

## الفصل الرابع المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة البالغ عددهم 755 عاملاً وفقاً لكشوفات العاملين بالشركة.

أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية تناسبية بلغ حجمها 151 مفردة بما يعادل 20% من المجتمع الكلي للدراسة وهي نسبة مقبولة إحصائياً. لقد تم توزيع عدد (151) استمارة استبيان، وتم استرداد (112) استبانته منها بنسبة قبول (74%) وهي نسبة جيدة جداً.

ثانياً: منهج وأدوات الدراسة:-

لقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي القائم على العمل الميداني الذي يعتمد على مصدرين من مصادر المعلومات هما:  
المصادر الأولية والمصادر الثانوية:-

وتتمثل المصادر الأولية في العاملين موضوع الدراسة وقد تم تجميع المعلومات

أعلاه من خلال الأدوات التالية:

(أ) المقابلة الموجهة: التي أجراها الباحث مع كبار القادة الإداريين العاملين بالشركة وغيرهم من ذوي الخبرة والتجربة في إدارة المؤسسات والهيئات العامة فيما يتعلق بمفهوم الأداء، معايير تقويم الأداء، الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقويم الأداء وأهمية تقويم الأداء.

(ب) الاستبيان: وهو الأسلوب الرئيسي الذي اعتمدت عليه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمستويات الأخرى.

(ج) ملفات ووثائق الشركة: وتتمثل في مكاتبات ومذكرات وتقارير المسؤولين السنوية ونصف السنوية وربع السنوية. فهي من الوسائل الأساسية لتجميع المعلومات حيث تعتبر ذاكرة الشركة.

## 2/ المصادر الثانوية:-

وهذه تتمثل في الكتب والرسائل الجامعية السابقة غير المنشورة، الدوريات والمجلات والأبحاث التي كتبت في مجال الدراسة، بالإضافة الي ما ورد بالوثائق والمستندات الرسمية والقوانين والإنترنت من المعلومات ذات الصلة.

لقد اشتملت الاستبانة علي قسمين هما:  
القسم الأول:

ويتضمن معلومات عامة مثل: (العمر، الجنس، الدرجة الوظيفية والخبرة العملية).

### القسم الثاني:

ويتضمن محاور تقويم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وهي:

**المحور الأول:** درجة الرقابة الإدارية واسبابها وتقيسه (5 فقرات).

**المحور الثاني:** العمل الإداري والتنظيمي وتقيسه (13) فقرة.

**المحور الثالث:** السياسات والاستراتيجيات وتقيسه(11) فقرة.

**المحور الرابع:** العمل الاقتصادي وتقيسه (10) فقرات.

**المحور الخامس:** الموارد البشرية وحقوقهم من الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت وتقيسه (11) فقرة.

**المحور السادس:**محور الخدمات العامة وتقيسه (7) فقرات.

وبذلك فان عدد مجموع فقرات مقاييس البحث (57) فقرة. وقد تم استخدام مقياس ليكارد

((Iikart Scale) الخماسي في تصميم مستويات الإجابة كالآتي:

أوافق بشدة	أوافق	غير محدد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

### ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:-

للتحقق من مدي صدق وثبات أداة الدراسة تم عرضها علي عدد ست من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الخرطوم، جامعة امدرمان الإسلامية و مركز تطوير الإدارة. حيث تم تعديل بعض الفقرات واضيفت فقرات أخرى علي ضوء الملاحظات التي أوردتها العلماء.

رابعاً: أسلوب تحليل البيانات:-

تم استخدام الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانته الدراسة وفق الآتي:

### (1) الوسط الحسابي:

وقد تم استخدامه لمعرفة إجابات أفراد العينة (عينة الدراسة) ، وقد اعتمدت في تحديد الاتجاهات ومعرفة الإجابة علي الأسئلة التي وردت في كل محور من محاور الاستبيان والتي تعبر عن أهداف الدراسة وخاصة من اجل معرفة واقع تقويم الأداء، ومدى ارتباطه بالكفاءة في أداء الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة. والتي سيتم التحقق منها لاحقاً في فرضيات الدراسة.

### (2) الانحراف المعياري:

لقد استخدم الانحراف المعياري والوسط الحسابي للتعرف علي مدى الموافقة علي أهم المعوقات التي تحد من العمل الاداري في الشركة.

لقد هدفت الدراسة إلى بيان واقع تقويم الأداء بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة من خلال دراسة السمات والخصائص المميزة لتقويم الأداء، واثّر ذلك علي كفاءة وتحسين الأداء بعمليات الشركة. بالإضافة الي تحليل العوامل المؤثرة في ممارسة وظيفة تقويم الأداء.

كل تلك الأهداف أمكن الوصول إليها من خلال الإجابة علي أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات التي تعبر عنها من خلال مقاييس متغيرات الدراسة خماسية الأبعاد كما سبقت الإشارة.

لقد تم التعرض لجهود عمليات تقويم الأداء في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة في الفصل السابق والتي كان لها الأثر الإيجابي علي تصحيح المسار وضبط العمل وتصحيح الانحرافات ورصد التجاوزات، رغم انه توجد تجاوزات في بعض الأمور. وتلك النتائج هي من صميم التقارير الرسمية والإجراءات التي تمت. ولكي تتم المطابقة ما بين النتائج وبين واقع الحال من وجهه نظر العاملين ، فقد طرحت أسئلة الاستبيان لتعالج جانباً مهماً من جوانب العمل الإداري في المؤسسات العامة وهو تقويم الأداء. خصائص عينة الدراسة:-

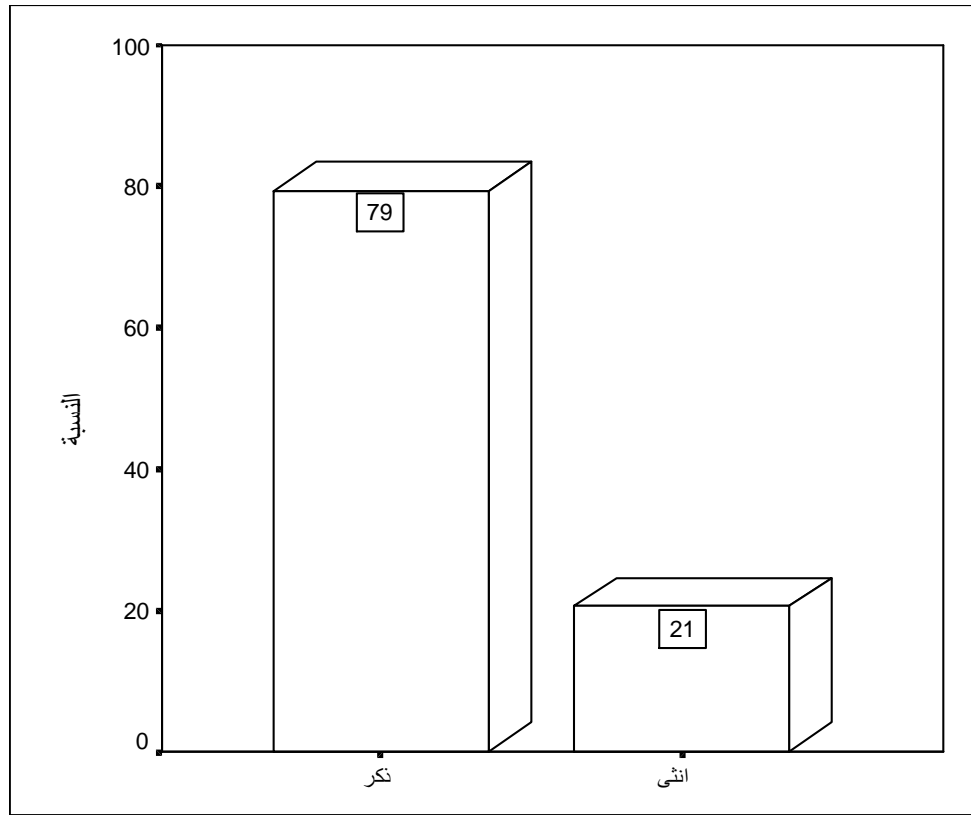
قبل التطرق الي الحديث عن نتائج الدراسة، فانه من الأفضل التطرق إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حتى يمكن استخدامها لاحقاً في دراسة الفروق الإحصائية والاستنتاجات البحثية التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة والدراسات اللاحقة لها بمشيئة الله.

لقد تشكلت عينة الدراسة من العاملين بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة، والمصنفين في سجلاتها الرسمية. ويمكن وصف خصائص أفراد العينة كما يلي:

أولاً: النوع:-

جدول رقم (10)  
وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للنوع

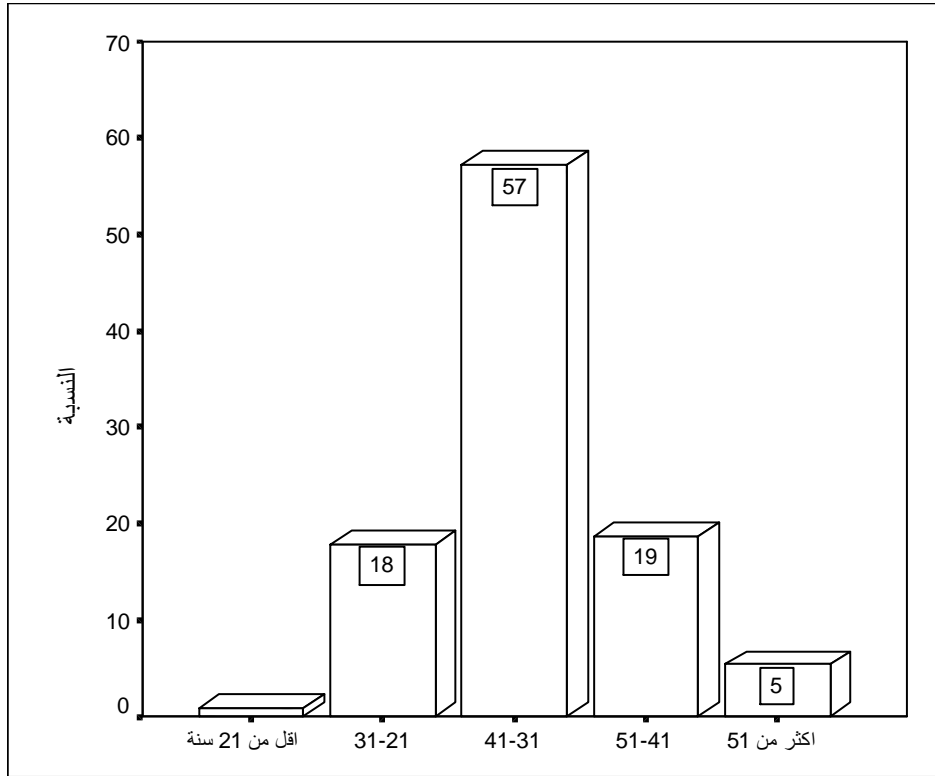
النوع	العدد	النسبة (%)
ذكور	89	79.5
إناث	23	20.5
المجموع	112	%100



من الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن 79% من أفراد العينة ذكور و 21% منهم إناث. وذلك يدل على أن عدد الذكور في الشركة يفوق عدد الإناث. ويفسر من جانب آخر علي أن مشاركة الإناث واستجابتهن أيضا أقل من الرجال.

جدول رقم (11)  
وصف خصائص عينة الدراسة وفقا لأعمارهم

النسبة (%)	العدد	الفئة العمرية
0.9	1	اقل من 21
17.9	20	31-22
57.1	64	41-32
18.8	21	51-42
5.4	6	اكثر من 51
%100	112	المجموع



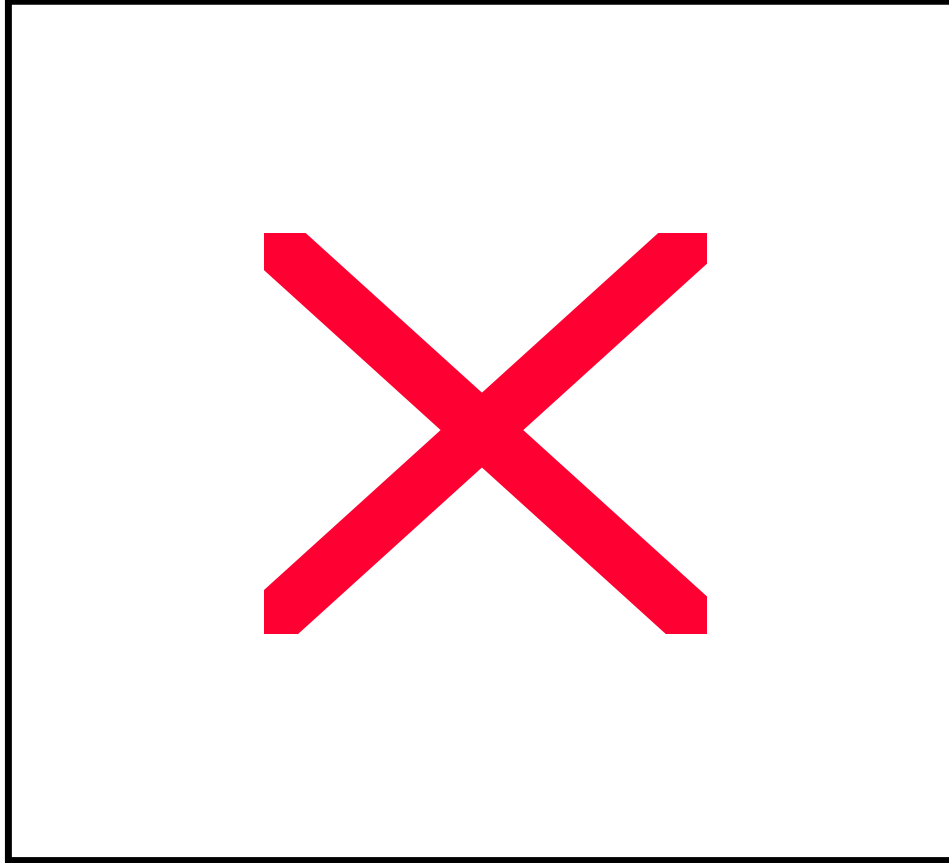
من الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح أن 57% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41-32 سنة 18.8% أعمارهم بين 51-42 سنة، 17.9% بين 31-22 سنة، 5% أكثر من 51 سنة و0.9% أعمارهم أقل من 21 سنة.

من الجدول رقم (11) نستطيع أن نقول أن النسبة الغالبة من العاملين هم من الفئة العمرية المتوسطة (41-31) وهم في طور الشباب الذي يزيد عطاؤه، في حين تقل نسبة كبار السن.

جدول رقم (12)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية

النسبة (%)	العدد	الحالة
32.1	36	عازب
64.3	72	متزوج
3.6	4	أخرى
%100	112	المجموع



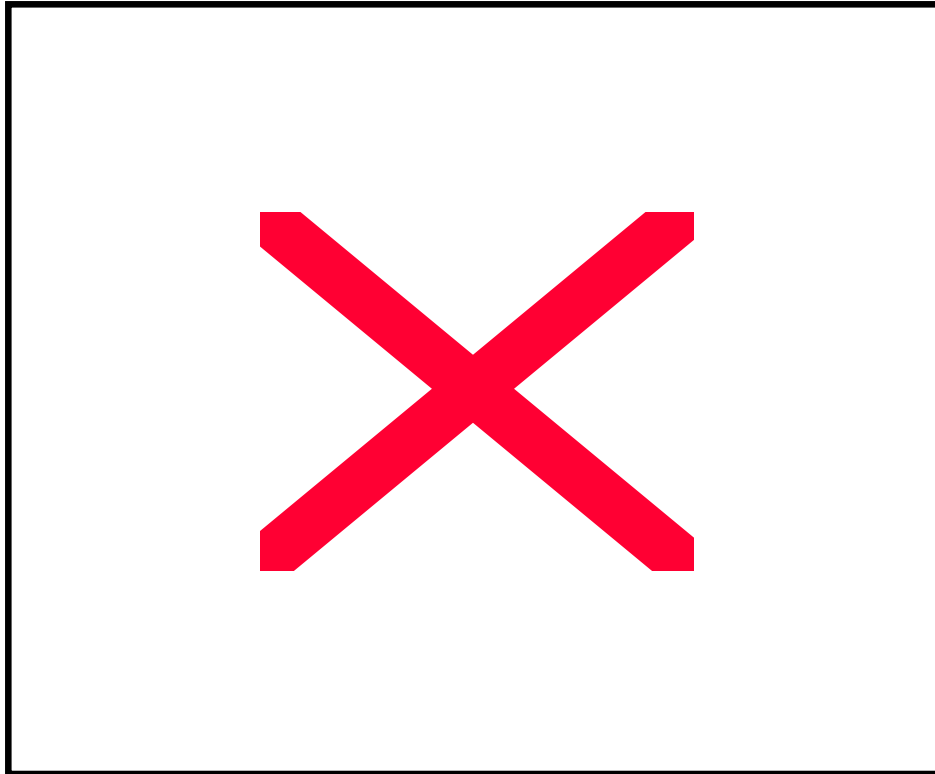
من الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن 64.3% من أفراد العينة متزوجين ،  
و32.1% غير متزوجين.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن حوالي ثلثي أفراد العينة متزوجين ولهم أسر يعولونها، مما يدل علي استقرار العاملين في العمل. أما النسبة المتبقية وهي حوالي الثلث فهم غير متزوجين وذلك يعطي مؤشرا لظروف الحياة وزيادة تكاليف المعيشة مما يؤخر الزواج بالنسبة لكثير من الأشخاص.

جدول رقم (13)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة (%)	العدد	المستوى
2.7	3	أساس فما دون
15.2	17	ثانوي
69.6	78	جامعي
12.5	14	فوق الجامعي
%100	112	المجموع

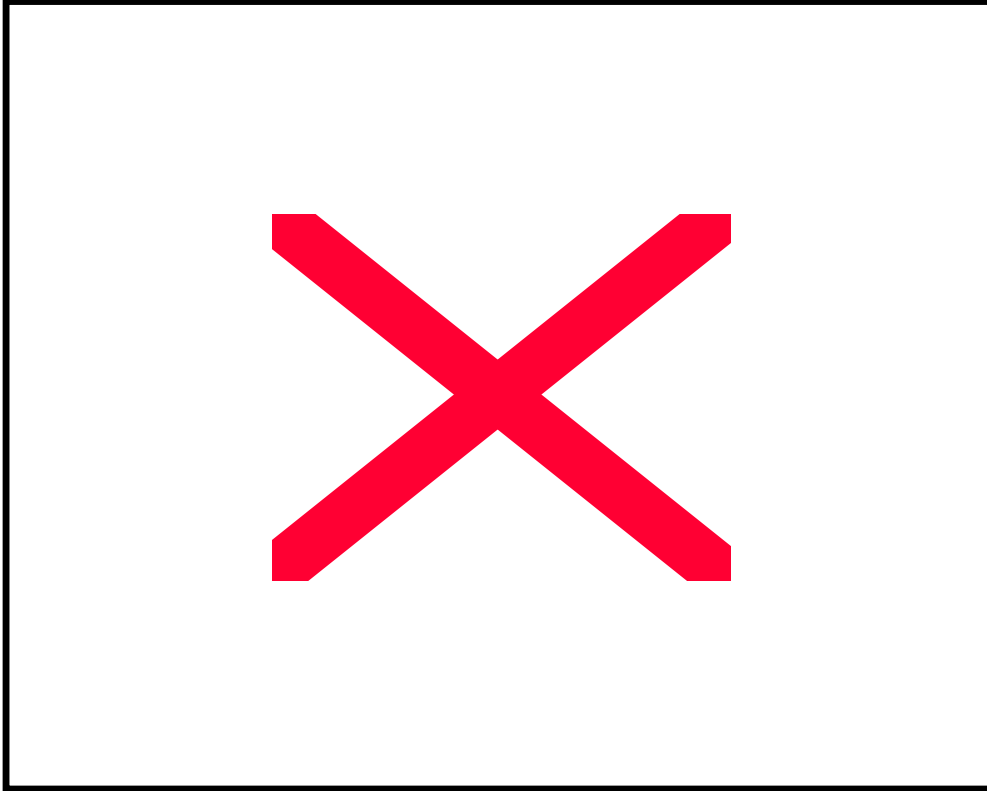


من الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن 69.6% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، 15.2% ثانوي، 12.5% فوق الجامعي ونجد 2.7% منهم أساس فما دون. والجدول رقم (13) يعطي تفسيراً واضحاً بأن الشركة تهتم كثيراً بالمؤهل التعليمي بالنسبة لكوادرها القيادية، وذلك بالطبع يؤدي إلى حسن القيادة وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء إيجاباً في كفاءة عمليات الشركة المختلفة.

جدول رقم (14)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقا لمكان الميلاد

النسبة (%)	العدد	الإجابة
34.8	39	ولاية الخرطوم
65.2	73	ولايات السودان الأخرى
%100	112	المجموع



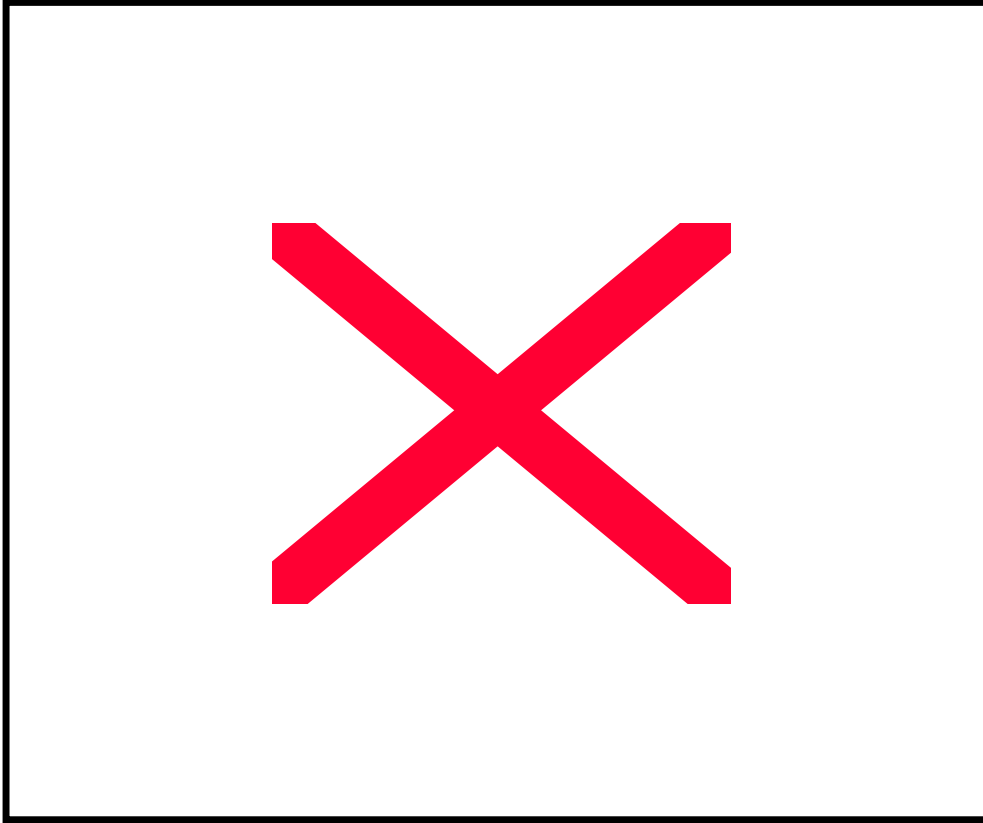
من الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن هناك 65.2% من إجمالي عدد أفراد العينة من مواليد ولايات أخرى غير الخرطوم و34.8% من مواليد ولاية الخرطوم. وهذا يعطي مؤشرا علي أن سياسة الاستخدام في الشركة تراعي التمثيل الجغرافي للسكان وكذلك التنوع الاجتماعي بالبلاد. وان الثلث الآخر يتناسب مع حجم سكان العاصمة المثلثة والتي تمثل العاصمة القومية ومركز لامداد المؤسسات والمرافق الحكومية بالكوادر المؤهلة.



جدول رقم (15)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية

النوع	الدرجة	العدد	النسبة (%)
ذكور	من الأولى - الرابعة	20	17.9
	من الخامسة - السابعة	48	42.9
	من الثامنة - العاشرة	21	18.7
إناث	من الأولى - الرابعة	3	2.7
	من الخامسة - السابعة	11	9.8
	من الثامنة - العاشرة	9	8
المجموع		112	%100

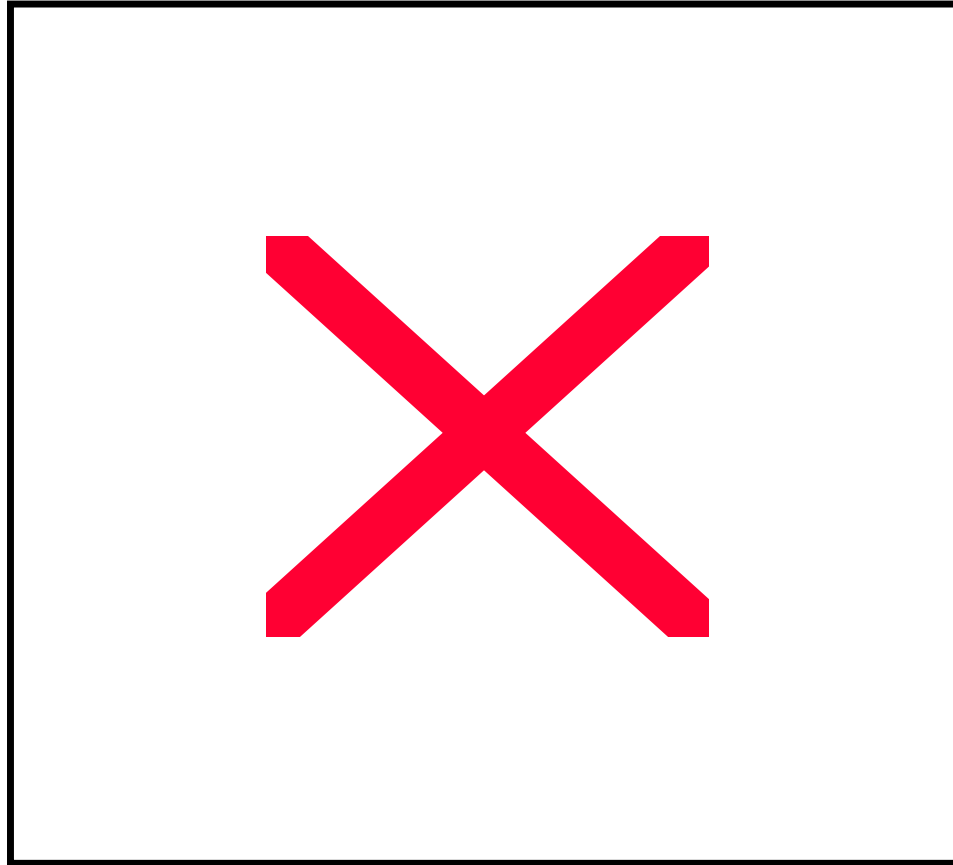


من الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن 42.9% من أفراد العينة الذكور هم في الدرجة الوظيفية من الخامسة - التاسعة، 18.7% من الثامنة - العاشرة و 17.9% من الأولى - الرابعة. أما الإناث 9.8% من الخامسة - السابعة، 8% من الثامنة - العاشرة و 2.7% من الأولى الي الرابعة.

جدول رقم (16)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية

النوع	سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
ذكور	أقل من سنة	3	2.7
	سنة - 5 سنوات	20	17.9
	6-10 سنوات	48	42.9
	أكثر من 10	18	16.1
إناث	أقل من سنة	0	0
	سنة - 5 سنوات	6	5.4
	6-10 سنوات	11	9.8
	أكثر من 10	6	5.4
المجموع		112	100%



من الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن سنوات الخبرة لـ 42.9% من أفراد العينة الذكور هي من 6-10 سنوات، 17.9% سنة - 5 سنوات، 16.1% أكثر من 10 سنوات و 2.7% أقل من سنة. أما الإناث فنجد 9.8% من 6-10 سنوات، 5.4% أكثر من 10 سنوات و نفس النسبة أي 5.4% من سنة - 5 سنوات. والملاحظة الواضحة في هذا الجدول هي أن العدد الأكبر هم الذين قضوا فترة متوسطة بين (6-10) سنوات للخبرة الوظيفية بالشركة.

تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

المحور الأول:- الرقابة الإدارية

- هل توجد رقابة بالشركة؟

- ما هي نتائج الرقابة غير الفاعلة؟

جدول رقم (17)

وجود رقابة إدارية بالشركة

التكرارات					العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير محدد	أوافق	أوافق بشدة	
30 %26.8	30 %26.8	23 %20.5	21 %18.8	8 %7.1	1- توجد بالشركة رقابة إدارية نظامية .
3 %2.7	13 %11.6	16 %14.3	60 %53.6	20 %17.9	2- توجد مستويات أداء منشودة يطلب من العاملين الالتزام بها .
2 %1.8	10 %8.9	19 %17.0	61 %54.5	20 %17.9	3- الرقابة الموجودة يعترضها بعض الضعف .
3 %2.7	16 %14.3	12 %10.7	58 %51.8	23 %20.5	4- ضعف الرقابة الإدارية له أسباب ومبررات.
5 %4.5	23 %20.5	13 %11.6	48 %42.9	23 %20.5	5- الرقابة الغير فاعلة تؤدي الي تدني الأداء.

من الجدول رقم (17) يتضح بان هناك عدد (29) مفردة من عينة البحث يمثلون نسبة 25.9% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة بان هناك رقابة إدارية نظامية بالشركة، بينما يقف علي الحياد (23) بنسبة قدرها 20.5% ويمثل عدد (60) مفردة من عينة البحث نسبة قدرها 53.6% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي وجود رقابة نظامية بالشركة.

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

وفي الفقرة الثانية نلاحظ بان هناك عدد (80) مفردة من عينة الدراسة ويمثلون نسبة 71.5% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة بأنه توجد مستويات أداء منشودة يطلب من العاملين الالتزام بها وتنفيذها. بينما هناك عدد (16) من أفراد العينة ويمثلون ما نسبته 14.3% يقفون موقف الحياد. وعدد (16) من أفراد العينة بنفس النسبة 14.03% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي وجود مثل تلك المستويات. وفيما يتعلق بالضعف الذي يعتري الرقابة الموجودة بالشركة، هناك عدد (81) مفردة من عينة الدراسة وهم يمثلون نسبة 72.4% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة علي ذلك. ويقف علي الحياد عدد (19) بنسبة 17% وعدد (12) من أفراد العينة بنسبة 10.7% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي ما تقدم.

أما فيما يتعلق بالرقابة الإدارية وضعفها وفيما إذا كان له أسباب ومبررات يتضح بان هناك عدد (81) مفردة من عينة البحث يمثلون نسبة 72.3% يوافقون ويوافقون بشدة علي أن هناك ضعفا يعتري الرقابة وله أسباب ومبررات. وهناك عدد (12) فقط ويمثلون نسبة 10.7% يقفون علي الحياد. بينما هناك عدد (19) من عينة الدراسة ويمثلون نسبة قدرها 17% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي أن لضعف الرقابة أسباب ومبررات.

وفي الفقرة الأخيرة للجدول اعلاه، يتضح أن هناك (71) من أفراد العينة ويمثلون نسبة قدرها 63.4% يوافقون ويوافقون بشدة علي أن الرقابة الغير فاعلة تؤدي الي تدني الأداء، ويقف علي الحياد عدد (36) من أفراد العينة بنسبة قدرها 32.1%، وهناك عدد (28) مفردة من عينة الدراسة ويمثلون نسبة 25% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي أن الرقابة الغير فاعلة تؤدي الي تدني الأداء.

مما سبق يمكن القول بان هناك اثر للرقابة غير الفاعلة. وذلك الأثر يتمثل في تدني الأداء بصورة واضحة نتيجة لضعف الرقابة.

جدول رقم (18)  
العمل الإداري والتنظيمي

التكرارات					العبارات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير محدد	أوافق	أوافق بشدة	
1	3	7	34	67	1- تتخذ القرارات بطريقة جماعية وبعد المشورة مع العاملين
%0.9	%2.7	%6.3	30.4	%59.8	
21	48	19	11	13	2- يطبق أسلوب التخصص الوظيفي بالشركة في إدارتها المختلفة فيتحسن الأداء تبعاً لذلك .
%18.8	%42.9	%17.0	%9.8	%11.6	
9	24	26	35	18	3- توزع الكوادر على المواقع الوظيفية حسب مؤهلاتهم وخبراتهم مما يزيد من درجة الأداء .
%8	%21.4	%23.2	%31.3	%16.1	
10	37	18	26	21	4- فرص الترقى والتطور متاحة بالشركة وتوجد عدالة في توزيعها على العاملين .
%8.9	%33.0	%16.1	%23.2	%18.8	
35	31	26	18	2	5- أسلوب الرقابة والمتابعة المتبع هو الأسلوب الحديث في التقييم الإداري .
%31.3	%27.7	%23.2	%16.1	%1.8	
13	37	26	21	15	6- العاملون يجنون الاهتمام ويقدمون لادائهم الجيد .
%11.6	%33.0	%23.2	%18.8	%13.4	
20	34	26	25	7	7- يشارك العاملون في وضع برامج العمل على مستوى الإدارة أو القسم .
%17.9	%30.4	%23.2	%22.3	%6.3	
7	29	34	33	9	8- توجد مشاركة للعاملين في اتخاذ قرارات ترقية زملاء العمل وتعيين الموظفين الجدد .
%6.3	%25.9	%30.4	%29.5	%8	
25	45	17	20	5	9- المعايير المتبعة بالشركة في تعيين العاملين هي الضمان الوظيفي للمستقبل .
%22.3	%40.2	%15.2	%17.9	%4.5	
9	20	31	35	17	10- يوجد برنامج منتظم لتدريب العاملين بالشركة .
%8	%17.9	%27.7	%31.3	%15.2	
18	32	30	23	9	11- التدريب يشتمل على الجوانب المعلوماتية والأدوات التكنولوجية
%16.1	%28.6	%26.8	%20.5	%8.0	
17	17	36	31	11	12- فرص تدريب العاملين تعطي للموظفين والعمال على حد سواء
%15.2	%15.2	%32.1	%27.7	%9.8	
23	36	25	19	9	13- مستوى أداء الشركة عالٍ ومتميز .
%20.5	%32.1	%22.3	%17.0	%8.0	

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن هناك عدد (111) مفردة من عينة الدراسة ويمثلون نسبة 90.2% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة على أن القرارات في الشركة تتخذ بطريقة جماعية وبعد المشورة مع العاملين، ويقف على الحياد عدد (7)

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

من أفراد العينة ويمثلون نسبة 6.3%. بينما هناك عدد (4) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 3.6% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي ذلك.

وفي الإجابة عن سؤال هل يطبق أسلوب التخصص الوظيفي بالشركة في إدارتها المختلفة؟ أجاب عدد (14) من أفراد العينة ويمثلون نسبة قدرها 21.4% بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة، واتضح أن هناك عدد (19) ويمثلون نسبة 17% يقفون علي الحياد، بينما هناك عدد (69) مفردة من عينة البحث ويمثلون 61.7% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي أن أسلوب التخصص الوظيفي يطبق بالشركة.

أما فقرة الكوادر وهل توزع علي المواقع الوظيفية حسب مؤهلاتهم وخبراتهم، أجاب عدد (53) مفردة من عينة البحث ويمثلون 47.4% من المجموع الكلي للعينة بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة علي أن الكوادر توزع علي المواقع الوظيفية بالشركة حسب مؤهلاتهم وخبراتهم، بينما هناك عدد (26) ويمثلون نسبة 23.2% يقفون علي الحياد. وهناك عدد (33) مفردة من عينة البحث ويمثلون نسبة 29.4% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي ما تقدم.

وبالنسبة لفرص الترقى والتقدم وهل هي متاحة بالشركة وهل توجد عدالة في توزيعها علي العاملين؟ يتضح من الجدول أعلاه أن هناك عدد (47) مفردة من عينة الدراسة ويمثلون نسبة 42% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة علي أن فرص الترقى متاحة بالشركة وتوزع بعدالة علي العاملين، بينما هناك عدد (18) ويمثلون نسبة 39.3% يقفون علي الحياد. وهناك عدد (47) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 41.9% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي أن فرص الترقى توزع بعدالة علي العاملين.

وفي سؤال عما إذا كان أسلوب الرقابة والمتابعة المتبع بالشركة هو الأسلوب الحديث في التقييم الإداري، ذهب عدد (20) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 17.9% من المجموع الكلي للعينة الي انهم يوافقون ويوافقون بشدة علي أن الأسلوب المتبع في الرقابة والمتابعة هو الأسلوب الحديث في التقييم الإداري. ووقف عدد (26) بنسبة 50.9% علي الحياد، بينما ذهب عدد (66) من أفراد العينة ويمثلون نسبة قدرها 59.9% الي انهم لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي أن الأسلوب المتبع بالشركة هو الأسلوب الحديث في التقييم الإداري.

وبالنسبة للفقرة ما إذا كان العاملون يجدون الاهتمام ويقدررون لادائهم الجيد، أجاب عدد (32) مفردة من أفراد عينة البحث ويمثلون ما نسبته 28.6% من المجموع الكلي

للعيينة بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة علي أن العاملين يجدون الاهتمام ويقدرون لادائهم الجيد بالشركة. بينما يقف علي الحياد عدد (26) ويمثلون نسبة 42%. وهناك عدد (50) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 44.6% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي أن العاملين يجدون الاهتمام ويقدرون لادائهم الجيد.

كذلك من الجدول نلاحظ أن هناك عدد (32) مفردة من عينة البحث ويمثلون نسبة 28.6% يوافقون ويوافقون بشدة علي أن العاملين يشاركون في وضع برامج العمل علي مستوي الإدارة والأقسام. وهناك عدد (26) مفردة ما نسبته 23.2% يقفون علي الحياد، بينما هناك عدد (54) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 48.3% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي ما تقدم.

ومن الجدول يتضح لنا أن هناك عدد (42) مفردة من أفراد العينة يمثلون نسبة 37.5% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة علي انه توجد مشاركة فعلية للعاملين بالشركة في اتخاذ قرارات ترقية زملاء العمل وتعيين الموظفين الجدد. وهناك عدد (34) مفردة من عينة البحث بنسبة 30.4% يقفون علي الحياد، بينما هناك عدد (36) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 32.2% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي ذلك.

وفي الفقرة التاسعة من الجدول يتضح أن هناك عدد (25) مفردة من عينة البحث ويمثلون 22.4% يوافقون ويوافقون بشدة علي أن المعايير المتبعة بالشركة في تعيين العاملين هي الضمان الوظيفي للمستقبل. ويقف علي الحياد عدد (17) من أفراد العينة بنسبة 15.2%، وهناك عدد (70) مفردة من عينة البحث ويمثلون نسبة 62.5% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي ان المعايير المتبعة في التعيين هي الضمان الوظيفي للمستقبل.

وبالنسبة لوجود برنامج منتظم لتدريب العاملين بالشركة، نجد أن هناك عدد (52) مفردة من عينة البحث ويمثلون نسبة 46.5% يوافقون ويوافقون بشدة علي انه يوجد برنامج منتظم لتدريب العاملين بالشركة، بينما يقف علي الحياد عدد (31) بنسبة 27.7% وهناك عدد (29) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 25.9% من المجموع الكلي للعينة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي وجود برنامج منتظم للتدريب بالشركة.

وفي الجدول أيضا أجاب عدد (32) من أفراد العينة و يمثلون نسبة 28.5% من المجموع الكلي للعينة بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة علي أن التدريب يشتمل علي الجوانب المعلوماتية والأدوات التكنولوجية. ووقف علي الحياد عدد (30) من أفراد عينة البحث

بنسبة قدرها 26.8%. بينما هناك عدد (50) مفردة من العينة ويمثلون نسبة 44.7% أجابوا بأنهم لا يوافقون ولا يوافقون بشدة علي ما تقدم.

وفي فقرة فرص تدريب العاملين هل تعطي للموظفين والعمال علي حد سواء ؟  
أجاب عدد (42) مفردة من عينة البحث ويمثلون نسبة 37.5% من المجموع الكلي للعينة بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة علي أن فرص تدريب العاملين تعطي بالتساوي بين الموظفين والعمال. ووقف علي الحياد عدد (36) ويمثلون نسبة 32.1% من العدد الكلي للعينة، وهناك عدد (34) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 30.4% من المجموع الكلي للعينة أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة علي ان فرص التدريب تعطي بالتساوي بين الموظفين والعمال.

وفي الفقرة الأخيرة التي تقول أن مستوي أداء الشركة عال ومتميز، يتضح أن هناك عدد (28) مفردة من عينة الدراسة ويمثلون نسبة 25% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة بان مستوي أداء الشركة عال ومتميز. ويقف علي الحياد عدد (25) من أفراد العينة بنسبة 22.3%، وهناك عدد (59) من أفراد العينة بنسبة قدرها 52.6% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة بان مستوي أداء الشركة عال ومتميز.

نستطيع أن نستنتج من التحليل أعلاه بان هناك تباينا واضحا في اتجاهات الباحثين. حيث يؤكد البعض بان القرارات في الشركة تتخذ بطريقة جماعية وبالشورى مع العاملين وهم الأغلبية. وهناك آراء بان الكوادر بالشركة توزع حسب مؤهلاتهم. ويقول البعض بوجود برنامج منتظم للتدريب للعاملين، ويتساوي في ذلك الموظفون والعمال.  
وعلي العموم فهناك اختلاف في الآراء وهذا يدل علي أن محور العمل التنظيمي يتطلب العناية والتدقيق في كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط ومتابعتها.



المحور الثالث:-

جدول رقم (19)

السياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها الشركة

العبارة	التكرارات			
	أوافق بشدة	أوافق	غير محدد	لا أوافق بشدة
1- توجد مرونة في السياسة وتقدير للجهود الفردية مما يؤدي الي تطوير العمل والأداء .	14 %12.5	39 %34.8	27 %24.1	21 %18.8
2- النظم واللوائح التي تحكم العمل واضحة وعادلة	10 %8.9	34 %30.4	26 %23.2	28 %25.0
3- أساليب أداء العمل متطورة ومواكبة للتقدم التكنولوجي .	6 %5.4	31 %27.7	27 %24.5	33 %29.5
4- سياسة تقسيم العمل تبنى على أسس علمية وفنية تؤدي الي تحسين الأداء .	11 %9.8	38 %33.9	24 21.45	31 %27.7
5- الاتصالات الراسية والأفقية للعمل واضحة ومحددة	15 %13.4	27 %24.1	27 %24.1	33 %29.5
6- تبنى إستراتيجية الشركة على تحقيق الأهداف عن طريق جهود العاملين وولائهم مما يزيد من درجة الأداء .	12 %10.7	41 %36.6	23 %20.5	27 %24.1
7- سياسة التخطيط لمشروعات الشركة تتضمن المشاركة الفعلية لاراء الخبراء ومدراء الإدارات فيؤدي ذلك الي ارتفاع درجة الأداء .	24 %21.4	44 %39.3	24 %21.4	14 %12.5
8- تطبق الشركة معايير الجودة الشاملة في أنشطتها المختلفة .	20 %17.9	30 %26.8	35 %31.3	13 %11.6
9- تلتزم الشركة بمواصفات الجودة حيث تعمل على ملاءمة منتجاتها وخدماتها لغايتها المرجوة منها .	6 %5.4	31 %27.7	27 %24.1	36 %32.1
10- توجد مشاركة للعاملين في وضع السياسات التي تتعلق بتطوير العمل وتحسين الأداء .	8 %7.1	48 %42.9	32 %28.6	14 %12.5
11- توضع الخبرات والمهارات الفردية في الاعتبار لاجل تحسين الأداء وتطويره .	4 %3.6	32 %28.6	27 %24.1	39 %24.8

من الجدول (19) يتضح أن هنالك عدد (53) مفردة من عينة البحث ويمثلون

نسبة 47.03% من المجموع الكلي للعينة يوافقون ويوافقون بشدة على انه توجد مرونة في

السياسة وتقدير للجهود الفردية بالشركة ،بينما يقف على الحياد عدد (27) من أفراد العينة

ويمثلون نسبة 24.01% من حجم العينة .بينما هنالك عدد(32) مفردة من عينة البحث

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

ويمثلون نسبة 2806% من الحجم الكلى للعينة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة على أن هنالك مرونة وتقدير للجهود الفردية.

بالنسبة للفقرة الثانية من الجدول أعلاه ، يتضح أن هنالك عدد (44) مفردة من عينه البحث ويمثلون نسبة 3903% من المجموع الكلى للعينة يوافقون ويوافقون بشده على أن النظم واللوائح التي تحكم العمل بالشركة واضحة وعادله ، بينما يقف عدد (26) من أفراد العينة بنسبة 2302% في الحياد . وهنالك عدد (42) مفردة من عينة البحث بنسبة 3705% من المجموع الكلى لا يوافقون ولا يوافقون بشده على ما تقدم .

وفى فقرة أساليب أداء العمل وهل هي متطورة ومواكبة للتقدم التكنولوجي ؟ أجاب عدد (47) ما يعادل 3301% م المجموع الكلى بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة على أن أداء العمل بالشركة متطور ومواكب للتقدم التكنولوجي . ووقف على الحياد عدد (27) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 2405% بينما عارض عدد (48) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 4209% من المجموع الكلى للعينة الرأى القائل بان أساليب أداء العمل متطورة ومواكبة للتقدم التكنولوجي .

وبالنسبة لسياسة تقسيم العمل وما إذا كانت تبنى على أسس علمية وفنية ، أجاب عدد (49) مفردة من عينة البحث ويمثلون نسبة قدرها 4307% من المجموع الكلى للعينة بأنهم يوافقون ويوافقون بشده على أن سياسة تقسيم العمل بالشركة تبنى على أسس علمية وفنية . بينما يقف على الحياد عدد (24) ويشكلون نسبة 2104% . وهنالك عدد (39) من أفراد العينة ويمثلون نسبة 3408% من المجموع الكلى للعينة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة على أن سياسة العمل لاتبنى على أسس علمية وفنية .وهذا يعنى أن غالبية الباحثين راضون عن سياسة تقسيم العمل لأنها تبنى على أسس علمية وفنية .

أما ما يتعلق بالاتصالات الراسية والأفقية للعمل وهل هي واضحة ومحددة ؟ أجاب عدد (42) من أفراد العينة وهو ما نسبته 3705% من المجموع الكلى للعينة بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة على أن الاتصالات الراسية والأفقية للعمل واضحة ومحددة . وهنالك عدد (27) مفردة من عينة الدراسة بنسبة 2401% يقفون على الحياد. أما العدد الآخر وهو (43) والذين يمثلون نسبة 3804% من المجموع الكلى للعينة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة على أن الاتصالات الراسية والأفقية واضحة ومحددة .

وفى الجدول أعلاه يتضح أن هنالك عدد (53) مفردة من عينة البحث ويمثلون نسبة 4703% من المجموع الكلى للعينة يوافقون ويوافقون بشدة على أن استراتيجية

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني



## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني



## الفصل الرابع: المبحث الثاني