

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



الموضوع:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و التنظيم، تخصص
تسيير الموارد البشرية.

إشراف

الأستاذة: كلتين أحلام

إعداد الطالبين:

مرابط مروان
بن حسين عبد الرحمان

2016 / 2015

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



الموضوع:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و التنظيم، تخصص
تسيير الموارد البشرية.

إشراف

الأستاذة: كلتين أحلام

إعداد الطالبين:

مرابط مروان
بن حسين عبد الرحمان

2016 / 2015

شكر وتقدير

شكر وتقدير

بداية نشكر الله ونحمده على النعمة التي منحنا عليها ووفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة كلتينا أحلام.

كما نشكر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM التي فتحت لنا أبوابها للقيام

بالتربص الميداني و تطبيق الإستبيان في وحداتها، خاصة عمال وحدتي المكيفات

و الصباغة.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع من مدوا لنا يدا العون من أساتذة وعمال وأصدقاء وأقارب وإلى

كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة ومن ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

إهداء

الفضل لله الذي، بعونه تم إنجاز ما نصبوا إليه، فنرجو من الله تقبل منا صالح الأعمال.

إلى من ربياني صغرا أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي وأختي الصغيرة.

إلى كل من تربطني بهم صلة قرابة من قريب أو بعيد.

إلى جميع أصدقائي و زملائي.

إلى كل من قدم إلي يد العون في إعداد هذه المذكرة خاصة كريمة.

و كل من تقاسمت معهم الأوقات طوال سنوات الدراسة.

إليكم جميعا الشكر والتقدير والاحترام.

مروان

إهداء

بعمون الله وإيمانه استطعت أن أنجز هذا العمل المتواضع، فأشكر المولى عز وجل على نعمة العقل

وصحة البدن، وعلى الاجتهاد طيلة سيرة هذا الدرب.

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين حفظهما الله، أخواتي، إلى جدي و جدتي طول الله في

عمرهما.

كما أهديه إلى كل عائلة أخوالي و عائلة عمي.

وأشكر صديق هذا الدرب الذي تشاركته معه هذه الرحلة مروان و إلى كل أصدقائي في

واسيف و كل باحث عن المعرفة و العلم في كل مكان .

عبد الرحمان

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما في مجال إدارة الأعمال خاصة في الآونة الأخيرة، لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات و الذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيان و تم التأكد من مصداقيته و معامل الثبات له حيث قمنا بتوزيعه لعينة من 60 فرد، كعينة عشوائية بسيطة من الجنسين ، وتضمن الاستبيان على محورين بما فيه الجزء الذي يتعلق ببيانات شخصية، بينما تضمن المحورين بنود القيم التنظيمية و بنود الأنظمة و القوانين للتعرف على مدى توفرها في المنظمة و علاقتها بالأداء الوظيفي.

بعد عملية جمع الاستبيانات من الموظفين تم ترميزها وإدخالها للحاسوب و معالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) , الذي أوصلنا إلى النتائج التالية :

انه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و هذا يعود أساسا إلى عدم قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه و عدم إدراك الموظفين مدى أهمية الثقافة التنظيمية في أداء وظيفتهم بسبب وجود تعارض و تضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي.

أظهرت النتائج أيضا أن هناك تواجد للقيم التنظيمية داخل المؤسسة بحيث أن أغلبية الموظفين يضعون الأهداف بصورة جماعية نظرا لوجود العلاقات الطيبة بين العاملين و ارتفاع التكاليف عندهم في الأزمات , في حين رأينا وجود تفاوت بين العاملين في نزاهة تقديم المكافآت و نظام الحوافز وفق معايير موضوعية.

Abstract:

The subject of the organizational culture is considered as one of the most important subject that take large interest in management field and specially in the last period for what it has of influence on the success and failure of the organizations.

The object of this research is to know the impact of organizational culture and her relation with performance of workers.

After the pickup questionnaire works, we have enter the results in the application of **SPSS** wish give us the results according to:

There is no relation between organizational culture and performance of ENIEM workers, and also because organization culture can not develop the consciousness of the employee .

Ignorance of the employee to the importance of organizational culture on there performance.

Results tells the existence of the company values in the area, and it thanks has the agreement of workers on aims set, and also the union of used when they go through crises.

However we have found the answers sliced on motivations given by the company.

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
3 - 1	مقدمة
	الاطار العام للإشكالية.
5	إشكالية الدراسة.
6	فرضيات الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	تحديد المصطلحات
9	دراسات سابقة
	الجانب النظري
18	الفصل الاول: الثقافة التنظيمية
19	تمهيد.
20	مفهوم الثقافة التنظيمية.
24	أهمية الثقافة التنظيمية.
26	عناصر الثقافة التنظيمية.
27	مستويات الثقافة التنظيمية.

31	خصائص الثقافة التنظيمية.
32	أنواع الثقافة التنظيمية.
35	وظائف الثقافة التنظيمية.
	أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.
	العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية.
	خلاصة الفصل.
40	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
41	تمهيد.
43	مفهوم الأداء.
44	عناصر الأداء.
48	محددات الأداء.
49	تقييم الأداء.
52	خطوات قياس الأداء.
	طرق تقييم الأداء.
	تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
	خلاصة الفصل.
62	الجانب التطبيقي
62	
63	الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة.
64	تمهيد.
64	التذكير بالفرضيات.
65	منهج الدراسة.
66	ميدان الدراسة .
70	الدراسة الاستطلاعية.
77	عينة الدراسة.

أدوات جمع بيانات الدراسة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة.
خلاصة الفصل.

81

84

87

89

92

الفصل الثاني: عرض ومناقشة بيانات الدراسة

تمهيد

عرض ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الأولى.

عرض ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

مناقشة النتائج

الاستنتاج العام

الحلول و الإقتراحات

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	01
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	02
68	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	03
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	04
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05
71	تنقيط سلم ليكرت طريقة	06
74	ثبات استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة الفا كرومباخ	07
75	تنقيط سلم ليكرت	08
76	ثبات استبيان الأداء الوظيفي باستخدام التجزئة النصفية	09
81	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	12
84	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	13

مقدمة

المقدمة:

أدت التطورات السريعة المتلاحقة في عالمنا وما صاحبها من تغيرات في المفاهيم والأحداث إلى التأثير على المنظمات بشكل يدعو إلى إعادة النظر في دراسة الأساليب والممارسات الإدارية التي تمارسها، وأثر ذلك على رفع مستويات الأداء والإنتاجية داخل تلك المنظمات.

من جانب آخر فإن كلاً من العوامل الاجتماعية والثقافية لها تأثير كبير على كل من المنظمات والأفراد، ويتأثر مستوى أداء وجودة إدارة المنظمات بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية، كما أن سلوك وأداء الأفراد داخل تلك المنظمات التي يعملون بها وخارجها هو انعكاس لعناصر تلك البيئة، وعلى ذلك فإن ثقافة المجتمع تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات وأداء الأفراد.

كما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم، اعتقادات، مدركات، افتراضات، وغيرها.

وتعتبر الثقافة التنظيمية انعكاس للثقافة العامة، إذ أن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلم في المدة السابقة إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقاً، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزء من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع.

لقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين و تحقيق إنتاجية

مرتفعة من خلالهم، إذ يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة و مؤسسيها.

و في دراستنا هذه أولينا الاهتمام لهذا الموضوع الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعمال و قد كانت دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو حيث قمنا إتباع المنهجية التالية و التي إشملت على جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي.

• الجانب النظري: احتوى على ثلاث فصول حيث:

- **الفصل الأول:** تم عرض "الإطار العام للإشكالية" بتحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المصطلحات و الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** " الثقافة التنظيمية" فقد احتوي على مفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة و العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية.
- **الفصل الثالث:** "الأداء الوظيفي" فتناولنا فيه مفهوم الأداء، عناصر الأداء، محددات الأداء، تقييم الأداء، خطوات قياس الأداء، طرق تقييم الأداء و تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

• الجانب التطبيقي:

قسمناه إلى فصلين:

- **الفصل الرابع:** "الإطار المنهجي للدراسة" أين تطرقنا إلى منهج الدراسة، ميدان الدراسة، مجتمع الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع بيانات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- **الفصل الخامس:** خصصناه لعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الإجابة على التساؤلات ومناقشتها، و في الأخير قمنا بعرض استنتاج عام للدراسة و بعض المقترحات التي تم استخلاصها.

الجانب النظري

الاطار العام للاشكالية

إشكالية الدراسة.

فرضيات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة.

أهداف الدراسة

تحديد المصطلحات

الدراسات سابقة

1.1 إشكالية الدراسة:

إن واقع العصر الناتج عن التأثيرات المختلفة للعولمة من جهة، والتطورات التي عرفتها المجتمعات الإنسانية من جهة أخرى والتي انعكست على الثقافات التنظيمية المتجهة نحو التشابه رغم اختلاف المجتمعات، زاد من ضرورة دراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها على أداء العاملين بالمنظمة.

ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الموظفين، وتحسين مستوى ادائهم الوظيفي. والثقافة التنظيمية من حيث التعريف هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم، ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتؤدي القيم التنظيمية دوراً هاماً في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها. (جرينبرج وبارون 2004 ص227).

إن أهمية الثقافة التنظيمية تزايدت، لأنها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية، فإنها توفر المعاني المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة القوية. (العطية 2003، ص330).

كما أنه يوجد تأخر كبير في دراسة مثل هذه المواضيع بالدول المتخلفة باعتبارها لا تهتم كثيراً بالسلوك الإنساني داخل المنظمات سواء كانت منظمات كبيرة أو صغيرة. وهذا ما أدى إلى طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM ؟

• الإشكالية العامة:

ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .؟

2.1 فرضيات الدراسة:

1.2.1 الفرضية العامة: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة

الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

2.2.1 الفرضيات الجزئية:

• الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

• الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين الأنظمة و القوانين و الأداء الوظيفي لدى عمال

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

3.1 أسباب اختيار الموضوع:

• قلة الأبحاث في موضوع الثقافة التنظيمية و علاقته بالأداء الوظيفي للعمال بالجامعة.

• النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

• كون أن الثقافة التنظيمية هي الطاقة التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها

للعمل.

4.1 أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة لجانبين العلمي والعملية:

• الأهمية العلمية:

- إثراء المعلومات و المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال العلوم الإنسانية و الإجتماعية.
- لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين في مجال العلوم الإنسانية و الإجتماعية لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.
- تعد من الموضوعات المهمة في ميدان تسيير الموارد البشرية، إذ تتناول مفهومي مهمين هما الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

• الأهمية العملية:

- تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تساهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية و الذي نأمل أن ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي

5.1 أهداف الدراسة:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي
- الاستفادة من هذه الدراسة في حياتنا الدراسة والمهنية.
- إثراء مجال البحث العلمي بهذا الموضوع.
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، و ترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته.

6.1 تحديد المصطلحات:

- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم بها أعضاء المنظمة، وتمتد إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من الأيديولوجيات، الفلسفات، القيم، المعتقدات، و الاتجاهات المشتركة و انماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما.
- **القيم:** تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الطقوس:** هي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميا، وتعتبر من العوامل المهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل المنظمة.
- **الأداء الوظيفي:** هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته.

- **العمل الجماعي** : هو تصرفات الافراد ، جمعت لغرض مشترك أو هدف ، والتي تخضع لاحتياجات الفرد لاحتياجات الفريق.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات**: توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات حيث يتم الأخذ الاقتراحات والتوصيات الاراء الفردية والجماعية التي يبدوها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

7.1 الدراسات السابقة:

1.7.1 الدراسات العربية:

- **دراسة عقيل، 2006:**

قام الباحث بإعداد الدراسة بعنوان:

"العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف أيضاً على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين الضباط ، أيضاً تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للضباط.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

معظم أفراد العينة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، ويشجعون المبادرات الفردية والجماعية في العمل، وأن مؤشرات الأداء تُشير إلى أن هناك تمسك باللوائح وأوقات العمل الرسمي، ولديهم التزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات، وأنهم يبذلون قصار جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم، وأن هناك مراعاة

لوقت المطلوب لأداء المهام والواجبات، وهناك عدم وجود دعم كافي لتحسين مستوى الأداء، وأن معايير تقييم الأداء غير موضوعية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

التأكيد على أهمية المحافظة على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء، وتنمية العلاقات الطيبة بينهم، وتشجيع الإبداع والابتكار بين الضباط، وتأكيد أهمية تدريب وتطوير الأداء وحسن التعامل مع الآخرين، والعمل على إتاحة الفرصة للاطلاع على تقارير تقييم الأداء.

• دراسة سالم 2006:

"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء لموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم".

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف. بالمسيلية، الجزائر.

وهدفنا الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين.

واشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية واعتمدت المنهجية التحليلية وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لإختيار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الإستبانة و توزيعها على جميع أفراد العينة و البالغ عددها (88) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف و رسم السياسات و التوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل و يزيد من شعوره بإنتماء و الولاء للمؤسسة و يقوي من دافعية الافراد للأداء، و ضرورة إهتمام طلبة كليات علم الإجتماع و

الإدارة العامة بمواضيع الإدارة و الموارد البشرية و التي تعتبر موضوع القيم و الثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم و لما لها من تأثير على سلوك و أداء الافراد و نادت بضرورة إهتمام الجامعة ووزارة التربية و التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا و تمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية و كذلك توفير الكتب و المراجع الخاصة خاصة في التخصصات الحديثة و توفير مراكز للبحث و نادت أيضا بضرورة احترام الوقت حيث يؤثر جوهريا على أداء الموارد البشرية، و نادت بضرورة عودة المجتمع الجزائري إلى القيم السامية و الأخلاق الرفيعة.

• دراسة الزهراني، 2007:

قام الباحث بإعداد الدراسة بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت القطاع الصحي والتعليمي في المنظمات الحكومية و الخاصة، حيث تم تحديد أهدافها بمراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمة السعودية، و تحليل عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية، ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن:

هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين خمس من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية المتغيرات المستقلة وبين كفاءة الأداء حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطاً و تأثيراً بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد " القانون والنظام " ، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الأداء، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام، التنافس، القوة، الفاعلية، الاقتصاد، و تتخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفوة، الدفاع، المكافأة استغلال الفرص، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

• دراسة الزعبي، 2000:

قام الباحث بإعداد الدراسة بعنوان:

"أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع لعام في محافظة.

وتوصلت نتائج الدراسة:

إلى أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازلي على النحو التالي: الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء، انجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء، الانضباط.

وبينت الدراسة أن هناك أثر دالا إحصائيا للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية قيم الخيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال على مستوى الأداء الوظيفي.

وأوضحت الدراسة أيضا أن هناك أثر دالا إحصائيا عند مستوى دلالة للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الأداء الوظيفي، وبينت أن هناك أثر دالا إحصائي عند مستوى دلالة للالتزام بقيم العدالة التنظيمية قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات على مستوى الأداء الوظيفي.

وخلصت توصيات الدراسة إلى:

ضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم و أن تؤخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار، ثم تعزيز مبدأ الثقافة.

2.7.1 الدراسات الأجنبية:

• دراسة "اليس و جفيريا"، 2003 Ilies and Gaveria :

الثقافة مصطلح يشير إلى مجموعة مستقرة نسبيا من المعتقدات والقيم والسلوكيات الشائع من قبل المجتمع وهي مستمدة من الانثروبولوجيا الاجتماعية كإطار لمعرفة المجتمعات البدائية وقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للمرة الأولى في الأدب الاكاديمي، الثقافة التنظيمية كانت تستخدم لتفسير النجاحات الاقتصادية للشركات اليابانية على شركات أمريكية من خلال تحفيز العاملين الذين كانوا ملتزمين بمجموعة مشتركة من القيم الأساسية والمعتقدات الافتراضات.

ومن أهم الأسباب التي تفسر الاهتمام بالثقافة التنظيمية هو الافتراضات أن بعض الثقافات التنظيمية تقود إلى زيادة الأداء المالي التنظيمي، اتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال تحليل نماذج ثقافة قائمة، و من أهم فرضيات هذه الدراسة:

- الأول يشير إلى عملية تغيير الثقافة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً حتى أن الثقافة قد تكون مقاومة للتغيير، فهي مرنة إلى حد ما ويمكن التحكم فيها.
- الافتراض الثاني فيتعلق بأداء الأعمال مع ثقافات مختلفة من المنظمات.
- الافتراض الثالث يشير إلى إمكانية تحديد الخصائص الثقافية الخاصة التي تسهل أو تمنع الأداء الجيد، مما يساعد المديرين في تصميم الاستراتيجيات المناسبة من أجل التغيير الثقافي.
- الافتراض الرابع يشير إلى أن الدول التي تستفيد من التغيير تتجاوز أي تغيير سلبي أو عواقب غير مرغوب فيها.

• دراسة "لي و يونغ" Lee & Young, 2004:

الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

”Corporate Culture and Organization Performance”.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة "المشافي"، وقد بلغ حجم العينة 72 شركة.

وأظهرت الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على الأداء قوياً على الأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز، وثقافة الصحة "المشافي" هي ثقافة النظم والأدوار.

• دراسة كيثي Cathy, 2005:

كاتبتي المقالة يتجادلون حول ادارة اخطاء الثقافة التنظيمية ينعكس عنه وجود العديد من التصرفات والممارسات الشائعة في المنظمات على سبيل المثال، (حول أخطاء الاتصال وكشفها وتحليلها و تصحيح الاخطاء بسرعة)، ومحور اساسي في الحد من السلبيات و تعزيز تتابعات الخطأ الايجابي ادارة اخطاء الثقافة التنظيمية كان لها علاقة ايجابية في تحسين الاداء خلال دراستين نفذت في دولتين أوروبيتين مختلفتين بالاعتماد على البيانات الكمية و النوعية من 65 منظمة هولندية، الدراسة الاولى كشفت أنه ادارة اخطاء الثقافة مرتبطة بشكل واضح مع كل من تحقيق أهداف المنظمة و مؤشر الهدف للأداء الاقتصادي.

هذا الاكتشاف تم تأكيده في الدراسة الثانية باستخدام بيانات التغير في 47 منظمة ألمانية والنتائج تقترح بأن المنظمات ترغب في تقديم إدارة أخطاء الثقافة التنظيمية كطريقة لتحسين اداء المؤسسات وقد تم استخدام اسلوب العينة العشوائية و الإجراءات في هذه الدراسة وقد توصلت الى أن الاخطاء تعتبر نقطة ارشادية يمكن من خلالها تحسين الاداء و أن الخطأ التنظيمي يزود بمعلومات مهمة وضرورية لمواصلة العمل، وغالبا بعد الوقوع في الخطأ يتم تحليله بدقة وعناية و لكن عندما يعجز الأفراد عن تصحيح الاخطاء التنظيمية بأنفسهم يلجأون إلى زملائهم في العمل.

الفصل الاول:

تمهيد.

مفهوم الثقافة التنظيمية.

أهمية الثقافة التنظيمية.

عناصر الثقافة التنظيمية.

مستويات الثقافة التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية.

أنواع الثقافة التنظيمية.

وظائف الثقافة التنظيمية.

أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، وتلك الثقافة أيضا هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها، و تعتبر اليابان رائد الثقافة التنظيمية دون نسيان المنظمة الألمانية.

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية :

• لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية هو جاك اليوت سنة 1951، حتى وان أكد كش ديس أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا استثنينا مقالي عبد الله بندي و ومزوار بلخضر. (بشير محمد، 2007، ص 7).

• و يرى روبنس 1998 أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: " النظام المطبق من خلال نضام المفاهيم المشتركة و الأعراق و التقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة و التي تميزها عن منظمات أخرى ".(Philippe Détrie, 2001, p 203).

• وحسب رضوي فهي: "مجموعة السمات، الخصائص و الأبعاد المتمثلة بمجموعة من الأفكار، المعتقدات، التقاليد، القيم، أساليب العمل و التفكير، التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم و تؤثر في سلوكهم في المنظمة، و تشكل شخصياتهم و تتحكم في خبراتهم، و تؤثر في إنتاجية المؤسسة و كفاءة قراراتها، و بالتالي فهي تشكل كل ما يدور داخل محيط المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات. (رضوي خوين، 2009، ص 77).

• أما شيرميربورن فيقول:

" هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد". (المدهون والجزراوي، 1995، ص 397).

- وقد عرفها كلباتريك :

بأن " الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الإجتماعيه، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية.

- و في تعريف اخر : الإطار القيمي و الاخلاقي و السلوكي الذي تعتمد المنظمة في

تعاملها مع مختلف الاطراف . (طاهر محسن 2005، ص182).

2.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات و الاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة. (مصطفى محمود ابو بكر 2005، ص 407).

و ذلك أيضا لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة و يتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، توفير الإطار الثقافي المناسب، الاستقرار في العمالة و يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، و وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا. (حمداوي وسيلة، 2004، ص4).

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

- إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء: و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد. (ظاهر محسن، منصور الغالبي، 2007، ص 296).

3.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

1.3.2 القيم الثقافية

- القيم التنظيمية: لقيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.
- أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية. (المدهون و الجزراوي، 1995، ص 399).
- تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.(العميان محمود، 2002، ص.312).

• المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي. (المدهون و الجزاوي، 1995، ص 400).

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

▪ الأفكار الصحيحة.

▪ الأفكار الخاطئة.

▪ الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

كل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم. (جواد

شوقي، 2000، ص 277).

• التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من زملاء الآخرين، و المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية و ملائم يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية. (العميان محمود، 2002، ص313).

• الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع. (العميان محمود، 2002، ص313).

• الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري شكل المباني وبيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة. (نفس المرجع ، ص313).

• الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل. (نفس المرجع ، ص34).

2.3.2 الموروث الثقافي للمنظمة:

• المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظمة، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة. (سعود عبد العزيز الشمري 2006، ص 198).

- سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيديرون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا. (سعود عبد العزيز الشمري 2006، ص 198).

- تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها. (نفس المرجع ، ص 199).

- الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة. (نفس المرجع ، ص 199).

- مهنة المنظمة:

تعرف مهنة المنظمة "النشاط الرئيسي لها" بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين. (نفس المرجع ، ص 199).

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة. (سعود عبد العزيز الشمري 2006، ص 199).

4.2 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط، يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة. (محمد قاسم القريوتي 2003، ص 292).

1.4.2 ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها. (جمال الدين المرسي 2006، ص 109).

2.4.2 ثقافة النشاط أو الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها. (جمال الدين المرسي 2006، ص 109).

3.4.2 ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة. (نفس المرجع ، ص 199).

5.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية :

1.5.2 الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين. و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر ثلاث التالية:

- الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار
- الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.

الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة. (محمد قاسم القريوتي 2003، ص 83).

2.5.2 الثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (نفس المرجع ، ص 83).

3.5.2 الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص. (نفس المرجع ، ص 83).

4.5.2 الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور:

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة. (محمد قاسم القريوتي 2003، ص 83).

5.5.2 الثقافة لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر. (نفس المرجع ، ص 83 - 84).

6.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

أغلب الكتاب في هذا الموضوع يركزون على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الاقتصادي، غير أن النظريات في هذا المجال قلما تتفق على تحديد هذه العلاقة من حيث توضيح أنواع الثقافات وخصائصها التي تحقق هذا النجاح و كيفية تحقيقه، إلا أنه عموماً يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات:

1.6.2 الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات جير هوتستد و فيليب سلزنيك وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة و الكفاءات الممتازة، في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتمثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

يمكن ملاحظة أن النمط أو الأسلوب وقيم الثقافة القوية تبقى وتضل ثابتة وتعتبر في حالة التغيير ركنا أساسيا في هذه العملية، إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتنميين العمل.

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة، الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم، إضافة إلى بعض الخصائص التي تنسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي. (سيد الهواري 2005، ص 139).

2.6.2 الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفنقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغبرة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الإستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة و وجود توافق ضعيف يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة ، فحسب أعمال جوربون الدسون و جاي لوش التي تتميز بغزارة فوائدها في هذا الموضوع توصلنا إلى الملاحظات التالية لعدة شركات أمريكية :

▪ المؤسسين الأوائل للشركة تقودهم بصيرة واضحة لمؤسستهم، فهم يخلقون ثقافة منسجمة على المستوى الداخلي تتفق مع البيئة المتواجدة فيها المؤسسة. (سيد الهواري ، 2005، ص

(139).

3.6.2 الثقافات المتطورة:

إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف و يتمثل منطوق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم و المستمر للمؤسسة في كونها تساعد في توقع التغييرات و التكيف معها.

يذهب أصحاب هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكتبة للحماس، مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين، لقد وصف **Ralph Khilman** الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تركز على تذوق الخطر، وترتكز كذلك على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي.

يرى **Tom Peters** أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من منظور المستهلكين وبالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور، والمؤسسة حسب **Kotter** لا يمكنها أن تتكيف مع التغيير إلا إذا أخذت بعين الاعتبار مصالح هذه الفئات الثلاث من هذه العناصر الفاعلة و هذا لا يتحقق بدوره إلا بفضل قيادة قوية للمؤسسة مما يحقق بدوره كفاءة اقتصادية عالية. (سيد الهواري ، 2005، ص 139 - 140).

يقترح بعض الباحثين أمثال "كالورى و دراكر" أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية على الظروف التي تمر المنظمة وفق اختيار مبدأ تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

7.2 وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى "جرينبرج وبارون" أن الثقافة التنظيمية تقوم بالوظائف الأساسية الآتية:

1.7.2 تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:

كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها. (جرينبرج وبارون 2004 ، ص 360).

2.7.2 تقوية الالتزام برسالة المنظمة:

إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم. (نفس المرجع، ص 360).

3.7.2 دعم وتوضيح معايير السلوك:

وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. (نفس المرجع، ص 360).

8.2 أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية. (حريم حسين، 2004، ص 179).

1.8.2 ثقافة المنظمة والفعالية:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters & Waterman) حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز، و الحكايات و المراسيم و الطقوس.

و يرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل، و أن تكون نادرة، و غير قابلة للتقليد. (حريم حسين، 2004، ص 179).

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و إستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون

ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة، و أن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

و على الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية. (حريم حسين، 2004 ، ص 180).

2.8.2 ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية القيادة، (اتخاذ القرارات، و الاتصالات) و أن مواعمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة .حيث إن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (حريم حسين 2004 ، ص 340).

3.8.2 ثقافة المنظمة و الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها. (نفس المرجع ، ص 340).

4.8.2 أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمسك العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

يمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي : إجراءات اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة ، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، و بالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء. (حريم حسين 2004 ، ص 341).

9.2 العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية:

1.9.2 توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المؤسسة:

تتبع ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، ويتحدد مدى ملائمة المفاهيم والممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية، وما يعد ملائمة من مفاهيم وممارسات إدارية في ثقافة تنظيمية أخرى، ويرجع ذلك بدرجة أساسية إلى اختلاف المفاهيم والدوافع لدى الأفراد باختلاف ثقافات المجتمع والمنظمة، ويفسر هذا اختلاف المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع تقوم ثقافته على التعاون والعمل الجماعي عن المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع آخر تقوم ثقافته على الفردية والانجاز الفردي.

الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المؤسسة، تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين " القيم الثقافية والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر ايجابيا على أداء المؤسسة ويلتزم هذا التكيف مع ما يلي :

- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المؤسسة.
- أهمية وضع التوجهات الإستراتيجية بما يلاءم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المؤسسة. (مصطفى محمود أبو بكر 2005، ص 418).

2.9.2 الثقافة والإدارة الإستراتيجية:

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية معا بقوة، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالسعر في سوق محددة، أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.

من جهة أخرى فإن المعتقد والقواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الإستراتيجية.

وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها ومن ذلك نستنتج أن إدارة الثقافة التنظيمية والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة. (نفس المرجع، ص 422).

خلاصة:

الثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وقوة هذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجود، وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل، و هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها. لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

الفصل الثاني:

تمهيد.

مفهوم الأداء.

عناصر الأداء.

محددات الأداء.

تقييم الأداء.

خطوات قياس الأداء.

طرق تقييم الأداء.

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الأداء مؤشر يعتمد عليه في معرفة مدى فعالية الأفراد، الجماعات و المنظمات، و يتم تحديد النجاح في الأداء من عدة معايير مختلفة منها: الإنتاجية، التغيب، انجاز المهام، الحوادث و نظرا لأهمية هذا العنصر تناولنا دراسة في هذا الفصل.

1.3 مفهوم الأداء:

يعتبر من المفاهيم التي حظيت نصيبا كبيرا من الاهتمام و البحث في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام و بدراسة الموارد البشرية بشكل خاص، و ذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المؤسسة، و لتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها، و يقصد بمفهوم و الأداء " هو قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منا عمله، و يمكن أن نميز ثلاثة (03) أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها " و هي: (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 88).

1.1.3 الجهد المبذول:

يعرفه "Sillamy" أنه عملية تحريك القوى الفردية للتغلب على الصعوبات التي يواجهها العامل و الجهد المبذول عن متطلبات الأداء، و من القوى العضلية و الذهنية من دافعية الفرد، هذا الجهد يمكن أن يكون حركيا أو فكريا.

إذا فالجهد المبذول عبارة عن طاقة جسدية و ذهنية يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة و قد

يستجد بالطاقة المخزونة لديه إذا تطلب الأمر ذلك.

كما أنه يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر سلوك الأداء في العمل، فالدافعية تمثل

القوة التي تحرك الفرد ليؤدي عمله و هذه القوة تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء.

2.1.3 نوعية الجهد:

يقصد بها مستوى الأداء و جودته و مدى مطابقتها لمواصفات نوعية معينة. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص90).

3.1.3 نمط الأداء: يقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، الذي تؤدي الى أنشطة العامل فالأداء إذن هو قدرة الأفراد على القيام بالعمل المقرر به و مدى مساهمته في انجازه من خلال فترة محددة، مع مراعاة كمية الجهد المبذول و مطابقتها لمواصفات نوعية معينة أي مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة. (نفس المرجع، ص 90).

2.3 عناصر الأداء:

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه المهام و الأنشطة.

1.2.3 الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء:

حسب لويلا و سوني **Cuny** و **Lephat** تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة و تنفيذ عمليات رسمية أو ذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما".

أما النشاط فهو مختلف العمليات التي يقوم بها العامل لتحقيق الهدف فتحليل النشاط يساعد على معرفة مختلف الميكانزمات التي يستعملها لأداء عمله.

و يرى (بيلون Bellon) أنه لمعرفة الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل التي تجزؤها إلى عناصر، و بالتالي فان تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة.

و لا تكتفي بمعرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء و إنما نتعدها إلى تحديد الأنشطة التي تغير بتغير الزمن أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

فالأنشطة تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، و مثال عن ذلك تغير أنشطة إنتاج العامل في المصنع نتيجة للتغير في جداول الإنتاج في مدار السنة.

أما الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال فهي نتيجة لخبراتهم الخاصة و الخصائص المميزة لكل عامل، فهناك مثلا أعمال و مهام تتطلب خبرات عالية و هناك من أعمال ما يتطلب قوى عضلية.

أما الأنشطة التي تتغير مع الظروف فهي نتيجة لطبيعة البيئة الحركية مثل: التوقف المفاجئ للآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج و يقومون بأنشطة الإصلاح. (أحمد عاشور ، 1983 ص 171).

2.2.3 العلاقة بين أنشطة و مهام العمل:

"تجمع الأنشطة إلى مهام، المهام إلى أعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة إلى إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل". (نفس المرجع، ص 171).

3.3 محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ القدرات و إدراك الدور، و يعني هذا الأداء في موقف معين أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات و إدراك الدور.

1.3.3 إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و نقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعرف إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و تكون لديهم قدرات متفوقة.

لكنهم إذا كانوا لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح. (راوية

حسين 2000، ص38).

2.3.3 الجهد:

يشير إلى النتائج من حصول الفرد على التدعيم من الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه. (نفس المرجع، ص 39).

3.3.3 القدرات الجسمية:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و لا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية

قصيرة. (نفس المرجع، ص 39).

4.3.3 القدرة المعرفية:

حيث أن القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الفرد في المهام الطبيعية و تتمثل في ذكاء الفرد العام الذي تتفرع منه مجموعتان رئيسيتان إحداهما، القدرات اللغوية و الحسائية و العلمية و الأخرى تتمثل في القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية و اليدوية. (راوية حسين 2000، ص39).

4.3 تقييم الأداء:

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة و ذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفية بين العاملين و رفع كفاء الجهاز الإداري بمختلف مستوياته و من أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة، و إن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب و للتعرف على تقييم الأداء نتناول الآتي:

1.4.3 مفهوم تقييم الأداء:

هناك عددا من التعاريف التي توضح مفهوم تقييم الأداء و كذلك بعض المفاهيم المرتبطة به مثل قياس الأداء الذي يعني: "الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه، في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي و في المستقبل و كذلك تقدير الكفاءة الذي يعني تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و سلوكهم و تصرفاتهم و قياس مدى صلاحياتهم و كفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم و تحملهم لمسؤولياتهم و إمكاناتهم في وظائف ذات مستويات أعلى " . (شاويش 2005، ص86).

2.4.3 أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي:

المنظمة ، المديرين والمرؤوسين وهي كما يلي:

• على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة. (شاويش 2005، ص86).

• على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم. (نفس المرجع، ص 87).

• على مستوى الفرد:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأتهم ماليا. (نفس المرجع، ص 87).

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسئوليتهم تجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

3.4.3 استخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات

الإدارية والتي أهمها:

• الترقية:

- يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى. (صلاح الدين محمد عبد الباقي , 2001 , ص 257).

• تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجرر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين

من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء. (نفس المرجع، ص 257).

• **التعيين والنقل:**

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي 2001 ، ص 257).

• **تطوير الأفراد:**

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف. (نفس المرجع، ص 258).

• **الانضباط:**

إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية. (نفس المرجع، ص 258).

• **عملية الاتصال:**

ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل. (نفس المرجع، ص 258).

• **إنهاء الخدمة (الاستغناء):**

تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة. (نفس المرجع، ص 258).

5.3 خطوات قياس الأداء:

لوضع نظام سليم لقياس الأداء فان عليها أن تتبع الخطوات التالية:

• تحديد ما تم و أنشطة العمل:

و يتم هذا بالرجوع إلى كل من وصف الوظيفة، و مراجعة ذلك من العاملين القائمين على هذه الوظيفة، و نتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى القائمة للمهام و الأنشطة التي تخص هذه الوظيفة. (ماهر 2009 ، ص307) .

• تحديد النتائج الواجب قياسها:

ربما لا يجب قياس كافة المهام و الأنشطة و إنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها و المؤثرة على نجاح الوظيفة المنظمة التي يسهل قياسها و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعايير: و هي عبارة عن النواتج الكمية للمهام.
- تحديد طريقة قياس المعايير: يكتب أمام المعايير و تكون طريقة قياسها بالتفصيل.
- تحديد المسؤول عن قياس المعايير: يحدد من هو الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم أم قسم ضبط الجودة.
- جمع بيانات عن قياس معايير الأداء: تجمع البيانات و تسجل في شكل تقرير و تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة.
- تحليل تقارير الأداء: و يتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها.

- **تحديد طريقة التصرف بالمطلوب :** و هي كيفية دفع الحوافز و نوعيتها و كميتها و اتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب و تأهيل أو عقاب لمن يستحق العقاب أو ربما تعديل و تغيير بعض المعايير. (ماهر 2009 ، ص307) .

6.3 طرق تقييم الأداء:

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء في مجموعتين الأولى طرق التقليدية المتعمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإرادة و المجموعة. الثانية الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطار الواردة في الطرق التقليدية.

1.6.3 طرق التقييم التقليدية:

تعتمد في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، و إن كل طريقة من هذه الطرق تختلف على الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها و من هذه الطرق ما يلي:

• طريقة الترتيب البسيط:

تعد من أقدم طرق تقييم الأداء و تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن الأداء إلى أسوئه إذ أن كل فرد من الأفراد العاملين في القسم يعرفون بان بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الأخر وفقا لهذا الترتيب:

إن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بأفراد العامل، لذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيز، من مزايا سهولتها من حيث التطبيق و التوضيح للعاملين. (سهيلة محمد عباس 2000، ص 111).

• طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا خمسة (05) أفراد عاملين يتم تقييم الفرد (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، من ثمة تتم مقارنة (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم أفضل. لذا فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة (10) قرارات حيث كل قرار يأخذه شخصين (02) فقط. (نفس المرجع، ص 111)

• طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة (03) تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي و الأداء غير المرضي و الأداء المتميز.

توضع هذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يسلم درجة متميزة أو أداء مرضي أو غير مرضي، كما أنه بإمكان وضع أكثر من ثلاثة (03) تصنيفات و من الممكن تعديل هذه الطريقة تكبيرها لى طريقة التوزيع الإجباري، حيث نحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا 10% في الدرجة العليا، و 20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل و 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء و هناك 20% من الأفراد ذوي الأداء الأقل من المتوسط و 10% من الأفراد ذوي الأداء الواطي.

إن هذا التعديل و التكيف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفق أدائهم، و لكن لها تأثير سلبي على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء الواطئ ، و غالبا ما تكون هذه التأثيرات مستديمة و مؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة. (سهيلة محمد عباس 2000، ص 112)

2.6.3 طرق تقييم الأداء الحديثة :

و من هنا يمكن التطرق إليها كآتي:

• مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها الطريقتين، التدرج البياني و المواقف المرجة حيث أنه يتم التحديد و تصميم أعمدة لكل صفة، أو سلوك مستقى من واقع العامل الفعال و ليس صفات عامة محددة مسبقا، كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات و السلوكيات المتوقعة في العمل، بحيث تكون هذه الصفات و السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، و يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك، كان يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. (محمد رسلان 2000، ص73).

• طريقة الأداء بالأهداف:

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف و الثانية مراجعتها و تقييم الأداء فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه و يتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل و الجهد، و من مزايا هذه الطريقة:

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد عن دافعيتهم نحو العمل.
- من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.
- تسهيل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف كعموم المنظمة و ما يؤخذ على الطريقة.
- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى كيفية تحقيق هذه النتائج. (محمد رسلان 2000، ص73)
- طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المدراء و لتقييم أدائهم، حيث أن أجراءها يساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف و القوة في أداءه مما يقوده لتطوير الأداء، و إن السمات و الصفات الأساسية في طريقة مراكز التقييم هي مهارات التخطيط و التنظيم، و العلاقات الإنسانية، نوعية التفكير، مقاومة الضغوط، الدوافع نحو العمل و درجة الاعتماد على الآخرين و إلى مهارات التفاعل و الاتصال.

7.3 تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل. (محمد سلطان 2000، ص 309).

ومن هنا نود توضيح التأثير فيما يلي:

1.7.3 تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وأهمها:

• **توجهات المنظمة والعامين بها :**

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

• **الانتشار:** يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها

وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها

بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

• **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة

في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

• **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة و يوجد

عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن

الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات

نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي

تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- لتدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل

المنظمة.

• الالتزام والانضباط:

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيء ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة. (مصطفى محمود أبو بكر، 2005، ص 85، 84).

• ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية و تقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها ، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط.
- إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة و الذي يجعلهم أكثر استعداد وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.

- تركيب الجماعة والأثر التجميحي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.
- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات.

2.7.3 تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات Deal AND Kennedy نجد دراسة كل من الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

ثمانية خصائص تميز (Peters and Watermann) وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز. (بلكبير بومدين 2005، ص 28).

وهذه المعتقدات هي :

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله و يجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين و رد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو و تحقيق الأرباح و التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

- إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:
- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.
- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
- ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.
- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأفراد و رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم و تقانيهم في أداء أعمالهم و تحقيق الأهداف المسطرة.
- رغم كل هذه القيم و المبادئ و التي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي

الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، وبشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك. إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي :

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع. **بلكبير بومدين 2005، ص 31).**

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الجانب التطبيقي

الفصل الاول:

تمهيد.

التذكير بالفرضيات.

منهج الدراسة.

ميدان الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية.

عينة الدراسة.

أدوات جمع بيانات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد التعرف على الجانب النظري للدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني وذلك بعرض المنهج المستخدم في الدراسة وميدان الدراسة وأدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.4 التذكير بالفرضيات:

- الفرضية العامة: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين الأنظمة و القوانين و الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

2.4 منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وهو ملائم لوصف متغيرات الموضوع، كما يساعد على جمع الحقائق و المعلومات وبالتالي تحديد العلاقة الموجودة بين المتغيرات كما انه يعطي تحليلا يؤدي الى تعميمات و استنتاجات ذات دلالة للمشكل .

ويعد البحث للوصفي من للبحوث شائعة للاستخدام بين للباحثين، حيث يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ، ومن ثم يعمل على وصفها،بمعنى أنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ولذلك يعرف بالمنهج الوصفي بأنه:" أحد أشكال للتحليل وللتفسير للعلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كليا عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن ظاهرة ومشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة الدقيقة. (علي عمر عبد المؤمن 2008، ص287).

3.4. ميدان الدراسة:

أجري البحث في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM Entreprise National des Industries Electroménagers و تعتبر شركة ذات أسهم قدر رأس مالها في سنة 1989 1.000.000 دج ليصل سنة 2001 إلى 295.700.000 دج و هي ملك بنسبة 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية HOMLEC. توجد مؤسسة ENIEM منذ 1974 و كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الكهروباي SONELEC حيث تم إنشاؤها بمرسوم رقم 18/83 ابتداء من تاريخ 1983/01/10 و ذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية المقررة من طرف الحكومة حيث استقلت ذاتيا في 08 أكتوبر 1983 و حملت إسم SPA.EPE.ENIEM و يعني ذلك:

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

EPE: المؤسسة العمومية الاقتصادية.

SAP: مؤسسة ذات أسهم.

تقع مؤسسة ENIEM في مقر ولاية تيزي وزو أما وحدات الإنتاج فتتواجد في المنظمة الصناعية عيسات ابيدير في واد عيسي و التي تبعد عن مقر الولاية ب 07 كلم. أما الوحدات الصناعية فهي موجودة في مليانة بولاية عين الدفلى و فرع المصاييح الذي يتواجد في المحمدية بولاية معسكر.

أعيدت هيكله المؤسسة و جزئت لعدة وحدات إنتاجية مستقلة و هي وحدة التبريد، المكيفات، التسويق، الخدمات و وحدة الطهي.

أجريت الدراسة بوحدتي المكيفات و الصباغة و التي تتكون من عدة مصالح منها مصلحة الجودة و مصلحة المحاسبة، مصلحة الموارد البشرية، القسم التقني، قسم التسويق و قسم الإنتاج، حيث قمنا بالدراسة في قسم التركيب التابع لوحدة المكيفات و ورشة الصباغة و ورشة أخرى لتجميع و تجهيز المنتج.

4.4. الدراسة الإستطلاعية:

لقد تم البحث على الميدان النموذجي الأكثر صلاحية لموضوع دراستنا المتمثل في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للعمال، و من أجل هذا قمنا بزيارات إستطلاعية عديدة في إطار جمع البيانات و التعرف على الميدان الأنسب لإجراء بحثنا.

1.4.4. أهداف الدراسة الإستطلاعية:

- الإطلاع و معرفة الميدان الأكثر صلاحية لإتمام موضوع دراستنا المتمثل في العلاقة المتواجدة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للعمال.
- التأكد من صلاحية أداة الدراسة لطبيعة إجراء الدراسة للتقرب أكثر من قطاع إنجاز التطبيق و تهيئته.
- مدى توفر القيم التنظيمية في القطاع من الناحية المبدئية.
- مدى تواجد الإلتزام بالأنظمة من قبل الموظفين و تأثيرها على الأداء.

2.4.4. مراحل الدراسة الإستطلاعية:

إن المرحلة الأهم في دراستنا الإستطلاعية تتمثل في مدى الحصول على المكان الأنسب لإجراء التطبيق, فتمثلت المرحلة الأولى بالمرور بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية EATIT بتيزي وزو, حيث لم نتوصل إلى إتفاق مبدئي مع إدارة قطاع النسيج لإجراء أداة البحث على العاملين في المؤسسة .

المرحلة الثانية: تتمثل في التمكن من إيجاد الميدان الأنسب لإجراء بحثنا حيث تم التطبيق في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM التي تقع في مقر ولاية تيزي وزو.

أجريت الدراسة بوحدتي المكيفات و الصباغة و التي تتكون من عدة مصالح منها مصلحة الجودة و مصلحة المحاسبة، مصلحة الموارد البشرية، القسم التقني، قسم التسويق و قسم الإنتاج، حيث قمنا بالدراسة في قسم التركيب التابع لوحدة المكيفات و ورشة الصباغة و ورشة أخرى لتجميع و تجهيز المنتج.

المرحلة الثالثة : تتمثل في نزولنا إلى ميدان الدراسة مرة أخرى و ذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المؤسسة و التعرف عليها من قرب و جمع معلومات حولها و لمعرفة أي مصالحها التي تتناسب مع متطلبات دراستنا، ومن خلال الإحتكاك المباشر وعن طريق مقابلة أجريناها مع المشرفين خصوصا في مصلحة الموارد البشرية والتي وقع عليها اختيارنا في الأخير لتوفرها على الشروط المطلوبة لإتمام دراستنا.

3.4.4. عينة الدراسة الإستطلاعية:

تهدف عينة الدراسة الإستطلاعية إلى الخروج ببعض الملاحظات التي يجب مراعاتها في الدراسة الميدانية بحيث أجرينا هذه الدراسة على عينة تتكوّن من 30 عامل في وحدتي المكيفات و الصباغة، الذين يفترض أن تكون لديهم معلومات هامّة ذات صلة بموضوع دراستنا، و ذلك وفرنا أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تفيدنا في البحث حتى تمكّنا من بناء الاستبيان في الصورة النهائيّة.

4.4.4. نتائج الدراسة الإستطلاعية:

- فقر الثقافة التنظيمية في القطاع.
- تواجد ضئيل للقيم التنظيمية داخل المؤسسة حيث أن أغلبية الموظفين يرون نقص في الكثير من القيم.
- نقص في تدعيم الموظفين ببرامج تدريبية.
- إلتزام العاملين بمواعيد العمل الرسمية.
- حفاظ العاملين على علاقات طيبة تستند على مبدأ التعاون.

5.4. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 95 فرد كمجتمع أصلي في وحدة المكيفات و الصباغة، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من الجنسين بلغت حجم العينة 60 فرد، و نظرا في تجانس مجتمع الدراسة و تشدد وحدة المكيفات في إعطاء الموافقة لتطبيق الدراسة في مدة محددة، تم الإعتماد على العينة العشوائية،

حيث تم اختيار عدد من موظفي القطاع بشكل غير مقصود و تم اعتبارهم مجتمع الدراسة, ثم تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان عليهم و تم إسترجاعها بالكامل.

1.5.4 توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

المجموع	60<	60-55	54-50	49-45	44-40	39-35	34-30	29-25	24-21	21>	
60	0	1	7	4	8	13	11	9	7	0	التكرار
100	0	1.66	11.66	6.66	13.33	21.66	18.33	15	11.66	0	%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين سن 35 إلى 39

سنة، ما يعادل ما نسبته 21.66 % من المستجوبين، مقابل ذلك تمثل فئة >21 و <60 سنة، الفئة

الأخيرة من حيث عدد الأفراد المنتمين إليها.

2.5.4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المجموع	أنثى	ذكر	
60	7	53	التكرار
100	11.66	88.33	%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتكون من الذكور بنسبة

88.33 %، في حين تتمثل 11.66 % النسبة الأقل من حيث عدد الإناث.

3.5.4 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

المجموع	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	
60	1	3	36	20	التكرار
100	1.66	5	60	33.33	%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المتزوجين يأتون في المرتبة الأولى بنسبة 60 % مقارنة بالعزاب بنسبة 33.33 %، في حين نجد الفئة الأضعف ضمن أفراد عينة الدراسة في المطلقين بنسبة 5 % و الأرامل بنسبة تتراوح في 1.66 %.

4.5.4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

جدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع	
2	11	30	12	5	60	التكرار
3.33	18.33	50	20	8.33	100	%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة معظمهم ذوي مستوى دراسي متوسط بنسبة 50%، في حين يشكل المستوى الثانوي الفئة الثانية بنسبة 20 %، و المستوى الابتدائي بنسبة 18.33 %، في حين الفئة الأضعف تمثلت في مستويين، الجامعي بـ 8.33 % و دون مستوى بنسبة 3.33 %.

5.5.4 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم 5 : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

المجموع	30<	29-25	24-20	19-15	14-10	9-5	4>	
60	0	11	4	15	17	5	8	التكرار
100	0	18.33	6.66	25	28.33	8.33	13.33	%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 - 14 سنة يمثلون

الأغلبية بنسبة 28.33%، في حين 15 - 19 سنة تمثل الفئة الثانية بنسبة 25 %، ثم تليها خبرة 25-

29 سنة بنسبة 18.33 % لتأتي بعدها نسبة 8.33 % في فئة 5-9 ، في حين لم نحصل على أفراد في

خبرة مهنية تتراوح في 30 سنة.

6.4 أوات جمع بيانات الدراسة:

1.6.4 الاستبيان:

تم جمع البيانات الأولية من من خلال تطوير أداة الإستبيان يتناول خصائص مفردات العينة و متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، فيعرف الاستبيان على أنه مجموعة من البنود تكون مرتبة بشكل معين حول موضوع ما، ينتظر الباحث منها أجوبة يتوصل من خلالها إلى حقائق جديدة للموضوع المراد دراسته.

لقد قمنا بتصميم الاستبيان لجمع البيانات الميدانية حول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية، حيث إشتمل الإستبيان قسم الثقافة التنظيمية و قسم الأداء و اعتمدنا في دراستنا لقياس هذه المتغيرات بمقياس "ليكرت" من (1) إلى (3)، وفقا للجدول الآتي:

جدول رقم 6: يمثل طريقة تنقيط سلم ليكرت.

الإختيار	موافق	محايد	معارض
الدرجة	03	02	01

- يعبر الرقم 1 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة منخفضة.
- يعبر الرقم 2 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة متوسطة.
- يعبر الرقم 3 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة مرتفعة.

1.1.6.4. إستبيان الثقافة التنظيمية:

اعتمدنا في بحثنا على إستبيان الثقافة التنظيمية للتعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة ENIEM، و قمنا بإعداده بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع و المصادر العلمية المتخصصة في الثقافة التنظيمية، وتكون الإستبيان من ثلاث اجزاء رئيسية يحتوي على مجموعة من البنود تخص كل قسم تأتي كالتالي:

- الجزء الاول محور البيانات الشخصية التي تتمثل في بنود البيانات الشخصية: السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى الدراسية و الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني القيم الثقافية الذي يشمل البنود من 01 إلى 15.
- الجزء الثالث محور الأنظمة و القوانين الذي يشمل البنود من 16 إلى 24.

أ. صدق إستبيان الثقافة التنظيمية:

تم تطوير الإستبيان بالإستعانة بمصادر علمية متخصصة في الثقافة التنظيمية و اللجوء إلى الدراسات السابقة كمذكرات التخرج المتوفرة في المكتبة الجامعية لمولود معمري، و كذا المذكرات المتوفرة في الأنترنت داخل الوطن و خارجه.

تم عرض الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من صدقها و من دقة صياغة العبارات و ملاءمتها و اقتراح فيما يرويه مناسبا من تعديلات، و كانت أغلب الإقتراحات التي أعطيت من الأساتذة المحكمين تنصب في تعديل بعض العبارات الواردة في الإستبيان، و إلغاء بعض العبارات التي يرون أنها متكررة في عبارات أخرى، ثم تم بتعديل الإستبيان وفقا لما ذكره ليظهر في صورته النهائية في الملاحق.

• ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان بمعنى الحصول على نفس النتائج إذ ما أستخدم أكثر من مرة على نفس الأفراد و تحت نفس الظروف, و لقياس ثبات الإستبيان تم تطبيق طريقتين:

معادلة معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach :

تستعمل لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان و ذلك باستخدام برنامج SPSS الإحصائي, و تقدر قيمتها ب (0,81) مما يدل على ثبات مرتفع بالنسبة لإستبيان الثقافة التنظيمية و يمكن الإعتماد عليه في هذا البحث.

- طريقة التجزئة النصفية:

و هي طريقة أخرى من الطرق التي تبين لنا ما إذا كان الإستبيان يتميز بالثبات أو لا و تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاستبيان و تعيين ثباته إلى نصفين متكافئين بعد تطبيقه على مجموعة واحدة, و تبين لنا نتائج ثبات استبيان المناخ بالتجزئة النصفية كالتالي:

جدول رقم 7: ثبات استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.

N	إسم استبيان	الصدق الذاتي بالجزء التربيعي	الثبات	
			معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط سبيرمان
30	الثقافة التنظيمية	0,70=0,51	0,58**	0,74**
			0,05	0,01

يتضح من خلال الجدول أن استبيان الثقافة التنظيمية يتميز بالثبات متوسط حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون ب (0,58) عند مستوى الدلالة (0,05) و بالتالي فإن درجة ثبات المقياس يسمح بتطبيقه على العينة البحث.

2.1.6.4 استبيان الأداء الوظيفي:

اعتمدنا في بحثنا على الاداء الوظيفي للتعرف على علاقته بالثقافة التنظيمية في مؤسسة ENIEM، و قمنا بإعداده إستنادا على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، و تكون الإستبيان من محور يحتوي على مجموعة من البنود تأتي كالتالي : من 26 إلى 42 .

يتم تصحيح الأداة وفق سلم "ليكرت" من (1) إلى (3) وفقا للجدول الآتي:

جدول رقم 8: يمثل طريقة تنقيط سلم ليكرت.

معارض	محايد	موافق	الإختيار
01	02	03	الدرجة

• صدق إستبيان الأداء الوظيفي:

تم تطوير الإستبيان بالإستعانة بمصادر علمية متخصصة في الأداء و اللجوء إلى الدراسات السابقة كمذكرات التخرج المتوفرة في المكتبة الجامعية لمولود معمري, و كذا المذكرات المتوفرة في الأنترنت.

تم عرض الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين والمحكمين في مجال الدراسة للتأكد من سلامة تمثيل الفقرات و ملاءمتها و اقتراح فيما يروونه مناسبا من تعديلات, و كانت أغلب الإقتراحات التي أعطيت من الأساتذة المحكمين تنصب في تعديل بعض العبارات الواردة في الإستبيان, و إلغاء بعض العبارات التي يرون أنها متكررة في عبارات أخرى, ثم تم بتعديل الإستبيان وفقا لما ذكره ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

• ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان بمعنى الحصول على نفس النتائج إذ ما أستخدم أكثر من مرة على نفس الأفراد و تحت نفس الظروف, و لقياس ثبات الإستبيان تم تطبيق طريقتين:

- معادلة معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach :

تستعمل لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان و ذلك باستخدام برنامج SPSS الإحصائي, و تقدر قيمتها ب (0,70) مما يدل على ثبات مرتفع بالنسبة لإستبيان الاداء الوظيفي و يمكن الإعتماد عليه في هذا البحث.

- طريقة التجزئة النصفية:

هي طريقة أخرى من الطرق التي تبين لنا ما إذا كان الإستبيان يتميز بالثبات أو لا و تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الأستبيان و تعيين ثباته إلى نصفين متكافئين بعد تطبيقه على مجموعة واحدة، و تبين لنا نتائج ثبات استبيان المناخ بالتجزئة النصفية كالتالي:

جدول رقم 9: ثبات استبيان الاداء الوظيفي باستخدام التجزئة النصفية.

N	إسم استبيان	الصدق الذاتي بالجذر التربيعي	الثبات	
			معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط سبيرمان
20	الاداء الوظيفي	0,58=///	0,59*	0,74*
			0,05	0,01

يتضح من خلال الجدول أن استبيان الاداء الوظيفي يتميز بالثبات متوسط حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون ب (0,59) عند مستوى الدلالة (0,05) و بالتالي فإن درجة ثبات المقياس يسمح بتطبيقه على العينة البحث.

6.4 الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن الأسلوب الإحصائي الذي إعتدنا عليه أثناء بحثنا و دراستنا في معالجة البيانات الإحصائية على برنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية "SPSS".

-ألفا كروباخ.

-التجزئة النصفية.

- معامل بيرسون R.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهجية للدراسة وإجراءاتها باعتبارها هامة جدا لكل بحث علمي يخضع لمنهجية سليمة و ذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية، و فيها تناولنا كل من الدراسة الاستطلاعية و المنهج المتبع و تحديد مختلف الأدوات الدراسة المستخدمة، إضافة إلى أنه يوضح تطبيق الدراسة و تنفيذها ، و الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

الفصل الثاني:

عرض ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الأولى.

عرض ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

عرض و مناقشة النتائج.

خلاصة الفصل.

1.5 تحليل ومناقشة وتفسير النتائج:

بعد عرض النتائج المجدولة اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتناسبة مع معطيات الدراسة الحالية وبغرض تفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، إعتدنا على معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين. ومنه سنقوم بتحليل و تفسير هذه النتائج.

1.1.5 عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

• عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تتص الفرضية الأولى على "أن هناك علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي"، حيث توصلنا بعد المعالجة الإحصائية للفرضية باستعمال معامل الإرتباط بيرسون "R" إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

العينه	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
60	القيم التنظيمية	25,13	1,44	-0,08	0.51	0.05	غير دالة
	الأداء الوظيفي	47.15	3,15				

ونلاحظ من خلال الجدول 12 أن قيمة متوسط الحسابي في متغير القيم التنظيمية قدرت ب (25,13) وإنحراف معياري ب (1,44) أما المتغير الثاني الأداء الوظيفي نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب (47,15) الإنحراف المعياري ب (3,15) أما بالنسبة لمعامل الارتباط بيرسون تقدر قيمته ب (R=-0,08) ونجد أن الدلالة الإحصائية تقدر ب (P=0,51) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد علاقة دالة إحصائية ، أي لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي مؤسسة ENIEM.

• مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولى:

نستخلص من دراستنا و من خلال التحاليل السابقة أن هناك تواجد ضئيل للقيم التنظيمية داخل المؤسسة حيث أن أغلبية الموظفين يضعون الأهداف بصورة جماعية نظرا لوجود العلاقات الطيبة بين العاملين و ارتفاع التكاليف عندهم في الأزمات ، في حين رأينا وجود تفاوت بين العاملين في نزاهة تقديم المكافآت و نظام الحوافز وفق معايير موضوعية في حين احتلت معظم العبارات الأخرى المستوى المتوسط.

فإن عدم وجود العلاقة بين القيم التنظيمية و الأداء يعود أساسا إلى:

- عدم وجود نزاهة في تقديم المكافآت و تطبيق نظام الحوافز بشكل موضوعي من طرف المؤسسة, الذي يؤدي إلى النقص في المردودية.
- عدم إستفادة العاملين على البرامج التدريبية الكافية لتطور قدراتهم المهنية.
- تطبيق الرقابة الصارمة على العاملين من طرف مشرفيهم ينعكس على إنخفاض مسؤوليات العاملين الأكفاء.

- الدراسة السابقة للفرضية الجزئية الأولى:

لتوضيح نتائج الفرضية الجزئية الأولى نتطرق إلى بعض الدراسات السابقة فيما يخص

هذا الموضوع منها دراسة السخل 2007, تحت عنوان :

الثقافة التنظيمية و تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة تنظيمية في بلدية نابلس و تأثيرها

على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في أداء

العاملين.

أظهرت نتائج الدراسة: أنه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء عند العاملين

في بلدية نابلس و هذا سببه عدم قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز

المهام الموكلة إليه و بسبب وجود تعارض و تضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى

الوظيفي.

و أظهرت النتائج أن العاملين يتفقون بطريقة جماعية في وضع الأهداف و يعملون معا

لتحقيقها على الرغم من أنه لا يوجد لديهم قدرة على التكيف مع الآخرين و بناء علاقات معهم و

لا يتلقون مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات، وقد تبين أنه قد تخنفي العديد

من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة.

• عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

• عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على "أن هناك علاقة بين الأنظمة والقوانين والأداء الوظيفي"، حيث

توصلنا بعد المعالجة الإحصائية للفرضية باستعمال معامل الارتباط بيرسون "R" إلى النتائج الموضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم 13 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

العينة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
60	الأنظمة و القوانين	40,58	3,69	- 0,02	0.86	0.05	غير دالة
	الأداء الوظيفي	47,15	3,15				

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن قيمة متوسط الحسابي في متغير الأنظمة والقوانين قدرت

ب (40,58) والانحراف المعياري ب (3,69) أما المتغير الثاني الأداء الوظيفي نجد أن قيمة المتوسط

الحسابي قدرت ب(47,15) الانحراف المعياري ب (3,15) أما بالنسبة لمعامل الارتباط ($R=-0,02$)

نجد أن الدلالة الإحصائية تقدر ب($P=0,86$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\infty$)

وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، أي لم تتحقق الفرضية الجزئية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين والأداء الوظيفي في المؤسسة ENIEM.

• مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

نستخلص من التحليل السابقة عن وجود اتفاق بنسبة كبيرة بين العاملين بوجود التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة ، في حين معظم العبارات الأخرى احتلت المستوى المتوسط.

فإن عدم وجود العلاقة بين الأنظمة و القوانين و بين الأداء الوظيفي لا يعني إنعدامها في المؤسسة بل تكمن في عدم تأثيرها في الدافعية للإنجاز و تطوير الأداء ، و هذا يعود إلى مجموعة من العوامل منها:

- النقص في إشراك العامل في إتخاذ القرارات الأساسية للمؤسسة، وإشراكه يكون في حالات ندره كقضايا التسريح أو نقص في الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض أدائه .

- قلة تطبيق القوانين التي تسمح للعاملين في المشاركة في القرارات التي تتخذها المنظمة، الذي يؤدي إلى الروتين و نقص إبداع العامل.

- عدم تأثير الإتفاقيات الجماعية على مردودية العامل في أداء مهامه.

- الدراسات السابقة للفرضية الجزئية الثانية:

لتوضيح نتائج الفرضية الجزئية الثانية نتطرق إلى الدراسة السابقة التي تخص هذا

الموضوع نجد دراسة فرحان (2007) بعنوان :

"تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك موظفيها الإداريين في جامعة صنعاء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الدراسة التنظيمية ومكوناتها، والتعرف على

التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال اتجاهاتهم و

آرائهم، والتعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى موظفين الجامعة الإداريين باختلاف

خصائصهم الديمغرافية، اشتملت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين واعتمدت الدراسة على العينة

العشوائية الطبقية، تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب و المؤشرات أهمها التكرار،

النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفرضيات والتي جمعت

بواسطة الإستبانة.

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط وأن

موظفي جامعة صنعاء الإداريين بالعادة سائدة بمستوى متوسط وأنه لا توجد علاقة طردية موجبة

بين الثقافة التنظيمية و بين سلوك الموظفين الإداريين ونادت الدراسة إلى ضرورة استيعاب مفهوم

الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بجامعة صنعاء باعتبارها مرتكزا هاما

يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات وعلى القيادات الإدارية الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد و قيم

الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، الاجتماعات، الاحتفالات، تقييم نماذج سلوكية حسنة

من قبل القيادات العليا حتى يحتذي بها الموظفين الإداريين وإقامة الدورات التدريبية لترسيخ هذه

القيم.

2.5 مناقشة النتائج:

بعد عرض النتائج وتحليل أسئلة الاستبيان الذي طبق على عمال المؤسسة الوطنية للصناعات ENIEM توصلنا إلى عدم التحقق من الفرضيات المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي التي تم تجزئتها إلى فرضيتين جزئيتين وذلك بحسب أبعاد الثقافة التنظيمية، الأولى عدم وجود علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي والثانية عدم وجود علاقة بين الأنظمة والقوانين والأداء الوظيفي.

وصلت الدراسة الحالية إلى الخروج بنتيجة عدم تحقق الفرضية العامة التي تنص على وجود

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام :

إستنادا إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية المتمثلة في استبيان الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي تم التوصل إلى نتائج التالية:

• فيما يخص العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي:

نستنتج أن هناك:

- توجد للقيم التنظيمية داخل المؤسسة, بحيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اتفقوا على وجود العلاقات الطيبة بين العاملين و ارتفاع التكايف عندهم في الأزمات، في حين احتلت معظم العبارات الأخرى المستوى المتوسط.

- عدم وجود علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

• فيما يخص العلاقة بين الأنظمة و القوانين والأداء الوظيفي:

نستنتج من التحاليل السابقة :

- وجود اتفاق بنسبة كبيرة بين العاملين بوجود التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة ، في حين معظم العبارات الأخرى احتلت المستوى المتوسط.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة و القوانين والأداء الوظيفي.

هذه النتائج تؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، الأنظمة والقوانين) مع الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة ENIEM مما يسمح لنا بقول أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لم تتحقق.

الحلول و الاقتراحات

الحلول و الاقتراحات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- الحرص على تطوير و تأهيل القدرات الفكرية و العقلية لأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق زيادة و تحسين كفاءة و فاعلية أدائهم.
- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى موظفي المنظمة.
- العمل على إيجاد نوع من التوافق بين الثقافة التنظيمية و الأداء و عدم تضاربهما.
- العمل على توفير الدعم الاقتصادي و النفسي للموظفين لرفع مستوى الأداء الوظيفي.
- العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي السائد في ظل ثقافة تنظيمية فعالة وقوية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• كتب و مجلات:

1. أحمد صقر عاشور (1983)، "إدارة القوة العاملة"، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان.
2. أحمد ماهر (2009)، "نظام الأجور و التعويضات"، الدار الجامعية، مصر.
3. بابا عبد القادر، "الإستثمار في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة حالة الدول العربية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول تنمية الكفاءات، المركز الجامعي، د. مولى الطاهر سعيدة، الجزائر 16/15 أيار.
4. بشير محمد (2007)، "الثقافة والتسيير في الجزائر"، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
6. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت (2004)، "إدارة السلوك في المنظمات" ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية.
7. جمال الدين المرسي (2006)، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
8. جواد شوقي (2000)، "إدارة الأعمال منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. حريم حسين (2004)، "السلوك التنظيمي": سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10. حمداوي وسيلة (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة.
11. الخليفة زياد سعيد "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية، 2007.
12. راوية حسين (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة الإسكندرية، مصر.
13. رسائل جامعية:
14. رضويي خوين (2009)، "قياس العاقبة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، عدد 209.
15. سالم، إلياس، "دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلية، الجزائر، 2006.
16. سعود عبد العزيز الشمري (2006)، "ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة"، مجلة الكهرباء، مصر.
17. سلطان محمد أنور (2003)، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة. مصر.
18. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة و النشر، دون سنة، عمان.
19. سيد الهواري (2005)، "القائد التحويلي وتغيير المستقبل"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2001)، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية" بالمنظمة، الدار الجامعية، مصر

21. طاهر محسن منصور الغالبي (2005)، "صالح مهدي محسن العامري"، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للشر و التوزيع ، عمان الأردن.
22. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (2007)، "الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
23. العطية ماجدة (2003)، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، عمان.
24. العميان محمود (2002)، "السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال"، ، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
25. محمد رسلان الجيوشي (2000)، "الإدارة علم و تطبيق"، دار المسيرة، الأردن.
26. محمد سعيد أنور سلطان (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة نايف، الرياض، السعودية.
27. محمد قاسم القريوتي (2003) ، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان، الأردن.
28. محمد قاسم القريوتي (2005)، "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن.
29. المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم (1995)، "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، عمان.
30. مصطفى محمود أبو بكر (2005)، "التنظيم الإداري فى المنظمات المعاصرة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.

31. مصطفى محمود ابو بكر (2005)، "التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر.

32. مصطفى نجيب شاويش (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، لبنان.

33. نورة عبد الرحمان (2007)، "الثقافة التنظيمية وأثرها" على الانتماء التنظيمي، المكتبة العصرية،

مراجع اللغة الأجنبية:

34. Gilles Bressy et Christian Kankoyt ، OP Cit، 1999.

35. Lunenburg، F. C.، (2011). "Organizational Culture – Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". National forum of educational administration and supervision journal، New York: Vol. 29.

36. Philippe Détrie ، Catherine Boroyez ,la communication interne au service de management ، édition liaison ، paris ، 2001

37. Philippe Schewbig ، Les communications de l'entreprise، MC GRAW – HILL ؛ Paris 1991.

38. Robbins 1998, Organizational Behavior.

• الأنترنت:

39. موسوعة ويكيبيديا، www.wikipedia.com

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1):

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص تسيير الموارد البشرية

استبيان

نحن طلبة السنة الثانية ماستر، قسم علم النفس، تخصص تسيير الموارد البشرية، بصدد إجراء دراسة تحت عنوان " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعمال "، في إطار إعداد مذكرة التخرج، لنيل شهادة الماستر، نرجو منكم المشاركة في هذه الدراسة من خلال إجابتم بكل موضوعية على أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة، بعد وضع المعلومات الخاصة بكم، ونعلمكم أن هذه المعلومات لن يتم استغلالها إلا لغرض علمي بحت، وشكرا.

السن:

الجنس: ذكر: أنثى:

المستوى التعليمي: بدون مستوى: ابتدائي:

متوسط: ثانوي: جامعي:

سنوات الخبرة: > 4 9 - 5 14 - 10 19 - 15

24 - 20 29 - 25 30 <

المحاور	الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
القيم التنظيمية	01	تعتبر البرامج التدريبية قيمة تنظيمية هامة في المؤسسة و تساعدك في أداء مهامك.			
	02	يلتزم المشرفون بالمواعيد و الاجتماعات الرسمية تساعدك تقدم لكم			
	03	تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري أنه من أهم القيم المتاحة في المؤسسة.			
	04	تقبلون الضغوط من أجل مصلحة العمال و تطورها.			
	05	تتوفر لديكم المهارة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.			
	06	تقومون بأداء مهامكم دون مراقبة حيث تتوفر لديكم القدرة على تحمل المسؤولية.			
	07	تحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.			
	08	تلتزمون بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.			
	09	هناك علاقة إيجابية بين التحفيز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.			
	10	نظام الحوافز يقدم لكم حسب معايير موضوعية .			
	11	التماسك الجماعي بين العمال يجعلكم أكثر استعدادا لأداء الأعمال الموكلة لكم.			
	12	المكافئات و نظام الحوافز تقدم لكم وفق معايير موضوعية.			
	13	تساعدون في تخفيض حجم التكاليف بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشودة.			
	14	تجمعك علاقة جيدة بينك و بين مشرفك.			
	15	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة.			
	16	تصرف المديرون بالخدمات الطيبة بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.			
	17	تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار.			

			18	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة.	الأنظمة و القوانين
			19	تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك.	
			20	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير أداء العمال.	
			21	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أداء العمال.	
			22	تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع الموجودة لدي.	
			23	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة.	
			25	نحمي الاتفاقيات الجماعية حقوقي و تساعدني في الأداء الجيد لعملي	
			26	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	
			27	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	
			28	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	
			29	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	الأداء الوظيفي
			30	تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسة على نوعية الأداء الوظيفي المطلوب.	
			31	تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة الأداء الوظيفي.	
			32	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي.	
			33	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة في تطوير الأداء الوظيفي.	
			34	تتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام الوظيفية.	
			35	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها	

			المرؤوسين والخاصة بنوعية الأداء الوظيفي.
			36 تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
			37 يؤدي الموظفين المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.
			38 يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الشركة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
			39 يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.
			40 تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري.
			41 يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للموظفين لتطوير وتحسين أداء العمال.
			42 الالتزام واحترام قيمة الوقت يساهم في الرفع من مستوى أداء العمال.

ملحق رقم (02):

ثبات استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة الفا كرومباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	36

ثبات إستبيان الثقافة التنظيمية
بطريقة التجزئة النصفية

Corrélations

		x1	x2
x1	Corrélacion de Pearson	1	,584
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
x2	Corrélacion de Pearson	,584	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		x1	x2
x1	Coefficient de corrélacion	1,000	,744
	Sig. (bilatérale)	.	,004
	N	30	30
x2	Coefficient de corrélacion	,744	1,000
	Sig. (bilatérale)	,004	.
	N	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

ثبات إستبيان الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كروباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	36

ثبات إستبيان الاداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية

Corrélations

		y1	y2
y1	Corrélacion de Pearson	1	,595 [*]
	Sig. (bilatérale)		,020
	N	30	30
y2	Corrélacion de Pearson	,595 [*]	1
	Sig. (bilatérale)	,020	
	N	30	30

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		y1	y2
y1	Coefficient de corrélacion	1,000	,742 [*]
	Sig. (bilatérale)	.	,040
	N	30	30
y2	Coefficient de corrélacion	,742 [*]	1,000
	Sig. (bilatérale)	,040	.
	N	30	30

*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

نتائج الفرضية الجزئية الأولى

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
القيم التنظيمية	25.13	1.44	60
الأداء الوظيفي	47.15	3.15	60

Corrélations			
		القيم التنظيمية	الأداء الوظيفي
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	-0,08
	Sig. (bilatérale)		,51
	N	60	60
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	-,08	1
	Sig. (bilatérale)	,51	
	N	60	60

نتائج الفرضية الجزئية الثانية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الأنظمة والقوانين	40.58	3.69	60
الأداء الوظيفي	47.15	3.15	60

Corrélations

		الأنظمة والقوانين	الأداء الوظيفي
الأنظمة والقوانين	Corrélation de Pearson	1	0,02-
	Sig. (bilatérale)		,86
	N	60	60
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	-0,02	1
	Sig. (bilatérale)	,86	
	N	60	60