التأكد من إنجاز أهداف المؤسسة أولا بأول؟ ومن يقوم بذلك؟

➤ جواب مسؤول قطاع البازار-التزيين: التأكد من انجاز الأهداف يرجع الى نوع الهدف وطبيعة عمل كل مصلحة. مثلا: أهداف المبيعات الشهرية يتم التأكد من إنجازها بداية كل شهر.

➤ جواب مسؤول قطاع الأجهزة الالكترو منزلية والمنتجات النسيجية: نعم، كل مسؤول يقيم العامل الذي يوجد تحت اشرافه وترفع تقارير الى المسؤول الذي يقيم العامل حسب نتائجها.

➤ جواب مسؤول قطاع المواد واسعة الاستهلاك: نعم يحرص المدير أو رؤساء القطاعات المختلفة أو لجان من المديرية العامة على التأكد من السير الحسن لعمل المؤسسة، ومدى تحقيقها لأهدافها.

➤ جواب المسؤول التقني للمؤسسة: تحفظ عن الإجابة.

هناك توافق في الإجابات، وعلى العموم نجد أن مسؤولي الأقسام المختلفة يأخذون على عاتقهم مسؤولية التأكد من إتمام المهام وإنجازها في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، ويتم ذلك بالاعتماد على نتائج تقييم أداء كل قسم. فأحيانا للتأكد من انجاز الأهداف الموكلة للعامل، علينا بمراجعة بعض إجراءات التوظيف السابقة فقد نكون قد وظفنا أفراد ليسوا ذوي كفاءة وذلك لمعرفة جوانب الضعف فيها. فعن طريق التأكد وتقييم الأهداف نستطيع أيضا تقييم البرامج التدريبية وتسطيرها وفقا لاحتياجات كل فرد. ويتم التحقق من انجاز الأهداف كما هي محددة بناء على التقييمات والخطط الفصلية المعدة من طرف قسم الموارد البشرية وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين التسيير.

من خلال نتائج هذه المقابلات، اضافة الى الوثائق المختلفة التي بحوزتنا، نكون قد حضرنا قاعدة من أجل الإجابة على السؤال المتعلق بمدى تأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية.

المبحث الثالث: دراسة استقصائية لآراء عينة من عمال مؤسسة "أونو" بعين الدفلى حول أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد بالمؤسسة

يتطلب إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع، من خلال دراسة آراء عينة من عمال مؤسسة "أونو" كخطوة أولى، توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع أهداف البحث، من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على ضوءها الاقتراحات الملائمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الاستقصائية

إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها يتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على وحدة المنظمة محل الدراسة؛ ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل هو السلوك التنظيمي والثاني تابع هو أداء الأفراد. ولقياس متغيرات الدراسة كان لابد علينا من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، والتي تظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بالأبعاد.

أولا: الأبعاد المعتمدة لقياس السلوك التنظيمي وأداء الأفراد

انطلاقا من الدراسات السابقة التي تم التطرق فيها الى موضوع السلوك التنظيمي في المنظمات الاقتصادية، سنحاول تطوير نموذج خاص بعد تحليل بعض الدراسات التي تم الحصول عليها من النماذج ذات العلاقة، والتي نوضح أهمها من خلال الجدول الآتي:

الجدول (04-05): أبعاد السلوك التنظيمي في المنظمات حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال	
الدراسة	أبعاد السلوك التنظيمي في المنظمات
عبد الهادي علي عبد الهادي (1999)، أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين.	الذكاء، التعليم، التربية، العوامل الداخلية.

أدوار الأعضاء داخل الجماعات، الاتصالات، نظم اتخاذ القرارات، معايير الجماعة، القيادة، السلطة، العلاقة بين الجماعات، الصراع.	موسى اللوزي (2003)، السلوك التنظيمي للعاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني.
الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتجاهات، الدافعية، ضغوط العمل، القيادة الادارية والبيئة الداخلية للمنظمة كمتغير معدل.	عبد الحق علي إبراهيم بلل (2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال.
الادراك، الدافعية، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الاتصال، القيادة.	ابتهاج ساني محمد أبو بكر (2018)، أثر السلوك التنظيمي على الميزة التنافسية.
القيادة، الاتصال، بيئة العمل، الصراعات والنزاعات الشخصية.	سوزي سعد علي نجيت (2018)، أثر السلوك التنظيمي على أداء العاملين.
مقارنة بين صراع الدور، الصراع بين المنظمات والصراع بين المجموعات.	ندا فوزي شعبان (1991)، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات.
المحددات الشخصية للسلوك التنظيمي.	سماح أسامة عبد الرحمان العويتب (2015)، محددات السلوك التنظيمي ودورها على أداء العاملين.
البيئة التنظيمية، الثقافة التنظيمية.	إبراهيم صالح باسي أحمد (2015)، أثر السلوك التنظيمي على أداء العاملين بالبنوك.

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (04-05) يمكننا القول بأن هذه الدراسات قامت بقياس أبعاد السلوك التنظيمي في المنظمات اما بدلالة العوامل المكونة للأبعاد الفردية مثل (الاتجاهات، الدافعية، الادراك، الشخصية، التعلم، الذكاء، التربية) أو بدلالة العوامل المكونة للأبعاد الجماعية من (القيادة، العلاقات بين الجماعات، الصراعات بين المجموعات، الصراع بين المنظمات) أو عوامل مكونة للأبعاد التنظيمية مثل (الثقافة التنظيمية، ضغوط العمل، اتخاذ القرارات، الاتصالات...). لذ سوف نركز في دراستنا على عاملين في كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي ألا وهي (الاتجاهات والدافعية) فيما يخص البعد الفردي، (الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية) فيما يخص البعد الجماعي، (ضغوط العمل والثقافة التنظيمية) فيما يخص البعد التنظيمي للمنظمة. وهذا ما أشارت اليه دراسة عبد الحق بلل (2015) من خلال التوصيات فالدراسة السابقة ركزت على العوامل التالية: الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية وضغوط العمل كنموذج معدل وكذا اعتمدت على بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل.

ثانيا: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبانة، وقد مرت عملية تطويرها بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحياتها على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يأتي نقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة.

1_بناء أداة الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبنا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبانة في شكلها الأولي، وكان الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذات دلالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وبعد استكمالها كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم؛ فجاء شكلها مكونا من أربعة أجزاء رئيسية كالآتي:

➤ الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستقصين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة عند الإجابة على العبارات المشككة للاستبانة؛

➤ الجزء الثاني: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية للمستقصى ممثلة في الجنس، سنوات الأقدمية، المركز الوظيفي؛

➤ الجزء الثالث: ويشمل الأبعاد المتعلقة بقياس السلوك التنظيمي، والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية وزعت عباراتها كالآتي:

- بعد الاتجاهات: وقد خصصنا له العبارات (1، 2، 3، 4، 5)؛
- بعد الدافعية: وقد خصصنا له العبارات (6، 7، 8، 9، 10، 11)؛
- بعد الصراع التنظيمي: وقد خصصنا له العبارات (12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25)؛
- بعد القيادة الإدارية: وقد خصصنا له العبارات (26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44)؛
- بعد الثقافة التنظيمية: وقد خصصنا له العبارات (45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64)؛
- بعد ضغوط العمل: وقد خصصنا له العبارات (65، 66، 67، 68، 69).

➤ الجزء الرابع: وشمل العبارات المتعلقة بقياس أداء الأفراد، والتي كانت عبارة عن أربعة وعشرين عبارة يبدأ ترقيمها ب 70 إلى غاية 93.

وأمام كل عبارة في الجانب الأيسر استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة، والذي يحتسب أوزان تلك العبارات على النحو الآتي: دائما (5) درجات، غالبا (4) درجات، أحيانا (3) درجات، نادرا (درجتان)، لا يحدث أبدا (درجة واحدة).

2_ صدق أداة الدراسة

يشير مفهوم "صدق الاستبانة" الى ما اذا كانت أدوات القياس تقيس بالفعل ما يراد قياسه، والتحقق من مدى قدرة عبارات الاستبانة على استيعاب المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة. كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لجميع عناصرها التي يجب تضمينها في التحليل من جانب عباراتها ومفرداتها بحيث تكون واضحة ويمكن فهمها من قبل أي شخص يستخدمها"¹.

2_1_ الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبانة على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشككة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو بالمحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على إمكانية اقتراحهم ما يعتقدون أنه ضروري كتعديل في صياغة الجمل، أو إزالتها، أو إضافة جمل جديدة يرونها مناسبة (أنظر الملحق رقم 02). ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبيان خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

1 - محمد الجوهري، عبد الله الخزرجي، مناهج البحث العلمي، دار الشرق، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007، ص 110.

يمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

• الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع

موضوع الدراسة؛

• تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛

• طلب منا تغيير صياغة بعض العبارات.

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبانة (انظر الملحق رقم 04)، بعد ذلك ولأن الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقها وثباتها.

2-2- صدق الاستبانة إحصائيا: للحكم على صدق الاستبانة استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والصدق البنائي لخوري الاستبانة ككل.

2_2_1_ الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور أو البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

2_2_1_1_ الاتساق الداخلي لمحور السلوك التنظيمي: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (04-06).

الجدول (04-06): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور السلوك التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد														
بعد الإنجازات	رقم العبارة					معامل الارتباط					مستوى الدلالة			
	05	04	03	02	01	**0.669	**0.430	*0.336	**0.752	**0.531	0.000	0.002	0.019	0.000
	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	00
بعد الدافعية	رقم العبارة					معامل الارتباط					مستوى الدلالة			
	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	00
	**0.382	**0.443	0.154	*0.601	0.260	**0.487	0.007	0.002	0.296	0.000	0.075	0.000	0.000	0.000
بعد	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.063	0.271	35	0.001	0.451**
0.000	0.861**	63	0.000	0.756**	53	0.000	0.541**	54	0.000	0.816**
0.000	0.864**	62	0.135	0.219	52	0.000	0.639**	51	0.000	0.789**
0.000	0.736**	60	0.001	0.483**	50	0.000	0.803**	49	0.000	0.440**
0.002	0.703**	58	0.000	0.652**	48	0.000	0.407**	47	0.000	0.624**
0.000	0.912**	57	0.004	0.722**	46	0.000	0.510**	38	0.000	0.039
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.644**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.504**	28	0.000	0.647**
0.000	0.894**	56	0.000	0.316*	37	0.184	0.195	27	0.000	0.627**
0.000	0.861**	55	0.874	0.023	45	0.000	0.635**	36	0.032	0.310*

يتضح من خلال الجدول (04-08) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني مع أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05. تأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وبذلك تكون الاستبانة بشكلها النهائي تتضمن المحورين بجميع عباراتهما عدا العبارات: 7، 9، 17، 20، 27، 35، 39، 45، 52، 77، 84 و 89.

2_3 ثبات الاستبانة: يشير مفهوم الثبات "ثبات الاستبانة" إلى اتساق أداة القياس. أو القدرة على الاعتماد عليها وتكرار استعمالها في القياس، وللوصول لمعرفة الثبات يجب تجريب تلك الأداة (الاستبانة) على نطاق ضيق على مجموعة قليلة من المبحوثين قبل استخدامها على نطاق واسع. ويهدف هذا الاجراء الى معرفة مدى صلاحية الاستبانة ومدى ملائمتها للمشكلة موضوع الدراسة. كما يعني "ثبات الاستبانة" القدرة على الوضوح بحيث تكون الإجابات متشابهة إلى حد ما عندما يطلب من المبحوث الإجابة على الاستبانة في أوقات مختلفة¹. والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبانة مرة واحدة على مجموع المستقيمين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبانة والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75) -وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول-، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول الآتي يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة المحصل عليها.

الجدول (04-09): معاملات ثبات الاستبانة		
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.924	60	السلوك التنظيمي
0.829	21	أداء الأفراد
0.934	81	الاستبانة ككل
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss		

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.934) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (93.4%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

تأسيسا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصديق البنائي، وثبات الاستبانة نكون قد تأكدنا من صدقها وثباتها مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في (الملحق رقم 05).

ثالثا: تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

1_ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال ذكورا وإناثا حسب سلمهم الوظيفي بمؤسسة سيفتال "أونو" عين الدفلى، والبالغ عددهم 190 عاملا، قمنا بتطبيق الدراسة على عينة ميسرة حجمها 50 عاملا اختيرت بطريقة عشوائية.

2_ توزيع أداة الدراسة

بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

➤ عرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة بالشروع في تطبيق أداة الدراسة على المستقصين؛

➤ ربط اتصال بزملاء يعملون بالمؤسسة وكلفناهم بالقيام بتوزيع واسترجاع الاستبانات الموزعة، وأكدنا لهم على ضرورة توزيعها يدا بيد على المستقصين لشرح الأهداف وما هو غامض من عبارات، وقد اتفقنا معهم على موعد لاستلام الإجابات امتد بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع من تاريخ استلامهم للاستبانة.

بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات اتصلنا بالملكفين بالتوزيع لاسترجاع الاستمارات، حيث استرجعنا (48) استبانة من أصل (50) استبانة موزعة، بنسبة استرجاع بلغت (96%)، في حين لم نتمكن من استرجاع استبانتين، أي أن نسبة الاستبانات المفقودة بلغت (4%)، وبما أنه لا توجد قاعدة محددة للنسبة المسترجعة من الاستبانات، والواقع يشير إلى أن نسبة الاستبانات المسترجعة تتراوح على الأغلب بين 40% إلى 70%¹، فإن هذه النسبة صالحة لأغراض البحث العلمي؛ وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة لم نستبعد ولا استبانة فكانت كلها صالحة للتحليل. رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي قمنا بتجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا (SPSS)، حيث استخدمنا إصداره الرابع والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1_ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة؛

2_ معامل الارتباط سيرمان (Spearman Correlation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية

بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛

¹ - الجرجاوي زياد علي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فلسطين، 2010، ص 117.

3_ التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

4_ الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، وتتمثل في:

➤ اختبار الإشارة (Sign Test) لاختبار فرضيات حول وسيط مجتمع واحد؛

➤ اختبار مان وتني (Mann-Whitney U) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين وسطي مجموعتين في حالة العينات المستقلة؛

➤ اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis H) لاختبار فرضيات مقارنة وسيط عدة مجموعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

تكونت الاستبانة من جزء تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصى وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، نتناول في هذا المطلب النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبانات في برنامج spss.

أولا: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون من عمال مؤسسة "أونو" في عينة الدراسة.

1_ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى النتائج بخصوص الجنس موضحة في الجدول (04-10).

الجدول(04-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس		
البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	87.5%
أنثى	6	12.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (04-10) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم ذكور بما نسبته (87.5%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (12.5 %)، ويمكن تفسير هذا التباين في النسب بين الجنسين لطبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسة، حيث تعتبر في بيئتنا أعمالا غير محبذة عند الإناث هذا من جهة وهذه النسب تتناسب مع الواقع الفعلي للمؤسسة إذ يغلب الجنس الذكوري بالمؤسسة، مما يدل على تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

2_ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بسنوات الأقدمية موضحة في الجدول (04-11)

الجدول(04-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية			
البيان	أقل من 5سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
التكرار	10	34	4
النسبة المئوية	20.8%	70.8%	8.3%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (04-11) أن 34 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 70.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأغلب، و 10 منهم يمثلون ما نسبته 20.8% من إجمالي عينة الدراسة خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما 4 منهم يمثلون ما نسبته 8.3% من أفراد عينة الدراسة خدمتهم تفوق 10 سنوات.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعا في مستويات أقدمية تواجد أفراد عينة الدراسة بين فترة قصيرة ومتوسطة وطويلة، وإن كانت تغلب الخبرة المتوسطة، فطول فترة تواجدهم بالمؤسسة تجعلهم يؤثرن ويتأثرن بالثقافة التنظيمية للمؤسسة هذا من جهة، وتشكيل رصيد معرفي حول مجريات عمل وطريقة تسيير المؤسسة من جهة ثانية بما يمكننا من تحقيق أهداف الدراسة.

3_ توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج بخصوص المركز الوظيفي موضحة في الجدول (04-12)

الجدول (04-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي			
البيان	رئيس مصلحة	عامل تنفيذي	موظف إداري
التكرار	10	30	8
النسبة المئوية	20.8%	62.5%	16.7%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (04-12) بأن التصنيف الوظيفي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو عامل تنفيذي، حيث بلغت نسبتهم (62.5%)، يليهم رئيس مصلحة بنسبة (20.8%)، ثم موظف إداري بنسبة (16.7%)؛ وهذا في نظرنا راجع إلى عدد المناصب النظرية للمراكز المذكورة في الوحدة.

ثانيا: أبعاد محور السلوك التنظيمي في مؤسسة أونو

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل أبعاد محور السلوك التنظيمي في مؤسسة أونو التالية: الاتجاهات، الدافعية، الصراع، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية وضغوط العمل؛ وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد وهي 3.

لتحليل عبارات أبعاد الاستبانة استخدمنا اختبار الإشارة (sign Test)، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول أبعاد محور السلوك التنظيمي لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

1_ درجة امتلاك عمال مؤسسة "أونو" للاتجاهات الداعمة للسلوك التنظيمي

يتكون هذا البعد من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (04-13) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاتجاهات							
رقم العبارة	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
1	أرغب في تعزيز قدراتي ومهاراتي.	48	0	0	6.784	0.000	5
2	تحرص مؤسستي على تطوير مساري الوظيفي من خلال التدريب، الترقية، التحفيز، التمكين...	32	6	10	4.056	0.000	4
3	أحرص على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي بالعمل.	46	0	2	6.635	0.000	5
4	أقوم بتأدية عملي في شكل جماعي (مع زملائي).	40	0	8	6.166	0.000	5
5	أعمل على تنمية معارفي المهنية والمشاركة في المسار الإبداعي للمؤسسة.	38	0	10	6.002	0.000	4.5
	بعد الاتجاهات	48	0	0	6.784	0.000	4.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (04-13) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة أونو حول الاتجاهات الداعمة للسلوك التنظيمي كان دائما، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصرين ودرجة الحياد (3).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالاتجاهات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال وحدة أونو في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصرين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن كل أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على رغبتهم جميعا في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما سيعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصرين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 46 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على

حرص عمال المؤسسة على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم وهذا سيحقق جو عمل جيد مما يرغبهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 40 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على حرص عمال المؤسسة على اتباع الأسلوب الجماعي في تنفيذ أعمالهم اليومية؛

➤ جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4.5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 38 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على حرصهم على تنمية معارفهم المهنية والمشاركة في المسار الإبداعي للمؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 32 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على حرص المؤسسة على تطوير المسار الوظيفي لعمالها من خلال القيام بتدريبهم، ترفيتهم، تحفيزهم ...

2_ درجة توفر الدافعية بمؤسسة "أونو" عين الدفلى

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد الدافعية، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (04-14) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الدافعية									
رقم العبارة	العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
6	لا أفكر في تغيير مكان عملي.	12	20	16	1.237	0.216	3	محايد	4
8	اخترت هذه المهنة عن قناعة وحب.	30	12	6	2.623	0.009	4	غالبا	3
10	أبذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف العمل.	44	0	4	6.482	0.000	5	دائما	1
11	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.	36	8	4	4.070	0.000	4	غالبا	2
	بعد الدافعية	42	6	0	5.052	0.000	3.6	غالبا	

يتضح من خلال الجدول (04-14) أن اتجاه الأغلبيّة إيجابي إذا جاز لنا القول بالاختلاف مع عمال المؤسسة المستقصين حول بعد الدافعية في مؤسسة أونو كان غالبا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.6)، إذ أن 42 عاملا (من مجموع

48 عامل) كان رأيهم حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالدافعية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 44 عاملاً من مجموع 48 عاملاً بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يبذلون جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف العمل؛

➤ جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 36 عاملاً من مجموع 48 عاملاً بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو غالباً، مما يدل على منح المؤسسة فرصة الترقية لهم وهذا ما سيكون دافعاً قوياً لهم للبقاء بالمؤسسة والعمل بكفاءة؛

➤ جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.009)، وهذا راجع لأن 30 عاملاً من مجموع 48 عاملاً بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو غالباً، مما يدل على أن سبب اختيارهم لهذه الوظيفة هو قناعتهم وحبهم لهذا العمل؛

➤ جاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة أونو المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة غير معنوي (0.216)، مما يدل على تجميع رأياً محايد للمستقصين حول تفكيرهم بتغيير مكان عملهم وهذا راجع للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة من تغييرات بيئية خارجية، والتي جعلت الفرد العامل يختار بين البقاء في المؤسسة أو الخروج منها.

3_ أسلوب إدارة الصراع المتبع في مؤسسة أونو عين الدفلى

يتكون بعد الصراع التنظيمي من 12 عبارة من أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

رقم العبارة	العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفر (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
12	يقوم رئيسي المباشر باقتراح عدة بدائل لحل المشكلات في العمل.	34	2	12	5.167	0.000	4	غالباً	2
13	يستخدم رئيسي المباشر سلطته للفصل في الخلافات في حالة الانسداد.	36	4	8	4.902	0.000	4	غالباً	1
14	يهدد رئيسي المباشر الأطراف المتصارعة بالعقاب ان لم ينته الخلاف.	28	8	12	3.167	0.002	4	غالباً	4
15	يطبق رئيسي المباشر اللوائح والأنظمة بدون مرونة.	30	8	10	3.407	0.001	4	غالباً	3
16	يصدر رئيسي المباشر تعليمات وأوامر غير قابلة للنقاش.	20	16	12	0.500	0.617	3	محايد	7
18	يتخلص رئيسي المباشر من المشكلات عن طريق انكارها.	14	30	4	2.261	0.024	1.5	نادراً	10
19	يتجنب رئيسي المباشر أي مواجهة مع العاملين.	22	24	2	0.147	0.883	2.5	محايد	8
21	يقوم رئيسي المباشر بالتمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية.	16	32	0	2.165	0.030	1	لا يحدث	11
22	تداخل المهام وتناقض الواجبات المطلوبة مني تدفعني الى النزاع مع العاملين.	24	18	6	0.772	0.440	3.5	محايد	6
23	ضعف الثقة المتبادلة بيني وبين زملائي يدفعني الى الاختلاف والتشاجر معهم.	8	36	4	4.070	0.000	1	لا يحدث	12
24	عدم انجاز الأعمال في وقتها المحدد يدفعني الى الاختلاف والتشاجر.	12	30	6	2.623	0.009	2	نادراً	9
25	ميل بعض الموظفين الى التمارض والغياب عن العمل تدفعني الى التذمر منهم والسخط عليهم.	26	16	6	1.389	0.165	3.5	محايد	5
	بعد الصراع التنظيمي	26	22	0	0.433	0.665	3	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (04-15) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين حول بعد الصراع التنظيمي كان محايدا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3)، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة غير معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.665) أكبر من 0.05، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد (3). وهذا بسبب التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة عن عبارات هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالصراع التنظيمي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 36 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على استخدام المشرف للأسلوب الأمثل للفصل في الخلافات بين الموظفين في حالة تفاقمها وحسن إدارتها؛

➤ جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة أونو، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 34 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على اقتراح حلول بديلة في حال وقوع مشاكل في العمل من طرف المشرف واختيار أحسنها والعمل بها؛

➤ جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة أونو المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.001) وهذا راجع لأن 30 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على حرص المشرف دائما على التطبيق الصارم للوائح والأنظمة من طرف العاملين وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وكذا عدم فقدان ثقة العملاء؛

➤ جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.002) وهذا راجع لأن 28 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على أنه في حالة استمرار الخلاف وجب على الرئيس المكلف نقله الى مرحلة أخرى وهي التهديد بالعقاب وذلك لردع العاملين. فاستمرار الصراع قد يؤدي الى إعاقة تحقيق أهداف المؤسسة وخفض الروح المعنوية بين العاملين؛

➤ جاءت العبارة رقم 25 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.165) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول تدميرهم وسخطهم في حالة غياب بعضهم عن العمل بداعي التمارض، وهذا نتيجة وجود أعمال كثيرة ومكثفة أو لضرورة انجاز الأعمال في وقت محدد ودون أي تأثير؛

➤ جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.440) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول نزاعهم حين تداخل

مهامهم وتناقض الواجبات المطلوبة منهم، فعندما لا يتأكد الفرد من المهام المطلوبة منه وكيفية أدائه لها، تكون نتيجة الخطأ في أدائه لعمله غير معروفة وما الخطأ الذي سوف يحاسب عليه؛

➤ جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة غير معنوي (0.617) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول إمكانية نقاش التعليمات والأوامر الصادرة من طرف الرئيس المباشر وهذا راجع الى أسلوب تعامل الرئيس المباشر (كل رئيس مصلحة) مع عامله؛

➤ جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (2.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.883) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول تجنب الرئيس المباشر للمواجهة مع العاملين؛

➤ جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.009) وهذا راجع لأن 30 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو نادرا، مما يدل على إمكانية الاختلاف والشجار بين العاملين عند عدم انجاز الأعمال المطلوبة في وقتها، فكلما ضعفت العلاقة بين زملاء العمل وضعف الدعم الاجتماعي بينهم ينجم عنه زيادة حجم الضغوط لدى الأفراد مما يتولد عنه نشوب صراع؛

➤ جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (1.5) بمستوى دلالة معنوي (0.024) وهذا راجع لأن 30 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو نادرا، مما يدل على محاولة تخلص الرئيس المباشر من المشكلات عن طريق انكارها؛

➤ جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (1) بمستوى دلالة معنوي (0.030) وهذا راجع لأن 32 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو لا يحدث أبدا، مما يدل على قيام الرئيس المباشر بالتمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية. فالتقييم غير العادل للأداء والمعاملة في المكافآت والترقيات وإجراءات العمل غير الواضحة، كلها سياسات قد تسبب العديد من الضغوط لدى العاملين داخل المؤسسة مما قد ينشأ عنه صراع بينهم؛

➤ جاءت العبارة رقم 23 في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (1) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 36 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو لا يحدث أبدا، مما يدل على الاختلاف والتشاجر بين العاملين بسبب ضعف الثقة المتبادلة بينهم، فالعلاقة الجيدة بين زملاء العمل والمشرفين يمكن أن تكون عاملا قويا في التخفيف من ضغوط العمل فهي تؤدي دور المهدئ للأثار العالية للضغوط والعكس صحيح؛

4_ القيادة الإدارية بمؤسسة أونو عين الدفلى

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد القيادة الإدارية، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (04-16) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد القيادة الإدارية								
رقم العبارة	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
26	يتحدث رئيسي المباشر كقائد للمجموعة في الاجتماعات.	44	2	2	6.045	0.000	5	دائما
28	يقوم رئيس المباشر بأعمال تعاونية وتشجيعية معي.	42	2	4	5.879	0.000	4	غالبا
29	يساعدني رئيسي المباشر على حل مشكلاتي الشخصية.	26	10	12	2.500	0.012	4	غالبا
30	يناقش رئيسي المباشر أفكاره الجديدة معي.	36	6	6	4.475	0.000	4	غالبا
31	يسمح لي رئيسي المباشر بالتأجيل في أداء الأعمال عند اللزوم.	18	8	22	1.765	0.078	3	محايد
32	يفوض لي رئيسي المباشر كثيرا من السلطة لتسهيل العمل.	30	4	14	4.287	0.000	4	غالبا
33	تتميز مراسلات رئيسي المباشر بوضوح المعلومات الواردة فيها.	44	2	2	6.045	0.000	5	دائما
34	يفضل رئيسي المباشر استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	44	2	2	6.045	0.000	5	دائما
36	يوزع رئيسي المباشر الواجبات على العاملين بمراعاة قدراتهم.	44	4	0	5.629	0.000	4	غالبا
37	يلزم رئيسي المباشر جميع العاملين بمستويات أداء معينة.	40	2	6	5.709	0.000	4	غالبا

38	يضع رئيسي المباشر خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة جميع أعضاء فريق العمل.	30	6	12	3.833	0.000	4	غالباً	12
40	أتحّد مع زملائي في مواجهة أي مشكلة تحدّد تماسكنا.	34	6	8	4.269	0.000	4.5	دائماً	4
41	أحرص على اختيار زملائي عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما.	38	6	4	4.673	0.000	4	غالباً	8
42	يسمح رئيسي المباشر بتصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع اليه مباشرة.	24	12	12	1.833	0.067	3.5	محايد	15
43	يقوم رئيسي المباشر بتشجيعي على البحث عن حلول بداية لمعالجة مشاكل العمل.	34	2	12	5.167	0.000	4	غالباً	10
44	يشجّعني رئيسي المباشر على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	34	6	8	4.269	0.000	4	غالباً	10
	بعد القيادة الإدارية	46	2	0	6.207	0.000	4	غالباً	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (04-16) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين حول القيادة الإدارية كان غالباً، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4)، إذ أن 46 عاملاً (من مجموع 48 عامل) كان رأيهم حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالقيادة الإدارية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 44 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على تأثير الرئيس المباشر في العاملين وتوجيههم نحو خدمة أهداف المؤسسة ويتم ذلك في كثير من الأحيان من خلال الاجتماعات؛

➤ جاءت العبارة رقم 33 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 44 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على أن حسن الاتصال بين الرئيس المباشر وفريق عمله ينتج عنه سهولة وتدقيق المعلومات اليهم ووضوحها، خاصة فيما يتعلق بمراسلاته اليهم؛

➤ جاءت العبارة رقم 34 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 44 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على تفضيل الرئيس المباشر لاستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات بين فريق العمل؛

➤ جاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4.5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 34 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على أسلوب العمل الجماعي الذي تتسم به المؤسسة وهو الذي يوحد الجماعة ويزيد من تماسكها في مواجهة الأزمات والعقبات التي تخص العمل داخل المؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 36 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 44 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على مراعاة الرئيس المباشر لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم ومحاولة توجيههم ومشاركتهم في إنجازها ان تطلب الأمر ذلك؛

➤ جاءت العبارة رقم 28 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 42 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على مساعدة ومشاركة الرئيس المباشر للعاملين عند إنجازهم لأعمالهم في ظل علاقات إنسانية جيدة بين الرئيس المباشر ومروؤسيه، مما يمكنه من توجيههم التوجيه الصحيح وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة؛

➤ جاءت العبارة رقم 37 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 40 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على حرص الرئيس المباشر على إلزام جميع العاملين بمستويات أداء معينة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 41 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 38 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على السماح للعامل باختيار أعضاء مجموعة العمل عند إنجازهم لمهام مشتركة ومحددة لهم؛

➤ جاءت العبارة رقم 30 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 36 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على

مشاركة الرئيس المباشر لاقتراحاته وأفكاره الجديدة مع بقية العاملين وذلك من أجل التوصل الى حلول بديلة وأكثر ابداعا من أجل تطوير أدائهم داخل المؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 43 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 34 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على اهتمام الرئيس المباشر بتشجيع العمال وتحفيزهم وسماعهم عند البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل والأخذ بما ان كانت تحقق الهدف المنشود؛

➤ جاءت العبارة رقم 44 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 34 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على أسلوب العمل الجماعي المتبع من طرف الرئيس المباشر وذلك ما يظهر من خلال تشجيعه للمناقشات الجماعية وابداء الاقتراحات بهدف اقامة علاقات جيدة وإيجابية مع المرؤوسين وذلك بغية التنافس لصالح الوظيفة وليس التضارب بينهم (تنشيط وتحفيز العاملين)؛

➤ جاءت العبارة رقم 32 في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 30 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على إمكانية تفويض الرئيس المباشر واعطائه السلطة وبعض الصلاحيات للعاملين من أجل تسهيل العمل وتفادي إضاعة الوقت والسرعة في الإنجاز؛

➤ جاءت العبارة رقم 38 في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 30 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على المشاركة الجماعية في أداء الأعمال المطلوبة من العاملين وذلك بموجب خطة عمل يقوم الرئيس المباشر بوضعها، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحقيق أهدافهم؛

➤ جاءت العبارة رقم 29 في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.012) وهذا راجع لأن 26 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على محاولة الرئيس المباشر لايجاد حلول ومساعدة العاملين فيما يتعلق بمشكلاتهم الشخصية مثل: الغيابات، المرض، المناسبات الأسرية...؛

➤ جاءت العبارة رقم 42 في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3,5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.067) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول سماح الرئيس المباشر بتصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع اليه مباشرة؛

➤ جاءت العبارة رقم 31 في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة غير معنوي (0.078) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول سماح الرئيس المباشر بالتأجيل في أداء الأعمال عند اللزوم نظرا للحرص على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز المهام في الوقت المحدد لها؛

5_ الثقافة التنظيمية بمؤسسة "أونو" عين الدفلى

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (04-17) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الثقافة التنظيمية							
رقم العبارة	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
46	تتم مؤسستي بتوفير بيئة عمل إيجابية.	34	4	10	4.704	0.000	4
47	أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل.	42	2	4	5.879	0.000	5
48	أعمل مع زملائي على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية.	42	2	4	5.879	0.000	5
49	أتلقي مساندة معنوية ومادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.	30	10	8	3.004	0.003	4
50	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل.	26	16	6	1.389	0.165	3.5
51	يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر لي المعلومة بشكل سريع.	34	4	10	4.704	0.000	4.5
53	توفر المؤسسة فضاءات وموارد مناسبة لتشجيع النشاط الإبداعي والابتكاري داخل المؤسسة.	24	12	12	1.833	0.067	3.5

54	تتفق ممارسات وتصرفات رئيسي المباشر مع القيم التي ينادي بها.	38	2	8	5.534	0.000	4	غالبًا	4
55	تحرص المؤسسة على القيام ببرامج التكوين لتعزيز القدرات المهنية للعاملين.	34	12	2	3.096	0.002	4	غالبًا	8
56	تتصف مؤسستنا بالمصداقية، حيث أن قيمها المعلنة والمنشورة في رسالتها تتفق مع القيم الفعلية التي تمارسها عند تعاملها مع الموظفين والعملاء.	36	4	8	4.902	0.000	4	غالبًا	11
57	هناك فرص عادلة ومتكافئة عند الترقية.	22	16	10	0.811	0.417	3	محايد	17
58	أحصل على تقدير نظير مستويات الأداء التي أقدمها.	24	8	16	2.652	0.008	4	غالبًا	12
59	تولي المؤسسة اهتماما كافيا بالرعاية الصحية لي ولأسرتي.	36	2	10	5.353	0.000	4	غالبًا	6
60	تتسم الممارسات وإجراءات العمل بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية والروتين.	36	4	8	4.902	0.000	4	غالبًا	5
61	تسمح علاقات العمل السائدة في مؤسستنا بالتعبير عن آرائي وأفكاري بصراحة تامة.	24	18	6	0.205	0.205	3.5	محايد	14
62	تصل آرائي واقتراحاتي الى الإدارة العليا بصدق وأمانة.	28	12	8	2.372	0.018	4	غالبًا	10
63	نظام المكافآت المتبع في مؤسستنا عادل ومناسب.	22	20	6	0.154	0.877	3	محايد	18
64	يعتمد نظام الترقية المتبع في هذه المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق.	24	16	8	1.107	0.268	3.5	محايد	13
	بعد الثقافة التنظيمية	40	8	0	4.474	0.000	3.86	غالبًا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (04-17) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقيمين حول الثقافة التنظيمية كان غالبًا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.86)، إذ أن 40 عاملاً (من مجموع 48 عامل) كان رأيهم حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05.

- وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالثقافة التنظيمية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة في عينة الدراسة كما يلي:
- جاءت العبارة رقم 47 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 42 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على حرص المؤسسة على خلق سمة التقدير والاحترام بين العاملين؛
- جاءت العبارة رقم 48 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 42 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على حرص المؤسسة على ترسيخ مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق بين أعضاء المجموعة وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لأن المدراء على علم بأن العمل الجماعي هو الذي يمكن من تحقيق الأهداف؛
- جاءت العبارة رقم 51 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4.5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 34 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على حسن الاتصال بين فريق العمل في المؤسسة والذي يسمح بسهولة وسرعة تدفق المعلومات ودقتها، ويقلل من عدم التأكد لدى العاملين ويعطيهم المعلومات بشأن الذي يدور في المؤسسة ويقلل من الغموض لديهم؛
- جاءت العبارة رقم 54 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 38 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو غالباً، مما يدل على توافق القيم التي ينادي بها ويحرص عليها الرئيس المباشر مع ممارساته وتصرفاته ومعاملته للعاملين دون استثناء. فالرئيس المباشر يجب أن يحافظ على قواعد وسلوكيات تنتشر بين العاملين في كل المستويات وتمثل نموذجاً يُقتدى به ويتجلى ذلك من خلال درجة الحرية التي يمنحها للعاملين معه، ثقافة اتخاذ القرار...؛
- جاءت العبارة رقم 60 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 36 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو غالباً، مما يدل على حرص المؤسسة على اتباع الأسلوب المرن في ممارساتها وإجراءات العمل المتبعة، بهدف الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية وهذا بمشاركة الإدارة؛
- جاءت العبارة رقم 59 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 36 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو غالباً، مما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بالرعاية الصحية للعاملين وعائلاتهم من مصالح استشفائية خاصة، تعويضات وضمانات. فإدارة

المؤسسة لا تهتم بالجوانب المتعلقة بالعمل ومكان العمل فحسب، وإنما يمتد اهتمامها ليشمل القضايا الشخصية للعامل ولأفراد أسرته؛

➤ جاءت العبارة رقم 46 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 34 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على حرص المؤسسة على توفير بيئة عمل إيجابية تساعد العاملين على بذل مزيد من الجهد والعطاء وبعيدة عن الصراعات والضغوط، لأنها توقن أن تحقيق الأهداف لا يتم الا عن طريق الجهد البشري؛

➤ جاءت العبارة رقم 55 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.002) وهذا راجع لأن 34 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على حرص المؤسسة على انجاز برامج تكوين للعاملين حسب احتياجاتهم وذلك بغية تحسين وتطوير قدراتهم المهنية؛

➤ جاءت العبارة رقم 49 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.003) وهذا راجع لأن 30 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على تكاثف جهود فرق العمل داخل المؤسسة من أجل المساندة والمساعدة المادية والمعنوية فيما بينهم عند مواجهة الأزمات، وبالتالي ينتج عن هذا الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهي أهداف ومصلحة المؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 62 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.018) وهذا راجع لأن 28 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على حرص إدارة المؤسسة على سماع اقتراحات العاملين وآرائهم والأخذ بما ان كانت تحقق الهدف العام للمؤسسة أو إدارة بعض الأزمات بكل صدق وأمانة؛

➤ جاءت العبارة رقم 56 في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 36 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على مصداقية المؤسسة في تعاملها مع موظفيها وعمالها، فقيمها المعلنة والمنشورة في رسالتها تتفق مع القيم الفعلية التي تمارسها وذلك من أجل تعزيز الروابط بين الموظفين وتعزيز ثقافة تنظيمية جيدة للمؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 58 في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.008) وهذا راجع لأن 24 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على تقدير المؤسسة لجهودات العاملين ومستويات الأداء التي يقدمونها، من خلال تحفيزهم معنويا عن طريق الشكر والتقدير وسط العاملين؛

➤ جاءت العبارة رقم 64 في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.268) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول اعتماد نظام الترقية المتبع من طرف المؤسسة على جدارة العامل واستحقاقه لذلك المنصب؛

➤ جاءت العبارة رقم 61 في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.205) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول إمكانية تعبير العاملين عن آرائهم وأفكارهم بصراحة تامة؛

➤ جاءت العبارة رقم 50 في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.165) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول السماح لفرق العمل بتجريب أساليب جديدة دون مشاركة من الرئيس المباشر أو الإدارة؛

➤ جاءت العبارة رقم 53 في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.067) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول تشجيع المؤسسة للنشاط الإبداعي والابتكاري داخل المؤسسة وذلك من خلال انشائها لفضاءات خاصة وموارد مناسبة؛

➤ جاءت العبارة رقم 57 في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة غير معنوي (0.417) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول عدالة فرص الترقية وانصافها لجميع العاملين؛

➤ جاءت العبارة رقم 63 في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة غير معنوي (0.877) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول عدالة نظام المكافآت المتبع في المؤسسة؛

6_ ضغوط العمل بمؤسسة "أونو" عين الدفلى

يتكون هذا البعد من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (04-18) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد ضغوط العمل							
رقم العبارة	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
الترتيب	درجة الموافقة						

65	يتم فض النزاعات ومعالجة الشكاوي بعدل وانصاف.	36	4	8	4.902	0.000	4	غالباً	2
66	تتوفر في مؤسستنا متطلبات السلامة المهنية.	42	2	4	5.879	0.000	5	دائماً	1
67	كثرة الأعباء الموجودة في العمل تجعلني أركز على الكم على حساب الكيف.	24	18	6	0.772	0.440	3.5	محايد	5
68	أشعر بوجود قيود صارمة اتجاه إجراءات العمل.	34	4	10	4.704	0.000	4	غالباً	3
69	لا يتيح تقسيم العمل فرصاً لي لمواصلة تعليمي أثناء الخدمة.	28	10	10	2.758	0.006	4	غالباً	4
	بعد ضغوط العمل	42	4	2	5.455	0.000	3.9	غالباً	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (04-18) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة أونو حول ضغوط العمل كان غالباً، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقيمين ودرجة الحياد (3).

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بضغوط العمل تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال مؤسسة أونو في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت العبارة رقم 66 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقيمين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 42 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على توفر المؤسسة على متطلبات السلامة المهنية من ألبسة خاصة بالعمل خاصة بالنسبة لغرف التبريد على مستوى المؤسسة وكذا الأمن الداخلي وكاميرات المراقبة...

➤ جاءت العبارة رقم 65 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقيمين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 36 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو غالباً، مما يدل على حرص المؤسسة على فض النزاعات بين العاملين بأسلوب مرن وبعدل وانصاف فيما يخص طرفي النزاع؛

➤ جاءت العبارة رقم 68 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقيمين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 34 عاملاً من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو غالباً، مما يدل على حرص المؤسسة على التطبيق الصارم لإجراءات العمل وانجازه في الوقت المحدد بغية تحقيق أهدافها، وذلك بإنجاز الأفراد ما يوكل اليهم من أعمال بأعلى كفاءة وفي أقل وقت وبأقل الخسائر؛

➤ جاءت العبارة رقم 69 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.006)، وهذا راجع لأن 28 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على أن الوقت المتاح للعمل لا يتيح للعاملين أي فرصة لمواصلة تعليمهم أثناء فترة عملهم، لأنهم يواجهون أنواعا معينة من الضغوط في العمل مثل: دقة المواعيد، مستوى المسؤولية، كفاءة العمل...؛

➤ جاءت العبارة رقم 67 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة غير معنوي (0.440)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول كثرة الأعباء الموجودة في العمل من بيع وتنظيم للسلع وعرضها والتي ينجم عنها عدم اهتمام العاملين بمدى الانتهاء منها وإنجازها وليس كيفية عرضها وتقديمها.

ثالثا: واقع أداء الأفراد بمؤسسة "أونو" عين الدفلى

لتحليل عبارات محور أداء الأفراد والمشكل من 21 عبارة استخدمنا اختبار الإشارة (sign Test)، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (04-19) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات محور أداء الأفراد							
رقم العبارة	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام
70	لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد أثناء تأدية وظيفتي.	46	0	2	6.635	0.000	دائما
71	لدي المام بكل متطلبات أداء مهامي الوظيفية.	44	0	4	6.482	0.000	غالبا
72	لدي المام بأحدث الأساليب الخاصة بأداء عملي.	38	0	10	6.002	0.000	غالبا

73	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام حسب معايير الأداء المعتمدة.	48	0	0	0	6.784	0.000	5	دائما	1
74	أسعى دائما الى التحسين المستمر في أداء مهامي.	48	0	0	0	6.784	0.000	5	دائما	1
75	أميل الى المغامرة وتحدي الصعاب في مجال عملي.	28	6	14	0	3.601	0.000	4	غالبا	19
76	ترتبط المؤسسة مستوى أدائي بنظام المكافآت لديها.	18	22	8	0	0.474	0.635	3	محايد	21
78	أقدم اقتراحات وآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء.	24	6	18	0	3.104	0.002	3.5	غالبا	20
79	توجد لدي القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.	44	0	4	0	6.482	0.000	5	دائما	7
80	يحدد نظام تقييم أدائي الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدي.	34	8	6	0	3.858	0.000	4	غالبا	15
81	أسعى الى التقيد حرفيا بقواعد وإجراءات العمل.	44	0	4	0	6.482	0.000	5	دائما	7
82	نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يساهم في تعزيز رضاي عن عملي ويقلل من ضغوط العمل.	32	8	8	0	3.637	0.000	4	غالبا	16
83	نظام تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة عادل.	30	10	8	0	3.004	0.003	4	غالبا	18
85	أحرص أثناء عملي بالسرعة في إنجاز العمل.	48	0	0	0	6.784	0.000	5	دائما	1
86	يتوفر لدي وعي بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المؤسسة.	42	0	6	0	6.326	0.000	5	دائما	11
87	أتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.	48	0	0	0	6.784	0.000	5	دائما	1
88	لا تهمني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء أعمالي اليومية بصورة جيدة.	44	2	2	0	6.045	0.000	5	دائما	7
90	لدي كامل الحرية في تحديد طريقة أداء عملي.	32	0	16	0	5.480	0.000	4.5	دائما	12

91	أسعى الى احترام التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المسندة الي.	48	0	0	6.784	0.000	5	دائما	1
92	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال المسندة الي.	44	2	2	6.045	0.000	5	دائما	7
93	أنا مستعد ولا أنزعج من العمل خارج أوقات الدوام لانجاز مهام استثنائية أو طارئة تكلفني بها الإدارة.	32	2	14	4.973	0.000	4	غالباً	16
	محور أداء الأفراد	48	0	0	6.784	0.000	4.2	غالباً	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (04-19) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين حول أداء الأفراد كان غالباً، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4.2)، إذ أن 48 عاملاً (من مجموع 48 عامل) كان رأيهم حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05.

انطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بأداء الأفراد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المؤسسة في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت العبارة رقم 91 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن كل أفراد عينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على حرص العاملين على انجاز مهامهم وواجباتهم في الوقت والآجال المحددة وتسليم الأعمال الخاصة بهم في مواعييدها؛

➤ جاءت العبارة رقم 87 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن كل أفراد عينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على تحمل العاملين مسؤولية آدائهم الضعيف ومحاولة تداركه وكذا تصرفاتهم الخاطئة خاصة مع العملاء؛

➤ جاءت العبارة رقم 85 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن كل أفراد عينة الدراسة لهم رأياً يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاماً لهذه العبارة وهو دائماً، مما يدل على حرص العاملين على السرعة في انجاز الأعمال الموكلة اليهم؛

➤ جاءت العبارة رقم 74 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن كل أفراد عينة الدراسة

- لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على سعي العاملين الى التحسين المستمر في أداء مهامهم ومدى رغبتهم في التعلم واكتساب المهارات المهنية الجديدة؛
- جاءت العبارة رقم 73 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن كل أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على محاولة العاملين تجاوز أعمالهم وفق معايير الأداء المعتمدة من طرف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تسليمهم لمهامهم وفقا للمواصفات المطلوبة وحسب المعايير المحددة من غير خلل أو نقصان؛
- جاءت العبارة رقم 70 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 46 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على حسن استغلال واستخدام الموارد من طرف العاملين أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؛
- جاءت العبارة رقم 79 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 44 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على تحلي العاملين بروح المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات خلال تعرضهم لمشاكل وأزمات في العمل وفي الوقت المناسب؛
- جاءت العبارة رقم 81 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 44 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على الالتزام التام من طرف العاملين بقواعد وإجراءات العمل وأداء المهام المطلوبة؛
- جاءت العبارة رقم 88 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 44 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على حرص العاملين على أداء أعمالهم على أكمل وجه مهما كانت درجاتهم الوظيفية؛
- جاءت العبارة رقم 92 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 44 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على قيام العاملين بالتجاوز لأعمالهم بالاعتماد على أنفسهم؛
- جاءت العبارة رقم 86 في المرتبة من الحادي عشر حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 42 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على تحلي العاملين بروح المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- جاءت العبارة رقم 90 في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4.5) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 32 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا أكبر من درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو دائما، مما يدل على أن للعاملين الحرية في طريقة تأدية أعمالهم؛
- جاءت العبارة رقم 71 في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 44 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على معرفة جميع العاملين بمتطلبات أداء مهامهم الوظيفية؛
- جاءت العبارة رقم 72 في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال الوحدة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 38 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على معرفة العاملين بأحدث الأساليب الخاصة بأداء مهامهم من خلال معرفة كيفية التعامل مع أحدث التقنيات التي تيسر العمل وتقلل من الجهد والوقت؛
- جاءت العبارة رقم 80 في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 34 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على مدى تحديد نظام تقييم الأداء بالمؤسسة لنقاط القوة والضعف لدى العاملين، فبعد تقييم الأداء يستحسن بالمؤسسة أن تعرف هل العامل الذي يعمل فيها يقوم بعمله بشكل جيد (حسب المطلوب منه) أم لا. فمعرفة الموظف بنقاط القوة التي يمتلكها ونقاط الضعف التي يتوجب عليه أن يقوم بتحسينها والاشتغال عليها يُمكن المؤسسة من تطوير أدائه عن طريق تكوينه مثلا؛
- جاءت العبارة رقم 82 في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 32 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على مساهمة نظام تقييم الأداء بالمؤسسة في تقليل ضغوط العمل لدى العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي؛
- جاءت العبارة رقم 93 في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 32 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على قدرة العاملين على إنجاز مهام استثنائية أو طارئة تكلفهم بها الإدارة وذلك خارج أوقات الدوام دون انزعاجهم، وذلك من خلال التعامل مع حالات الطوارئ وإنجاز المهام تحت ضغط واجبات ومتطلبات العمل من غير ملل؛
- جاءت العبارة رقم 83 في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.003) وهذا راجع لأن 30 عاملا

من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على أن نظام تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة يتسم بالثبات والعدل والانصاف وذلك من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع أنظمة المؤسسة؛

➤ جاءت العبارة رقم 75 في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لأن 28 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على قدرة العاملين على مواجهة مختلف عراقيل وأزمات ومشاكل العمل أي معالجة المشاكل والتعامل معها باعتبارها تجارب مؤقتة ومحاولة إيجاد حلول عوضا عن هدر الوقت في تقديم الشكاوي؛

➤ جاءت العبارة رقم 78 في المرتبة العشرون من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3.5) بمستوى دلالة معنوي (0.002) وهذا راجع لأن 24 عاملا من مجموع 48 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد فشكل بذلك اتجاهها عاما لهذه العبارة وهو غالبا، مما يدل على مساهمة العاملين في تقديم اقتراحات وآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء؛

➤ جاءت العبارة رقم 76 في المرتبة الواحد والعشرون من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة المستقصين، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة غير معنوي (0.635)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي محايد للمستقصين حول ربط مستوى الأداء بنظام المكافآت لدى العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فروض الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار وتفسير الفرضيات الميدانية الأربعة للدراسة.

أولا: اختبار فرضية الدراسة الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة للدراسة على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول أبعاد محور السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار الإشارة تحصلنا على النتائج المتعلقة بأبعاد محور السلوك التنظيمي كما يوضحه الجدول الآتي.

الجدول (04-20) نتيجة اختبار الإشارة لعبارة محور السلوك التنظيمي							
البيان	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
الترتيب							

1	دائما	4.6	0.000	6.784	0	0	48	بعد الاتجاهات
5	غالبا	3.6	0.000	5.052	0	6	42	بعد الدافعية
6	محايد	3	0.665	0.433	0	22	26	بعد الصراع التنظيمي
4	غالبا	3.86	0.000	4.474	0	8	40	بعد الثقافة التنظيمية
2	غالبا	4	0.000	6.207	0	2	46	بعد القيادة الإدارية
3	غالبا	3.9	0.000	5.455	2	4	42	بعد ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول (04-20) أن أبعاد المحور الأول للاستبيان تقع ضمن مستوى متقارب فيما يخص أبعاد (القيادة الإدارية، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الدافعية، الاتجاهات) ويعني هذا أنها متكاملة ومتراصة فيما بينها، في حين أن بعد الصراع التنظيمي جاءت اجاباته محايدة. وترتبت أبعاد محور السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عاملي مؤسسة أونو جاء كما يلي:

1- بعد الاتجاهات: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ونرجع ذلك الى اهتمام القيادات الإدارية بالمؤسسة باتجاهات العاملين وتفضيلاتهم، وكذا بتطوير مساهمهم الوظيفي وتنمية معارفهم المهنية والعمل في شكل جماعي. ويتم ذلك من خلال الممارسة أو التعلم. كل هذا من أجل تحسين العلاقات في بيئة العمل مع الآخرين.

2- بعد القيادة الإدارية: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ونرجع ذلك الى اهتمام المشرفين بالعمل الجماعي واستخدام أسلوب القيادة الديمقراطي لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات والمناقشة الجماعية لأساليب العمل.

3- بعد ضغوط العمل: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ونرجع ذلك الى عدم توفر فرص للموظفين من أجل مواصلة تعليمهم أحيانا وكثرة الأعباء الموجودة في العمل نتيجة طبيعة نشاط المؤسسة التجاري، وكذا وجود قيود صارمة اتجاه إجراءات العمل.

4- بعد الثقافة التنظيمية: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ونرجع ذلك الى مصداقية المؤسسة عند تعاملها مع الموظفين والعلماء وتقدير مستويات الأداء المرتفعة والاهتمام الكافي بالرعاية الصحية للموظفين وأسرة ونظام المكافآت العادل والمنصف لجميع العاملين دون استثناء، وكذا بالنسبة لترقيتهم، إضافة الى حرص المؤسسة على التكوين وذلك لتعزيز القدرات المهنية للعاملين.

5- بعد الدافعية: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ونرجع ذلك الى توفير المؤسسة لفرص الترقية العادلة والمتاحة للجميع وعلى حرص العاملين على بذل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهداف العمل نتيجة التحفيز التي تقدمها المؤسسة نظير مستويات الأداء العالية.

6- بعد الصراع التنظيمي: نجد هنا عدم اتفاق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد حيث كانت اجاباتهم محايدة حيث يحتل هذا البعد المرتبة السادسة بمستوى دلالة غير معنوي 0,665 أي أكبر من 0,05. وبالتالي لم يتم تحديد إجابات المستقصين حول وجود الصراع أم لا داخل المؤسسة. وهذا راجع في نظرنا الى تغير القيادات الإدارية من حين لآخر داخل المؤسسة خاصة في السنوات الأخيرة (أحيانا يتولد الصراع من القيادات الإدارية الجديدة لأن جل الأفراد يرفضون التغيير إضافة الى فقدان مكانتهم وتغيير مهامهم والامتيازات الممنوحة لهم من طرف القيادات السابقة)، وكذا كوننا نتعامل مع متغيرة عشوائية يصعب قياس سلوكها ألا وهي الانسان. ومن هنا نتج لنا أن الفرضية المتعلقة بدرجة موافقة المستقصين حول أبعاد محور السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3 قد تم اثباتها جزئيا.

ثانيا: اختبار فرضية الدراسة الخامسة

قمنا بصياغة الفرضية الخامسة للدراسة على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول واقع أداء الأفراد بمؤسسة أونو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3. بعد إجراء اختبار الإشارة تحصلنا على النتائج المتعلقة بمحور أداء الأفراد كما يوضحه الجدول الآتي.

الجدول(04-21) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات محور أداء الأفراد							
البيان	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
محور أداء الأفراد	48	0	0	6.784	0.000	4.2	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول رقم (04-21) نلاحظ أن عبارات المحور الثاني للاستبيان وهو أداء الأفراد كانت إجابات العينة فيه غالباً ومستوى الدلالة أقل من 0,05. وبالتالي حسب رأي أفراد عينة الدراسة فهم يركزون على أدائهم لأعمالهم وذلك من خلال: معرفتهم الجيدة لمتطلبات عملهم، سعيهم الى التحسين باستمرار في انجازهم لمهامهم والتقييم العادل لانجازاتهم وفرص المكافآت المترتبة عن الأداء العالي. ويرجع ذلك في نظرنا لطبيعة نشاط المؤسسة وهو الطابع التجاري. والدليل على أدائهم لأعمالهم هو استمرارية المؤسسة بالعمل رغم الظروف الصعبة التي تعيشها وتعانيها في الآونة الأخيرة (فهي لم تقم بالغلق ولا بتسريح عمالها).

من هنا نستنتج اثبات الفرضية الخامسة والتي تخص درجة موافقة المستقصين حول عبارات محور أداء الأفراد بمؤسسة أونو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

ثالثا: اختبار فرضية الدراسة السادسة

للإجابة على الفرضية السادسة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محوري أداة الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة 0.05 استخدمنا:

➤ اختبار مان ويتني لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات المجموعة الأولى يساوي متوسط درجات المجموعة الثانية وعليه فإن الفروق بين المجموعتين غير معنوي والعكس صحيح؛

➤ اختبار كروسكال ولانس: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات المجموعات الثلاثة متساوية وعليه فالفرق بين المجموعات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين التاليين:

الفرض العدمي (H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

1_ تحليل مدى تأثير جنس المستقصى على استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري أداة الدراسة لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار مان ويتني، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (04-22).

الجدول (04-22): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري أداة الدراسة تعزى إلى الجنس				
الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	المجموعة الأولى (ذكور)	المجموعة الثانية (إناث)		
السلوك التنظيمي	22.93	33.50	2.060	0.039
أداء الأفراد	24.98	21.17	0.626	0.532
*دال إحصائية عند 0.05				
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss				

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (04-22) أن مستوى الدلالة لحدود أداء الأفراد أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصى المجموعة الأولى (العمال ذكورا) يساوي متوسط إجابات مستقصى المجموعة الثانية (العاملات)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء الأفراد من وجهة نظر المستقصين تعزى لجنس المستقصى؛ وفي نظرنا هذا يعود إلى سياسة العمل بالمؤسسة إذ لا تفرق في المعاملات بين الجنسين.

أما بالنسبة لحدود السلوك التنظيمي فعلى العكس. أن مستوى الدلالة لهذا الحد أقل من 0.05. وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصى المجموعة الأولى (العمال ذكور) يختلف عن متوسط إجابات مستقصى المجموعة الثانية

(العاملات)، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور السلوك التنظيمي من وجهة نظر المستقصرين تعزى لجنس المستقصر، وفي نظرنا هذا يعود الى اختلاف عدد الذكور عن الاناث، أيضا نظرتهم في الاتجاهات (مثل تفضيلاتهم، تفضيلات المرأة تختلف عن تفضيلات الذكر) نجدها متباينة، أما الثقافة التنظيمية فهي نفسها، نفس الشيء بالنسبة للقيادات الإدارية التي يعملون تحت ادارتها فهي واحدة، وبالتالي نجد اختلاف من حيث اتجاهاتهم، ضغوط العمل (المرأة لديها ضغوط عمل أكبر بحكم التزاماتها الأسرية)، وكذلك الصراع الناجم عن تلك الضغوط. من هنا نجد أن الفروقات تعود لطبيعة الجنسين للاختلاف فيما بينهما من حيث: الاتجاهات، ضغوط العمل الناتجة عن مسؤولية العاملات الأسرية والعملية، بالإضافة لما يترتب عنها من صراعات تنظيمية.

2_ تحليل مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري أداة الدراسة:

الجدول (04-23): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري أداة الدراسة تعزى لسنوات الأقدمية					
الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي χ^2	مستوى الدلالة
	المجموعة الأولى (أقل من 5 سنوات)	المجموعة الثانية (من 5_10 سنوات)	المجموعة الثالثة (أكثر من 10 سنوات)		
السلوك التنظيمي	30.30	24.21	12.50	4.680	0.096
أداء الأفراد	24.90	25.32	16.50	1.441	0.486
*دال إحصائية عند 0.05					
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss					

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (04-23).

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (04-23) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لكلا محوري أداة الدراسة، وبالتالي فإن متوسطات درجات محوري أداة الدراسة في مختلف مستويات سنوات أقدمية أفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري السلوك التنظيمي وأداء الأفراد تعزى لسنوات أقدمية المستقصرين؛ وفي

نظرنا هذا يعود إلى تخوف العاملين من أن تُحول الاستبيانات إلى الإدارة، أيضا تعاقب القيادات الإدارية في الآونة الأخيرة على المؤسسة مما أثر على إجابة العاملين، أيضا قانون العمل الجزائري سواء بالنسبة للمؤسسات العامة أو الخاصة والذي لا يحتوي في نصوصه على التفرقة في الوظائف الإدارية، مما نجم عنه عدم اختلاف إجابات المستقصرين.

3_ مدى تأثير متغير المركز الوظيفي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري أداة الدراسة:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (04-24).

من الجدول رقم (04-24) نلاحظ الآتي:

الجدول (04-24): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري أداة الدراسة تعزى إلى المركز الوظيفي					
الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي χ^2	مستوى الدلالة
	المجموعة الثالثة (رئيس مصلحة)	المجموعة الخامسة (عامل تنفيذي)	المجموعة السادسة (موظف اداري)		
السلوك التنظيمي	27.10	19.37	40.50	14.859	*0.001
أداء الأفراد	26.10	21.97	32.00	3.431	0.180
*دال إحصائيا عند 0.05					
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss					

• بالنسبة لمحور أداء الأفراد: مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي فإن متوسطات المحور الثاني في مختلف المراكز الوظيفية متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء الأفراد تعزى للمركز الوظيفي للمستقصين؛

• بالنسبة لمحور السلوك التنظيمي: مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات محور السلوك التنظيمي في مختلف المراكز الوظيفية للمستقصين ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات المراكز الوظيفية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات الأفراد حول محور السلوك التنظيمي تعزى للمركز الوظيفي للمستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتنى لكل مجموعتين من المجموعات الثلاث مع بعضهما البعض، وبناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

بعد استخدام اختبار مان-ويتنى توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول الآتية.

الجدول (04-25): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور السلوك التنظيمي تعزى إلى المركز الوظيفي				
الاختلاف 2		الاختلاف 1		البيان
الخامسة (عامل تنفيذي)	السادسة (موظف اداري)	السادسة (موظف اداري)	الثالثة (رئيس مصلحة)	المجموعة
16.03	32.50	12.50	7.10	متوسط الرتب
3.731		2.142		الاختبار الإحصائي Z
*0.000		*0.032		مستوى الدلالة
*دال إحصائيا عند 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (04-25) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات المجموعة السادسة (موظف إداري) مع المجموعة الثالثة (رئيس مصلحة)، والمجموعة الخامسة (عامل تنفيذي) حول محور السلوك التنظيمي، وهذا قد يرجع إلى صلاحيات ومهام كل واحد فيهم، وطبيعة نشاط كل منهم. من خلال ما سبق نتج لنا اثبات جزئي للفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محوري أداة الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). رابعا: اختبار فرضية الدراسة السابعة

للإجابة على الفرضية السابعة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد عند مستوى دلالة 0.05 استخدمنا اختبار مان وتني. بعد إجراء الاختبار تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (04-26): نتائج اختبار مان وتيني تأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد				
البيان	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية		
تأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد	20.27	28.08	2.396	*0.017
*دال إحصائيا عند 0.05				
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss				

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (04-26) أن مستوى الدلالة لتأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد فيها أقل من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي المجموعة الأولى (لا يوجد تأثير) لا تساوي متوسط إجابات مستقصي المجموعة الثانية (يوجد تأثير)، وعليه يوجد تأثير للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد بمؤسسة أونو بحسب إجابات المستقصين.

وكنتيجة لاختبار هذه الفرضية والمتعلقة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) فقد تم اثباتها.

وبعد تحليل نتائج الاستبانة، وملاحظات الدراسة الميدانية بصفة عامة يمكننا معرفة مدى الارتباط بين السلوك التنظيمي للأفراد وأدائهم داخل المؤسسة، مدى قدرة الأفراد على تفهم وظائفهم وأدوارهم مما يساعدهم على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة "أونو" حول أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية، لذلك قمنا باجراء مقابلة مع عدة مبحوثين ومحاولة معرفة واقع كل من التدريب، المكافآت، تقييم الأداء وتنظيم العمل داخل المؤسسة، واعداد استبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا بداية باختبار جودة أداة الدراسة من خلال صدقها الظاهري اذ عرضناها على مجموعة من المحكمين، كما قمنا بقياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج إيجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل (0,934) وهذا تقدير قريب من 1 يدل على ثبات جيد للاستبيان، وبعد اجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، حيث استرجعنا منها ما يعادل 96% وبعد الفحص التفصيلي لها لم نستبعد ولا استبانة، حيث كانت صالحة كلها للتحليل.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول والخاص بالسلوك التنظيمي بأن اتجاه عينة الدراسة كان موافقا حول أبعاد الاتجاهات، القيادة الإدارية، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية والدافعية، فيما كان محايدا بالنسبة لبعد الصراع التنظيمي، أما من خلال المحور الخاص بأداء الأفراد فوجدنا بأن اتجاهاتهم كانت موافقة فيما يتعلق بأدائهم داخل المؤسسة.

وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية وبالنسبة لمحور السلوك التنظيمي وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغيرات الجنس والمركز الوظيفي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، أما بالنسبة لمحور الأفراد في المؤسسة وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) نحو كل من متغيرات الجنس، سنوات الأقدمية والمركز الوظيفي.

وعند دراسة تأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة وجدنا أن لمحور السلوك التنظيمي تأثير على أداء الأفراد العاملين.

خاتمة

ارتبطت إشكالية دراستنا بأثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد العاملين في المنظمات الاقتصادية، إذ أنها حاولت الربط بين متغيرين إداريين وهما السلوك التنظيمي وأداء الأفراد، لذلك من خلال هذا البحث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار النظري للسلوك التنظيمي وكذلك الأسس النظرية والمفاهيمية لأداء الأفراد بالمنظمات، بالإضافة إلى علاقة هذين المتغيرين مع بعضهما البعض من خلال استعراض العلاقة بين العوامل المكونة لأبعاد السلوك التنظيمي الفردية من (الاتجاهات والدافعية) وأداء الأفراد، وكذلك التطرق إلى العوامل المكونة لأبعاد السلوك التنظيمي الجماعية من (دراسة الجماعة، الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية) وعلاقتها بأداء الأفراد، والعلاقة بين العوامل المكونة لأبعاد السلوك التنظيمي للمنظمة من (ضغوط العمل والثقافة التنظيمية) وأداء الأفراد، إلى جانب دراسة بعض حدود وانعكاسات تأثير إدارة السلوك التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة. ثم انتقلنا إلى الجانب التطبيقي فقدمنا بداية عرضاً عن مؤسسة سيفيتال "الأم" ثم تطرقنا للوحدة محل الدراسة، إلى جانب إجراء مقابلة مع مبحثين من أجل التعرف على واقع السلوك التنظيمي وأداء الأفراد داخل المؤسسة، ثم استعرضنا دراسة استقصائية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة "أونو" بعين الدفلى حول أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد بهذه المؤسسة.

الإجابة على الإشكالية.

إن العنصر البشري هو أهم مورد في المنظمة وأكثرها تأثيراً في نشاطها، ومن واجب إدارة المؤسسة معرفة طبيعة سلوكه، محاولة فهمه وتفسيره والتنبؤ به وبالتالي التحكم فيه ومحاولة ضبطه بغية معرفة اتجاهات هذا السلوك مستقبلاً. لعل أبعاد السلوك التنظيمي بما يشتمل عليه من أبعاد فردية، جماعية وتنظيمية متكامل فيما بينها، فالسلوك التنظيمي هو محصلة تفاعل سلوك الفرد، الجماعة والهيكل التنظيمي وتأثيرهم على نشاط المؤسسة. فالمنظمات موجودة في بيئة نشاط متغيرة، والسلوكات كذلك متغيرة، وبالتالي يكمن الحل في القدرة على التنبؤ بذلك السلوك والعوامل التي قد تؤثر فيه لإيجاد الحلول المناسبة، وينجم عن هذا السلوك أداء أو إنجازات مختلفة تعمل المؤسسة على تحسينها وذلك من خلال دراسة العناصر المؤثرة على هذا السلوك.

هذا ما يفرض تحدياً رئيسياً على إدارة المؤسسة يتمثل في محاولة توجيه سلوك الأفراد العاملين بما يساهم في تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين باستعمال أدوات الترغيب والتحفيز (مكافآت، حوافز مادية) وحوافز معنوية (كالترقية التقدير والاحترام وغيرها). بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل من خلال الاهتمام بأساليب الاتصال، أساليب التحفيز، أساليب القيادة المختلفة الموجودة داخل مكان العمل والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على درجة الولاء ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وعلى روحهم المعنوية داخل المؤسسة.

الإجابة على الفرضيات.

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة من الإشكالية العامة للدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات، وكانت نتيجة اختبارها كالتالي:

- تكمن أهمية السلوك التنظيمي في كونه مرتبط بالعنصر البشري الذي هو مصدر خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية وأكبر مواردها عائداً. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- يتم معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين عن طريق تقييم أدائهم، وينتج عن عملية التقييم اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لتدعيم مختلف الجوانب الإيجابية المتعلقة بنشاطهم، كما يمكن التعرف على أسباب القصور والفشل والعمل على معالجتها وتقويتها، وهذا بغية تطوير أداء العامل وتحديد احتياجاته التدريبية وتحسين مستوى أدائه، مما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- إن التحكم في إدارة السلوك التنظيمي يساهم في الاستجابة لتطلعات العاملين وتحقيق أهدافهم المهنية، مما يشكل عاملاً محفزاً ومربحاً لزيادة مستوى أدائهم، كما يساهم في زيادة عوامل الترغيب والانخراط الإيجابي للعامل في تحقيق أهداف المؤسسة

وذلك من خلال: الشعور بتحقيق الذات، زيادة الولاء للمؤسسة وزيادة الرضا عن نتائج العاملين عن عملهم وانتمائهم لمؤسستهم... وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

➤ بالنسبة للفرضية الرابعة المتعلقة بدرجة موافقة المستقصرين حول أبعاد محور السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3 قد تم اثباتها جزئياً. ذلك لأن معظم أبعاد محور السلوك التنظيمي من (قيادة إدارية ودافعية، اتجاهات، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية) قد جاءت اجاباته محايدة ويعزى ذلك لتغير القيادات الإدارية (أحياناً يتولد الصراع من القيادات الجديدة لأن جل الأفراد يرفضون التغيير وفقدان المكانة وتغير المهام والامتيازات الممنوحة اليهم من طرف القيادات السابقة، فالبعض يرى وجود الصراع وهم الأفراد غير المقربين من القيادات والمدراء وربما البعض لا يرى وجود أي صراع لوجود مصالح متبادلة) وكذا كوننا نتعامل مع متغيرة عشوائية يصعب قياس سلوكها ألا وهي الانسان.

➤ أما الفرضية الخامسة والتي تخص درجة موافقة المستقصرين حول عبارات واقع أداء الأفراد بمؤسسة أونو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3 قد تم اثباتها وذلك يرجع في نظرنا لطبيعة نشاط المؤسسة التجاري والتقييم العادل لأدائهم وفرص المكافآت الممنوحة لهم.

➤ فيما يخص الفرضية السادسة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محوري أداة الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة 0.05 قد تم اثباتها جزئياً. حيث لا توجد فروق حول أبعاد محور السلوك التنظيمي تعزى لسنوات أقدمية المستقصرين، وتوجد فروق عند الجنس والمركز الوظيفي مع أبعاد محور السلوك التنظيمي وتعزى الفروقات عند الجنس مع أبعاد محور السلوك التنظيمي الى طبيعة الجنسين للاختلاف فيما بينهما من حيث: الاتجاهات، ضغوط العمل الناتجة عن مسؤوليةعاملات الأسرية والعملية، بالإضافة لما يترتب عنها من صراعات تنظيمية. أما فيما يخص المركز الوظيفي مع أبعاد محور السلوك التنظيمي فترجع أسباب وجود فروقات الى صلاحيات ومهام كل عينة (موظف اداري، رئيس قسم، عامل تنفيذي) وكذا طبيعة نشاط كل منهم. أما بالنسبة لمحور أداء الأفراد فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لكل من المتغيرات التالية: جنس المستقصر، المركز الوظيفي، سنوات أقدمية المستقصرين.

➤ وبالنسبة للفرضية السابعة حول وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد عند مستوى دلالة 0.05 قد تم اثباتها. فمستوى الدلالة فيها 0.017 وهو أقل من 0.05. وبالتالي يوجد تأثير للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد بمؤسسة أونو بحسب إجابات المستقصرين.

نتائج الدراسة.

انطلاقاً من هذه الدراسة يمكن تقديم النتائج التالية:

- القيادات الإدارية مدركة تماماً من أن العمل الجماعي هو الذي يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- حرص المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بهدف إعطاء العاملين مسؤوليات أوسع، أعمال إدارية متنوعة واستقلالية أكبر، مما يمنح العامل اشباعاً نفسياً يحفزُهُ إلى الارتقاء إلى مستوى أداء عالي.
- تشجيع الملاحظات المنصفة والايجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء العاملين الذين يشرفون عليهم وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء وكذلك التواصل المستمر بين العامل ورئيسه المباشر.
- التركيز على وضع برامج تدريبية للأفراد العاملين لتحسين نقاط ضعفهم وذلك بناءً على نتائج تقييم أدائهم.

- تسعى المؤسسة إلى التعامل بمرونة مع مختلف تغيرات بيئة العمل والتقلبات التي تطرأ عليها، التعامل مع المشاكل الناشئة عن التجارب المؤقتة والبحث عن الحلول عوضاً عن هدر الوقت. امكانية التعامل مع الحالات الطارئة والعمل تحت ضغط واجبات ومتطلبات العمل ومدى رغبة الفرد في التعلم واكتساب المهارات المهنية الجديدة ومهارات التعامل مع التقنيات الحديثة التي تيسر العمل وتحتزل الجهد والوقت، بالإضافة الى الحرص على بناء علاقات جيدة بين العاملين.
 - حرص المؤسسة على رفع معنويات العاملين في مكان العمل وتحسين تفاعلهم فيما بينهم ومع الإدارة عن طريق تشجيع العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية من خلال ترقيتهم، تفويض جزء من الصلاحيات للعاملين لرفع كفاءتهم في مجالات مهنية متعددة.
 - أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لأفراد عينة الدراسة اتفاقها حول أبعاد محور السلوك التنظيمي في مؤسسة أونو والمتثلة في القيادة الإدارية، الاتجاهات، الدافعية، ضغوط العمل والثقافة التنظيمية، فيما اختلفوا بخصوص بعد الصراع التنظيمي مما نتج عنه رأياً محايداً بخصوصه.
 - وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة فهم موافقون حول واقع أداء الأفراد بمؤسسة أونو حيث يقومون بالتركيز على أدائهم لأعمالهم وذلك من خلال معرفتهم الجيدة بمتطلبات عملهم، القيام بالتحسين المستمر في انجازهم لمهامهم والتقييم العادل لإنجازاتهم وفرص المكافآت المترتبة عن الأداء العالي.
 - تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور السلوك التنظيمي في مؤسسة أونو تعزى لكل من متغيري الجنس والمركز الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد محور السلوك التنظيمي حسب آراء عينة الدراسة تعزى لسنوات أقدمية المستقيمين.
 - تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الأفراد في مؤسسة أونو تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الأقدمية والمركز الوظيفي.
 - تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من عاملي مؤسسة أونو حول أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في مؤسسة أونو.
- الاقتراحات.**
- يتوجب على القيادة الإدارية بمؤسسة "أونو" تركيز اهتمامها على الجانب المعنوي لبيئة العمل وذلك من خلال: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، تفويض جزء من صلاحياتها للمرؤوسين، إعطاء المرؤوسين حرية كبيرة في ممارسة مهامهم، تقسيم العمل، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - ضرورة حرص المؤسسة على اتباع معايير عادلة، منصفة وشفافة في عملية تقييم أداء العاملين، مما يؤدي الى تعزيز رضاهم وتعلقهم بعملهم ومؤسستهم، القدرة على تحمل المسؤولية، زيادة المهارات الإدارية.
 - تفادي الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة لأن كثرة النزاعات تساهم في خفض الروح المعنوية بين العاملين، قتل روح الفريق الجماعي، كثرة غياب وتأخر العاملين عن عملهم، ارتفاع معدل دوران العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالإضافة الى إعاقة تحقيق أهداف المؤسسة.
 - إعادة النظر في الاتصالات الرسمية، فزيادة الاتصالات الرسمية بالتكثيف من العمل الجوارى والتقرب من العاملين يقلل من عدم التأكد لديهم، يوفر لهم المعلومات الضرورية عما يدور في المؤسسة ويقلل من الغموض لديهم ويشكل ادراكات العامل في الاتجاه الصحيح، مما يقلل من ضغوط العمل لدى الفرد.

- اشراك العامل في التخطيط وصنع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة بما يحقق رضا الموظفين وارتباطهم الوظيفي.
 - تحديد الكفاءات المتميزة في المؤسسة وما يصاحب ذلك من قرارات ترقيات، نقل المواقع في فرع أو فروع أخرى تكون أفضل من حيث المزايا، التعويضات... الخ.
 - تطوير أداء العامل بعد عملية التقييم لأن فيه شيء من التحفيز للعاملين على استمرارية الأداء الجيد بشكل عام.
 - إعطاء العاملين الحق في البرامج التدريبية بناء على نتائج تقييم أدائهم.
 - التعرف على مستويات الرضا لدى العاملين بشكل عام مثلاً: إعادة النظر في برامج الحوافز والمكافآت الموجودة لأنها ربما تكون أحد مسببات الأداء السيء.
 - لا بد من مناقشة نتائج التقييم مع العاملين، فلا جدوى من مناقشة النتائج سواء كانت سلبية أو إيجابية بدون معرفة العامل لذلك (خاصة بالنسبة للنتائج السلبية وعدم القيام بتحسينها).
 - تشجيع الموظفين على الابداع عن طريق توفير المحيط الملائم لهم، للعمل على سلسلة من الابتكارات الوظيفية الجديدة، التي تساعد في تحسين وتنمية محيط العمل.
 - يجب أن يتم تقييم الأداء من خلال ضوابط ومعايير مهنية خالصة تتسم بالشفافية، الحيادية والموضوعية البعيدة عن كل أشكال التحيز، المحاباة، المحسوبية والاعتبارات العنصرية، الشخصية أو العصبية.
- آفاق البحث.

- حاولنا من خلال دراستنا هذه معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة ووفقاً للمعطيات والمعلومات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، وبالتالي من غير الممكن اعتبار احاطة هذه الدراسة بجميع جوانب وأبعاد الموضوع، ولهذا نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:
- علاقة الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي بأداء العاملين في المنظمات الاقتصادية.
 - أثر الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي على الميزة التنافسية للمنظمة.
 - أثر محددات السلوك التنظيمي على كفاءة أداء المنظمات.
 - التطرق الى أبعاد أخرى لم تتطرق إليها دراستنا مثل: الشخصية، الإدراك، المناخ التنظيمي، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات... على أداء العاملين في المنظمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي "دراسة بسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة الاشعاع للنشر، مصر، دون سنة نشر.
3. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، منظمة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2000.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
8. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.
9. البدري عبد القادر عبد الحافظ، دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.
10. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المدير في تقييم أداء العاملين (تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية (دليل متكامل للمقيمين)، ايتراك للطباعة، الطبعة الأولى، مصر الجديدة، 2008.
11. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 2008.
12. بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
13. جبران مسعود، الرائد-معجم ألقبائي في اللغة والاعلام-، الطبعة الثالثة، دار العلم للملايين منظمة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005.
14. الجرجاوي زياد علي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فلسطين، 2010.
15. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
16. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
17. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
18. جيري ويزينسكي، تسوية الخلافات في العمل، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 1999.

19. حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة (ديوان المطبوعات الجامعية)، قسنطينة، الجزائر، 2004.
20. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2002.
21. حسن حجاج بدر، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
22. حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منظمة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
23. حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989.
24. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009.
25. حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
26. حسين حسن سلمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المنظمة الجامعية للنشر، لبنان، 2005.
27. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2002.
28. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 1979.
29. خالد الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإداري والإسلامي، مطابع الحميد، الرياض، 2001.
30. خالد بن سعد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة الوطنية، عمان، 1997.
31. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
32. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
33. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
34. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار اثناء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
35. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011.
36. ديسلر جاري، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
37. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
38. روعي البعلبكي، المورد الثلاثي - قاموس ثلاثي اللغات: عربي-انجليزي-فرنسي، دار العلم للملايين منظمة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة الرابعة، بيروت، 2008.
39. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
40. سامية فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورس للنشر، القاهرة، 2002.
41. سعود النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، الرياض، 1990.
42. سعيد عامر، خالد الخلف، "الإنتاجية القياسية: معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض، 1983.

43. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
44. سهيلة عباس، علي علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
45. السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
46. السيد فؤاد البهي، علم النفس الاجتماعي، الكتاب التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
47. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث متقدمة، مطبعة الشعري، القاهرة، 2005.
48. صافي امام موسى، النزاع في المنظمات، معهد الإدارة العامة، العدد 2، الرياض، 1977.
49. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
50. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002.
51. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
52. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
53. صلاح حسن الداهري، علم النفس العام، دار الكندي للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.
54. طارق المجذوب، الإدارة العامة العملية الادارية والوظيفية العامة والإصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت، 2005.
55. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
56. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
57. عادل السيد الجندي، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض، 2003.
58. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.
59. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 1989.
60. عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القرارات)، الدار الجامعية، القاهرة، 2009.
61. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964.
62. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة، الجزء الرابع، الدوحة، 1998.
63. عامر سعيد وعبد الوهاب علي، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مراكز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994.
64. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

65. عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
66. عبد الحكيم الحزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر، الرياض، 1999.
67. عبد الرحمان أحمد هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
68. عبد الرحمان عبد الله الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994.
69. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.
70. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2001.
71. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
72. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية " النظرية الاستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
73. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008.
74. عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996.
75. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
76. عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000.
77. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طارق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، الطبعة الرابعة، السعودية، 2003.
78. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
79. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
80. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001.
81. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
82. علي عبد الوهاب، "الفعالية الإدارية-ندوة المدير الفعال"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985.
83. علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب معالجتها، دار الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
84. عماد بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغريب الإسلامي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006.
85. عمر محمد التومي، مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، ليبيا، طرابلس، 1989.

86. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب، سياسات، استراتيجيات)، دار الهلال للنشر، عمان، 1991.
87. فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009.
88. فضل الله علي، السلوك التنظيمي (دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي)، المطبعة العصرية، دبي، 1982.
89. فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
90. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1995.
91. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2004.
92. كامل محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب العلمية، بيروت، 1996.
93. كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006.
94. لوكيا الهاشمي، جابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2006.
95. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003.
96. محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، الصحوة للنشر، القاهرة، 1994.
97. محمد الجوهري، عبد الله الخزرجي، مناهج البحث العلمي، دار الشرق، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007.
98. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الجزء الأول، الإسكندرية، 2005.
99. محمد العازي أحمد ادريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، دار التكامل للنشر، مصر، 2009.
100. محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2018.
101. محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
102. محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المنظمة، مطبعة امبالاست للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
103. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
104. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
105. محمد سيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري، الرياض، 2008.
106. محمد شاويش، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان للنشر، عمان، 1993، ص 80.
107. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997.
108. محمد عبد الغني هلال، مهارة إدارة الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999.

109. محمد عفيفي، إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2003.
110. محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997.
111. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
112. محمد فريد صحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة نشر.
113. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، الطبعة الثالثة، الأردن، 2000.
114. محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2003.
115. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.
116. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر، عمان، 2015.
117. محمد هلال، مهارات إدارة الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2000.
118. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
119. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
120. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
121. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.
122. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
123. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المنظمة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
124. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
125. معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2008.
126. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2010.
127. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
128. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
129. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2003.
130. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
131. نبيهة السامرائي، علم النفس الإعلامي: مفاهيم ونظريات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
132. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2008.

133. هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1993.
134. هاينز ماريون، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزهير الصايغ وزكي غوشة، ويحي الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
135. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن الغالي، إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
136. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراعات في المنظمات التربوية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
137. يحيى الأحمد، قضايا سيكولوجية، دار الأحمد للنشر، بدون طبعة، القاهرة، 1999.
- ب. أطروحات الدكتوراه:
138. ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المنظمات بالتطبيق على هيئة (الجمارك السودانية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2017.
139. إبراهيم السيد أحمد السيد، البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز (دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الأندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، 2005/2006.
140. أحمد محمد علي الصديق، الدور التفسيري لسلوك القيادة الإدارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
141. أماني شقير، تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
142. أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة (حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد بوقرة-بومرداس، 2014/2015.
143. إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملينة نوميديا بولاية قسنطينة)، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص إدارة المؤسسات (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2017/2018.
144. خالد علي، أثر الابداع الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال (دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2017/2018.
145. خير الدين جمعة، دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2015.

146. سعد قرمش زهرة، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين -دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RANK)-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة باجي مختار -عنابة، 2015/ 2016.
147. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2013/ 2014.
148. سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2012/ 2013.
149. الشيخ الداوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمنظمات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999/ 2000.
150. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة: منظمة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014/ 2015.
151. عبد الله الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007/ 2008.
152. عثمان قدور، أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري (دراسة ميدانية على عمال شركة الخزف الصحي بالمليلية، بولاية جيجل)، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2017/ 2018.
153. عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بقطاع المحروقات (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية -سكيكدة-)، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2، 2019/ 2020.
154. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط")، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2012/ 2013.
155. غربي صبرينة، مدى فاعلية برنامج معرفي سلوكي في تنمية أساليب التعامل الإيجابية مع الضغوط المهنية لدى الممرضين، أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، 2011/ 2012.
156. فريدة زينيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -الجزائر- المغرب-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، 2012/ 2013.

157. قرماش وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية (دراسة ميدانية على عمال الاتحاديات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3 - سيدي عبد الله، 2014/ 2015.
158. قوادري رشيد، "دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الخواطر والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس - باستيسيك - وحدة عين الدفلى"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الدكتور "يحي فارس" المدية، 2016/ 2017.
159. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة-)، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2007/ 2008.
160. محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة - دراسة ميدانية -، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013/ 2014.
161. مريم أرفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة (دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة-)، أطروحة دكتوراه العلوم الثالث في: علم الاجتماع في العلوم الاجتماعية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2016/ 2017.
162. مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالم -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة باجي مختار - عنابة، 2017/ 2018.
163. معمرى هند، مصادر الضغط المهني لدى أعوان الحماية المدنية بولاية أم البواقي وعلاقتها بالأداء الوظيفي والوقوع في حوادث العمل، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس (غير منشورة)، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2017/ 2018.
164. منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات (دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري)، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل (غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة -، 2006/ 2007.
165. مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة: عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/ 2018.
166. نوح فروجي، تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية: دراسة حالة مجمع سيفيتال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/ 2017.
167. نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية (غير منشورة)، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/ 2007.

168. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005/2006.
- ت. رسائل الماجستير:
169. أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية _ غزة، 2012/2013.
170. أيمن أحمد إبراهيم العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009/2010.
171. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009/2010.
172. رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2012.
173. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2010/2011.
174. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء -سونلغاز -جيجل)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2009/2010.
175. صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005/2006.
176. فضية ثاني الريس، ضغوط الدور لدى موظفي المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998/1999.
177. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2003/2004.
178. ليلة سايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغوط المهني، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2009/2010.
179. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة-، 2009/2010.

180. ميسون إسماعيل محمد الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017/ 2018.
181. نجوى محمد أمان، الدور الوسيط "للملكية النفسية اتجاه الوظيفة" على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المنظمات الأكاديمية الفلسطينية، مذكرة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2017/ 2018.
182. نihal شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2013/ 2014.
183. هادي سليمان فخري أبو الروس، مدى تأثير ضغوط العمل في زيادة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، ماي 2017.
184. يحيى عبد الجواد درويش جودة، مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في الصحة العامة (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2003/ 2004.
- ث. المجالات والدوريات:
185. إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل (دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
186. اجلال حافظ، دراسة مقارنة للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاعين العام والخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ملحق العدد 2، جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1990.
187. أحمد بن علي غنيم، استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية، السنة الأولى، العدد 2، 1426 هـ.
188. أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان جامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، جامعة بغداد، ديسمبر 2016.
189. أحمد محمد أحمد مصطفى، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية، أمارباك (مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا)، المجلد 7، العدد 20، 2016.
190. أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، عمادة البحث العلمي / الجامعة الأردنية، 2014.

191. أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين (دراسة حالة جامعة الجزيرة)، مجلة العلوم الاقتصادية - ملحق 2، المجلد 18، العدد 2، عمادة البحث العلمي، 2017.
192. أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين العاملين دراسة حالة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 1، سوريا، 05 / 01 / 2017.
193. أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 2، العدد 1، 2019/03/30.
194. انعام عبد الحميد عبد القادر بابا، أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 6، ملحق العدد الثاني، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية-، 2015.
195. أكرم الياسري، أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، العدد 5، جامعة كربلاء، العراق.
196. إيمان عبد الرضا محمد، تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية معهد الإدارة التقني / الزعفرانية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، المجلد 30، العدد 04، العراق، 2017.
197. أيوب صكري، أحمد بن عيشاوي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، المجلد 3، العدد 2، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، ديسمبر 2017.
198. بريكي الطاهر، اتجاهات طلبة التربية البدنية والرياضية نحو العمل بمهنة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات - دراسة ميدانية بمعهد التربية البدنية والرياضية -بجامعة الجزائر 3-، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 7، جانفي 2014.
199. بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة (دراسة ميدانية لمنظمة سونلغاز بورقلة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2014.
200. بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، سبتمبر 2019.
201. بن عدة محمد، فراح العربي، ثابتي الحبيب، تأثير الضغوط المهنية على أداء المرأة العاملة دراسة حالة مستشفى مسلم الطيب وشلاي عبد القادر (معسكر)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 32، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجللفة.

202. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في منظمة مطاحن جديع بتقوت/ ولاية ورقلة)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
203. بوناب محمد، أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية -دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قلمة-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 04، المجلد 1، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة 2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2017.
204. توفيق المارديني، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم شمال الأردن، أريد للبحوث والدراسات -العلوم الادارية والمالية-، المجلد (18)، العدد (3)، جامعة اريد الأهلية -عمادة البحث العلمي، الأردن، 2015.
205. جلال محمد عبد الغني عبد ربه، أثر نمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة بالتطبيق على شركة موبينيل المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 28، العدد 1، الجزء 1، جامعة حلوان، مصر، 2014.
206. حجاب خيرة، مزياني فتيحة، اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مارس 2018.
207. حسين بورعدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، جامعة سطيف، 2005.
208. حسين حريم، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 2، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2003.
209. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
210. دلال محمد الزعبي، هيثم علي حجازي، أثر ضغوط العمل على الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني: حالة دراسية، مجلة اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد (13)، العدد 2، جامعة عمان الأهلية -عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، أيلول 2010.
211. راضية يوسف، موسى بخاخشة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم -"براهمية مسعود" ببوشقوف-، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2018.
212. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جامعة محمد خيضر -بسكرة، جوان 2010.
213. الزهرة بن بركة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمنظمة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة)، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة ورقلة، 2015.

214. زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي - البليدة 2- مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، العدد (10)، الجزائر، ديسمبر 2014.
215. زيادة المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1، الأردن، 2003.
216. زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.
217. زينبي فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم - الجزائر -)، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2012.
218. سالم رشيد عزيم، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد (بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد)، العدد 31، مجلة الفتح، 2007.
219. سحر أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2013.
220. سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية)، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية الإدارية، المعهد التقني، جامعة بابل، العراق.
221. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمنظمات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، المجلد 27، العدد 1، جامعة دمشق، 2011.
222. سميرة مراح، "تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/02/21.
223. شفاء محمد علي، وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد، 2015.
224. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، نينوى، العراق، 2010.
225. صباح أحمد محمد النجار، أبعاد التماسك الاجتماعي ومظاهره في جماعات العمل (دراسة ميدانية عاملية في معمل الغزل والنسيج/ الموصل)، مجلة آداب الرفادين، العدد 40، جامعة الموصل، العراق، 2005.
226. صفاء تايه محمد، الهام عزيز عبد الكريم، أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي (دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف)، مجلة مَعين، كلية الدراسات الإنسانية الجامعة، العدد 04، العراق، 2015.

227. طلحة عبد القادر، يزيد قاده، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019/06/17.
228. عادل السيد الجندي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في احداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، العدد 22، الجزء 2، مكتبة زهراء الشرق، جامعة عين شمس، جمهورية مصر الجديدة، 1998.
229. عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
230. عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015.
231. عبد الحق علي ابراهيم بلل، أحمد ابراهيم أبو سن، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية " دراسة حالة عينة من المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
232. عبد الحليم عي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد 2، الرياض، 1996.
233. عبد الله خالد سليم المعايطه، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)، العدد 2، المجلد 1، المملكة الأردنية الهاشمية، أفريل 2017.
234. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
235. عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشير، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية - دراسة حالة: مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 05، 2018.
236. عطية مصلح، عودة مشارقه، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، 2015/12/2.
237. عقله مبيضين، ربي الحسن، ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 16، العدد 3، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، اربد-الأردن، 1999.
238. علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي _دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية_، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 39، جامعة كربلاء _العراق_، 2014.

239. علي شاهين، محمود شعبان، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية للمجلد 38، العدد 2، 2016.
240. فتح الله غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 19، العدد 1، فلسطين، جانفي 2015.
241. كثم عبد المجيد الصرايرة، السلوك السياسي وأثره في مستوى الصراع التنظيمي (دراسة تحليلية لمجلس الأمة الأردني الرابع عشر)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2008.
242. كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 8، المجلد 4، جامعة الجزائر، 2017/12/15.
243. لارقو خامسة، بن جيمة عمر، دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مستشفى تراي بوجمة بولاية بشار)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 03، 2018/02/05.
244. لروية مشتي، زهية خطار، الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 1، 2020/04/26.
245. لطفي راشد محمد، مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات ادارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 9، المملكة العربية السعودية، 1996.
246. ماجد عبد المهدي المساعدة، هاني سعيد عبده، "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، مارس 2011.
247. مالك النعيم محمد علي، المجتبى محمود الجاك، دور الوصف الوظيفي في تقويم كفاءة أداء العاملين في منظمات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الجزيرة، السودان)، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 01، السودان، 2017.
248. محمد أحمد الخليفة علي، أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بورتسودان)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016.
249. محمد أحمد الخليفة، يزيد بن محمد الفليح، العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد (4)، عمادة البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، 2018.
250. محمد اسعاف فياض شتيات، الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء العاملين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 41، جامعة بابل، كانون الأول 2018.
251. مصطفى آدم محمد أبكر، آدم يعقوب أبكر حماد، انعام مالك المنصور، أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان (السودان)، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، جامعة الجلفة، 2020 /03/22.

252. مصمودي زين الدين، مبررات استعمال مقاييس الاتجاهات عند اختيار المدرسين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، جوان 2014.
253. منيرة الشرمان، صفاء جعافرة، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 1/ب، 13/01/2014.
254. ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، المجلد 15، العدد 107، جامعة عين شمس، القاهرة، ديسمبر 2018.
255. نذير سي أحمد، عمر غاليب، صبرينة خليل، تنمية الموارد البشرية بمجمع سيفيتال من منظور تقييم الأداء - دراسة تحليلية-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جوان 2019.
256. نزيه أحمد الجندي، اتجاهات العاملين والعاملات العُمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية "دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار والرسناق"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، جامعة دمشق، 2009.
257. نوح فروجي، محمد لمن علون، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 3، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 03/01/2020.
258. نوح فروجي، الانتقال باتجاه الدولة: ما هي استراتيجية التدويل المناسبة في ظل معالم الأسواق الدولية؟ -دراسة حالة مجمع سيفيتال-، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 03، العدد 03، 2020.
259. نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد 4، العدد 1، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2018.
260. نويات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهرابي- بالمسيلة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016.
261. هاشمي أحمد عباس، سعاد الحاج عبود، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" بسكرة) - الجزائر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، الملحق 1، الجامعة الأردنية، 2016.
262. هاني عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات (دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، العراق، 2014.
263. وفيه أحمد الهنداوي، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، العدد 58، مسقط-عمان، 1993.

264. يسرى هادفي، عين أحجر زهير، أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية (دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة)، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 4، جامعة الجلفة، ديسمبر 2018.
265. يوسف إبراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 4، غزة، جوان 2016.
266. يوسف عبد الرحمان درويش، العلاقة بين الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 3، الرياض، 1999.
267. يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الخامس، الجامعة الإسلامية-كلية التجارة-، يوليو 2013.
- ج. المؤتمرات والملتقيات:
268. أحمد بوشناقة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005.
269. داليا سمير فايز، أحمد مصطفى السيد خليفة، عادل ريان محمد ريان، أثر تفهم العاملين لنظم الخوافر والمكافآت الفردية على الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على قطاع الأدوية، المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين، جامعة أسبوط - كلية التجارة، أسبوط، مصر، 2010.
270. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005.
271. غوفي عبد الحميد، لعلام لامية، أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول "تسيير موارد بشرية، التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف"، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 25-26 فيفري 2014.
272. مجدي محمد يونس، أميرة محمد علي أحمد، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، في مؤتمر كلية التربية الدولي الأولى، في الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 07-10 يناير 2017.
273. وفيق حلمي الأغا، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المنظمات في الوطن العربي، دمشق- الجمهورية العربية السورية، 13-16 أكتوبر 2003.
274. يوسف محمد انداره، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع: "الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب"، دمشق، سوريا، 06-09 جويلية 2008.

ح. المواقع الالكترونية:

275. التعريف بمجمع سيفيتال على الرابط: <http://www.cevital->

2017/05/02 agroindustrie.com/ar/page/groupe-cevital

وتاريخ مجمع سيفيتال على الرابط: <http://www.cevital.com/L'histeire du groupe>

2017/03/17.

276. عهود فلمبان، دنيا تكروني، فاطمة محمد، هدى باقبص، اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي في

أمانة محافظة جدة "دراسة وصفية بأمانة محافظة جدة في المملكة العربية السعودية"، على الرابط:

<http://www.alukan.net/users/hs/downloads/taqiim.pdf> 2018 /06/15.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

1_ Books :

277. Armstrong.Michael, Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, london, kogan page limited, 2009.
278. Aswathappa.K, human resource & personnel management : text & cases, Mc-Graw- hill, publishing company, new-delhi, 2003.
279. Charles. Luthaus & others, Organizational Assessment : A Framework for improving performance, international development research centre, Ottawa, Canada, 2002.
280. David.H. Holt, Management: Principles and Practices, Englewood cliffs: Prentice-Hall, New Jersey, 1993.
281. David A. Decenzo & Stephen P. Robbins, Human Ressource Management, 5th edition, john wiley & sons inc, USA, 1996.
282. Dobrin. Cosmin. Octavian et al, The Concept of performance in business Organizatons, proceeding of the 6th international Management Conference, faculty of management, Academy of Economic studies, Romania, 2012.
283. Fred Luthans, Organizational Behavior, 5th edition, Mc-Graw-Hill, Book Co, 1985.
284. Fred.R. David, Strategic Management : Concepts & Cases, 8th edition , prentice -hall, Inc, 2001.
285. Gary Johns, Organizational Behavior, Harp Collins, New York, 1996.
286. Hodge.B.j & Anthony.W.P, Organizational Theory:A Strategic Approach, 4th edition, Allyn &Banco, Inc, 1991.
287. James.A.F. Stoner & Charles Wankel, Management, Englewood cliffs: prentice-Hall, New Jersey, 1986.

288. John. Bratton.J & Jeff. Gold, human resource management: theory & practice, Mc Milan press LTD, New York, 1999.
289. John M. Ivancevich, Michael.Matteson, Organizational behavior and Management, Library of Congress Cataloging in publication DATA, New York, 2005.
290. Kohn. Mervin, Dynamic Management, Cummings Publishing Company, London, 1977.
291. M.G.Rao, V.S.P Rao, P.S.Narayana, Organizational Behavior, 6th edition, New-Delhi, 1997.
292. P.Druker, the future of Management according to Druker, global village editions, paris, 1999.
293. R.W.Griffin, Management, 4thed, Houghton Mifflin, New-York, 1993.
294. Rogers.B, Organizational Behavior Management A Whole School Approach, Paul Chapman Publishing LTD, Victoria, Australia, 2006.
295. Schermenhorn. John, Management, John Wiley & Sons Inc, New York, 2002.
296. Steven L. Mc shame & Mary Ann von Glinow, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, USA, 2000.
297. S.L Sauter & L .R Murphy, Organizational Risk Factors for job stress, American psychological Association, 3rd edition, Washington, 2004.
- b_ Reviews :
298. Al-Khasawneh Akif.Lutfi & Futa.Sahar.Moh'd, The relationship between job stress and Nurses performance in the Jordanian hospitals : a case study in king Abdullah the founder hospital, Asian journal of business management, 5 (2),2013.
299. Aries. Susanty, Rizqi.Miradipta, Ferry Jie, Analysis of the effect of attitude toward works, Organizational commitment, and job satisfaction, on Employee's job performance (case study in Electronic Company), European journal of business and social sciences, vol 1, N °10, January 2013.
300. Harrison.David.A, Newman.Daniel.A and Roth.Philip.L, How important are job attitudes? Meta- analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time Sequences, Academy of Management Journal, vol 49, n°2, 2006.
301. Havtany.Nina & Pucik.vladimir, An Integrated Management system: lessons from the japanese Experience, Academy of management journal, vol 6, n°3, 1981.

302. James Robins & Margarethe F .Wiersema, « A Resource-based approach to the multibusiness firm Empirical analysis of portfolio interrelationship and corporate financial performance », strategic management journal, vol 16, n°4, May 1995.
303. Kashefi.M A, Reza.M. A, H.R . Ghasem.Abad, M.Bagher Hesabi AliKlayeh, Keshavarz.Hojjat Moghaddam, Nadimi.Ghasem, Organizational commitment and its effects on organizational performance, interdisciplinary journal of contemporary research in Business, vol 4, N° 12, April 2013.
304. Martin. Effendi Patulak, Armanu.Thoyib and Surachman, Margano Setiawan, The role of organizational commitment as Mediator of Organizational culture and employees' competencies on employees' performances (A Study On Irrigation Area Management in Southeast Sulawesi), journal of economics and sustainable development, vol 4, N° 5, 2013.
305. Milton.J.Rosenberg, A Structural Theory of Attitude dynamics, Public Opinion Quarterly, vol 24, Issue 2, oxford Academic, 1960.
306. Mustafa Sabah Hlehel, Ali Abdul Amir, Jop Burnout and it's Relationship to the Cohesion of the Working Groups, Apractical study in a laboratory of the Diwaniya Tires, Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, vol 26, n°08, University of Babylon, October 2018.
307. Naveed Anwar, Task Conflicts and its relationship with employee's performance, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 3, n°9, 2012.
308. Negin.Memari, Omid.Mahdieh and Ahmad.Barati Marnani, The impact of organizational commitment on employees job performance "A Study of Meli bank", interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 5, n°5, September 2013.
309. Richard.J.Lutz, Changing brand Attitudes Through Modification of Cognitive Structure, journal of consumer research, vol 1, Issue 4, The University of Chicago Press, March 1975.
310. Seiler. Marcia. Ford et al, Indicators of Efficiency & Effectiveness in Elementary & Secondary Education Spending, Research Report, n°338, legislative research commission office of education accountability, Frankfort education, Kentucky department of education's division of school finance, 8 january 2007.

311. S. Zahra & J. Pearce, Boards of directors & corporate financial performance : A Review and integrative Model, journal of management, vol 15, n°2, jun 1989.

ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية:

A. Livres:

312. Bernard Martory, contrôle de gestion social : salaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance, librairie vuibert, Paris, 1999.
313. Bob de Wit, Ron. Meyer, Strategy : process, content, context , International thompson Business Press, 1998.
314. Boislandelle.H.M, Gestion de ressources humaines dans les petites et les moyennes entreprises, economica, paris, 1998.
315. Bruno Jarroson, 100 ans de Management : Un Siècle de Management à travers les écrits, dunod, paris, 2000.
316. Claude.Blanche.Allègre et Ann-Elisabeth.Andreassian, Gestion des ressources humaines : valeur et l'immatériel, 1^{ère} édition, De Boeck, Bruxelles, 2008.
317. Eric cobut, Géraldine Bomal, motiver, être motivé et réussir ensemble, edition Edipro, paris, 2009.
318. Gilles Bressy et Christian Konkoyt, Economie d'entreprise, 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1998.
319. Jean Marie Peretti, Tous DRH , 2^{ème} édition, éditions D'organisation, Paris, 2005.
320. Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management : Stratégie et Organisation, Librairie Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2008.
321. Mintzberg. Henry, le mangement au centre des organisations, éditions d'organisation, Paris, 1998.
322. Pascal Laurant et Francois bouard, Economie d'entreprise, BTS Tom2, edition d'organisations, Paris,1991.

B. Ouvrages électroniques :

323. yvon pesqueux, La notion de performance globale, l'archive ouverte Hal-SHS (Hyper Article en ligne Sciences de l'homme et de la société), submitted on 05 jul 2005 <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halsh-0000006performance.tunis.pdf>
324. Alice Teil, Défi de la performance et vision partagée des acteurs : Application à la gestion hospitalière, Thèse de Doctorat en sciences de

gestion, université Jean Moulin-Lyon 3, le 4 janvier 2002. http://fdv-univ-lyon3.fr/mini_site/ifross/graphos/thèse/thèse AT.pdf

الملاحق

التاريخ: 05 / 2020
المكان: مؤسسة سيفيتال (الادارة)
العامة ووحدة أونو بولاية عين
الدفلى)

جامعة البليدة 2
قسم: دكتوراه علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دليل المقابلة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سيفيتال (الادارة العامة ووحدة أونو بولاية عين الدفلى)) ، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. يهدف هذا البحث إلى تفسير سلوك الأفراد العاملين ومدى تأثيره على أدائهم داخل المؤسسة من خلال معرفة طبيعة هذا السلوك وحيثياته، وذلك بمهدف التنبؤ به، السيطرة عليه ومن ثم توجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

أولاً: الخلفية الاجتماعية والمهنية

1- السن:

2- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3- المستوى التعليمي:

جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- التخصص في المهنة:

5- الوظيفة:

6- الخبرة:

ثانياً : يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية بما يتماشى مع الواقع الفعلي في مؤسستكم

- ماهي شروط ومتطلبات ترقية العاملين في مؤسستكم؟ (الأقدمية - الشهادة - الانتماء للتنظيمات الرسمية أو غير الرسمية في المؤسسة - الولاء للادارة - الكفاءة، الابداع والمبادرة الفردية غيرها).

.....
.....

- كيف يتم توظيف العمال في مؤسستكم؟ وضح بالتفصيل اجراءات ومتطلبات عملية التوظيف (دراسة الملف الاداري - المسابقة الكتابية - المقابلة الشفهية..... غيرها)

.....
.....

.....
_ هل تقوم مؤسستكم بتدريب العمال؟ من هم المدربون وما هي صفاتهم؟ ماهي شروط الاستفادة من التدريب؟
.....
.....
.....

_ متى تم اعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟ هل تم تعديله؟ هل يساهم هذا الهيكل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية؟
.....
.....
.....

_ هل لدى المؤسسة رؤية ورسالة؟ وماهي الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها؟
.....
.....
.....

- في ماذا تتمثل وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة، بين الأقسام داخل المؤسسة وبين العمال فيما بينهم؟ وبين المؤسسة الأم والوحدات الأخرى؟
.....
.....
.....

_ كيف يتم تعيين رؤساء الأقسام والمصالح؟ وما هي أهم معايير اختيارهم لشغل هذه المناصب؟
.....
.....
.....

- هل المستخدمين على اطلاع دائم بما يحدث في المؤسسة؟ هل يعرفون حقوقهم وواجباتهم؟ هل تعمل قيادة المؤسسة على توفير فضاءات مناسبة لمشاركة عامليها في اتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسة؟
.....
.....
.....

.....
- هل توفر إدارة المؤسسة قنوات سماع وحوار مع العاملين للنظر في شكاويهم وفض النزاعات بطريقة عادلة وشفافة؟
.....
.....

- هل تشهد المؤسسة غيابات متكررة للعاملين؟ بصفة دورية أم منقطعة؟
.....
.....

_ هل تشهد المؤسسة دوران عمل كبير (انتقال عامل من وظيفة الى أخرى)؟ ما هي أسبابه وسبل معالجته؟
.....
.....
.....

_ هل تشهد المؤسسة استقالات وتحويلات إلى مؤسسات أخرى؟ ما هي مسبباتها ودوافعها؟
.....
.....
.....

- هل تعمل قيادة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية؟ ما هو موقف ادارة المؤسسة من التغير الايجابي كمنهج عمل؟ (تغيير الأفكار ومناهج العمل - تغيير الأشخاص - تغيير اللوائح التنظيمية - هل هناك ميول إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسة)؟
.....
.....

_ فيما تتمثل الحوافز التي تقدمها المؤسسة (زيادة في الراتب، تعويضات، مكافآت، ترقية، شكر...)؟
.....
.....

_ هل تقومون باجتماعات منتظمة في مكان العمل؟ هل تتوفر ملاحظات أو محاضر حول الاجتماعات؟ وهل تعلن نتائجها لجميع العاملين؟

.....
.....
.....

__ هل تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات والتجهيزات في عملية الإنتاج؟ فيما تتمثل؟

.....
.....
.....

__ ما هو أسلوب العمل الغالب في المؤسسة العمل الفردي أم الجماعي؟ ولماذا؟

.....
.....

__ هل يتم تقييم الخطط التنفيذية بالمؤسسة؟ وما هي الهيئات المكلفة بذلك؟ هل يتم الاستفادة من مخرجات عملية التقييم في تصحيح الأخطاء وإعادة توجيه مسار التنفيذ؟

.....
.....
.....

__ هل يتم التأكد من إنجاز أهداف المؤسسة أولاً بأول؟ ومن يقوم بذلك؟

.....
.....

في الأخير تقبل مني فائق الاحترام والتقدير
شكراً على تعاونك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة البليدة 2

قسم: دكتوراه علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحكيم استبيان

سعادة الدكتور(ة) الأستاذ(ة).....الموقر(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان ((أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سيفيتال بولاية عين الدفلى-))، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. يهدف هذا البحث الى تفسير سلوك الأفراد العاملين ومدى تأثيره على أدائهم داخل المؤسسة من خلال معرفة طبيعة هذا السلوك وحيثياته، وذلك بهدف التنبؤ به، السيطرة عليه ومن ثم توجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ملاحظة:

يقصد بالسلوك: الاستجابات الصادرة عن الفرد اثر تفاعله واحتكاكه بباقي الأفراد أو اثر اتصاله بال محيط الخارجي؛ ويشمل السلوك بهذا المعنى كل ما ينتج عن الأفراد من تفكير أو مشاعر أو انفعال أو عمل حركي.

أما السلوك التنظيمي في هذه الدراسة: هو سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويشمل السلوك التنظيمي الأبعاد الثلاث الآتية:

1. الأبعاد الفردية: هي عبارة عن تلك العناصر التي لها تأثير على السلوك الفردي للعامل داخل المؤسسة بالدرجة الأولى، والتي يستلزم دراستها لفهم ومعرفة هذا السلوك ومن ثم التنبؤ به وتوجيهه. ولقد حصرنا هذه الأبعاد في كل من:

✓ الاتجاهات: هي استحضار عقلي، نفسي وعصي. وبالتالي هي أي انتباه يحدث لدى الشخص اتجاه الأشخاص المحيطين به، اتجاه المواقف التي تقع حوله أو اتجاه الموضوعات الكثيرة في البيئة التي تثير هذه الاستجابة.

✓ الدافعية: هي قوة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتوجهه للتصرف في اتجاه معين وبقوة محددة.

2. الأبعاد الجماعية: وهي عبارة عن تلك العناصر التي تؤثر على السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات بالمؤسسة، وهي ضرورية لفهم ومعرفة هذا السلوك ومن ثم التنبؤ به وتوجيهه. وهذه الأبعاد حصرناها في كل من:

✓ القيادة الإدارية: هي إمكانية القائد من إقناع الأشخاص والتأثير فيهم لحملهم على إنجاز مهامهم وأعمالهم التي لها دور في بلوغ الهدف المشترك للمجموعة.

✓ الصراع التنظيمي: هو القيام بعمل مقصود من طرف ما سواء كان فردا أو جماعة، للتأثير سلبا على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه، والعمل على إعاقة إنجازاته وإحباط مصالحه، وثنيه عنها.

3. الأبعاد التنظيمية: تتكون كل المؤسسات من أفراد وجماعات لها خصائص تميزها، فحجم المؤسسة مثلا والسياسات الرسمية والمستويات التنظيمية في هيكل المؤسسة ودرجة المركزية ومركز اتخاذ القرارات كلها خصائص توفر رؤية هامة للمؤسسة، كما تتأثر أيضا المؤسسات بالبيئات التي تعمل فيها والتي تنعكس على عملياتها الداخلية وعلى العاملين فيها. ولقد حصرنا هذه الأبعاد في كل من:

✓ الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المؤسسة، والتي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

✓ ضغوط العمل: هي عبارة عن إجهاد جسمي (مادي/نفس) تكفي ناتج عن المثيرات المادية أو النفسية التي تأخذ شكل قيود أو فرص أو متطلبات، يدرك الفرد بأن نتائجها (أي المثيرات) مهمة وغير مؤكدة، وهذه الضغوط ليست بالضرورة شيئا سلبيا.

أما أداء الأفراد: هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسة، والنتائج الناجحة التي يحققها كل منهم في مجال عمله وفي ظل الموارد المتاحة لهم والأنظمة والإجراءات المحددة للعمل، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ونظرا لخبرتكم الجيدة في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم في وضوح فقراتها وانتمائها للمجال الذي وردت فيه كمتطلب لأثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية، واقتراح ما ترونه كتعديلات، وحذف وإضافة فقرات أخرى، علما بأن الاستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء:

- يتعلق الجزء الأول: ببيانات عامة عن أفراد عينة الدراسة.
- والجزء الثاني: يشمل السلوك التنظيمي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد.
- والجزء الثالث: يتعلق بأداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية.

شاكراً لكم مسبقاً حسن تعاونكم، ولكم مني فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

*الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

* سنوات الأقدمية

أقل من 5 سنوات ☐ 5-أقل من 10 سنوات ☐ 10سنوات فأكثر ☐

* المركز الوظيفي

مدير المؤسسة ☐ رئيس ميدان ☐ رئيس قسم ☐

رئيس مصلحة ☐ عامل تنفيذي ☐ موظف اداري ☐

الجزء الثاني: السلوك التنظيمي

العبارة	درجة الموافقة		وضوح الصياغة		الانتماء للمجال	
	موافق	غير موافق	واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي
الإنجازات						
عبارات تقترح وضعها:						

بعد الدافعية	يزعجني عدم انضباط الآخرين أثناء أوقات عملهم.					
	لا أفكر في تغيير مكان عملي.					
	تأنيب الضمير يدفعني للعمل بجد وتفان.					
	المعاملة الحسنة من طرف المدير تجعلني أطور من أدائي.					
	ظروفي الاجتماعية لا تساعدني على أداء متميز.					
	اخترت هذه المهنة عن قناعة وحب.					
	شعوري بالمسؤولية يدفعني للعمل بجد.					
	استشارتي في اتخاذ القرارات تجعلني أبذل جهدا أكبر.					
	أشعر بغياب التعاون بيني وبين رئيسي في العمل.					
	أبذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف العمل.					
	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.					
	عبارات تقترح وضعها:					
الصراع التنظيمي						
	يسعى رئيسي المباشر إلى إيجاد حلول ترضي الأطراف المتنازعة.					
	يقدم رئيسي المباشر عدة بدائل لحل المشكلة مع العاملين.					
	يتعامل رئيسي المباشر مع مواضيع الخلاف على أنها مكسب أو خسارة.					
	يستخدم رئيسي المباشر سلطته لحل الخلافات داخل المؤسسة.					
	يهدد رئيسي المباشر الأطراف المتصارعة بالعقاب إن لم ينتهي الخلاف.					
	يطبق رئيسي المباشر اللوائح والأنظمة بدون مرونة.					
	يصدر رئيسي المباشر تعليمات وأوامر غير قابلة للنقاش.					
	يتفاوض رئيسي المباشر معي في حالات الخلاف لإيجاد حل لها.					
	يسعى رئيسي المباشر لتقريب وجهات نظر العاملين حول نقاط الاختلاف.					
	يعمل رئيسي المباشر على التوفيق بين آراء الأطراف المتنازعة.					
	يتفادى رئيسي المباشر اتخاذ القرارات التي تؤدي للاختلاف والجدل.					
	يتخلص رئيسي المباشر من المشكلات عن طريق إنكارها.					
	يتجنب رئيسي المباشر أي مواجهة مع العاملين.					
	يتفادى رئيسي المباشر تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.					
	يقوم رئيسي المباشر بالتمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية.					
	تداخل المهام والأعمال المطلوبة مني تدفعني إلى الاختلاف والتشاجر.					
	ضعف الثقة المتبادلة بيني وبين زملائي يدفعني إلى الاختلاف والتشاجر معهم.					
	نقص مهارات الموظفين وقدراتهم الفنية للقيام بالأعمال المطلوبة.					
	عدم انجاز الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد يدفعني إلى الاختلاف والتشاجر.					
	ميل بعض الموظفين إلى التمارض والغياب عن العمل تدفعني إلى الاختلاف والتشاجر معهم.					

عبارات تقترح وضعها:						
						يحتفظ رئيسي المباشر بجميع الصلاحيات والسلطات عند اتخاذ القرارات.
						يتحدث رئيسي المباشر كممثل للمجموعة في الاجتماعات.
						يعتمد رئيسي المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعاملها معي.
						يتصرف رئيسي المباشر دون استشارة أحد من العاملين.
						يسعى رئيسي المباشر إلى تطبيق التعليمات بحذافيرها.
						يشجع رئيسي المباشر قنوات الاتصال معنا.
						يقوم رئيسي المباشر بأعمال تعاونية وتشجيعية تجعل العمل محببا لدي.
						يساعدني رئيسي المباشر على تطوير قدراتي.
						يسعى رئيسي المباشر لتلبية احتياجاتي.
						يناقش رئيسي المباشر أفكاره الجديدة معي.
						يسمح لي رئيسي المباشر بالتأجيل في أداء الأعمال.
						يفوض لي رئيسي المباشر كثيرا من السلطة لتسهيل العمل.
						تتميز مراسلات رئيسي المباشر لي بوضوح المعلومات الواردة فيها.
						يفضل رئيسي المباشر استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.
						يستغل رئيسي المباشر المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية معي.
						يقوم رئيسي المباشر بتنظيم ندوات، دورات وخبرات علمية وثقافية
						لا يفرق رئيسي المباشر في تعامله مع أفراد فريق العمل.
						يوزع رئيسي المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.
						لا يهتم رئيسي المباشر بتحديث برامج تدريب العاملين.
						يتردد رئيسي المباشر في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.
						لا يلزم رئيسي المباشر جميع العاملين بمستويات محددة من الأداء.
						يضع رئيسي المباشر خطة عمل وطريقة أدائه بمساهمة جميع أعضاء فريق العمل.
						أحرص على الالتقاء بأفراد الجماعة والزلاء خارج نطاق العمل.
						أتحذ مع زملائي في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.
						أحرص على اختيار زملائي عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما.
						هنالك عدالة في تعامل رئيسي المباشر مع جميع العمال.
						يهتم رئيسي المباشر باقتراحات في العمل.
						يوفر لي رئيسي المباشر كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة.
						أمتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.
						يحرص رئيسي المباشر على التعرف على مشكلاتنا وآرائنا قبل اتخاذ القرار.
						يقوم رئيسي المباشر بتشجيعي على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل.

						يشجعني رئيسي المباشر على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	
						يسمح لي رئيسي المباشر بمامش من الخطأ والمخاطرة.	
عبارات تقترح وضعها:							
						تسعى مؤسستي لتطوير المستوى التعليمي لي.	
						أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة.	
						تهتم مؤسستي بتوفير بيئة عمل مناسبة.	
						أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل.	
						أعمل مع زملائي على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية.	
						أتلقي مساندة معنوية ومادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.	
						أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل.	
						يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر لي المعلومة بشكل سريع.	
						التعليمات والإجراءات المطبقة في المؤسسة واضحة لي.	
						أستطيع تطوير علاقتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى.	
						توفر المؤسسة وسائل نقل العمال.	
						تتفق ممارسات وتصرفات مدراء هذه المؤسسة مع القيم التي ينادون بها.	
						تحرص مؤسستنا على القيام بتدريبي.	
						تخصص المؤسسة أثناء برامجها التدريبية على تعريفني بأهم القيم التي تؤكد عليها المؤسسة.	
						هناك اتفاق سائد بين جميع وحدات المؤسسة على الطريقة الصحيحة لأداء الأعمال وخدمة العملاء.	
						تتصف مؤسستنا بالمصداقية، حيث أن قيمها المعلنة والمنشورة في رسالتها تتفق مع القيم الفعلية التي تمارسها عند تعاملها مع الموظفين والعملاء.	
						تسعى إدارة المؤسسة إلى مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.	
						هناك فرص عادلة ومتكافئة عند الترقية.	
						تمنحني إدارة المؤسسة درجة عالية من التقدير.	
						تعتمد قيمة الاحترام والتقدير في هذه المؤسسة على ما يحمله الفرد من المهارات والقدرات.	
						تولي مؤسستنا اهتماما كافيا بالرعاية الصحية لي وأسرتي.	
						توفر الممارسات وإجراءات العمل المتبعة في مؤسستنا مناخا ملائما لتنفيذ مهامهم وواجباتي.	
						تتسم الممارسات وإجراءات العمل بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية والروتين.	
						أشعر بالحرية في الاتصال برؤسائي.	
						يسمح نظام الاتصالات المعتمد في مؤسستنا بالتعبير عن آرائي وأفكاري بصراحة تامة.	
						يتم عقد اجتماعات دائمة بيني وبين الرؤساء لمناقشة مشاكل العمل.	
						تصل آرائي واقتراحاتي إلى الإدارة العليا بسرعة.	

الملحق رقم 02: استبيان للتحكيم

نظام المكافآت المتبع في مؤسستنا عادل ومناسب لجميع الموظفين.						
يعتمد نظام الترقية المتبع في هذه المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق.						
عبارات تقترح وضعها:						
						يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه.
						تعقد اجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي.
						ان الراتب الذي أتلقيه لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به.
						ان المركزية المتبعة في العمل تحد من قدرتي على الأداء.
						الواجبات الملقة على عاتقي أكبر من الصلاحيات الموكلة إلي.
						هناك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية.
						يزيد انعدام أو نقص الوسائل المستخدمة لإنجاز عملي من توتري.
						تتوفر في مؤسستنا متطلبات السلامة المهنية
						يتميز نظام العمل بمؤسستنا بوجود فترات راحة كافية أثناء العمل
						كثرة الأعباء الموجودة في العمل تجعلني أهمل عملي
						أشعر بوجود قيود صارمة اتجه إجراءات العمل.
						لا يتيح تقسيم وقت العمل فرصا لي لمواصلة تعليمي أثناء الخدمة.
عبارات تقترح وضعها:						

الجزء الثالث: أداء الأفراد في المؤسسة

الانتماء للمجال		وضوح الصياغة		درجة الموافقة		العبارة
غير موافق	موافق	غير واضحة	واضحة	غير موافق	موافق	
						استخدم الأدوات الخاصة بالعمل بكفاءة.
						لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد أثناء تأدية وظيفتي.
						أحرص على اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة بشكل جيد.
						لدي إلمام بكل الجوانب المتعلقة بالوظيفة.
						لدي إلمام بأحدث الأساليب الخاصة بأداء العمل.
						تتناسب قدراتي مع كافة المهام الوظيفية الموكلة الي.
						أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
						أنجز أعمالي بأساليب جديدة.
						أميل إلى المغامرة وتحدي الصعاب في مجال عملي.
						ترتبط مؤسستنا مستوى أدائي بنظام المكافآت لديها.

						أنجز الواجبات حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل.
						أعرض إلى مساءلة قانونية إذا لم أنضبط في عملي.
						أقدم اقتراحات وآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء.
						توجد لدي القدرة على تحمل المسؤولية والأعباء اليومية.
						يحدد نظام تقييم أدائي الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدي.
						أتمتع بمهارة تواصل جيدة مع الآخرين (حسن التعامل).
						أتقيد حرفيا بقواعد وإجراءات العمل.
						ان نظام تقييم الأداء المعتمد حاليا يساهم في خلق حالة من الرضا ويقلل من ضغوط العمل.
						نظام تقييم الأداء الوظيفي بمؤسستنا عادل.
						يتم اتخاذ إجراءات عقابية في حالة تأخر
						يتم اتخاذ إجراءات عقابية في حالة غيابك
						أواجه صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسة العمل
						ألتزم بالمواعيد المرتبطة بعملتي
						ألتزم بمواعيد الدخول والخروج من العمل
						أحرص أثناء عملي الالتزام بالدقة وإتقان العمل
						أحرص أثناء عملي بالسرعة في انجاز العمل
						يتوفر لدي وعي بأعمال المؤسسة وأنشطتها.
						أتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.
						لا تحملي الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء عملي اليومي بصورة جيدة.
						عندما لا أستوعب عمل من الأعمال الموكلة إلي أتركه.
						لدي كامل الحرية في طريقة أداء عملي.
						أراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال الموجهة الي.
						أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال
						أنا مستعد ولدي الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء الوظيفي المطلوب مني.
<u>عبارات تقترح وضعها:</u>						

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الرقم	الرتبة العلمية والاسم الكامل	مكان العمل
01	الأستاذ الدكتور: مكيد علي	جامعة المدية
02	الأستاذ الدكتور: خثيري محمد	جامعة خميس مليانة
03	الأستاذ الدكتور: الياس بن ساسي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	الأستاذ الدكتور: العبداني الياس	جامعة تيسمسيلت
05	الدكتور: سعيد منصور فؤاد	جامعة خميس مليانة
06	الدكتورة: طهراوي حياة	جامعة المدية

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبانة للبحث تحية طيبة وبعد...

في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لدراسة موضوع: "أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية". وهذا من خلال اجابتكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم الا لأغراض هذا البحث.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

اعداد الباحثة: م. سليمة

الجزء الأول: بيانات شخصية

*الجنس:

ذكر

أنثى

* سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

5-أقل من 10 سنوات

10سنوات فأكثر

* المركز الوظيفي:

مدير المؤسسة

رئيس ميدان

رئيس قسم

رئيس مصلحة

عامل تنفيذي

موظف اداري

الجزء الثاني: مكونات السلوك التنظيمي

ضع (ي) العلامة X أمام الخيار الذي يتوافق والواقع العملي الفعلي بمؤسستكم.

لا يحدث أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					أرغب في تعزيز قدراتي ومهاراتي
					تحرص مؤسستي على تطوير مساري الوظيفي من خلال التدريب، الترقية، التحفيز، التمكين...
					أحرص على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي بالعمل.
					أقوم بتأدية عملي في شكل جماعي (مع زملائي).
					أعمل على تنمية معارفي المهنية والمشاركة في المسار الإبداعي للمؤسسة.
					لا أفكر في تغيير مكان عملي.
					ظروفي الاجتماعية لا تساعدني على أداء متميز.
					اخترت هذه المهنة عن قناعة وحب.

					شعوري بالمسؤولية يدفعني للعمل بجد.
					أبذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف العمل.
					فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.
					يقوم رئيسي المباشر باقتراح عدة بدائل لحل المشكلات في العمل.
					يستخدم رئيسي المباشر سلطته للفصل في الخلافات في حالة الانسداد.
					يهدد رئيسي المباشر الأطراف المتصارعة بالعقاب إن لم ينتهي الخلاف.
					يطبق رئيسي المباشر اللوائح والأنظمة بدون مرونة.
					يصدر رئيسي المباشر تعليمات وأوامر غير قابلة للنقاش.
					يتفاوض رئيسي المباشر معي في حالات الخلاف لإيجاد حل لها.
					يتخلص رئيسي المباشر من المشكلات عن طريق إنكارها.
					يتجنب رئيسي المباشر أي مواجهة مع العاملين.
					يتفادى رئيسي المباشر الانحياز لأي طرف من الأطراف المتصارعة.
					يقوم رئيسي المباشر بالتمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية.
					تداخل المهام وتناقض الواجبات المطلوبة مني تدفعني إلى النزاع مع العاملين.
					ضعف الثقة المتبادلة بيني وبين زملائي يدفعني إلى الاختلاف والتشاجر معهم.
					عدم انجاز الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد يدفعني إلى الاختلاف والتشاجر.
					ميل بعض الموظفين إلى التمارض والغياب عن العمل تدفعني إلى التذمر منهم والسخط عليهم.
					يتحدث رئيسي المباشر كقائد للمجموعة في الاجتماعات.
					يعتمد رئيسي المباشر على أسلوب الحوار في تعامله معي.
					يقوم رئيسي المباشر بأعمال تعاونية وتشجيعية معي.
					يساعدني رئيسي المباشر على حل مشكلاتي الشخصية.
					يناقش رئيسي المباشر أفكاره الجديدة معي.
					يسمح لي رئيسي المباشر بالتأجيل في أداء الأعمال عند اللزوم.
					يفوض لي رئيسي المباشر كثيرا من السلطة لتسهيل العمل.
					تتميز مراسلات رئيسي المباشر بوضوح المعلومات الواردة فيها.
					يفضل رئيسي المباشر استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.
					يفرق رئيسي المباشر في تعامله بين أفراد فريق العمل.
					يوزع رئيسي المباشر الواجبات على العاملين بمراعاة قدراتهم.
					يلزم رئيسي المباشر جميع العاملين بمستويات أداء معينة.
					يضع رئيسي المباشر خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة جميع أعضاء فريق العمل.
					أحرص على الالتقاء بأفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل.
					أتحد مع زملائي في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكنا.

					أحرص على اختيار زملائي عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما.
					يسمح رئيسي المباشر بتصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إليه مباشرة.
					يقوم رئيسي المباشر بتشجيعي على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل.
					يشجعي رئيسي المباشر على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
					أولي اهتماما كبيرا لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة.
					تتمتع مؤسستي بتوفير بيئة عمل إيجابية.
					أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل.
					أعمل مع زملائي على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية.
					أتلقي مساندة معنوية ومادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.
					أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل.
					يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر لي المعلومة بشكل سريع.
					التعليمات والإجراءات المطبقة في المؤسسة واضحة لي.
					توفر المؤسسة فضاءات وموارد مناسبة لتشجيع النشاط الإبداعي والابتكاري داخل المؤسسة.
					تتفق ممارسات وتصرفات رئيسي المباشر مع القيم التي ينادي بها.
					تحرص المؤسسة على القيام ببرامج والتكوين لتعزيز القدرات المهنية للعاملين.
					تتصف مؤسستنا بالمصادقية، حيث أن قيمها المعلنة والمنشورة في رسالتها تتفق مع القيم الفعلية التي تمارسها عند تعاملها مع الموظفين والعملاء.
					هناك فرص عادلة ومتكافئة عند الترقية.
					أحصل على تقدير نظير مستويات الأداء التي أقدمها.
					تولي المؤسسة اهتماما كافيا بالرعاية الصحية لي ولأسرتي.
					تتسم الممارسات وإجراءات العمل بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية والروتين.
					تسمح علاقات العمل السائدة في مؤسستنا بالتعبير عن آرائي وأفكاري بصراحة تامة.
					تصل آرائي واقتراحي إلى الإدارة العليا بصدق وأمانة.
					نظام المكافآت المتبع في مؤسستنا عادل ومناسب.
					يعتمد نظام الترقية المتبع في هذه المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق.
					يتم فض النزاعات ومعالجة الشكاوي بعدل وانصاف.
					تتوفر في مؤسستنا متطلبات السلامة المهنية.
					كثرة الأعباء الموجودة في العمل تجعلني أركز على الكم على حساب الكيف.
					أشعر بوجود قيود صارمة اتجاه إجراءات العمل.
					لا يتيح تقسيم وقت العمل فرصا لي لمواصلة تعليمي أثناء الخدمة.

الجزء الثالث: أداء الأفراد في المؤسسة

ضع (ي) العلامة X أمام الخيار الذي يتوافق وواقع العمل الفعلي بمؤسستكم.

لا يحدث أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد أثناء تأدية وظيفتي.
					لدي إلمام بكل متطلبات أداء مهامي الوظيفية.
					لدي إلمام بأحدث الأساليب الخاصة بأداء عملي.
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام حسب معايير الأداء المعتمدة.
					أسعى دائما إلى التحسين المستمر في أداء مهامي.
					أميل إلى المغامرة وتحدي الصعاب في مجال عملي.
					تربط المؤسسة مستوى أدائي بنظام المكافآت لديها.
					أعرض إلى مساءلة قانونية في حالة عدم الانضباط، التغيب أو التأخر.
					أقدم اقتراحات وآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء.
					توجد لدي القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
					يحدد نظام تقييم أدائي الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدي.
					أسعى إلى التقيد حرفيا بقواعد وإجراءات العمل.
					نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يساهم في تعزيز رضاي عن عملي ويقلل من ضغوط العمل.
					نظام تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة عادل.
					ألتزم بمواعيد الدخول والخروج من العمل.
					أحرص أثناء عملي بالسرعة في إنجاز العمل.
					يتوفر لدي وعي بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المؤسسة.
					أتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.
					لا تخمني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء أعمالي اليومي بصورة جيدة.
					عندما لا أستوعب عمل من الأعمال الموكلة إلي ألتجأ الى رئيسي لمساعدتي.
					لدي كامل الحرية في تحديد طريقة أداء عملي.
					أسعى إلى احترام التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المسندة الي.
					أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال الموكلة الي.
					أنا مستعد ولا أنزعج من العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز مهام استثنائية أو طارئة تكلفني بها الإدارة.

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبانة للبحث تحية طيبة وبعد...

في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لدراسة موضوع: "أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية". وهذا من خلال اجابتكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم الا لأغراض هذا البحث.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

اعداد الباحثة: م. سليمة

الجزء الأول: بيانات شخصية

*الجنس:

ذكر

أنثى

* سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

5-أقل من 10 سنوات

10سنوات فأكثر

* المركز الوظيفي:

مدير المؤسسة

رئيس ميدان

رئيس قسم

رئيس مصلحة

عامل تنفيذي

موظف اداري

الجزء الثاني: مكونات السلوك التنظيمي

ضع (ي) العلامة X أمام الخيار الذي يتوافق والواقع العملي الفعلي بمؤسستكم.

لا يحدث أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					أرغب في تعزيز قدراتي ومهاراتي
					تحرص مؤسستي على تطوير مساري الوظيفي من خلال التدريب، الترقية، التحفيز، التمكين...
					أحرص على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي بالعمل.
					أقوم بتأدية عملي في شكل جماعي (مع زملائي).
					أعمل على تنمية معارفي المهنية والمشاركة في المسار الإبداعي للمؤسسة.
					لا أفكر في تغيير مكان عملي.
					اخترت هذه المهنة عن قناعة وحب.
					أبذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف العمل.
					فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.

					يقوم رئيسي المباشر باقتراح عدة بدائل لحل المشكلات في العمل.
					يستخدم رئيسي المباشر سلطته للفصل في الخلافات في حالة الانسداد.
					يهدد رئيسي المباشر الأطراف المتصارعة بالعقاب إن لم ينتهي الخلاف.
					يطبق رئيسي المباشر اللوائح والأنظمة بدون مرونة.
					يصدر رئيسي المباشر تعليمات وأوامر غير قابلة للنقاش.
					يتخلص رئيسي المباشر من المشكلات عن طريق إنكارها.
					يتجنب رئيسي المباشر أي مواجهة مع العاملين.
					يقوم رئيسي المباشر بالتمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية.
					تداخل المهام وتناقض الواجبات المطلوبة مني تدفعني إلى النزاع مع العاملين.
					ضعف الثقة المتبادلة بيني وبين زملائي يدفعني إلى الاختلاف والتشاجر معهم.
					عدم انجاز الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد يدفعني إلى الاختلاف والتشاجر.
					ميل بعض الموظفين إلى التمارض والغياب عن العمل تدفعني إلى التذمر منهم والسخط عليهم.
					يتحدث رئيسي المباشر كقائد للمجموعة في الاجتماعات.
					يقوم رئيسي المباشر بأعمال تعاونية وتشجيعية معي.
					يساعدني رئيسي المباشر على حل مشكلاتي الشخصية.
					يناقش رئيسي المباشر أفكاره الجديدة معي.
					يسمح لي رئيسي المباشر بالتأجيل في أداء الأعمال عند اللزوم.
					يفوض لي رئيسي المباشر كثيرا من السلطة لتسهيل العمل.
					تتميز مراسلات رئيسي المباشر بوضوح المعلومات الواردة فيها.
					يفضل رئيسي المباشر استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.
					يوزع رئيسي المباشر الواجبات على العاملين بمراعاة قدراتهم.
					يلزم رئيسي المباشر جميع العاملين بمستويات أداء معينة.
					يضع رئيسي المباشر خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة جميع أعضاء فريق العمل.
					أتحذ مع زملائي في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكنا.
					أحرص على اختيار زملائي عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما.
					يسمح رئيسي المباشر بتصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إليه مباشرة.
					يقوم رئيسي المباشر بتشجيعي على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل.
					يشجعي رئيسي المباشر على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
					تتمتع مؤسستي بتوفير بيئة عمل إيجابية.
					أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل.
					أعمل مع زملائي على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية.
					أتلقي مساندة معنوية ومادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.

					أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل.
					يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر لي المعلومة بشكل سريع.
					توفر المؤسسة فضاءات وموارد مناسبة لتشجيع النشاط الإبداعي والابتكاري داخل المؤسسة.
					تتفق ممارسات وتصرفات رئيسي المباشر مع القيم التي ينادي بها.
					تحرص المؤسسة على القيام ببرامج والتكوين لتعزيز القدرات المهنية للعاملين.
					تتصف مؤسستنا بالمصادقية، حيث أن قيمها المعلنة والمنشورة في رسالتها تتفق مع القيم الفعلية التي تمارسها عند تعاملها مع الموظفين والعملاء.
					هناك فرص عادلة ومتكافئة عند الترقية.
					أحصل على تقدير نظير مستويات الأداء التي أقدمها.
					تولي المؤسسة اهتماما كافيا بالرعاية الصحية لي ولأسرتي.
					تتسم الممارسات وإجراءات العمل بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية والروتين.
					تسمح علاقات العمل السائدة في مؤسستنا بالتعبير عن آرائي وأفكاري بصراحة تامة.
					تصل آرائي واقتراحي إلى الإدارة العليا بصدق وأمانة.
					نظام المكافآت المتبع في مؤسستنا عادل ومناسب.
					يعتمد نظام الترقية المتبع في هذه المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق.
					يتم فض النزاعات ومعالجة الشكاوي بعدل وانصاف.
					تتوفر في مؤسستنا متطلبات السلامة المهنية.
					كثرة الأعباء الموجودة في العمل تجعلني أركز على الكم على حساب الكيف.
					أشعر بوجود قيود صارمة اتجاه إجراءات العمل.
					لا يتيح تقسيم وقت العمل فرصا لي لمواصلة تعليمي أثناء الخدمة.

الجزء الثالث: أداء الأفراد في المؤسسة

ضع (ي) العلامة X أمام الخيار الذي يتوافق وواقع العملي الفعلي بمؤسستكم.

لا يحدث أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد أثناء تأدية وظيفتي.
					لدي إلمام بكل متطلبات أداء مهامي الوظيفية.
					لدي إلمام بأحدث الأساليب الخاصة بأداء عملي.
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام حسب معايير الأداء المعتمدة.
					أسعى دائما إلى التحسين المستمر في أداء مهامي.
					أميل إلى المغامرة وتحدي الصعاب في مجال عملي.

					تربط المؤسسة مستوى أدائي بنظام المكافآت لديها.
					أقدم اقتراحات وآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء.
					توجد لدي القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
					يحدد نظام تقييم أدائي الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدي.
					أسعى إلى التقيد حرفيا بقواعد وإجراءات العمل.
					نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يساهم في تعزيز رضاي عن عملي ويقلل من ضغوط العمل.
					نظام تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة عادل.
					أحرص أثناء عملي بالسرعة في انجاز العمل.
					يتوفر لدي وعي بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المؤسسة.
					أتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.
					لا أتمني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء أعمالي اليومي بصورة جيدة.
					لدي كامل الحرية في تحديد طريقة أداء عملي.
					أسعى إلى احترام التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المسندة الي.
					أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال الموكلة الي.
					أنا مستعد ولا أنزعج من العمل خارج أوقات الدوام لانجاز مهام استثنائية أو طارئة تكلفني بها الإدارة.

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل
وشكرا لكم على حسن تعاونكم

أولاً: الجداول الخاصة بالانساق الداخلي لعبارات الاستبانة مع البعد او المحور الذي تنتمي إليه

Corrélations

			x21	x22
Rho de Spearman	x2	Coefficient de corrélation	,487**	0,26
		Sig. (bilatéral)	0	0,075
		N	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			x11	x12	x13	x14	x15
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	,531**	,752**	,336*	,430**	**0.669
		Sig. (bilatéral)	0	0	0,019	0,002	0.000
		N	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			x31	xx32	xx33	xx34	xx35	xx36	xx37	xx38	xx39	xx310
Rho de Spearman	x3	Coefficient de corrélation	,428**	,442**	,627**	,647**	,644**	-0,039	,538**	,624**	0,193	,715**
		Sig. (bilatéral)	0,002	0,002	0	0	0	0,795	0	0	0,188	0
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	x3		xx311	xx312	xx313	xx314						
		Coefficient de corrélation	,595**	,612**	,449**	,451**						
		Sig. (bilatéral)	0	0	0,001	0,001						
		N	48	48	48	48						

			xx41	xx42	xx43	xx44	xx45	xx46	xx47	xx48	xx417	xx418
Rho de Spearman	x4	Coefficient de corrélation	,310*	0,195	,504**	,532**	,347*	,371**	,678**	,418**	,612**	,698**
		Sig. (bilatéral)	0,032	0,184	0	0	0,016	0,009	0	0,003	0	0
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
			xx49	xx410	xx411	xx412	xx413	xx414	xx415	xx416	xx419	
	x4	Coefficient de corrélation	,532**	0,271	,635**	,316*	,510**	0,222	,675**	,499**	,404**	
		Sig. (bilatéral)	0	0,063	0	0,029	0	0,129	0	0	0,004	
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	

Corrélations

			x61	x62	x63	x64
Rho de Spearman	x6	Coefficient de corrélation	,432**	,418**	,749**	,616**
		Sig. (bilatéral)	0,002	0,003	0	0
		N	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Rho de Spearman	y	Coefficient de corrélation	,654**	,367*	,531**	,737**	,742**	,520**
		Sig. (bilatéral)	0	0,01	0	0	0	0
		N	48	48	48	48	48	48
	y		Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
		Sig. (bilatéral)	0,002	0,162	0	0	0,001	0,022
		N	48	48	48	48	48	48
	y		Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
		Coefficient de corrélation	,700**	,388**	0,251	,523**	,550**	,397**
		Sig. (bilatéral)	0	0,006	0,085	0	0	0,005
		N	48	48	48	48	48	48
	y		Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24
		Coefficient de corrélation	,740**	0,274	,550**	,520**	,659**	,587**
		Sig. (bilatéral)	0	0,06	0	0	0	0
		N	48	48	48	48	48	48

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

ثانيا: الجداول الخاصة بالاتساق البنائي

Corrélations

			X1	X2	X3	X4	X5	X6
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	,399**	,338*	,603**	,647**	,861**	,748**
		Sig. (bilatéral)	0,005	0,019	0	0	0	0
		N	48	48	48	48	48	48

**.. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

ثالثا: الجداول الخاصة بثبات الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	81

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	60

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.829	21

رابعا: الجداول الخاصة باختبار الإشارة

	VAR00001 - x11	VAR00001 - x12	VAR00001 - x13	VAR00001 - x14	VAR00001 - x15	VAR00001 - x21	VAR00001 - x23	VAR00001 - x25	VAR00001 - x26	VAR00001 - xx31	VAR00001 - xx32	VAR00001 - xx33
Z	-6,784	-4,056	-6,635	-6,166	-6,002	-1,237	-2,623	-6,482	-4,07	-5,167	-4,902	-3,167
Sig. asymptotique (bilatérale)	0	0	0	0	0	0,216	0,009	0	0	0	0	0,002

	VAR00001 - xx34	VAR00001 - xx35	VAR00001 - xx37	VAR00001 - xx38	VAR00001 - xx310	VAR00001 - xx311	VAR00001 - xx312	VAR00001 - xx313	VAR00001 - xx314
	-3,407	-0,5	-2,261	-0,147	-2,165	-0,772	-4,07	-2,623	-1,389
	0,001	0,617	0,024	0,883	0,03	0,44	0	0,009	0,165

	VAR00001 - xx41	VAR00001 - xx43	VAR00001 - xx44	VAR00001 - xx45	VAR00001 - xx46	VAR00001 - xx47	VAR00001 - xx48	VAR00001 - xx49	VAR00001 - xx411	VAR00001 - xx412	VAR00001 - xx413	VAR00001 - xx415	VAR00001 - xx416
Z	-6,045	-5,879	-2,5	-4,475	-1,765	-4,287	-6,045	-6,045	-5,629	-5,709	-3,833	-4,269	-4,673
Sig. asymptotique (bilatérale)	0	0	0,012	0	0,078	0	0	0	0	0	0	0	0

	VAR00001 - xx417	VAR00001 - xx418	VAR00001 - xx419	VAR00001 - x52	VAR00001 - x53	VAR00001 - x54	VAR00001 - x55	VAR00001 - x56
	-1,833	-5,167	-4,269	-4,704	-5,879	-5,879	-3,004	-1,389
	0,067	0	0	0	0	0	0,003	0,165

	VAR0000 1 - x57	VAR0000 1 - x59	VAR0000 1 - x510	VAR0000 1 - x511	VAR0000 1 - x512	VAR0000 1 - x513	VAR0000 1 - x514	VAR0000 1 - x515	VAR0000 1 - x516	VAR0000 1 - x517	VAR0000 1 - x518	VAR0000 1 - x519	VAR0000 1 - x520
Z	-4,704	-1,833	-5,534	-3,096	-4,902	-0,811	-2,652	-5,353	-4,902		-2,372	-0,154	-1,107
Sig. asymptotique (bilatérale)	0	0,067	0	0,002	0	0,417	0,008	0	0		0,018	0,877	0,268
Sig. exacte (bilatérale)										,002 ^b			

VAR00001 - x61	VAR00001 - x62	VAR00001 - x63	VAR00001 - x64	VAR00001 - x65	VAR00001 - y1	VAR00001 - y2	VAR00001 - y3
-4,902	-5,879	-0,772	-4,704	-2,758	-6,635	-6,482	-6,002
0	0	0,44	0	0,006	0	0	0

	VAR0000 1 - y4	VAR0000 1 - y5	VAR0000 1 - y6	VAR0000 1 - y7	VAR0000 1 - y9	VAR0000 1 - y10	VAR0000 1 - y11	VAR0000 1 - y12	VAR0000 1 - y13	VAR0000 1 - y14	VAR0000 1 - y16	VAR0000 1 - y17	VAR0000 1 - y18
Z	-6,784	-6,784	-3,601	-0,474	-3,104	-6,482	-3,858	-6,482	-3,637	-3,004	-6,784	-6,326	-6,784
Sig. asymptotique (bilatérale)	0	0	0	0,635	0,002	0	0	0	0	0,003	0	0	0

VAR00001 - y19	VAR00001 - y20	VAR00001 - y21	VAR00001 - y22	VAR00001 - y23	VAR00001 - y24
-6,045	-4,704	-5,48	-6,784	-6,045	-4,973
0	0	0	0	0	0

Tests statistiques^a

	VAR00002 - x1	VAR00003 - x2	VAR00004 - x3	VAR00005 - x4	VAR00006 - x5	VAR00002 - x6	VAR00007 - y
Z	-6,784	-5,052	-0,433	-6,207	-4,474	-5,455	-6,784
Sig. asymptotique (bilatérale)	0	0	0,665	0	0	0	0

a. Test des signes

خامسا: الجداول الخاصة باختبار الفروقات الإحصائية

Tests statistiques^a

	x
U de Mann-Whitney	16
W de Wilcoxon	71
Z	-2,142
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,032
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,034 ^b

a. Variable de regroupement : المركز_الوظيفي

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques^a

	x
U de Mann-Whitney	100
W de Wilcoxon	565
Z	-1,564
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,118
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,123 ^b

a. Variable de regroupement : المركز_الوظيفي

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques^{a,b}

	y	x
Khi-deux	1,441	4,68
ddl	2	2
Sig. asymptotique	0,486	0,096

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات_الأقدمية

Tests statistiques^a

	y	x
U de Mann-Whitney	106	60
W de Wilcoxon	127	963
Z	-0,626	-2,06
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,532	0,039
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,553 ^b	,039 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques^{a,b}

	y	x
Khi-deux	3,431	14,859
ddl	2	2
Sig. asymptotique	0,18	0,001

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المركز_الوظيفي

Tests statistiques^a

	x
U de Mann-Whitney	16
W de Wilcoxon	481
Z	-3,731
Sig. asymptotique (bilatérale)	0
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,000 ^b

a. Variable de regroupement : المركز_الوظيفي

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques^a

Xx

U de Mann-Whitney	193
W de Wilcoxon	446
Z	-2,396
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,017

a. Variable de regroupement : yy