



السلوك التنظيمي وأثره في تحسين الأداء دراسة حالة: شركة أسمنت عطبرة

الفرع الرئيسي للعام (2025م)

منال محمد محمود آدم

جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، السودان

manal.vet@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/02/14 تاريخ النشر: 2024/03/30م

مستخلص

هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير السلوك التنظيمي على تحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة. تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر السلوك التنظيمي في تحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة. بني البحث على الفرضيات الرئيسة التالية: أن هنالك علاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء، وهنالك علاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء، وأن هنالك علاقة بين توفير بيئة عمل ملائمة وتحسين الأداء. اتبع البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة. توصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها: حرص شركة اسمنت عطبرة على ترسيخ ثقافة روح الفريق بين العاملين وتحفيزهم، وتهتم الشركة بتتمة قدرات الموارد البشرية لترقية الأداء والتعرف على رغبات العاملين. أوصى البحث بالتأكد على اهتمام ادارة شركة اسمنت عطبرة بترسيخ قيم العدالة بين العاملين مما يحسن الأداء ويسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

كلمات مفتاحية: السلوك التنظيمي، تحسين الأداء، شركة اسمنت عطبرة، السودان.

Abstract

This research aimed to determine the impact of organizational behavior on performance improvement at Atbara Cement Company. The research problem was formulated in the following main question: What is the impact of organizational behavior on performance improvement at Atbara Cement Company? The research was based on the following main hypotheses: that there was a relationship between administrative leadership and performance improvement, there was a relationship between human relations and performance improvement and there was a relationship between providing a suitable work environment and improved performance. The research employed the historical method, the descriptive-analytical method, and the case study approach. The research yielded several key findings, most notably: Atbara Cement Company's commitment to fostering a team spirit among its employees and motivating them; and the company's focus on developing human resource capabilities to enhance performance and understand employee needs. The research recommended that the management of Atbara Cement Company prioritize fostering a culture of fairness among employees, which would improve performance and contribute to job satisfaction.

Keywords: Organizational behavior, performance improvement, Atbara Cement Company, Sudan.

مقدمة

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي بأنها ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المؤسسة، وتأثير المؤسسات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته والطرق التي يعتمد عليها في دعم الأفراد من أجل أداء العمل بكفاءة شديدة حتى يتم زيادة الإنتاج، وإنجاز كافة الأهداف المطلوبة. وقدمت الدراسات الحديثة تعريفاً للسلوك التنظيمي بأنه علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالبيئة الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل شحن طاقة العاملين، ودفعهم إلى تحسين أدائهم، ولكي يقوم العامل بأداء ذلك يجب أن يكون لديه ولاء وانتماء للمنشأة التي يعمل بها. كما تم التطبيق الدراسة الميدانية على شركة أسمنت عطبرة الفرع الرئيسي وذلك لمعرفة الدوافع والسلوك التنظيمي لدى العاملين بها، ولتتبع أساليب علمية لتنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين لتحسين الإنتاج ورفع أدائهم.

مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث في أن الأداء في بعض فروع الجامعة أصبح دون المستوى المطلوب، ويرجع ذلك إلى أن السلوك التنظيمي في ذلك الفرع الرئيسي من الشركة لا تتم إدارته بالصورة المثلى وقد اتضح ذلك من خلال اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، الأمر الذي يشير إلى أن هنالك ثمة مشكلة ينبغي البحث عنها، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما أثر السلوك التنظيمي في تحسين الأداء؟

وتتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- 1/ ما مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء؟
- 2/ إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء؟
- 3/ ما الدور الذي يمكن أن يلعبه توفير بيئة عمل ملائمة في تحسين الأداء؟

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث العلمي في كون أنه أحد الموضوعات الحيوية والتي تثير المكتبة العلمية بمعلومات وتقيد الباحثين المهتمين في هذا المجال، كذلك يستمد البحث أهميته العملية في أنه يتناول أهم المشاكل الإدارية اليومية التي تواجه الشركات وحتى الآن لم يحظى بالاهتمام المطلوب في تلك الشركات، حيث يؤمل أن يفيد البحث عملية تحسين الأداء، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالسلوك التنظيمي وكيفية إدارته، ويمكن أن تكون مرجعاً لمنظمات الأعمال، تستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة لتحقيق أهدافها وإدارة ضغوط العمل، وإدارة الصراعات التنظيمية، وإتباع نمط قيادي فعال

أهداف البحث: يهدف ابلبحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1/ معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية علي تحسين الأداء.
- 2/ بيان مدى تأثير العلاقات الإنسانية علي تحسين الأداء.
- 3/ إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه توفير بيئة عمل ملائمة في تحسين الأداء.

فرضيات البحث: بني البحث على الفرضيات التالية:

- 1/ هنالك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء.
 - 2/ هنالك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء.
 - 3/ هنالك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين توفير بيئة عمل ملائمة وتحسين الأداء.
- منهج البحث:** اتبع البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وأسلوب دراسة الحالة.

الدراسات السابقة

دراسة آية 2015م: تمثلت مشكلة الدراسة في أن السلوك التنظيمي في بعض المنظمات المعاصرة أصبح دون مستوى الطموحات، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير حرص للمنظمة على ترسيخ ثقافة التعاون بين العاملين وخلق دافعيهم للعمل، وأيضاً بيان مدى تأثير إتباع المنظمة للمعايير الإنسانية في التعامل مع العاملين على رضاهم الوظيفي، وكذلك إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه ترسيخ المنظمة لثقافة العدالة بين العاملين في استقرارهم الوظيفي. قامت فرضيات الدراسة على: حرص المنظمة علي ترسيخ ثقافة التعاون بين العاملين يؤثر إيجابياً على خلق دافعيهم للعمل، وأيضاً إتباع المنظمة للمعايير الإنسانية في التعامل مع العاملين يؤدي إلى رضاهم الوظيفي، وكذلك ترسيخ المنظمة لثقافة العدالة بين العاملين يؤدي استقرارهم الوظيفي، اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: قيام البنك بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام علي الموظفين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية أداء العاملين بيقم وفق معايير عادلة، وأيضاً يساعد البنك العاملين على الإبداع كما يحرص على سياسة الباب المفتوح للتواصل مع العاملين، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها: أن يكون هنالك معيار للتعين في المنصب الإداري هو الكفاءة، وأيضاً التقسيم العادل للعمل بين العاملين وتعاون الإدارة لتنفيذ الأعمال المطلوبة، وكذلك تدريب العاملين والبرامج التوعوية وغرس روح العمل في الفريق الواحد عوامل أساسية تتضمن كفاءة العامل وتحسين الأداء والاستقرار الوظيفي، وكذلك إعطاء الموظف الحرية في اختيار فريق العمل بحيث يجعله يشعر براحة مع الفريق الذي ينضم إليه لأنه سيؤدي عمله بشكل أكبر.

أيمن 2014م: صيغت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: هل هنالك علاقة إحصائية بين القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وأيضاً هل القيادة الإدارية تؤثر في السلوك التنظيمي ببنك فيصل الإسلامي؟، وكذلك هل تتأثر بمستوى الفهم الحقيقي لدور القيادة الإدارية في السلوك التنظيمي في بنك فيصل الإسلامي؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة وأثر هذه القرارات في السلوك التنظيمي ببنك فيصل الإسلامي، وكذلك التعرف على مدى اهتمام القيادة الإدارية بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وأثر ذلك على السلوك التنظيمي ببنك فيصل الإسلامي. قامت فرضيات الدراسة على: هنالك علاقة معنوية بين القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي في بنك فيصل الإسلامي، وكذلك للقيادة الإدارية دور فعال في السلوك التنظيمي في بنك فيصل الإسلامي، وأيضاً يتأثر السلوك التنظيمي باهتمام القائد وتشجيعه للعاملين في بنك

فيسل الإسلامي، اتبعت الدراسة المنهج التحليلي والوصفي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتصرف المديرون بالتنمية في بنك فيصل الإسلامي السوداني بالثقة واحترام وتقدير العاملين، وكذلك يشجع المديرون العاملون في البنك قيادتهم على تحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها: الاعتماد على أسلوب القيادة الإدارية في البنك بأسلوب مميز يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم، وكذلك تشجيع المديرون العاملون بالبنك العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية يساعد على رفع الروح المعنوية.

عبد المنعم 2006م: صيغت صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة القومية للكهرباء على أدائها؟ وهل الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة القومية للكهرباء تؤثر إيجابياً على أدائها؟ هل الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة تتوافق وتنسجم. هدفت الدراسة إلى تحسين وتجويد أدائها وذلك تحقيقاً لغايتها في إمداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان وبلا انقطاع. قامت فرضيات الدراسة على: إن الثقافة لتنظيمية السائدة بالهيئة القومية للكهرباء تؤثر إيجابياً على أدائها، وأيضاً الثقافة لتنظيمية السائدة بالهيئة القومية للكهرباء تساهم مساهمة فعالة في تحفيز العاملين وتوافقهم وانسجامهم. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي والوصفي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها: الثقافة التنظيمية تعزز الدافعية نحو العمل في نفوس العاملين بالهيئة، وأيضاً تساعد الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالهيئة. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها: التوعية بين العاملين والحرص على جودة وكفاءة العمل .

العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونه أن السلوك التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء؛ بيد أن هذا لا يتأتى إلا بالنظر إلى المورد البشري بأنه أهم ما تملك المنظمة بمثابة الثروة الحقيقية والدعامة الأساسية للعملية الإنتاجية الأمر الذي يستلزم الاهتمام بدراسة وفهم سلوكه ومن ثم الاهتمام بتنميته وتطويره بالشكل المطلوب. اختلفت الدراسات السابقة عن البحث الحالي في الأهداف التي سعت إليها، فمن بين تلك الدراسات ما هدف إلى تحليل السلوك التنظيمي وأثره في إنتاجية منظمات الإنتاج، وكذلك تحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، ومنها ما هدف إلى التعرف على مدى تأثير حرص المنظمة على ترسيخ ثقافة التعاون بين العاملين وخلق دافعتهم للعمل، وكذلك بيان مدى تأثير إتباع المنظمة للمعايير الإنسانية في التعامل مع العاملين على رضاهم الوظيفي، وأيضاً إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه ترسيخ المنظمة لثقافة العدالة بين العاملين في استقرارهم الوظيفي ومنها ما هدف إلى التعرف على فاعلية القيادة ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة وأثر هذه القرارات في السلوك التنظيمي بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي، وكذلك التعرف على مدى اهتمام القيادة الإدارية بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وأثر ذلك على السلوك التنظيمي بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي أما البحث الحالي فقد هدف إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء، وكذلك بيان مدى تأثير العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء وأيضاً إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه توفير بيئة عمل ملائمة في تحسين الأداء.

السلوك التنظيمي

مفهوم وأهمية وأهداف السلوك التنظيمي:

هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب على مر التاريخ لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وهناك تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال، إن مفهوم السلوك التنظيمي هو "تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة، إن السلوك التنظيمي هو تلك التفاعلات الناتجة عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين. (عبد الباقي، صلاح 2003م، ص 11)

ولتعريف السلوك التنظيمي يمكن القول أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات. ويقصد بالسلوك في "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية ويتضمن السلوك -بهذا المعنى- كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك، كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف على تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها، ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد هما: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة. ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع، أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد

والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات. (ماهر أحمد، 2003 م، ص 22)

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة (مصطفى أحمد، 2005 م، ص 31)

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً، ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً. (ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 23)

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يساعد السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً إذا ما توافرت هذه المسببات، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلاً تمكن من معرفة كيف نحسن أو نشيط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين، التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها، ويمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية: (حسن راوية، 2002، ص 15)

1/ تعد الموارد البشرية مورداً مهماً للمنظمة عليه لا بد من الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة
2/ تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر

3/ تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

أهداف السلوك التنظيمي: تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى: (العميان محمود، 2004، ص 21)

التنبؤ بالسلوك التنظيمي: إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقرابنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقاً ويصعب الاعتماد عليه، لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك. **تفسير السلوك التنظيمي:** الهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو التصرفات للأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيداً من التنبؤ له.

إدارة السلوك التنظيمي: فهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما إن السلوك بالإمكان التنبؤ به وتفسيره، فإنه غالباً يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات. وفي ضوء ذلك فإن من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، ولكن في مثل هذه المواقف فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم إتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. وللتعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود ما يلي: (حسن راوية، ص 14)

1/ نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك.

2/ إن التقدم في العلوم السلوكية قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس. وكما هو من المعلوم أن للسلوك التنظيمي مواضيع متعددة تم أخذ الداعية كموضوع للسلوك التنظيمي يلاحظ مايلي:

أ/ الدراسات والنظريات قد سعت و اجتهدت في تحليل و تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته.

ب/ توجيه هذا النشاط والدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال في شكل هدف مراد تحقيقه.

ج/ وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة؛ لأن حدوث هذا الهدف يبدأ بمحاولة فهم الظاهرة و تفسيرها و من ثم استخدام فهم هذا الهدف لتحقيق الرغبات .

تحسين الأداء

مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالفرد هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مسؤوليهم للعمل بفعالية، لذلك فإن الغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على الأداء والتعرف على مفهوم الأداء وعناصره والتعرف أيضاً على العوامل المؤثرة في الأداء، بالإضافة إلى التعرف على طرق تقييم الأداء، لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإن كان هذا مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإن من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانه مرموقة في المنظمة التي يعمل بها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد خصائصها وهذا الأداء ينبع من حصيلة الأفراد في المنظمة . (تومسون روز ، 2004م، ص ص 187-188)

عرف الأداء بأنه قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (البحار نبيل ، 2009م، ص 35) ، أيضا الأداء هو تنفيذ العامل لإعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة . (سليمان حنفي ، 2005م، ص 12). كما يعرف بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل ليكافأ على الإنتاج ويحاسب على التقصير استنادا على عناصر ومعدلات معيارية يتم على أساسها مقارنة أدائه لتحديد مستوى الكفاءة في العمل الذي يقوم به. (كجوك أبو العباس ، 2009، ص 207).

ولعل مفهوم تقييم الأداء يشير إلى ضرورة إيجاد مقياس يمكن من خلالها الوقوف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة مقارنة بالأداء الفعلي ومن ثم معرفة وتحديد مواطن الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً وتحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها. (المحايوي قاسم ، 2006 م، ص 358)

بينما يرى آخرون أن تقييم الأداء هو عملية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات أو الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير في مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف في جميع مراحل التنفيذ بالنسبة للنشاط الواحد في جميع أنشطة المنظمة ككل. (المرجوشي آيتن ، 2008، ص 19)

أيضا يعرف بأنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وبالتالي فإن المنظمة ينبغي عليها أن تحدد ما تريد مسبقاً وإن تعمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمادية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومن ثم قياس ما أنجز فعلياً مقارنة مع المخطط لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها والتعرف على نواحي الضعف ومعالجتها أو تلافيها بقدر الإمكان. (غالي طاهر ، 2009م، ص 38)، ويعرف الأداء بأنه ذلك النظام الذي يقيس ويحلل أساليب عمل المؤسسة والنتائج التي تحققها بما يساعد في التعرف على جوانب القوة وفرص التحسين وذلك لتحقيق رضا أصحاب الشأن. ويمكن استخلاص ثلاث أركان رئيسية لتقييم الأداء من هذا التعريف وهي كالآتي: (الحكيم مصطفى ، 2010، ص 225)

أ/ نظام قياس وتحليل

ب/ يساعد في التعرف على جوانب القوة وفرص التحسين.

ج/ يهدف لتحقيق الرضا لأصحاب الشأن .

كما يعرف بأنه العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة. (عبدالسلام أبو قحف، 2005م ص 483). ومن خلال هذا التعريف فإن متبنيه يشير إلى التقييم كأحد الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لضمان الاستمرارية والبقاء. ويعرف الأداء على أنه مستوى أو معدل تحقيق الأفراد أو الفرق أو الجماعات والمنظمات لأهدافها التي خططت لها بكفاءة وفعالية، (مصطفى احمد، ص 415)، ولعل التعريف الحالي يقود إلى التطرق لمفهوم الكفاءة والفاعلية ولعلمنا من الألفاظ التي دائما ما تترن بمفهوم الأداء وتقييم الأداء فتعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل مدخلات وتحسب من خلال المعادلة لتالية: (حنفي عبد الغفار ، 2006، ص 24) الكفاءة = المخرجات

أما مفهوم الفعالية فتشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التي خططت لها وتقاس كالاتي:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المنفذ}}{\text{المخطط}}$$

وبالتالي فإن التعريف أعلاه يتناول مفهوم الأداء من عدة زوايا يمكن تلخيصها في: [\(المرجع السابق، ص24\)](#)

1. القياس لمعرفة مستوى التنفيذ والفرق بين التنفيذ والمخطط .
2. الفاعلية من خلال تحقيق الأهداف المخططة .
3. الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف من خلال حسن استغلال الموارد المالية والبشرية استغلالاً أمثل يضمن تحقيق أهدافها بصورة تعظم من ربحية المؤسسات .

ولما كان الأفراد جزء من منظومة العمل في المؤسسات والعجلة المحركة نحو تحقيق الأهداف فإن المكون الفطري يقتضي ضرورة حصولهم على تعويضات نتاج ما يقدمونه من أداء سواء كانت هذه التعويضات عينية أو مادية في شكل أجور ومرتبات حوافز إجازات ترقية وغيرها ، فإن ذلك يعني بالضرورة قيام المنظمة بتقييم لأداء منسوبيها من زاويتين هما: [\(توفيق عبد الرحمن، 2011، ص12\)](#)

1. مدى أداء العاملين للوظائف والمهام الموكلة لهم ومستويات الانجاز التي يحققونها.
2. مدى قدرتهم على التنافس على للاستفادة من المزايا المادية والمعنوية التي توفرها المنظمات في شكل (رواتب، مكافآت ، ترقيات) .

العوامل المؤثرة على الأداء : هنالك عدة عوامل تؤثر على مستوى أداء الفرد لعمله وتعمل كمحدد لذلك الأداء ويمكن إجمالها في عاملين رئيسين: (السلمي علي ، 2004م، ص ص 25-36)

1. **عوامل فنية:** أهم تلك العوامل هي التقنية المستخدمة في الأداء وتصميم العمل وطرق وأساليب الإنتاج حيث تؤثر تلك العوامل بالزيادة أو الانخفاض على مستوى أداء الفرد .
2. **عوامل إنسانية:** تتمثل في الآتي:

أ. **القدرة على أداء العمل:** تتطلب المقدرة علي العمل المهارة والمعرفة بالعمل نفسه ، وهنالك عدة مصادر يمكن للفرد عن طريقها اكتساب القدرة على العمل أهمها التعليم والتدريب سواء علي رأس العمل او في مؤسسات أخرى منفصلة تختص بذلك النشاط بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل نفسه .

ب. **الرضا في العمل:** تبرز تلك الرغبة من خلال حماس الفرد علي أداء العمل (أو ما يعرف بدافعية الفرد للعمل) إلا أن تلك الرغبة تتأثر بعدة محددات من أهمها حاجات الأفراد ، حيث يتأثر أداء الأفراد بما توفره بيئة العمل من إشباع لرغباتهم وحاجاتهم والتي تتمثل في الحاجات الأولية والتي يمكن إشباعها عن طريق الأجر والاستقرار في العمل والحاجات الاجتماعية وهي التي يمكن إشباعها عن طريق الإتصال بالآخرين وتكوين العلاقات والحاجة إلى مساعدة الآخرين والتي يمكن إشباعها عن طريق علاقات العمل مع الزملاء والمشاركة في عضوية جماعات العمل .

وأيضا من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: [\(عبد المحسن توفيق، 2006م، ص 50\)](#)

1. غياب الأهداف المحددة .
2. عدم مشاركة في الأداء .
3. اختلاف مستويات الأداء .
4. مشكلات الرضا الوظيفي .
5. التسبب الإداري

وهناك أيضا عوامل متعددة أخرى تؤثر في الأداء وهي تختلف من منظمة لأخرى وهي: [\(المرجع السابق، ص 51\)](#)

1. تاريخ وثقافة المؤسسة .
2. حجم قطاع المؤسسة .
3. أسلوب الإدارة العامة السائد .
4. أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد .
5. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة

بناءً على ما سبق يرى البحث أن تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لا يتم إلا من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة مما يسهم في زيادة إنتاجية العمل، فبالنسبة للعامل فإن تحقيق تلك العوامل تشعره بالانتماء التنظيمي والعدالة مقابل العائد والولاء للمنظمة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل. تساعد على زيادة أدائه واستثمار طاقته الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. يرى البحث أنه من خلال تفاعل العوامل السابقة يظهر مستوى أداء العامل كما أن لهذه العوامل تأثيرات متفاوتة على الأداء، مما يتطلب النظر إلى هذه المحددات.

محددات الأداء: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهمة، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهمة يتأثر أداء الفرد مجموعة من العوامل المتخلفة والتي يصعب تحديدها وتمييزها ، ولكن تم التوصل إلى أهم محددات الأداء وهي كما يلي: (حسن [رواية](#) 2004، ص 211)

أولاً: **العوامل الخارجية:** وتشمل هذه العوامل على:

1. ظروف العمل المادية. 2. العوامل الاجتماعية. 3. العوامل الفنية.

ثانياً: **العوامل الذاتية:** وهي عوامل مرتبطة بسلوك الموظف ومن أهمها:

1. **القدرة على العمل:** تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن أن تكون قدرات فطرية أو موروثية وقدرات مكتسبة. 2. **الدافعية للعمل:** تشير الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة ، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل.

إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة ونوع وحجم الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة أسمنت عطبرة - الفرع الرئيسي، والبالغ عددهم (100) فرداً، وتم توزيع عدد (50) استبانة وبذلك بلغ حجم العينة 50% من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة قصدية لتحقيق أهداف الدراسة. **أداة الدراسة:** هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية وأيضاً اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه المحاور (15) سؤالاً، وقد طُلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عن مانتصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا وافي بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية: 1/ الأشكال البيانية 2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية 3/ الوسط الحسابي 4/ اختبار ألفا كرونباخ 5/ اختبار (T) للعينة الواحدة 5/ معامل الارتباط

هذا وقد استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي spss (Sciences Statistical Package For Social) (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق أداة الدراسة: يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج. وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0,6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
15	0,87

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ان معامل ألفا كرونباخ 0,87 وهو مرتفع جداً مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس. **مقياس ليكارت الخماسي:** استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حسب الأوزان التالية:

جدول (2): أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

قامت الباحثة بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول (3): المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	من 1 الى 1,79	من 1,80 الى 2,59	من 2,60 الى 3,39	من 3,40 الى 4,19	من 4,20 الى 5
الرأي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

ومن خلال الجدول أدناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أي حوالي 0,80، وقد حسبت الفترة على أساس أن الأرقام 1,2,3,4,5 بينها 4 مسافات.

اختبار (T) للعينة الواحدة: يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف مسبقاً، وهو من الاختبارات الإحصائية المعلمية، فيعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمة المعنوية significance ونقارنها مع 0,05 فنجد حالتين:

1. إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05 فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.

2. إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو يساوي 0,05 فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.

الارتباط:- هو دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وذلك لمعرفة اتجاه وشدة هذه العلاقة ، بمعنى هل العلاقة بين y,z علاقة طردية أي هل بمعنى يزيد Z بزيادة y وأما عكسية بمعنى يقل Z بنقصان y ، وكذلك هل هذه العلاقة قوية أم ضعيفة مثلاً علاقة بين درجات الحرارة وكميات الأمطار، والعلاقة بين مرض السرطان وكمية التبغ المستخدمة أو العلاقة بين درجات مادة وأخرى . والارتباط لا يهتم بالسببية ولدراسة هذه العلاقة يمكن استخدام :

1. **الأشكال الانتشارية :** الشكل الانتشاري عبارة عن محورين متعامدين على المحور الأفقي الظاهرة الأولى وعلى المحور الرأسي الظاهرة الأخرى، حيث يمثل كل قيمتين متناظرتين بنقطة بين المحورين، والأشكال الانتشارية تعطي فكرة فقط عن نوع واتجاه العلاقة ولكنها لا تقيس شدة العلاقة بالضبط.

2. **معامل بيرسون للارتباط :** معامل بيرسون يقيس العلاقة بالضبط وكذلك اتجاه الارتباط حيث أقترح بيرسون العلاقة التالية لقياس الارتباط البسيط:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

يفسر هذا المعامل :

1. إذا كانت قيمة معامل بيرسون للارتباط موجبة تكون العلاقة طردية وإذا كانت سالبة تكون العلاقة عكسية.
2. معامل بيرسون للارتباط يكون دائماً $-1 \leq R \leq 1$ ، ويعود السبب لأن البسط مساوياً للمقام وهو أبعد للبسط.
3. إذا كانت قيمة معامل بيرسون = الواحد الصحيح يكون الارتباط تام.
4. وإذا كانت قيمة معامل بيرسون = صفر يقال أنه لا توجد علاقة أو ارتباط.
5. كلما اقتربت قيمة معامل بيرسون للارتباط من الواحد الصحيح يقال أن العلاقة قوية مثل (0,87 ، 0,09 ، 0,88) ، وكلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة (0,01 ، 0,22 ، 0,3).

/2 عبارات الاستبانة:

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (القيادة الإدارية) وتحسين الاداء:

جدول (4): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة التحفيز	6	31	11	2	0
	النسبة %	12.0	62.0	22.0	4.0

0	24	19	5	2	التكرار	تتفهم الشركة الصراعات الشخصية بين العاملين وتعمل على حلها
0	48.0	38.0	10.0	4.0	النسبة %	
0	3	12	23	12	التكرار	تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة روح الفريق بين العاملين
0	6.0	24.0	46.0	24.0	النسبة %	
1	1	18	23	7	التكرار	تهتم الشركة بتنمية قدرات الموارد البشرية لترقية الأداء
2.0	2.0	36.0	46.0	14.0	النسبة %	
2	7	21	18	2	التكرار	تعمل الشركة على ترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية
4.0	14.0	42.0	36.0	4.0	النسبة %	

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يمكن يلاحظ الآتي:

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100%.
- انحازت أغلبية استجابات الباحثين عن عبارات هذا المحور للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارات (تحرص الشركة علي ترسيخ ثقافة التحفيز، تحرص الشركة علي ترسيخ ثقافة روح الفريق بين العاملين، تهتم الشركة بتنمية قدرات الموارد البشرية لترقية الاداء) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الاراء (31، 23، 23) وذلك بنسبة مئوية (62.0 و 46.0 و 46.0%) من العينة الكلية على التوالي.
- انحازت الاستجابات للرأي (محايد) حيث يلاحظ العبارة (تعمل الشركة علي ترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (محايد) حيث بلغ تكرار هذا الرأي (21) وذلك بنسبة مئوية (24.0)%.
- الرأي (لا اوافق) انحازت له العبارة (تتفهم الشركة الصراعات الشخصية بين العاملين وتعمل علي حلها) بتكرار 24 من الباحثين ونسبة مئوية 48%.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات الباحثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والحيادية، وفي ذلك مؤشر عن قبول الباحثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن تأكيد القول بأن القيادة الإدارية تحقق تحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي.

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (القيادة الإدارية):-

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الأول

جدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الاول

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة التحفيز	3.82	.691	39.104	49	.000	اوافق
تتفهم الشركة الصراعات الشخصية بين العاملين وتعمل على حلها	2.58	92.6	29.922	49	.000	لا اوافق
تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة روح الفريق بين العاملين	3.88	.849	32.333	49	.000	اوافق
تهتم الشركة بتنمية قدرات الموارد البشرية لترقية الأداء	3.68	.819	31.766	49	.000	اوافق
تعمل الشركة على ترسيخ ثقافة الرقابة	3.22	.887	25.660	49	.000	محايد

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للوسائل الحسابية فنجد أنها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

1. العبارات (تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة التحفيز، تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة روح الفريق بين العاملين، تهتم الشركة بتنمية قدرات الموارد البشرية لترقية الأداء) كان وسطها الحسابي يقع بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالموافقة وهو آراء الباحثين عن تلك العبارات.
2. العبارة (تعمل الشركة على ترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية) كان وسطها الحسابي يقع بين (2.60 إلى 3.39) وهو المحدد سلفاً بالحياد وهو آراء الباحثين عن تلك العبارة.
3. العبارة (تتفهم الشركة الصراعات الشخصية بين العاملين وتعمل على حلها) كان وسطها الحسابي يقع بين (1.80 إلى 2.59) وهو المحدد سلفاً بعدم الموافقة وهو آراء الباحثين عن العبارة.
4. يلاحظ أن الانحراف المعياري لعبارة المحور تتراوح بين (0.691 إلى 0.887) مما يدل على تجانس إجابات الباحثين. مما سبق في تحليل بيانات هذا المحور يمكن القول أن أفراد العينة فيه تنوعت استجاباتهم ما بين الموافقة والحياد وعدم الموافقة. ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (6): الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
3.59	0.793	32.357	49	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الوسط الحسابي لعبارة المحور مجتمعة قد بلغ (3.59) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد القول بأن القيادة الإدارية يحقق تحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي. التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارة المحور الثاني (العلاقات الانسانية)

جدول (7): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارة المحور الثاني

العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تحرص الشركة على التعرف على رغبات العاملين	التكرار	2	28	16	4	0
	النسبة %	4.0	56.0	32.0	8.0	0
تقوم الشركة بانتهاج أسلوب سياسة الباب المفتوح مع العاملين	التكرار	4	19	14	10	3
	النسبة %	8.0	38.0	28.0	20.0	6.0
تهتم الشركة بترسيخ قيم العدالة بين العاملين لتحقيق رضاهم الوظيفي	التكرار	3	21	17	7	2
	النسبة %	3.0	42.0	34.0	14.0	4.0
تسعى الشركة لتحفيز الأفراد المبدعين	التكرار	7	16	23	2	2
	النسبة %	14.0	32.0	46.0	4.0	4.0
تعمل الشركة على تقوية الروابط الأسرية بين العاملين	التكرار	6	24	18	2	0
	النسبة %	12.0	48.0	36.0	4.0	0

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1. أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .

2. انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (أوافق) حيث يلاحظ في العبارات (تحرص الشركة علي التعرف علي رغبات العاملين، تقوم الشركة بانتهاج أسلوب سياسة الباب المفتوح مع العاملين، تهتم الشركة بترسيخ قيم العدالة بين العاملين لتحقيق رضاهم الوظيفي، تعمل الشركة على تقوية الروابط الأسرية بين العاملين) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي (28، 21، 19، 24) وذلك بنسب مئوية (56.0 و 38.0 و 42.0 و 48.0%) من العينة الكلية على التوالي.
3. انحازت الاستجابات للرأي (محايد) حيث يلاحظ العبارة (تسعى الشركة لتحفيز الأفراد المبدعين) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (محايد) حيث بلغ تكرار هذا الآراء (23) وذلك بنسبة مئوية (46.0%).
4. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن كل استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والحيادية في عبارة واحدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن تأكيد القول بأن العلاقات الإنسانية تحقق تحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (العلاقات الانسانية):

جدول (8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تحرص الشركة إلى التعرف على رغبات العاملين	3.56	.705	35.732	49	.000	اوافق
تقوم الشركة بانتهاج أسلوب سياسة الباب المفتوح مع العاملين	3.22	1.055	21.574	49	.000	محايد
تهتم الشركة بترسيخ قيم العدالة بين العاملين لتحقيق رضاهم الوظيفي	3.32	.935	25.095	49	.000	محايد
تسعى الشركة لتحفيز الأفراد المبدعين	3.48	.931	26.428	49	.000	اوافق
تعمل الشركة على تقوية الروابط الأسرية بين العاملين	3.68	.741	35.133	49	.000	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويلاحظ الآتي:

1. العبارات (تحرص الشركة إلى التعرف على رغبات العاملين، تسعى الشركة لتحفيز الأفراد المبدعين، تعمل الشركة علي تقوية الروابط الأسرية بين العاملين) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
2. العبارات (تقوم الشركة بانتهاج أسلوب سياسة الباب المفتوح مع العاملين، تهتم الشركة بترسيخ قيم العدالة بين العاملين لتحقيق رضاهم الوظيفي) كانت أوساطها الحسابية تقع بين (2.60 إلى 3.39) وهو المحدد سلفاً بالحياد وهو اراء المبحوثين عن تلك العبارات.
3. يلاحظ ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (.705 إلى 1.055) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

4. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان أفراد العينة تنوعت بين الموافقة و الحيادية.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (9): الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
---------------	-------------------	-----------------	--------------	-------------------	---------

3.45	0.873	28.792	49	0.000	وافق
------	-------	--------	----	-------	------

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.451) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بأن العلاقات الإنسانية تحقق تحسن الأداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (بيئة العمل الملائمة)

جدول (10): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تهتم الشركة بتوفير احتياجات العمل التي تساعد في أداء الأعمال بالصورة المثلى	التكرار	15	27	5	2
	النسبة %	30.0	54.0	10.0	2.0
تقوم الشركة بتهيئة مناخ يساعد العاملين على الإبداع	التكرار	9	20	15	5
	النسبة %	18.0	40.0	30.0	10.0
تحرص الشركة على عمل برامج ثقافية وتشجيعية تساعد العاملين في تقوية التواصل بينهم	التكرار	7	18	19	6
	النسبة %	14.0	36.0	38.0	12.0
تخصص الشركة ميزانية مقدرة تساعد على تسيير العمل	التكرار	15	27	8	0
	النسبة %	30.0	54.0	16.0	0
تسعى الشركة لتوفير موارد تكنولوجية حديثة لتحسين الأداء	التكرار	15	24	7	4
	النسبة %	30.0	48.0	14.0	8.0

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت أغلبية استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (أوافق) حيث يلاحظ في العبارات (تهتم الشركة بتوفير احتياجات العمل التي تساعد في أداء الأعمال بالصورة المثلى، تقوم الشركة بتهيئة مناخ يساعد العاملين على الإبداع، تخصص الشركة ميزانية مقدرة تساعد على تسيير العمل، تسعى الشركة لتوفير موارد تكنولوجية حديثة لتحسين الأداء) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق) حيث بلغ تكرار هذه الآراء (27 و 20 و 27 و 24) وذلك بنسب مئوية (54 و 40.0 و 54.0 و 48.0) % من العينة الكلية على التوالي.
- انحازت الاستجابات للرأي (محايد) حيث يلاحظ العبارة (تحرص الشركة على عمل برامج ثقافية وتشجيعية تساعد العاملين في تقوية التواصل بينهم) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (محايد) حيث بلغ تكرار هذا الرأي (19) وذلك بنسبة مئوية (38.0) % من العينة الكلية.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والحياد في عبارة واحدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (بيئة العمل الملائمة):

جدول (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثالث

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تهتم الشركة بتوفير احتياجات العمل التي تساعد في أداء الأعمال بالصورة المثلى	4.06	.867	33.118	49	.000	وافق

تقوم الشركة بتهيئة مناخ يساعد العاملين على الإبداع	3.62	.967	26.482	49	.000	وافق
تحرص الشركة على عمل برامج ثقافية وتشجيعية تساعد العاملين في تقوية التواصل بينهم	3.52	.886	28.087	49	.000	وافق
تخصص الشركة ميزانية مقدرة تساعد على تسيير العمل	4.14	.670	43.669	49	.000	وافق
تسعى الشركة لتوفير موارد تكنولوجيا حديثة لتحسين الأداء	4.00	.881	32.118	49	.000	وافق

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، اي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول

1. العبارات (تهتم الشركة بتوفير احتياجات العمل التي تساعد في أداء الأعمال بالصورة المثلى، تقوم الشركة بتهيئة مناخ يساعد العاملين على الإبداع، تحرص الشركة على عمل برامج ثقافية وتشجيعية تساعد العاملين في تقوية التواصل بينهم، تخصص الشركة ميزانية مقدرة تساعد على تسيير العمل، تسعى الشركة لتوفير موارد تكنولوجيا حديثة لتحسين الاداء) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالرأي (وافق)، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة وهو يمثل كل العبارات وهو جانب إيجابي مطلق لعبارات هذا المحور.

2. يلاحظ ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (670. الى 0967). مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

3. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة الموافقة بالاجماع لهذا المحور.

لايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (12): الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
3.78	0.854	32.691	49	0.000	وافق

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

من الجدول أعلاه يلاحظ ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.78) وهو المحدد سلفاً بالرأي (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بأن بيئة العمل الملائمة تحسن أداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء

جدول (13): الارتباط بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة المعنوية	نوع العلاقة
القيادة الإدارية	0.851	0.000	طردية
تحسين الأداء			

*مستوى المعنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

الجدول أعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (القيادة الادارية و تحسين الأداء) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.851 وبالنظر لمستوى المعنوية بأن القيمة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين، وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء

جدول (14): الارتباط بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة المعنوية	نوع العلاقة
العلاقات الإنسانية	0.841	0.000	طردية
تحسين الأداء			

*مستوى المعنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

الجدول أعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (العلاقات الإنسانية و تحسين الأداء) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.841 وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ، وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير بيئة عمل ملائمة وتحسين الأداء

جدول (15): الارتباط بين توفير بيئة العمل الملائمة وتحسين الأداء

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة المعنوية	نوع العلاقة
بيئة العمل الملائمة	0.877	0.000	طردية
تحسين الأداء			

*مستوى المعنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2025م)

الجدول أعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (توفير بيئة العمل الملائمة وتحسين الأداء) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.877 وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير بيئة عمل ملائمة وتحسين الأداء بشركة اسمنت عطبرة الفرع الرئيسي.

الخاتمة

تشتمل على:

أولاً: النتائج:

1. تحرص الشركة على تحفيز العاملين وخاصة المبدعين منهم.
2. تهتم الشركة بتوفير احتياجات العمل التي تساعد في أداء الأعمال بالصورة المثلى.
3. تقوم الشركة بتهيئة مناخ يساعد العاملين على الإبداع.
4. تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة روح الفريق بين العاملين.
5. تهتم الشركة بتنمية قدرات الموارد البشرية لترقية الأداء.
6. تعمل الشركة على تقوية الروابط الأسرية بين العاملين.
7. تسعى الشركة لتوفير موارد تكنولوجية حديثة لتحسين الأداء.
8. تهتم الشركة بترسيخ قيم العدالة بين العاملين لتحقيق رضاهم الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. يجب على الشركة المحافظة على تحفيز العاملين وخاصة المبدعين منهم.
2. محافظة الشركة توفير على احتياجات العمل التي تساعد في أداء الأعمال بالصورة المثلى.
3. التأمين على قيام الشركة بتهيئة مناخ يساعد العاملين على الإبداع.
4. تأكيد الشركة على ترسيخ ثقافة روح الفريق بين العاملين.
5. التأكيد على حرص الشركة إلى التعرف على رغبات العاملين.
6. التأكيد على اهتمام الشركة بتنمية قدرات الموارد البشرية لترقية الأداء.



7. تدعيم سعي الشركة لتوفير موارد تكنولوجية حديثة لتحسين الأداء .
8. التأكيد على اهتمام الشركة على ترسيخ قيم العدالة بين العاملين لتحقيق رضاهم الوظيفي

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. كجوك، أبو العباس فضل المولى، (2009) إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة >
2. ماهر أحمد ، (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص
3. مصطفى أحمد سيد ، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة: دن،
4. مصطفى أحمد سيد، (2004)، إدارة البشر الأصول والمهارات، د.م: دن، ص
5. المرجوشي إيتن محمود سامح، (2008)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
6. عبد المحسن توفيق محمد، (2006) تقييم الاداء، الإسكندرية: دار الفكر العربي.
7. سليمان حنفي محمد، (2005) السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية.
8. حسن رواية (2004) السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م.
9. ———، (2002) السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. روز مري تومسون، إدارة الأفراد، ترجمة حزام بن ماطر، الرياض: مطابع العلم والنشر، 2004م.
11. عباس سهيلة ، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. عبد الباقي صلاح محمد، (2004) السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
13. غالي طاهر محسن منصور، (2009) وائل صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر.
14. توفيق عبد الرحمن، (2011)، دراسات الوصف الوظيفي، القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية ببيميك.
15. عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
16. حنفي عبد الغفار، (2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. السلمي علي، (2004)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
18. المحياوي قاسم نايف، (2006) إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق.
19. العميان محمود سلمان، (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار وائل للنشر.
20. الحكيم مصطفى حامد، (2010) الجودة الشاملة وامتياز الأعمال متوافق مع النموذج الأوربي، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
21. البحار نبيل حسن وآخرون، (2009)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: الشركة العربية.

ثانياً: الرسائل العلمية:

1. أيمن الحاج احمد عثمان ، القيادة الإدارية وأثرها علي السلوك التنظيمي (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة إفريقيا العالمية ، الخرطوم ، 2014م
2. آية سيد احمد حسن محمد ، أثر السلوك التنظيمي علي أداء المنظمة ، دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي في الفترة من 2010 – 2015، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العامة – الخرطوم: 2015م
3. عبد المنعم يعقوب أحمد، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات (الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من 2000 – 2005م، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، 2006م.