



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع

مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

الموضوع

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

للمورد البشري

– دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام دباغ قالمية

إشراف الأستاذة:

\* بن صويلح ليليا

إعداد الطالبة:

\* بابوري مريم

السنة الجامعية 2015 – 2016

# شكر وتقدير

اشكر الله واحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة

الطيبة والنافعة نعمة العلم و البصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص

والتقدير إلى نبع العون، إلى من وجهني دون وهن، إلى من

زودني بكل شحن، إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة ليليا بن

صويلح المشرفة على المذكرة، لك مني الشكر الجزيل

وخالص الاحترام و التقدير ودمت الشعاع المنير جزاك

الله مني كل خير.

# إِهْدَاء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي إلى:

الذرع الواقى و الكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق، أنت أبى العزيز أطال الله عمرك.

رمز العطاء و صدق الإيباء، إلى ذروة العطف و الوفاء، لك أجمل حواء، أنت أمى الغالية

أطال الله عمرك.

الذر النادر و الذخر العامر أرجو التوفيق من القادر لأخى بلال و ابنه علاء الدين

وجنى و إخوتى سوهى و زوجها يوسف و أبناءها تاج و تقى و سامية و يزيد صونيا

و عبد الرزاق و ابنهما سراج.

إلى عائلتى الثانية و انطلاقة حاضرى و سند لمستقبلى إلى شريك حياتى زوجى

لحسن و إلى أم خالتي صليحة و أب زوجى عمى على ، إلى حسين و سعيدة و توتا

ولقمان و ريماس.

إلى عمى صالح و خالتي رشيدة ماغوا و صبرينة و عصمان

إلى عائلة بابورى و عائلة رحال و عائلة بعزیز.

مريم

## مقدمة:

إن المؤسسات اليوم في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بها و التي فرضتها مرحلة العولمة من حرية حركة رؤوس الأموال الأيدي العاملة وثورة المعلومات (...)، أصبحت مضطرة إلى التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات من اجل النجاح والاستمرار من خلال توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع هذه التحديات ،بل وتوجيهها بما يحقق أهداف العاملين.

ومن هنا جاء إدراك بعض المنظمات على غرار المنظمات اليابانية والألمانية بان الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح النجاح، حيث اعتمدت هذه الأخيرة على التشكيلة الثقافية والاجتماعية التي سمحت لها بتطابق أهداف المنظمة ، أي محاولتها قدر الإمكان إرساء قيم تنظيمية تساعد على النجاح كقيم الانضباط الجديدة، والإبداع والصرامة وكلها عناصر تدخل ضمن ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

هذه الأخيرة التي تكتسي أهمية بالغة في سائر المنظمات إذ تترك بصمتها على المنظمة ككل وتكسيها سمة شخصية تتميز لها عند غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح أسلوب سير العمل كذلك الدوافع التي تدفع أو تحد من تطور مستويات الأداء . فالثقافة التنظيمية المرنة التي تقوم على أساس تشجيع المشاركة والتمكين لمختلف العاملين وتهيأ البيئة المناسبة للإبداع والابتكار من خلال بذل العاملين قصارى جهودهم في سبيل تحقيق أهدافهم بصفة خاصة و أهداف المنظمة بصفة عامة، على عكس الثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على تفويض السلطة و تبرز الأهمية التي تكتسيها الثقافة التنظيمية و تأثيرها على كافة أنشطة المنظمة، فهي تشكل المنظمة في حد ذاتها و ليس جزء منها.

وانطلاقا مما سبق فالثقافة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي فهي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو العمل و الإنتاج، بل أن الثقافة التنظيمية تتداخل مع مجالات النشاط الإنساني كافة من خلال تحديد أساليب العمل مع مختلف المواقف في ضوء ما توفره من مرونة أو جهود حسب نمط الثقافة السائدة.

و تأسيسا على ما سبق جاءت الدراسة الراهنة لبحث التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري وفق خطة بحث تضمنت مقدمة و خمسة فصول و خاتمة. أما المقدمة فكانت عبارة عن تقديم و إثارة الموضوع.

**الفصل الأول:** فقد خصص لمعالجة موضوع دراسة نظريا و مفهوما حيث تمت صياغة الإشكالية و تساؤلات وفرضيات، تحديد المفاهيم و عرض دراسات مشابهة و السابقة و أهمية و أسباب اختيار

الموضوع والأهداف المرجوة ووصولاً إلى عرض مختلف النظريات ذات الصلة، ثم طرح مختلف الإجراءات المنهجية و أدوات جمع البيانات و مجالات الدراسة.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الثقافة التنظيمية التي تم من خلاله التطرق إلى أهميتها و مكوناتها، خصائصها، وكذلك الوظائف التي تؤديها داخل المنظمة مستوياتها، أنواعها، تكوينها و أهم معايير قياس الثقافة التنظيمية و أخيراً بعد أن تمتك المؤسسة الثقافة التنظيمية يأتي دور كيفية المحافظة عليها وترسيخها.

**الفصل الثالث:** خصص عن الأداء الوظيفي و تضمن عناصر الأداء الوظيفي و محدداته و مظاهره و أنواع الأداء الوظيفي حسب عدة معايير والعوامل المؤثرة فيه و كيفية التخطيط له و ما هي المعوقات التي تحد منه و أهم إجراءات تحسينه ووصولاً إلى أهمية و مراحل تقييم أداء الموارد البشرية.

**الفصل الرابع:** عن علاقة الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي تضمن اثر الثقافة التنظيمية على سلوك العامل و على أداء الموارد البشرية و على منظمة بعدها جاء دورها في رفع و خفض مستويات الأداء ووصولاً إلى محددات الثقافة التنظيمية و المعوقات التي تحد من تأثيرها على الأداء.

**الفصل الخامس:** الذي استعرض فيه تحليل البيانات و النتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و النتائج العامة و أهم التوصيات و الاقتراحات.

- ثم في الأخير تم عرض الخاتمة النهائية للبحث.

مقدمة

# الفصل الأول

### تمهيد:

من أجل مقارنة هذا الموضوع بطريقة سوسيولوجية علمية سيخصص هذا الفصل لغرض الإطار المنهجي و المفهمي للدراسة يتم فيه طرح الإشكالية و الفرضيات الدراسة والمفاهيم الأساسية و كذا تحديد أهداف الدراسة و أسبابها،والدراسات السابقة ومناهج و الأدوات المستخدمة،و المقاربات النظرية.



أولاً: الإطار التصوري والمفهومي للدراسة

1- الإشكالية:

تواجه تنظيمات العمل اليوم تحديات كبيرة وتحولات عميقة جاءت استجابة للمستجدات العالمية التي طالت جوانب الحياة المعاصرة، والتي فرضت عولمة الاقتصاد، السياسة، السياحة ومختلف أوجه النشاط الإنساني، لمواجهة التغييرات المؤثرة السياسية منها والاقتصادية والثقافية والتقنية وغيرها، التي هيأت الظروف لفضاءات شديدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما فرض على المنظمات في هذه السواق التي تزيد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، والتعايش مع هذه المتغيرات ومواجهتها لا الانعزال عنها في بيئة تتسم بالانفتاح العالمي والمنافسة الحادة.

وإن هذا المسعى لا يتأتى للمنظمات إلا من خلال الاستثمار الرشيد لمواردها البشرية من خلال المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية، إضافة إلى مجموع القيم والمبادئ التي تستمدتها من الثقافة البيئية التي تنشط فيها، على اعتبار أن المنظمة مزيجاً معقداً من القيم والعادات والاتجاهات والرموز التي تجتمع لتشكل ثقافة مشتركة بين أفرادها، وقد اصطلح عليها بـ الثقافة التنظيمية التي تعمل على تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكات والمعايير التي تساهم في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، فهي تعتبر مرآة عاكسة لأي منظمة لقدرتها على التكيف مع المحيط، لذا فهي تتصف بالتغيير والديناميكية وهذا استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة على المستويين الداخلي والخارجي، وذلك للحفاظ على ديمومة المؤسسة وزيادة فعاليتها في ظل تحقيق التنمية المنشودة، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط بالإبداع والتحديث والمبادرة مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

فالأداء التنظيمي للمنظمات والإنجاز الفردي لمواردها البشرية يخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعد من أهم العوامل المتحكمة والمؤثرة في صنع الفعالية التنظيمية.

لذلك يؤكد جمهور الباحثين أن المنظمات الناجحة هي التي تملك القدرة على استيعاب مختلف صور الإبداع، وابتكار أفكار جديدة التي تضع مجالاً من الحرية للمورد البشري، تزيد معها مستويات المسؤولية، والالتزام والاجتهاد في تحسين الأداء، وتقوية أواصر التعاون مما يسهم في تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسة ولمنحها مقومات القوة والتنافس الكافيين لخلق ميزة تنافسية منفردة لها.

فقد اختلفت منطلقات الباحثين ووجهات نظرهم حول طبيعة هذه الثقافة فبينما نادى مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة تجاوز الحوافز المادية وإعطاء الأهمية للقيم الإنسانية ولحاجات الفردية التي تتفاعل مع بعضها البعض لخلق الجو الاجتماعي الذي يطمح إليه معظم الأفراد العاملين كان تركيز المدرسة الكلاسيكية منصب بتقنين الجوانب الرسمية للعمل لصنع الجودة وتحقيق مزيد من فعالية التنظيمية، وجاء اهتمام الفكر البنائي الوظيفي بالتنسيق القيمي ودوره في حفظ بقاء وتوازن البناء التنظيمي. وعليه فالثقافة التنظيمية القوية تتسم بقوة تأثيرها في أي منظمة تمد المستخدمين برؤية واضحة وفهم أعمق للكيفية التي تؤدي بها الوظائف وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة على اعتبارهما مؤشرين للأداء الوظيفي الجيد.

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نطرح التساؤل المركزي التالي:

### كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري؟.

ومنه نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم القيم التنظيمية في تحسين جودة أداء العامل؟
- كيف يؤدي الإشتراك في العمل من تمكين العامل و رفع معدلات الولاء التنظيمي؟
- كيف يتأثر أداء العامل بنظام الحوافز السائد بالمنظمة؟

### 2-الفرضيات:

#### \*الفرضية الرئيسية:

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل ايجابي في تفعيل الأداء الوظيفي للمورد البشري.

#### \*الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيم التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي للعامل.
- يساهم إشراك العامل في إتخاذ القرارات من تمكنه و رفع معدلات الإلتزام الوظيفي لديه.
- يتأثر أداء العامل بشكل فعال بقوة نظام الحوافز و تنوعه بالمنظمة.

### 3 - تحديد المفاهيم:

#### أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم مجازي، لأن مفهوم الثقافة يتصل أصلاً بالأفراد والشعوب، وعليه يذهب العديد من العلماء إلى أن الثقافة التنظيمية تشير بوجه

عام إلى القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك العاملين في محيط العمل<sup>(1)</sup>.

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياتهم الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات.

- كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموع الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"<sup>(2)</sup>.

- الثقافة التنظيمية حسب h. sachin تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياساتها تجاه الموظفين والعملاء أي الطريقة التي يتم إنجاز بها المهام

والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم<sup>(3)</sup>.

- كذلك هي القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي<sup>(4)</sup>.

- ويعرفها كل من سيل ومارتن بأنها: "النسيج الاجتماعي والمعياري الذي يربط المنظمة".

- كما يعرف بيتجرو الثقافة تظهر في رموز اللغة، الطقوس والأساطير والهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات الإدارية ومعايير السلوك المرتبطة بها<sup>(5)</sup>.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الإجرائي التالي:

"الثقافة التنظيمية هي نسق من القيم والمبادئ والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، يكون لها تأثير على سلوكهم وأدائهم ضمن مختلف نواحي الحياة التنظيمية".

<sup>1</sup>- محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص148.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد القاسم: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006، ص13.

<sup>3</sup>- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص311.

<sup>4</sup>- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص298.

<sup>5</sup>- محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص311.

ب- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت المفاهيم حول موضوع الداء نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند على شخص او مجموعة للقيام به<sup>(1)</sup>.
- يشير منصور احمد منصور إلى الأداء الوظيفي بأنه:  
"كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته فيه وبأعباء عمله وتحمله المسؤولية في فترة زمنية محددة"<sup>(2)</sup>.
- يعكس الأداء الكفاءة التي يؤدي بها العامل عمله ومدى تحمله لمسؤوليات وأعباء عمله لفترة زمنية محددة.
- يحددها عاطف محمد عبيد في: "مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي يطرأ على أساليبهم في أداء العمل"<sup>(3)</sup>.
- حسب راوية حسن الأداء الوظيفي على أنه:  
"درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"<sup>(4)</sup>.
- ويعرف محمد سعيد أنور سلطان الأداء الوظيفي في:  
"الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص166.

<sup>2</sup>- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت، 1973، ص121.

<sup>3</sup>- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964، ص13.

<sup>4</sup>- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص209.

<sup>5</sup>- محمد سعيد أنور السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص219.

التعريف الإجرائي:

يشير الأداء إلى مدى تحقيق الفرد للمهام المكلف بها في الوظيفة التي يشغلها والتي تعكس نتيجة جهوده التي قام بها الفرد انطلاقاً من القدرات التي يمتلكها لتحقيق ذلك وإدراكه للمهام التي يؤديها.

ج- مفهوم تقييم الأداء

ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من المراقبة الكلية، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء<sup>(1)</sup>.

وهي شكل من أشكال الرقابة تركز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، وباستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، والتي تسمح بتشريد تسيير الموارد البشرية وإعداد الخطط المستقبلية<sup>(2)</sup>، وقصد الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، يتم استعراض مجموعة من التعاريف.

- التعريف الأول: تقييم الأداء هو عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

- التعريف الثاني: تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

- التعريف الثالث: تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤديونه.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص18.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة موارد بشرية، منظر إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص360.

د- تعريف الموارد البشرية.

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>(2)</sup>.

ويعرف في معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية human resources بالتالي يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، العاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة<sup>(3)</sup>.

#### 4- الدراسات السابقة:

##### الدراسة الأولى:

دراسة بن عيسى محمد المهدي، تحت عنوان "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر سنة 2004-2005.

- تدور الإشكالية حول سؤال مفاده: ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم وأفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة.  
هدفت الدراسة إلى:

- القيام بتوصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكيات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم.
- البرهنة على أن الأدوات من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تداخلت واختلطت فيها الوسيلة بالهدف.

<sup>1</sup>- نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص19.

<sup>2</sup>- شارلين مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2000، ص27.

<sup>3</sup>- محمد إبراهيم والبرعي محمد عبد الله، التوجيهي، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 1993، ص122.

- البرهنة على أن التفاعلات القائمة داخل المؤسسة عقيمة وليست منتجة للحضارة (الثقافة) ولا للتراكم الاقتصادي.

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي لدراسة الواقع الميداني، ووظف في جميع البيانات كل من الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان والوثائق والسجلات وقام بتوزيع الاستمارة على 678 عامل من مجموع 700 عامل حيث قام باستثناء فئة الإطارات.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال كقيمة ثقافية حضارية وظيفية.
- الفئة القيادية داخل المؤسسة توظف وتوجه سلوكياتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية.

- توجهات العمال تتعلق مباشرة بوضعياتهم المهنية داخل المؤسسة، وهذه التوجهات مطلية فقط وليست لأجل التغيير أو إنتاج عقلية جديدة لسبب النموذج الثقافي السائد في المؤسسة. (1)

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

لقد ركزت هذه الدراسة على ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، وبذلك فهي تساعدنا على معرفة النموذج الثقافي الموجه لسلوك العمال داخل المؤسسة ولهذا فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج المتوصل إليها.

الدراسة الثانية:

دراسة زياد سعيد الخليفة، تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية لسنة 2008-2009.

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية ومن ثم تدعم الابتكار والإبداع وتدرج جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها، وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت.

<sup>1</sup> - أمينة لقيط: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية بملينة نوميديا، شعبة رصاص، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، (غير منشورة)، جامعة قسنطينة (2)، سنة 2012-2013، ص20.

تهدف الدراسة إلى:

- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيسي للدراسة من خلال كشف عن: خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان.
- واقع مستويات الأداء في كلية القيادة والأركان.
- علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في كلية ومدى إسهام كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في مستويات الأداء.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات<sup>(1)</sup>.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يدرك ضباط كلية القيادة والأركان رسالة وغايات وأهداف كلية القيادة والأركان كأحدى الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

إن خصائص الثقافة التنظيمية المتعلقة برسالة وغايات وأهداف الكلية يدركها الضباط بالدرجة العالية جدا وهي: وضوح رسالة الكلية واشتمالها على غايات وأهداف التي تسعى الكلية لتحقيقها.

إن المعوقات المتوسطة الأهمية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء ضباط كلية القيادة بدرجة متوسطة هي قلة الحوافز المادية للتشجيع العاملين على الأداء المتميز ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

لقد ركزت هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء وبذلك فهي تساعد على معرفة ماهية الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء وبهذا فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج المتوصل إليها.

<sup>1</sup>- زياد سعيد خليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ( غير منشورة )، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، 2008-2009.



الدراسة الثالثة:

دراسة بوبكر منصور، تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة ولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة 2006-2007. تمحورت الإشكالية حول علاقة الثقافة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، وذلك من خلال التعرف على مستويات كلا المتغيرين ثم البحث في إمكانية وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بينهما، انطلاقاً من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى عناصر القوى، حيث يدور سؤال الدراسة حول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟ تهدف الدراسة إلى:

- معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية بولاية الوادي.
  - معرفة علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.
  - السعي لفهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية<sup>(1)</sup> وتقديم المقترحات من شأنها المساهمة في تطوير هذه الإدارة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية وهي:
- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية للأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، متغير الأقدمية وعدم وجود فروق بالنسبة للمتغير الجنس.
  - وجود علاقة ترابطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> أبو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة 2006-2007.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

لقد ركزت هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، فهي تساعد على معرفة المشكلات التي تواجهها الإدارة العمومية الجزائرية وبهذا تكمل دراستنا من خلال النتائج المتوصل إليها.

### الدراسة الرابعة:

دراسة قام بها أسعد أحمد عكاشة 2008 بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الفلسطينية paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وقام فيها الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية طيفية مكونة من 312 موظف بنسبة 20% وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفاً حيث تم توزيع 312 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي كما أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى كفاءة الإدارة وزيادة اهتمامهم بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> أسعد احمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة، دراسة على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين قدمت هذه الدراسة أعمال شهادة ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية غزة،(غير منشورة)، 2008-2009.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

لقد ركزت هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، وبذلك فهي تساعد على معرفة مستوى الأداء وكيف تساهم القيم على زيادة مستوى الكفاءة الإدارية وزيادة اهتمام بالأنماط السلوكية الفعالة بهذا فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج المتوصل إليها.

ثانيا: أهمية الدراسة، أهدافها وأسبابها

### 1- الأهمية:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله الدراسة فتقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري من جهة، وفي فعالية أنشطة الموظفين بالمؤسسة من جهة أخرى.

### 2- الأهداف:

ومن الأهداف التي يسعى بحثنا إلى تحقيقها نذكر:

- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على المورد البشري.
- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء.
- إبراز أثر الثقافة على المنظمة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع.

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- التعرف على دور تأثير الثقافة التنظيمية في توجيه أداء العمال.
- الكشف على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

ثالثاً: المقاربات النظرية

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد حاول رواد هذه المدرسة إبراز وتجاوز النقائص التي تضمنتها المدرسة التaylorية وإضافة إلى الحوافز المادية التي يركز عليها تايلور أمور أخرى، ونذكر من روادها "إلتون مايو" الذي حاول توضيح أن هناك أمور ذات طبيعة إنسانية معنوية يمكن توظيفها بالإضافة الحوافز المادية لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على وضعية المؤسسة.

لقد تحولت اهتمامات هذه المدرسة من دراسة الظروف الفيزيائية للعمل (إدارة تهوية، ضوضاء، تلوث،...إلخ) إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وعلى هذا الأساس صنفت على أنها أول دراسة أمبريقية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية.

وقد خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائن سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها<sup>(1)</sup>.

حيث تظن "مايو" في خضم تعليقاته التنظيمية إلى وجود عوامل غير مادية تؤثر على الأداء، فإنتاجية العامل و مردوديته ترتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى هي الجو العام للمؤسسة ككل وهنا تظهر أهمية التنظيم غير الرسمي إذ يستند هذا الشكل على التفاعل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات وتلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء<sup>(2)</sup>، حيث إن تجاهل التنظيمات الغير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الاتساق والانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي.

إذن هذه النظرية تلفت إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج والأداء وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطائهم مزيدا من الاهتمام.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص105.

<sup>2</sup> - قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1997، ص64.

2- الإدارة اليابانية:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا سنة 1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسة الأمريكية كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

مفهوم الإدارة اليابانية:

هي ان يكون عمل الشركة بشكل جماعي وليس بعمل فردي، ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها للمنظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث وجود المنتجات بحجمها، إنتاجية الأفراد ما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية<sup>(1)</sup>.

عناصر الإدارة اليابانية:

اتخاذ القرارات بصورة جماعية: تتميز الإدارة اليابانية عن غيرها بدراسة أي مشروع مسبقا دراسة وافية يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة، فيدرسون جميع الاحتمالات ويتبنون بما سيحدث في طرق تنفيذ المشروع، فتصبح عملية التنفيذ أكثر يسرا وسهولة.

العمل كفريق والشعور الجماعي بمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي المكافأة جماعية لا فردية<sup>(2)</sup>.

ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي حيث لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ما له أكبر أثر على إبداعه وإنتاجه.

عدم التسرع في التقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد، ليعطي للعمل صفة الشمولية والكمال.

الإدارة الأبوية:

لقد بينت الدراسات أن المنظمة تضيف على نفسها سمة العائلة، فهي عبارة عن تجميع بشري أقرب إلى العائلة الممتدة من خلاف ما هو سائد في المجتمعات الغربية حيث تسود الفردية والقيم المادية، ويتم من خلالها الرعاية الشمولية، غرس حب الولاء والانتماء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة في

<sup>1</sup> Sciences juridiques- ahlamontado/net، زيارة تمت يوم الجمعة 04 مارس 2016، 13:47.

<sup>2</sup> faculty-mu-edu.sa، زيارة تمت يوم الجمعة 04 مارس 2016، 13:57.

منظمة ينتمون إليها بروابط أسرية متينة إلى جانب هذه المنظمات توفر للعالمين الاحترام وحب التقدير كما توفر لهم معظم حاجاتهم المادية في مأكل وملبس ومأوى، كذلك حاجاتهم المعنوية من حب وتقدير واحترام.

المسارات الوظيفية غير المتخصصة: تتيح الإدارة اليابانية الفرص للعاملين في المنظمة اليابانية التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد.

يهدف إعطاء كل عامل فرصة التعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل، ما يعزز تقديرهم لهم وتعاونهم معهم، كما يسهل هذا الأسلوب عملية أحلال أي موظف مكان آخر من نفس المستوى في حالة مواجهة المرض أو غياب كما يسهل عملية التعاون في إنجاز المهارات في حالة مواجهة ضغط العمل في أقسام المنظمة.

الرقابة الذاتية:

أي أسلوب الرقابة الضمنية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية ممن قبل الرؤساء.

وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بمرؤوسيهما مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجهم ويتعين على المرؤوسين ممارسة هذا النوع من الرقابة فهم فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية التي تتضمن القيم والتقاليد والأعراف، كذلك الإحاطة بالإجراءات المطلوب اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.<sup>(1)</sup>

إن هذه النظرية جاءت من أجل أن يكون عمل الشركة بشكل جماعي وأخذ كل ما هو مفيد للعمل والمؤسسة فهي تستند إلى نظرية الإدارة العلمية في اعتمادها على الجدارة كأساس للتعيين، والقيام بعمليات التدريب والمكافآت واعتمادها على نظرية العلاقات الإنسانية في الاعتماد على الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات.

### 3- نظرية Z: نظرية وليام أوتشي:

لقد ركز وليام أوتشي في نموذج نظرية Z على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون فيها، فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات، كما ينظر إلى التوظيف

<sup>1</sup> - راضية جاب الله: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر، (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، بجامعة قسنطينة منتوري، 2011-2012، ص ص86،87.

كالتزام متبادل طويل المدى حيث يراعي في ذلك الحالة الاجتماعية والاقتصادية للعاملين، كما تقوم نظرية Z بالتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.

أ- الثقة: حيث كلما زادت الثقة بالعمل زادت إنتاجيته وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بينا عاملين على كافة المستويات الإدارية.

ب- الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الجماعي، وما يتضمنه من علاقات اجتماعية مودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وهو ما ينعكس على المنظمات اليابانية بحيث ينظر العامل الياباني إلى أصحاب المنظمة باعتباره أسرة يعمل في كنفه في جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات الاجتماعية الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والانسجام<sup>(1)</sup>.

ج- الحنق والمهارة: أي مهارة الإشراف حيث يتوجب على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنهم من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافهم فيكونوا قادرين على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما تمكنهم هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين مرؤوسيه.

#### 4- الاتجاه البنائي الوظيفي:

من أبرز من ساهم في هذا الاتجاه تالكوت بارسونز الذي كان شغوفاً بالتنظيم والتأويل وصياغة المفاهيم وتنظيم الأفكار السابقة والتأويل والتركيب وعمل على تطبيق نظريته حول النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم ولم يرق بدراسات ميدانية حول التنظيمات.

إن أهم شيء أضافه بارسونز لنظرية التنظيم هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأنساق المختلفة كالجماعات، الأقسام والإدارات....، وإن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل ثقافية نظامية مؤكدة على التوجهات القيمية السائدة، لأنه وحسب رأيه فالقيم السائدة هذه التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا وما التنظيم إلا منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها وبذلك فلا تعارض بين القيم السائدة داخل المجتمع، ومهما يكن من أمر ومهما تعددت الآراء والانتقادات التي وجهت إلى إسهامات بارسونز من تطور نظرية التنظيم إلى أن الدارس لأفكاره لا يمكنه أن يغفل إثارته لمسألة البناء الثقافي في المجتمع وتأثيره على البناء الفرعية له، ومنها مشكلة التنظيم وهذا بالضبط ما نلمسه فيما ذهب إليه فيليب سلزنيك لما أكد من

<sup>1</sup> - faculty-mu-edu.sa، زيارة تمت يوم الجمعة 04 مارس 2016، 14:52.

خلال نظريته النظرية المؤسسية- على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية في المنظمات ومن هنا أيضا ظهر منظور جديد في دراسة التنظيم الذي أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين العاملين في المنظمة لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه هي كيانات اجتماعية يحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات وتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها، كما تحدد كذلك وسائل تحقيق هذه الأهداف. إن نظرية Z تعتبر من النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية فهي تتطوي على مجموعة من القيم كالتوظيف الطويل المدى الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة، فهي تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في مختلف المستويات التنظيمية. (1)

#### رابعاً: مجالات الدراسة:

تقوم الدراسات العلمية في الحقل السوسولوجي على ثلاث مجالات أساسية هي:

##### 1. المجال المكاني:

ويقصد المكان الذي أجريت فيه الدراسة، حيث تمت الدراسة بالمركب المعدني حمام دباغ قالمة، وهو مؤسسة فندقية سياحية نشأت سنة 1976، حيث تقع على مستوى بلدية حمام دباغ التي تبعد عن الولاية ب 20 كلم ويبلغ عدد عماله 80 عامل، أما مساحتها الإجمالية تقدر ب 21 هكتار بمساحة مبنية ب 1 هكتار.

##### 2. المجال الزمني:

يتمثل في المدة التي دامت فيها الدراسة الميدانية التي كانت على فترتين:

أ. الفترة الأولى: هي عبارة عن دراسة استطلاعية تمت خلال الفترة الممتدة من 3 جانفي 2016

إلى غاية 14 جانفي 2016.

تم من خلالها جمع بيانات عامة عن هذه الدراسة من خلال مقابلة موظفين المؤسسة.

ب. الفترة الثانية: كانت بتاريخ 16 مارس 2016 إلى غاية 03 أفريل 2016 حيث تم فيها

الشروع في البحث الميداني من خلال توزيع استمارات المقابلة على أفراد العينة للحصول

على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث.

<sup>1</sup> - رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال بجامعة منتوري، (غير منشورة)، قسنطينة،



3. المجال البشري:

وهو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدته من خلال مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في وحدات المجتمع، حيث يقوم بسحب العينة منه لتستخدم في الدراسة. مجتمع البحث لهذه الدراسة كانت الرغبة قائمة لإجراء مسح كلي لكل المجتمع، لكن تعذر علينا ذلك بسبب سفر البعض وتحفظ البعض الآخر، لتخوف العديد منهم رغم حملة التوضيحات المقدمة. فتكونت العينة من 80 عامل أخذ منها 40 عامل واخترنا هذه العينة العشوائية بسيطة بنسبة 50% حيث:

$$n = 80 \times 50 / 100 = n 40$$

خامسا: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

1- المنهج:

طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة عن وضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية لسكان معينين.

ويقوم المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة المشكلة كما هي في الواقع ووصف وضعها الراهن، كما يهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها، وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبيل التحكم فيها معتمدا على تجميع البيانات، وتحليلها وبالتالي استخلاص النتائج بغرض معالجة المشكلة، ثم تعميم النتائج طبقا لمجموعة من القواعد الخاصة بجمع المعلومات. والحقائق وتصنيفها ومقارنتها وتفسيرها.

- ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، فهو يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة والتعامل معها عن طريق جمع المعلومات والبيانات الضرورية ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

2- أدوات جمع البيانات:

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب من الباحث إتباع مجموعة من الأساليب والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها والتي يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة.

- ومن أجل هذا اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

أ. الملاحظة: تعتبر من أهم الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتعرف بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، حيث تعتبر هذه الأداة من أول الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الدراسة الميدانية. وقد تم الاعتماد عليها خلال الدراسة الميدانية أثناء جمع المعلومات لاستطلاع الأوضاع داخل المؤسسة.

ب. الاستمارة: وتعتبر الاستمارة من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداماً في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية وذلك نظراً لقلّة تكلفتها واستخدامها من جهة وسهولة استخدامها ومعالجة البيانات التي تحصل عليها من جهة أخرى. تم توظيف هذه الأداة في هذا البحث للتمكين من جمع المعلومات الضرورية والبيانات الميدانية، وقد تضمنت استمارة البحث على مجموعة أسئلة موجهة إلى العمال احتوت على 36 سؤال وموزعة على أربعة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** البيانات الأولية اشتملت ستة أسئلة.

**المحور الثاني:** بيانات تتعلق بالقيم التنظيمية ويشتمل على تسعة أسئلة.

**المحور الثالث:** بيانات تتعلق بالمشاركة واتخاذ القرارات ويشتمل على ستة أسئلة.

**المحور الرابع:** بيانات تتعلق بالأجر والترقية والاتصال ويشتمل على ستة عشرة سؤال.

ولقد تنوعت هذه الأسئلة بين الأسئلة المغلقة مثل:

- هل هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات؟

- هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟

وأسئلة أخرى مفتوحة ومثال ذلك:

- حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟

ج. المقابلة: تعتبر أيضاً من بين أدوات جمع البيانات الضرورية لموضوع الدراسة لذا فقد اعتمدنا عليه أثناء إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة وتضمن أسئلة مختارة بطريقة تهدف إلى الحصول على المعلومات العامة بالنسبة للمؤسسة ومن أمثلة الأسئلة التي وردت في دليل المقابلة.

- ماهي الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة؟

- هل تعمل المؤسسة على ترقية أداء العمال ومواكبة التطورات؟

- هل تهتم بأراء الموظفين وتعمل على مشاركتهم؟

### خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرض لأبرز القضايا التوضيحية المتعلقة بالموضوع، أين تم طرح الإشكالية البحثية عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي واهم تساؤلات و قد جاء التأكيد على أهمية الدراسة من خلال تحديد مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري وهي تهدف أساسا إلى إبراز اثر الثقافة التنظيمية وقد تم تحديد كمجال للدراسة المركب المعدني الشلالة حمام دباغ .

# الفصل الثاني

### تمهيد:

تقوم الثقافة التنظيمية على أساس تشجيع المشاركة والتمكين للمورد البشري فتهيأ البيئة المناسبة للإبداع والابتكار وتوفر جميع الظروف والأساليب التحفيزية لبلوغ مستويات عالية من الجودة يتحقق على إثرها إشباع العاملين لحاجاتهم وتحقيق المنظمة لأهدافها وعليه سيخصص هذا الفصل لإبراز أهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، خصائصها، مستوياتها، أنواعها ومعايير قياسها وكيفية المحافظة عليها.

أولاً: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

### 1-أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون بشدة برسالة المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب الأداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمن البقاء في المنظمة.

وقد كان كل من روبرت وترمان وتيرنس ديل وآلن كيندي هم السباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية.

وتمكن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه.<sup>(1)</sup>

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

أ. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على

أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في

مقاومة من يهدف إلى تغيير الأوضاع الأفراد في المنظمات في وضع إلى آخر.

ب. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في

المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير

الأحداث والأنشطة في ضوءه.

ج. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً

معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها

الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.<sup>(2)</sup>

1- محمد القاسم القريوتي: المرجع السابق، ص151.

2- محمد سلمان العميان: المرجع السابق، ص313-314.

## 2- مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

أ. المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي تواجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تتفك أن تكون سبب مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، وهذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

- رسالة المنظمة: الهدف الأساسي للمنظمة.
- المبادئ: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟
- أدوات تحقيق المبادئ: عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.
- إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تسير عليه المنظمة<sup>(1)</sup>.

ب. الأسطورة:

هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم العامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها<sup>(2)</sup>.

ج. الأبطال:

سواء كانوا حقيقيون أم موضع الخيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة<sup>(3)</sup>.

1- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص142،143.

2- موسى خليل: الإدارة المعاصرة "مبادئ، الوظائف، الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.

3- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتابات العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص168.

د. الشعائر والطقوس والتقاليد:

وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

ه. اللغة:

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به<sup>(1)</sup>.

و. الترتيبات المادية:

إن اختبار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

ز. الهيكل التنظيمي:

مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

ح. الممنوعات:

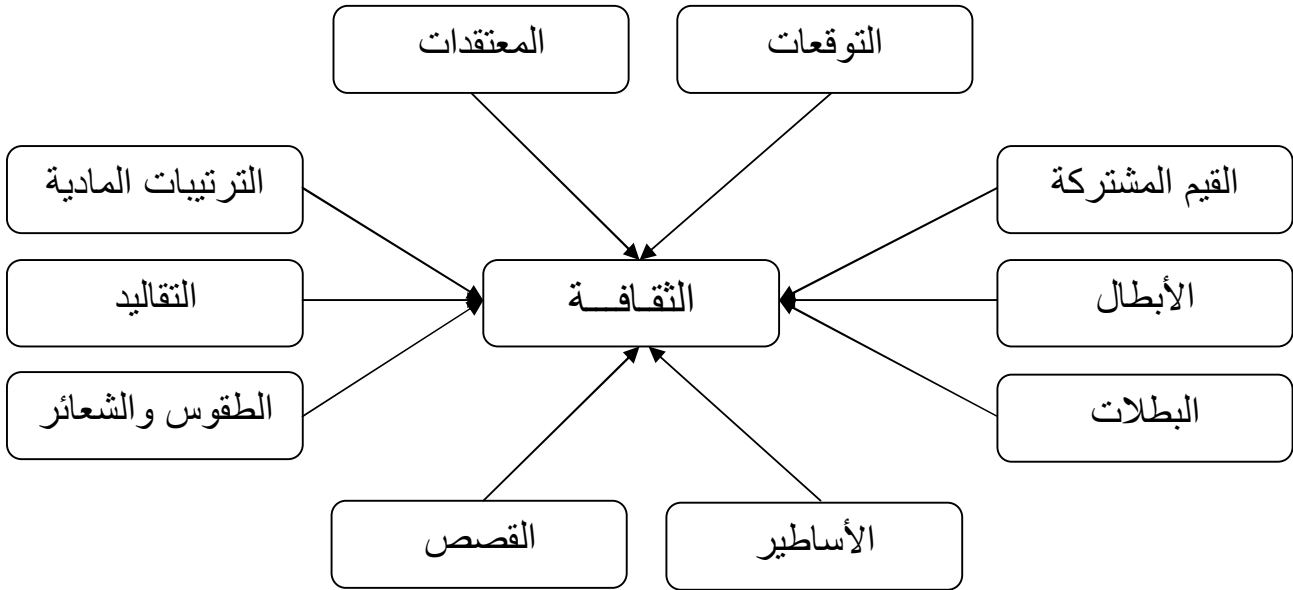
هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن تقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل<sup>(2)</sup>.

1- موسى خليل، المرجع السابق، ص44.

2- وهيبه عيسوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، 2011-2014، ص20، 21.



شكل (01): يوضح المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.



المصدر: سيد محمد جاب الرب: المرجع السابق، ص148.

ثانيا: خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية:

### 1- خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

- أ. الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- ب. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتهيين.
- ج. الانتباه نحو النتائج: درجة التركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- د. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا للأفراد.
- هـ. نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لأي اعتبار للشخص آخر.
- و. الدعم المادي: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- ز. درجة تكامل بين الوحدات والتنظيمات المختلفة.
- ح. الاتجاه مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- ط. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

- ي. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية.  
 ك. الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل.  
 ل. التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة<sup>(1)</sup>.

## 2- وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

- أ. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:  
 كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.  
 ب. تقوية الالتزام برسالة المنظمة:

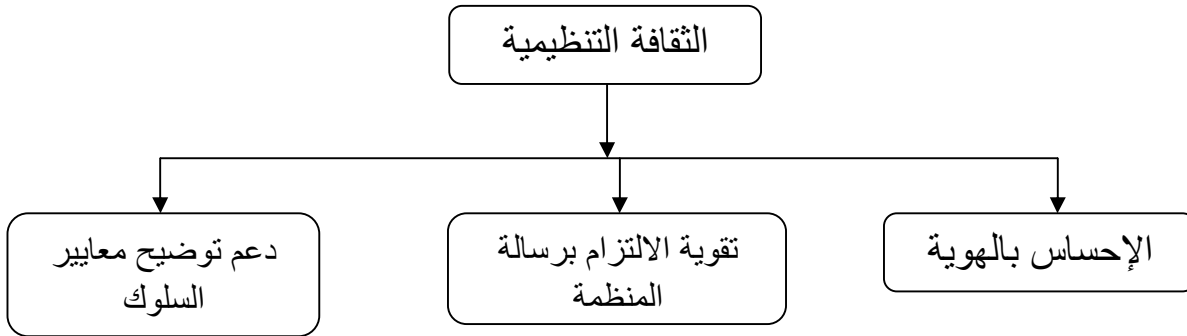
إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأنه منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

ج. دعم وتوضيح معايير السلوك:

وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال ولأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة<sup>(2)</sup>.

1- ماجدة عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، ط1، الأردن، 2003، ص326.  
 2- جرينبرج، جيرالد وآخرون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص630.

شكل (02): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: جرينبيرج، جيرالد وآخرون: المرجع السابق، ص631.

ثالثاً: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

### 1- مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

#### أ. ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه<sup>(1)</sup>.

1- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير للعلوم التجارية، (غير منشورة)، 2006، ص23.

### ب. ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة لمنظمة ما نجدها معتقدة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوضعي للبنوك والفنادق مثلا.

### ج. الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

### د. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هنالك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطار السامية، إطار متوسطة وأعاون التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث الصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين<sup>(1)</sup>.

### 2- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:

1- المرجع السابق، ص 24.

### أ- الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### ب- الثقافة الضعيفة:

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها<sup>(1)</sup>.

### ج- الثقافة المثالية:

يرى كل من Driker و Ouchi و Waterman ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق One Best Way وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

### د- الثقافة التكيفية:

يقترح بعض الباحثين أمثال "كالوري" و "دراكر" مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أنه اختبار ثقافة المنظمة جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية<sup>(2)</sup>.

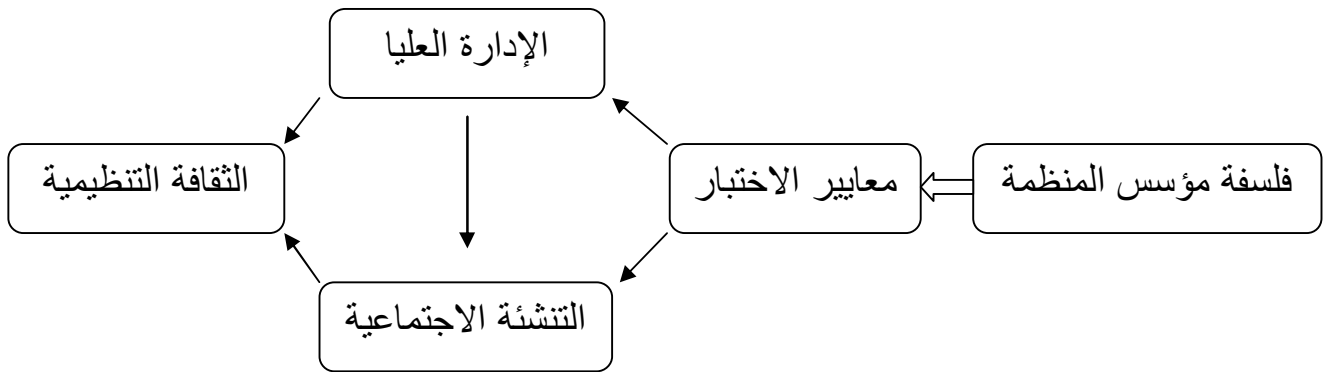
1- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص145.

2- كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة مسيلة، 2003، ص34.

رابعاً: تكوين الثقافة التنظيمية

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية<sup>(1)</sup>.

شكل (03): يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية.



المصدر: ماجدة عطية: المرجع السابق، ص338.

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي:  
أ. مؤسس التنظيم:

وقد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

ب. التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى<sup>(2)</sup>.

1- ماجدة العطية، المرجع السابق، ص338.

2- جرينبرج، جيرالد وآخرون، المرجع السابق، ص339.

ج. الاتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة<sup>(1)</sup>.

خامساً: معايير قياس الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

أ. معايير قياس الثقافة التنظيمية:

سبق وأن تم القول أن ثقافة المنظمة هي نسق من المعتقدات والقيم والمبادئ والمثل العليا والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وأدائهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين كيفية استجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها، ولقياس ثقافة المنظمة طور لنا كل من هاريسون وستوكر أداة لقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة الموجودة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي:

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية حول العمل لدى الأفراد؟<sup>(2)</sup>

ب. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1- المرجع السابق، ص 638.

2- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 44-52.

• **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالى مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

### • اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعطيهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تجديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية.

### • المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة<sup>(1)</sup>.

1- محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص 319 320 .



### خلاصة:

تم خلال هذا الفصل التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وذلك استنادا إلى دورها الفعال المستند من أهميتها والوظائف التي تؤديها فهي بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك الايجابي في العمل، مما ينعكس على فعالية الأداء، وكفاءة التنظيم في تحقيق مخرجاته.

## الفصل الثالث

### تمهيد:

حضي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين م المفكرين في عدة مجالات وتخصصات علمية وذلك من منطلق الدور المحوري الذي يؤديه في الوفاء بتحقيق أهداف المنظمة وضع تمييزها التنظيمي خاصة إذا اتسم هذا الأداء بالفعالية المطلوبة.وعليه سيخصص هذا الفصل لمعرفة عناصر الأداء الوظيفي،محدداته و العوامل المؤثرة فيه،معوقات الأداء و إجراءات تحسينه وكذا أهمية و مراحل تقييم أداء الموارد البشرية.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

### 1- عناصر الأداء الوظيفي:

يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على درجة إتقان كل عنصر من عناصره، والتي منها ما يتعلق بالموظف مباشرة وما هو خارج عن سيطرته، ويمكن إيجازها في الآتي:

أ- **العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:** الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد، والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في وقت معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة، ومدى إدراكه لدوره الوظيفي— يضاف إلى ذلك إدراك الدور، ونمط الأداء والجهد المبذول والنوعية (مستوى الدقة والجودة)، ودرجة المطابقة لمواصفات معينة.

ب- **العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف:** هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف منها: ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحد، إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، نظام الحوافز.. (1).

### 2- محددات الأداء الوظيفي:

قدم الباحثان "بورتر" و "لور" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من القروض حول محددات الأداء الوظيفي، والذي يتحدد بناء على النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ- **الجهد المبذول:** فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكثف الفرد جهده ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء (2).

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص50.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمن العميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة المنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424 هـ، ص40.

ب- القدرات: هي الخصائص الفردية المستخدمة لأداء عمل ما، وهي لا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة<sup>(1)</sup>.

ج- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها لأداء مهامه بتعريف وإدراك دوره والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>(2)</sup>.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لا يكون موجه في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة وبالتالي فإن الفرد الذي يبذل جهدا كبيرا ويفهم عمله، ولكنه تتفصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الطي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أدائه منخفض أيضا.

ونظرا لصعوبة اتفاق العلماء والباحثين والمنظرين في مجال الإدارة على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- إن محددات الأداء لفئة معينة ليست هي محددات فئة أخرى.
  - إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأداء في مؤسسة أخرى.
  - إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء<sup>(3)</sup>.
- إن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص210.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص69.

<sup>3</sup> - خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في التنظيم، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص56.

الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة على الأداء<sup>(1)</sup>.

ثانيا: مظاهر وأنواع الأداء الوظيفي

### 1- مظاهر الأداء الوظيفي:

تعتبر مظاهر الأداء البوابة التي من خلالها يمكن الحكم على أداء الأفراد بالسلبية أو بالإيجابية، وإذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقييم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي وواضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، وفي هذا قسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، ومن يرى بضرورة تضافر وتساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت أداء الباحثين في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء في النقاط الآتية ذكرها:

#### أ. رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه إلى تحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته وكل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمال أثناء أدائهم للأعمال، وإذا كانت هذه العملية على قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها من طرف الآخرين إلا أنه يمكن الاعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل<sup>(2)</sup>.

#### ب. التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

<sup>1</sup> - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة غزة، 2006، ص3.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.

ج. الرضا: الجماعي:

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، التي تحقق مزايا لزيادة الإنتاجية، فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة.

د. الرضا عن فرص الترقية:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد أن يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

هـ. الرضا عن الإشراف:

كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهـم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كاف عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهـم<sup>(1)</sup>.

2- أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، تطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

أ. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

✓ الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: ويتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد إستراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص245.

• الأداء المالي: تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة<sup>(1)</sup>.

✓ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق المر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديدها.

ب. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

✓ الأداء الكلي:

وهو الأداء الذي يجسد الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع يمكن الحديث عن مدى كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الربح، النمو....إلخ.

✓ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، يختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمرين، أداء وظيفة الإنتاج والتسويق<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص219.

<sup>2</sup> - بلقاسم سلاطونية: مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة علم النفس الإداري، طرابلس، الدار العربية للكتاب، 1982، ص56.



ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و تخطيط له

1-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الأفراد لكنها تكون خارج نطاق سيطرته وعلى الرغم من بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن الأسباب والعوائق التي تعتبر أكبر انتشارا وشيوعا تتمثل فيما يلي:

أ- السياسات والممارسات التنظيمية.

- عدم كفاءة التعيين في الوظائف.
- عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
- التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
- انخفاض كفاءة نظم الاتصال.
- عدم وضوح العلاقات الوظيفية.
- عدم كفاءة الإدارة.
- ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.

ب- المشكلات الشخصية:

- المشكلات الزوجية والمالية.
- اضطرابات معنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد.
- الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية.
- القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها.
- ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى.
- انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكير.

ج- العوامل المرتبطة بالوظيفة:

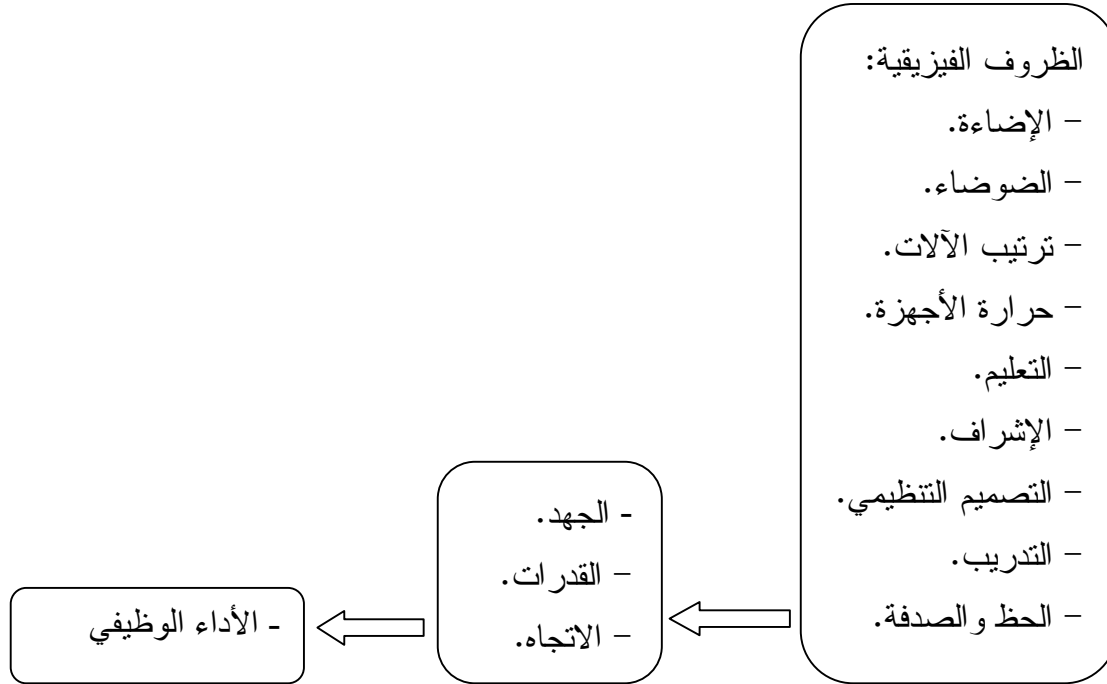
- عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.
- التعبير المستمر في الأعمال والوظائف.
- الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص553.

- الصراع بين الإدارة والموظفين.
  - عدم أمان ظروف العمل.
  - عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل.
  - عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية.
  - د- العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئة):
  - قصور أو زيادة حدة المنافسة.
  - القيود القانونية.
  - الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.
  - الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.
- كما نجد أن هناك تصارع المتطلبات على وقت الفرد إضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتراكمات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة كتنقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء ومثال على ذلك نجد أن أي عطل في آلة أو جهاز يمكن بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ونفس الشيء بالنسبة للإشراف السيئ حيث يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. فمن أهم مسؤوليات الإدارة.
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
  - توفير شروط مدعمة نقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.
- وفيما يلي شكل يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص554.

شكل (4): العوائق البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.



المصدر: راوية محمد حسن، المرجع السابق،

ص218.

## 2- تخطيط الأداء الوظيفي:

تخطيط الأداء عملية إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوظيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب الرئيس أو من أطراف أخرى في المؤسسة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مجموعات عمل أخرى.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء ونقل من الإنتاجية والفعالية.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد تمكنه من الأداء على الوجه المطلوب وبذلك يوفر التخطيط الأداء أساساً موضعياً يهيئ المؤسسة نحو تطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم وبين رئيسه<sup>(1)</sup>.  
تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة من العمليات الفرعية التالية:

### أ- الإعداد والتحضير:

وتهدف هذه العمليات إلى:

- حصر المعلومات عن الموقف العام للمؤسسة.
- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.
- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.
- دراسة أهداف وخطط المؤسسة ووحدها المختلفة.

### ب- المناقشة والتصميم:

والغرض من هذه الخطوة مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء، والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المؤسسة، وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين القائمين بالعمل أو من في المؤسسة.

<sup>1</sup> - شوقي محمد شوقي: الإدارة المعاصرة- مدخل الحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص91.

رابعاً: معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي

1- معوقات الأداء الوظيفي:

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياس المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق. أي أن هناك تناقضات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد. وهنا يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى (1):

• مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

- ✓ إثارة المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- ✓ عدم التعاون مع الزملاء.
- ✓ الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- ✓ أخذ وقت راحة زيادة عم المقرر.
- ✓ الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.
- ✓ عدم النزاهة.

• المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- ✓ عدم الكفاءة، مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- ✓ التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة رفض العمل الإضافي.
- ✓ عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس (2).

وهناك عوامل يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها:

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، ويطلق عليها العوامل الخارجية، إلا أن هذه

<sup>1</sup> - فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص278.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص279.

العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه، قدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية ويجب النظر إلى العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم مسؤوليات الإدارة نجد: توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين وتوفير البيئة التنظيمية نقل فيها عوائق الأداء مما يمكن من تحقيق أداء جيد<sup>(1)</sup>.

## 2- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

تتعدد أساليب ومدائل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين من طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي في الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، فتصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرض أكثر لتحقيق الأهداف، وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل، ومن أهم المدائل الشائعة ما يلي:

أ- إعادة الهندسة: إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها، وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة<sup>(2)</sup>، من طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة، ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة الآتي: تغيير قيم

<sup>1</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص187.

<sup>2</sup> - مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص12.

المؤسسة وهيكلا التنظيمي، من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح تقليل عدد المستويات التنظيمية، وتغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه، إلى قيادته، وعليه إعادة الهندسة سوف تغيير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري<sup>(1)</sup>.

ب- **تحسين الموظف:** إذا تم التأكد بعد التحليل بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب علمه أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله، ومما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء المرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة<sup>(2)</sup>.

ج- **تحسين الوظيفة:** تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف، إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

د- **تحسين الموقف:** تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> - هاينز ماريون - تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، د.س.ن، ص 275.

إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون<sup>(1)</sup>.

خامسا: أهمية و مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

### 1-أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تتزايد أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتزايد الوعي بما يمكن ان تقدمه العمليات التخطيطية و التنظيم و التدريب و التوظيف في اي منظمة إدارية او مؤسسة تعليمية، وتبرز اهمية التقييم في المجالات التالية:

- ان التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد ايجابياته و سلبياته و يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير و اعادة التنظيم.
- يقدم التقييم الاسس الموضوعية التي يتم خلالها كشف تمايز الافراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الابداع فيها،ومن ثمة تشجيع المتميزين منهم و مكافاتهم وظيفيا و ماديا.
- يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة للرؤساء و المرؤوسين على حد سواء حيث ان التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الاداء الكلي للمنظمة،ويكشف نقاط ضعف و القوة في وظائف الإدارة في التخطيط و التنظيم و الرقابة و الاشراف و التوظيف،ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة ان تعيد النظر في سياساتها و برامجها و إجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية.
- ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:
  - 1-تحديد مدى كفاءة الفرد.

2-المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه من (ترقية،علاوة،مكافأة).

3-زيادة مستوى الرضا.

4-خلق فرص الاحتكاك و التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين.

5-يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين.

6-ترتبط هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و تنمية مهارات و قدرات الافراد.

7-ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص276.

2-علي غربي و آخرون،تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1،الجزائر، 2007،ص138.



8-الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين....

9-يمكن أن يكون التقييم الموضوعي وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.

10-التعرف على نقاط القوة و الضعف.

11-توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

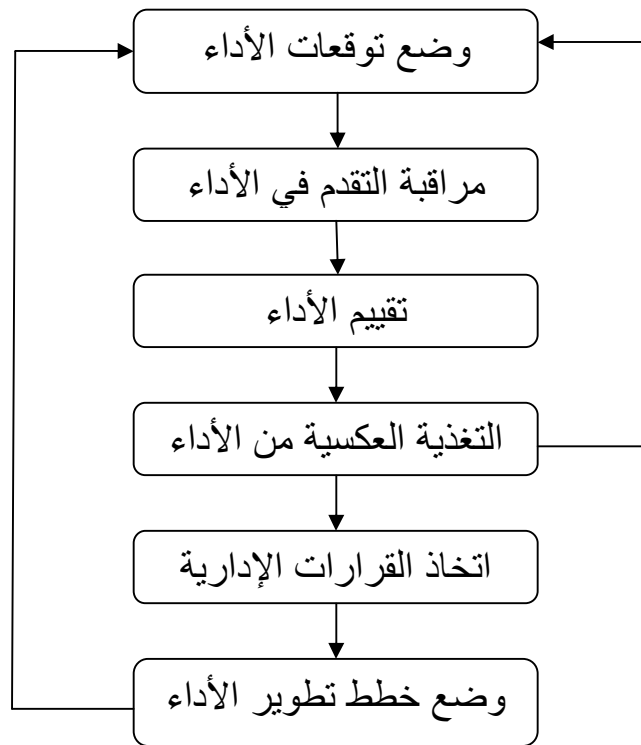
## 2-مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

- وضع توقعات الأداء: تعد عملية أولى الخطوات، حيث تقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحدد مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.
- التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله.
- اتخاذ القرارات الإدارية: المتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.
- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما يعكس على تحقيق أداء متميز<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- الهييتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003،

الشكل (5): يوضح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.



المصدر: الهبتي خالد عبد الرحيم: ص206.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ، محدداته العوامل المؤثرة فيه وأيضا عملية تقييم كأداة لقياس كفاءة الأداء وتحسينه و إبراز أهمية المورد البشري في العملية التنظيمية .

## الفصل الرابع

### تمهيد:

لا يمكن لأي منظمة تسعى إلى التحقيق التطور والنجاحات إلا أن تمتلك القدرة على استجابة التغيير أو التعامل مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد المنظمات على البقاء والنمو وهذا كله في ظل ثقافة تنظيمية قوية وهذا ما سنتعرض إليه في هذا الفصل من خلال معرفة علاقة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء المورد البشري وعلى المنظمة وما هو دورها في التحكم لمستوى الأداء وما هي المعوقات التي تحد من تأثيرها على الأداء.

### أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات في سلوك و أداء الموارد البشرية في المنظمة، وتمثل الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكاتهم و تحفيزهم و كذا إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغييرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين و سلوكهم في العمل.

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

#### 1- توجهات المنظمة والعاملين بها:

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

#### 2- الانتشار:

يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

#### 3- القوة:

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 4- المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة<sup>(1)</sup>، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفتاء 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.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: المرجع السابق، ص433.

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

#### 5- 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 تهيأ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها 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 ومنحشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.
- إضافة إلى أن هناك مجموعة 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.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك. (1)

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص84،85.

- جنس الجماعة، حيث أتت الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة الاختلاف في التصورات.

#### ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا إرضائهم 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 نجد دراسة كل من Deal and Kemmedy حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

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

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم ففي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة العزاء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 85.



- 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<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة على جوانب وأبعاد عديدة منها:

#### 1- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة.

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها - واترمان و بيتر- حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، أن المنظمات التي تتميز بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا، وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل وذلك بالرجوع إلى القيم المشتركة، مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال، الأمر الذي يجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، وفعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغييرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كما لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وإن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات في ثقافة المنظمة وإلا سيكون مصير هذه الإستراتيجية الفشل.

#### 2- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية.

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي. ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع المنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- Steven LMc Shane and Mary Ann von Glinow, op cit, p505.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص374.

رابعاً: دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء

تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات، أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة المركزية، وتقييد الصلاحيات، ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات فإنها تجلب الجمود والتخلف وتؤيد الابتكار والإبداع لخوف العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء، ولا يشترط جمود الثقافة أو مرونتها بل قد تكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة لطبيعة النشاط، ومما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء.

1. دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء:

- تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة بذلك ومن أبرزها:
- الوضع التنظيمي: فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
- البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.
- التكامل التنظيمي: وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تاريخ المنظمة: إمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- الأسلوب الإداري: توافق توازن الإداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.
- التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.

- تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين<sup>(1)</sup>.

#### أ. دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء.

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وفي الأجهزة الأمنية يصب العامل الروتيني المتكرر للعاملين بنوع من الإحباط والملل، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دورات العمل وينتج عن ذلك نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقييم العمل وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة المشكلات البيئية الداخلية، وتطورات البيئة المحيطة لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولا شك أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء<sup>(2)</sup>.

#### ب. دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء.

تهدف الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

وإن الهدف الأساسي للثقافة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية الموقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، يهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعملية المتاحة وتطبيق تقنيات

<sup>1</sup>- Byles, C.M et al : organizational of culture and performance, journal of managerial issues, vol 4, 1991, p516.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص39.

التدخل والتجربة بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية المنظمات لتمكينها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتسحين نوعية الحياة الوظيفية في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.(1)

## 2. دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء

تسهم الثقافة في خفض مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك ومن أبرزها:

- حجم المنظمة: كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الفخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة وقلة اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، انخفاض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- العمر التنظيمي: تنسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
- التقنية التنظيمية: يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة في انخفاض كفاءة وفعالية الأداء، مما يسهم في قيم ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.
- التنشئة الاجتماعية: يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
- البيئة الخارجية: يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.
- التغيير التنظيمي: يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها وإحلال العمالة والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية(2).

<sup>1</sup> - ماجدة العطية: المرجع السابق، ص120.

<sup>2</sup> - جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص441.

خامسا: محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين

تتحدد الثقافة التنظيمية ابتداء من مجموعة من المتغيرات بعضها ذو طابع تنظيمي داخلي، تحاول المنظمة أن تسيطر عليه لجعله يتوافق مع ثقافتها الداخلية، ومنه مساعدتها في تحسين مستويات الأداء، وبعضها لها تأثير خارجي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليه لأنه خارج نطاقها.

### 1. التفاعل المتبادل بين ثقافة المنظمة وقيم العمل وأثرها على الأداء:

تتحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

#### أ. التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل:

ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة، ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب العمال الجدد لقيم غير مقبولة.

#### ب. الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة: من

من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة، تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم العمال القواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة.

#### ج. الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:

يمكن إعلان مواقف ممددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة، أن يتم نقل وأعاون ومعتقدات المنظمة بما يحقق قيم مشتركة ومرشد عام للسلوك العاملين في المنظمة.

#### د. اللغة:

يقصد بها جانب لغة التحدث، لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة.

<sup>1</sup> - نورة عبد الرحمان، أثر الثقافة التنظيمية على الإنماء التنظيمي، من الموقع:

www.nouro ALroched.com/p=863 يوم: 12-03-2016: 00:43.

## 2. التفاعل المتبادل بين ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي وأثرها على الأداء

المناخ التنظيمي هو انعكاس على البيئة الداخلية للمنظمة فوجود القيم يقوي ويؤكد على ما تنص عليه هذه التعليمات وتؤكد تلك السياسات المتبعة من قبل المنظمة، وبهذا ففعالية الأداء تتطلب التفاعل والتنسيق بين الثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق مستويات أداء، وهذا لا يكون إلا بتوفير المناخ الملائم لعمل العالمين وغرض القيم التنظيمية التي تشجع العمل الجدي والإبداع والثقة والاحترام المتبادل وتساعد على تحسين مستويات أداء العاملين<sup>(1)</sup>.

## 3. التفاعل المتبادل بين البيئة الخارجية والمنظمة

إن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع ما يلعب دورا مهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمنظمات حيث أن كل ما يصدر من العاملين من تصرفات هو في الواقع الأمر إفران للبيئة الخارجية المحيطة، ومنه فإن دراسة هذه الخصائص تساعدنا على تفهم وتفسير سلوك العمال والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، المثابرة سلوك المنظم والرغبة في الإنجاز وغيرها تعد من مميزات النجاح لأي نشاط من خلال مساهمة المعلومات في مساعدة المسيرين على تحليل تصرفات العمال، والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه ومعرفة تأثير العمال في سلوك بعضهم البعض وعليه فإن إغفال أي عامل أو خاصيته، خاصة الاجتماعية والثقافية منها، من شأنها أن يؤثر بدرجة كبيرة على كفاءة وأداء المنظمات<sup>(2)</sup>.

## سادسا: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية ومعوقات مادية تؤثر بدرجات متباينة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية في تأثير تحسين مستويات ومعدلات الأداء.

### 1. المعوقات الإدارية:

من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء:

- المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ والسيطرة.

<sup>1</sup>- المرجع السابق.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص203.

- خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة، مما يترتب عليه التأثير على موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم.
- عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء نتيجة اعتناقهم معتقدات وأفكار غير صحيحة، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ أو تمردهم فيقومون بعدم منحهم السلطات الكافية لتمكينهم من إنجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية<sup>(1)</sup>.
- خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
- إنعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.
- ضعف الثقة بالنفس لدى كل من المرؤوسين والرئيس وبسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي أو لأسباب صحية اجتماعية.
- التخطيط الغير السليم ويترتب عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار.
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة.
- ضعف الانضباط والصرامة في العمل.
- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل<sup>(2)</sup>.

## 2. المعوقات الفنية:

- من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء.
- غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة.
- ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة.
- قلة الدعم الفني لمنسوبي المنظمات.
- نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.
- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار كنظم المعلومات الإدارية والنظم الجديرة.

<sup>1</sup> - حليم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص62.

<sup>2</sup> - المغربي كامل: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1990، ص72.

- تقادم التقنيات المستخدمة في العمل بالمنظمات.
- عدم وجود معايير تعدد مستوى أداء العاملين.
- عدم توافر التدريب المناسب لتنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين في المنظمات.
- ضعف بعض منسوبي بعض المنظمات على مواكبة التطور التقني والحضاري نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية.
- ضعف سياسات التدريب الفني لمنسوبي بعض المنظمات وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام الأساليب العلمية كالعصف الذهني والتقنيات الإبداعية والمعلومات الإدارية، والنظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية<sup>(1)</sup>.

### 3. المعوقات المادية:

- من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء.
- قلة الموارد المادية اللازمة لتوفير البيئة التحتية المتطورة للمنظمات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب منسوبي المنظمات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة والتقنيات والمباني والمرافق.
- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.
- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تطوير متابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 73.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 114.



### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي يعبر عن العلاقة التفاعلية الملائمة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي تم الوقوف على جوهر حقيقة أن أداء العمال لمهامه بكفاءة وفعالية عالية يخضع لتأثير الثقافة التنظيمية وهو في نفس الوقت عنصر حيوي يؤثر فيها.

## الفصل الخامس

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة هامة ضرورية للوصول إلى الحقائق العلمية، الموضوعية لا سيما في الدراسات السوسولوجية، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية، فالميدان هو المكان الذي يتم فيه التأكد من صحة المعلومات المنتقاة سابقا. وقد تضمن هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، والنتائج العامة وصياغة التوصيات والمقترحات.

أولاً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية

المحور الأول: البيانات الأولية:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
65 %	26	ذكر
35%	14	انثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 65% من أفراد العينة ذكور، ونسبة 35% إناث و يعود ارتفاع نسبة ذكور راجع إلى طبيعة العمل في المركب يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي، إضافة إلى طبيعة العمل في المجال الفندقى و بعد مكان العمل عن المناطق العمرانية.

جدول رقم 02: الحالة العائلية لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
40%	16	أعزب
60%	24	متزوج
/	/	أرمل
/	/	مطلق
100%	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه الحالة العائلية لأفراد العينة حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة من فئة المتزوجين ب 60% وهذا دليل على الاستقرار النفسي و الاجتماعي للعمال مما ينعكس بشكل ايجابي على ممارسة أعمالهم داخل المؤسسة، في حين نسبة عزاب تمثل 40% من الفئات العمرية الشابة وهذا يدل على جذب المؤسسة لليد العاملة الشابة مما يساعد في ترقية الأداء، في حين تتعدم فئة المطلقين و الأرامل.

جدول رقم 03: الفئات العمرية لمفردات العينة و علاقتها بالأقدمية:

المجموع		من 45 سنة فما فوق		من 35 إلى أقل من 45 سنة		من 25 إلى أقل من 35 سنة		أقل من 25 سنة		الفئات العمرية الأقدمية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	10	/	/	/	/	/	/	%100	10	أقل من 05 سنوات
%100	16	/	/	/	/	%100	16	/	/	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
%100	06	/	/	%66.66	04	%33.33	02	/	/	من سنوات 10 إلى أقل من 15 سنة
%100	02	/	/	%50	01	%50	01	/	/	من سنوات 15 إلى أقل من 20 سنة
%100	06	%66.66	04	%33.33	02	/	/	/	/	من 20 سنة فما فوق
%100	40	%10	04	%17.5	07	%47.5	19	%25	10	المجموع

يستعرض هذا الجدول الفئات العمرية و علاقتها بمتغير الأقدمية حيث نلاحظ أكبر عدد من مفردات العينة مقدر ب 19 مفردة من أصل 40، وبنسبة 47.5% تتمركز في الفئة العمرية من 25 - 30 سنة وهو ما يعبر عن أغلبية الطبيعة الشابة لهذه المؤسسة، ضمن هذه الفئة تتوفر 16 مفردة منها على أقدمية بشكل مطلق تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، تليها مفردتين تتجاوز أقدميتها 10 سنوات وتمتد إلى أقل من 15 سنة، وتتجاوز خبرة 15 سنة فما فوق لدى مفردة واحدة. بالنسبة للفئة أقل من 25 سنة فأقدميتها و بشكل مطلق أقل من 5 سنوات. بالنسبة للفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة فأقدميتها تتراوح بين الخبرة الممتدة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 66.66% والخبرة التي تفوق 20 سنة فما فوق بنسبة 33.33% أما بالنسبة للفئة العمرية من 45 سنة فما فوق فهي تحتكم على الخبرة تفوق 20 سنة و هو ما يفسر وجود علاقة طردية قوية بين الفئة العمرية و سنوات الأقدمية في العمل.

جدول رقم 04: يوضح المستوى المهني و علاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع		مسؤول إداري		موظف إداري		عامل بسيط		المستوى المهني
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	/	/	/	/	/	/	ابتدائي
%100	02	/	/	/	/	%100	02	متوسط
%100	20	%35	07	%40	08	%25	05	ثانوي
%100	18	%16.66	03	%38.88	07	%44.44	08	جامعي
%100	40	%25	10	%37.5	15	%37.5	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مفردات العينة تتدرج ضمن ثلاث مستويات مهنية تقابلها ثلاث مستويات تعليمية

-انعدام المستوى الابتدائي بين مفردات العينة.

-تمركز المستوى المتوسط بشكل مطلق لدى العامل البسيط بنسبة 100%.

-توفر المستوى الثانوي بين الفئات الثلاث اكبر هذه النسب مقدرة ب 40% ترجع لفئة الموظفين

الإداريين، تليها نسبة 35% لدى فئة المسؤولين الإداريين و اقل نسبة 25% لدى فئة العمال البسطاء.

-المستوى الجامعي بين الفئات الثلاث اكبر نسبة 44.44% لدى العمال البسطاء و تليها نسبة 38.88%

للعمال الموظفين الإداريين أما العمال الإداريين بنسبة قدرت 16.66%.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المستوى الجامعي حظي بنسبة أكبر لدى العمال البسطاء و هذا لا

يعبر عن وجود تناقض ولكنه واقع بعينه الذي يعبر عن حالة الرضوخ التي تمتلك الشاب خريج

الجامعة و تدفع به إلى قبول وضع مهني حتى لو كان عاملا بسيط رغم مستواه الجامعي كل ذلك هربا

من شبح البطالة و محاولة التمتع بالإستقلالية المادية.

المحور الثاني: يتعلق بالقيم التنظيمية.

جدول رقم 05: يوضح أهمية الوقت و تأثيره في جودة أداء العاملين.

المجموع		لا		نعم		أهمية الوقت جودة أداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%17.64	06	%82.35	28	نعم
%100	06	%33.33	02	%66.66	04	لا
%100	40	%20	08	%80	32	المجموع

يستعرض هذا الجدول أهمية الوقت وتأثيره على جودة أداء العاملين، حيث نجد ان 82.35% أكدوا على أهمية الوقت و تأثيره الفعال على جودة الأداء في حين ان نسبة 33.33% إعتبروا أن جودة الأداء لا تتأثر بالوقت.

ومن خلال هذه النسب نجد أن المؤسسة أعطت أهمية للوقت بنسبة 80% اعتمادا على إجابات المبحوثين هو مؤشر ايجابي يساعد تأدية المهام بطريقة ايجابية .

جدول رقم 06: يوضح احترام مواعيت الدخول و الخروج

النسبة	التكرار	احترام المواعيد و الداعي لذلك	
%25	10	جانبا الانضباط في شخصيتك و تقديرك للوقت	نعم
%35	14	إلزامية القوانين و قوة الرقابة	
%20	08	الاثنين معا	
%20	08	لا	
%100	40	المجموع	

يوضح الجدول إحترام مواعيت الدخول و الخروج ،حيث نلاحظ أن اكبر عدد من مفردات العينة 14من أصل 40 بنسبة 35% تؤكد أن اللوائح التنظيمية هي بسبب التزامهم وهذا راجع إلى قوة القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التي تعمل على توجيه سلوك العاملين و كمرشد للتميز في حين أن 10مفردات

بنسبة 25% ترجع إحترامها إلى إنضباطها و تقديرها للوقت. و 08 مفردات بنسبة 20% ترى أن الانضباط و تقدير الوقت و إلزامية القوانين هي سبب احترام المواعيد في حين أن 08 مفردات بنسبة 20 % تنفي احترامها للوقت.

جدول رقم 07: يوضح اللوائح التنظيمية و فعاليتها في تحقيق الانضباط.

المجموع		لا		نعم		وجود اللوائح التنظيمية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مبررات وجودها	
100%	32	/	/	100%	32	تزيد من الإلتزام بالأداء الوظيفي و تحسن أدائك	نعم
100%	04	/	/	100%	04	تعرقل الطبيعي للعمل و تضع له قيود	
100%	02	/	/	100%	02	تفتقد لقوة التأثير و جودها أمر شكلي	
100%	02	100%	02	/	/	لا	
100%	40	05%	02	95%	38	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن 32 مفردة من أصل 40 أكدت على وجود اللوائح التنظيمية بداعي أنها تزيد الإلتزام بالأداء الوظيفي و تحسن الأداء في حين أن 04 مفردات أكدوا على أن اللوائح تعرقل السير الطبيعي للعمل و تضع له قيود، و مفردتين ترى أن ها تفتقد لقوة التأثير ووجودها أمر شكلي في حين هناك مفردتين ترى أنها منعدمة وليس لها وجود.

من خلال هذه النسب نجد أن 95% تؤكد على وجود اللوائح التنظيمية مما يساعد على تأدية عملهم بكفاءة و فعالية. و 05% تنفي وجودها وهذا يدل على عدم إلتزام و إحترام الموظفين القوانين و اللوائح الانضباط داخل المؤسسة وان كان الأمر يتم بشكل نسبي.



جدول رقم 08: يوضح شكل العلاقة لفريق العمل وتأثيرها على الأداء.

المجموع	علاقة تجمع الحسنة و السيئة تبعاً للموقف		علاقة سيئة تتخللها صور الصراع		علاقة حسنة تتخللها صور التعاون		شكل العلاقة للفريق تأثيرها على جودة أداء	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	26	%30.76	08	/	/	%69.23	18	دائماً
%100	06	%66.66	04	%33.33	02	/	/	أحياناً
%100	08	%50	04	%25	02	%25	02	أبداً
%100	40	%40	16	%10	04	%50	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عدد من مفردات المقدر ب 20 من أصل 40، و بنسبة 50 % تتمركز في شكل العلاقة الحسنة تتخللها صور التعاون و هذا ما يعبر عن تساندهم و تعاونهم و ضمن هذه الفئة تتوفر 18 مفردة منها تؤكد على جودة الأداء بشكل دائم بنسبة %69.23، في حين أن في فئة شكل العلاقة سيئة تتخللها صور الصراع بعدد مفردات بنسبة %10 تنفي على أن العلاقة بين فريق العمل تؤثر على جودة الأداء بنسبة %33.33 و تليها فئة العلاقة التي تجمع الحسنة و السيئة تبعاً للموقف بعدد مفرداتها 16 مفردة بنسبة %40 على أن تأثيرها على جودة الأداء يكون نسبياً بنسبة %66.66.

جدول رقم 09: يوضح احترام وتقدير الرؤساء للعمال.

النسبة	التكرار	احترام و تقدير الرؤساء للعمال
%80	32	نعم
%20	08	لا
%100	40	المجموع

يبين الجدول احترام و تقدير الرؤساء عمل للموظفين حيث نلاحظ أن نسبة %80 تؤكد على احترام الرؤساء و تقدير العمال في حين أن نسبة %20 تنفي احترام الرؤساء مع الإشارة أن عنصر الاحترام

و التقدير للطرف المقابل معناه رفع معنوياته و تشجيعه أكثر على العطاء الجيد في بيئة العمل، وهذا دليل على ان احترام الرؤساء للعمال سينعكس بأداء العامل الجيد للعمل و اتقانه.

جدول رقم 10: يوضح تقدير زملاء للعمل.

النسبة	التكرار	تقدير زملاء للعمل
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

تؤكد بيانات الجدول أعلاه الخاص بتقدير زملاء للعمل الذي يقومون بها حيث نلاحظ أن نسبة 80% تقدر عمل زملاء و هو ما يؤكد انتشار قيمة تقدير مجهودات البعض، وهو ما يكون لهم دافعا للتفاني في العمل و تقديم مجهودات مضاعفة كما يبعث جو من الألفة و المودة بين العاملين. كما نجد نسبة ضئيلة 20% نفت تقدير زملاء للعمل الذي يقومون به.

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات  
جدول رقم 11: يوضح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
62.5%	25	نعم
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من مفردات 25 مفردة بنسبة 62.5% تؤكد على وجود فرص المشاركة و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى لأن تكون هناك تبادل للأداء و رفع مستوى جودة العمل، في حين أن 15 مفردة بنسبة 37.5% ترى انه لا توجد فرص المشاركة.

جدول رقم 12: يوضح استشارة العمال في الأمور التنظيمية.

النسبة	التكرار	استشارة العمال
%45	18	فعلية
%55	22	شكالية
%100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول استشارة العمال في الامور التنظيمي على وجود نوع من التقارب في النسب بين الذين أكدوا وجود استشارة شكالية بنسبة %45 و ممن أكدوا توفرها بشكل فعلي بنسبة %55 وهذا ما يدل على ان المؤسسة تضمن للعمال المشاركة في الأمور التنظيمية.

جدول رقم 13: يوضح انعكاس المشاركة على نفسية العامل في تسيير شؤون المؤسسة

النسبة	التكرار	انعكاس المشاركة على نفسية العامل
%15	06	شعور بعبأ المسؤولية التي ترغب في تفاديه
%10	04	شعور بمزيد من الضغط في العمل
%20	08	شعور بالانتماء و الولاء التنظيمي
%55	22	رغبة في تحسين جودة الأداء
%100	40	المجموع

يوضح الجدول انعكاس المشاركة على نفسية العامل في تسيير شؤون المؤسسة حيث أن أكبر عدد من مفردات 22 مفردة من أصل 40 بنسبة %55 أكدوا دور المشاركة في تسيير تدل على رغبتهم في تحسين جودة الأداء تليها 08 مفردات بنسبة %20 تشعرهم بالانتماء و الولاء التنظيمي و هذا يدل على ان مشاركتهم تعزز انتمائهم و تضطروهم لبذل جهود كبيرة لبلوغ الأهداف التي ساهموا بدورهم في وضعها في حين أن 06 مفردات بنسبة %15 تشعرهم المشاركة بعبأ المسؤولية التي يرغبون في تفاديها تليها نسبة %10 تدل على انها تشعرهم بمزيد من الضغط في العمل وهذا يدل على عدم تحمل المسؤولية.

جدول رقم 14: يوضح طبيعة اداء المهام و الوظائف المفضلة.

النسبة	التكرار	طبيعة اداء المهام و الوظائف
60%	24	العمل الجماعي
40%	16	العمل الفردي
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يفضلون العمل الجماعي بنسبة 60% مقارنة نسبة 40% الذين يرون أن العمل الفردي أفضل .

وهذا راجع إلى عدم إقتناع الأفراد بالنزعة الفردية وإيمانهم بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي أي كروح واحدة كما أنهم يعتقدون أن العمل الجماعي يحقق لهم ظروف مناسبة تشجعهم على القيام بالأعمال المخولة على أحسن وجه و تزودهم بالنشاط التعاون.

جدول رقم 15: يوضح قبول الأفكار و الإبتكارات من قبل المسؤولين.

النسبة	التكرار	قبول الأفكار و الإبتكارات من قبل المسؤولين
50%	20	نعم
30%	12	أحيانا
20%	08	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول قبول الأفكار و الإبتكارات من قبل المسؤولين حيث نلاحظ أن أكبر عدد من مفردات 20 مفردة من أصل 40 بنسبة 50% تحضى بالقبول من طرف المسؤولين في حين نجد أن 12 مفردة بنسبة 30% أجابو بأحيانا، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تشجيع عمالها على الإبداع و الإبتكار و بأن الفرد قادر على التقدم و الابتكار الوظيفي .

بينما نجد 08 مفردات بنسبة 20% ترى عدم قبول الرؤساء لأفكار و إبداعات المقدمة من المرؤوسين، وهو ما يشعره بتدني مستوى قيمته.

جدول رقم 16: يوضح دور العملية الإشرافية و التوجيه في تحسين أداء العامل.

المجموع		لا		نعم		دور العملية الإشرافية تأثر الأداء التنظيمي بالإشراف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	%07.14	02	%92.85	26	نعم
%100	12	%16.66	02	%83.33	10	لا
%100	40	%10	04	%90	36	المجموع

يوضح الجدول دور العملية الإشرافية و التوجيه في تحسين أداء العامل حيث أن أكبر عدد من مفردات يتراوح عددها 36 مفردة من أصل 40 بنسبة 90% والتي تتمركز أن المتابعة المباشرة تحسن الأداء التنظيمي وتساعد العامل على إتقان عمله في حين أن 16.66% تنفي تأثير العملية الإشرافية المباشرة على الأداء التنظيمي.

جدول رقم 17: يوضح توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة للأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة
%75	30	نعم
%25	10	لا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة للأداء الوظيفي أن 30 مفردة بنسبة 75% تؤكد على إهتمام المؤسسة بتوفير ظروف ملائمة للعمل و هذا يدل على أن المؤسسة حريصة

على توفير الجو الملائم لأداء العمل في ظروف فيزيقية ومعنوية جيدة في حين أن 10 مفردات بنسبة 25% ترى أن ظروف غير ملائمة لأداء العمل.

المحور الرابع: بيانات تتعلق بالأجر و الحوافز و الترقيات.

جدول رقم 18: يوضح الرضى عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه التواجد في المنصب.

النسبة	التكرار	الرضى عن الموقع الاجتماعي
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

يدل الجدول أعلاه الرضى عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه التواجد في المنصب حيث أن أكبر عدد من مفردات قدر ب 28 من أصل 40 بنسبة 70% راضية على موقعها الاجتماعي في حين 12 مفردة بنسبة 30% غير راضية عن الموقع الذي يحققه تواجدهم في المنصب.

جدول رقم 19: يوضح الرضى عن طريقة تعامل الإدارة انطلاقاً من وصول المعلومة.

المجموع		لا		نعم		الرضى عن طريقة تعامل وصول المعلومة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	28	21.42%	06	78.57%	22	نعم
100%	12	66.66%	08	33.33%	04	لا
100%	40	35%	14	65%	26	المجموع

يوضح الجدول الرضى عن طريقة تعامل الإدارة وعلاقتها بوصول المعلومة حيث أن أكبر عدد من مفردات العينة 26 مفردة من أصل 40 بنسبة 65% تعبر عن الرضى من تعامل الإدارة مع العاملين إنطلاقاً من وصول المعلومة لها وهو ما عبرت عنه 22 مفردة بنسبة 78.57% في حين أن 08 مفردات بنسبة 66.66% راضية عن تعامل الإدارة مع الموظفين و أن وصول المعلومة غير متبادل بين الإدارة و العمال.

جدول رقم 20: يوضح رضى عن الأجر مقابل حجم المهام و المسؤوليات.

النسبة	التكرار	رضى عن الأجر
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد من مفردات 28 مفردة من أصل 40 بنسبة 70% راضية عن الأجر الذي تتقاضاه مقابل حجم مهامها و مسؤولياتها وهذا دليل على أن مجهود العامل مقابل الأجر عادل في حين أن 12 مفردة بنسبة 30% غير راضية عن الأجر وهو ما يجعله غير كاف لإشباع حاجاتهم.

جدول رقم 21: يوضح فرص العمل في مؤسسة أخرى و طلب الاستقالة.

النسبة	التكرار	فرص العمل
25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه فرص العمل في مؤسسة أخرى و طلب الاستقالة حيث أن أكبر عدد من مفردات 30 مفردة من أصل 40 بنسبة 75% ترفض طلب استقالة في حال وجود فرص عمل في مؤسسة أخرى و هذا يدل على ولائهم لمؤسستهم و شعورهم بالانتماء في حين أن 10 مفردات بنسبة 25% توافق على طلب الاستقالة من المؤسسة و تغييرها.

جدول رقم 22: يوضح سياسة الحوافز و الترقيات داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	توفر سياسة للحوافز و ترقية
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا ان المؤسسة تعمل على توفير سياسة للحوافز و الترقيات حيث نلاحظ ان اكبر عدد من مفردات قدرت ب 32 من أصل 40 بنسبة 80% تؤكد على توفرها على سياسة الحوافز و الترقيات و هذا يدل على انها تسعى الى تشجيع العمال على مواصلة تقديم اداء جيد في حين ان مفردات بنسبة 20% تنفي وجودها .

جدول رقم 23: يوضح الأسس المعتمدة في عملية الترقية .

النسبة	التكرار	الأسس المعتمدة في عملية الترقية	
25%	10	كفاءة الفرد و انجازاته	أسس موضوعية
55%	22	الاقدمية و سنوات الخبرة	
/	/	أخرى	
20%	08	العلاقات الشخصية	أسس غير موضوعية
/	/	تقديم الرشوة	
/	/	أخرى	
100%	40	المجموع	

يبين هذا الجدول الأسس المعتمدة في عملية الترقية حيث أن أكبر عدد من مفردات 22 مفردة و بنسبة 55% ترى أن الترقية تعتمد على أساس الأقدمية و سنوات الخبرة و هذا يعبر على أن الموظفين يقضون فترة طويلة في مناصب عملهم قبل أن تتم ترفيتهم في حين أن 10 مفردة بنسبة 25% ترى أن الترقية تعتمد على أساس الكفاءة الفرد وإنجازاته و هذا يكفل إتاحة الفرص للكفاءات و هي أساس موضوعي عادل للترقية و نلاحظ إنعدام الترقية على أساس تقديم الرشوة.



جدول رقم 24: يوضح تحفيز العمال المجتهدين من قبل المؤسسة.

النسبة	التكرار	تحفيز العمال المجتهدين
%80	32	نعم
%20	08	لا
%100	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعمل على تحفيز العمال المجتهدين في العمل بنسبة %80 مقارنة بنسبة %20 فقط الذين نفوا ذلك، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في حرصها على تشجيع عمالها و مكافأتهم مقابل مجهود المبذول.

جدول رقم 25: يوضح أكثر أشكال الحوافز تفضيلاً.

النسبة	التكرار	أشكال التحفيز المفضلة
%15	06	تحفيز مادي
%60	24	تحفيز معنوي
%25	10	الشكلين معا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بأكثر أشكال تحفيز تفضيلاً بالنسبة للعامل حيث نلاحظ أن أكبر عدد من مفردات قدر ب 24 بنسبة %60 تفضل التحفيز المعنوي في حين أن 10 مفردات بنسبة %25 تفضل الشكلين، بينما 06 مفردات بنسبة %15 تفضل التحفيز المادي.

جدول رقم 26: يوضح دور المحادثة الشفوية مع المشرف في رفع مستوى الأداء.

النسبة	التكرار	المحادثة الشفوية مع المشرف في رفع مستوى الأداء
%80	32	نعم
%20	08	لا
%100	40	المجموع

يوضح الجدول دور المحادثة الشفوية المشرف مع العمال في رفع مستوى الأداء حيث يلاحظ أن أكبر نسبة تقدر ب 80% ترى المحادثة الشفوية فعالة تساهم في رفع الروح المعنوية مما يؤثر بشكل ايجابي على رفع مستوى الأداء.في حين أن نسبة 20% ترى أنها غير مؤثرة لرفع الأداء.

جدول رقم 27: يوضح دور نظام التقييم في رفع مستوى الأداء.

النسبة	التكرار	دور نظام التقييم في رفع مستوى الأداء
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول دور نظام تقييم في رفع مستوى الأداء،حيث أكدت نسبة 80% من مفردات على ان نظام التقييم الاداء خصوصا إذا إتسم بالموضوعية و العدالة هو حافز للموظفين لتطوير و تحسين ادائهم فهذا يمكنهم من معرفة الأعمال ومهام وتحديد أوجه القصور في ادائهم في حين أن نسبة 20% تلاحظ أن عملية تقييم الأداء لا ترفع من مستوى الأداء وهذا يدل على خوفهم من النقد.

جدول رقم 28: يوضح شعور العامل عند تقييم أداءه من قبل الغير.

النسبة	التكرار	شعور العامل عند تقييم
75%	30	تشعر بقيمة ذاتك و أهمية ما تنجزه
25%	10	بنوع من التقييد
100%	40	المجموع

يبين الجدول شعور العامل عند تقييم أداءه من قبل الغير ،حيث نلاحظ أن اكبر عدد من مفردات العينة مقدرة بـ 30 مفردة بنسبة 75% تؤكد على أن تقييم الأداء من قبل الغير يشعر العامل بقيمة الذات وأهمية ما ينجزه في حين أن 10 مفردات بنسبة 25% تشعره بنوع من التقييد هذا دليل على عدم تقنهم.

ثانيا: نتائج على ضوء الفرضيات:

بعد أن تم طرح الفرضية العامة التي مفادها "تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل ايجابي في تفعيل الأداء الوظيفي للمورد البشري" و التي حاولنا التأكيد من صحتها من خلال صياغة ثلاث فرضيات جزئية .

**الفرضية الأولى:**

جاءت على النحو الآتي " تساهم القيم التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي للعامل " حيث تم تقصي هذه الفرضية عن طريق الإجابة على جملة من التساؤلات حول مدى انتشار بعض القيم التنظيمية و تأثيرها على أداء العامل،فمن خلال التحليلات الإحصائية التي اشرفنا إليها من خلال تفرغ البيانات يمكن القول أن هذه الفرضية ايجابية وذلك في ضوء الشواهد الكمية التي توصلنا إليها، إذ لخصنا اهتمام المؤسسة البالغ بإدارة الوقت وهذا ما تؤكدته بنسبة 82.35% من أفراد العينة و كذلك كشفت لنا الدراسة وجود لوائح و قوانين تنظيمية و هو ما أكدته بنسبة مطلقة 100% حيث تزيد من التزام بالأداء الوظيفي وتحسن الأداء.

هذا وقد تبين لنا كذلك نسبة 50% للعلاقات الإنسانية تجمع بعلاقة حسنة تتخللها صور التعاون وتأثير هذه الأخيرة على جودة الأداء،في حين أن نسبة 80% تعطي الاحترام و تقدير الرؤساء للعمال و تقدير الزملاء للعمل و هي أن العلاقات الجيدة مع الزملاء و الرؤساء لها دور فعال في تحسين جودة أدائهم، ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة.

**الفرضية الثانية:**

والتي تمت صياغتها كالتالي "يساهم إشراك العامل في اتخاذ القرارات من تمكينه و رفع معدلات الانتماء الوظيفي لديه " وقد أثبتت التحليلات الإحصائية أن المؤسسة توفر فرص المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 62.5% ون مشاركة العمال في ي تسيير شؤون المؤسسة ينعكس على نفسياتهم بشعورهم بالانتماء و رغبة في تحسين جودة الأداء بنسبة 55%، في حين أن نسبة 60% تؤكد على أن المؤسسة يسودها روح الجماعة بتفضيلهم للعمل الجماعي على الفردي،في حين أن المؤسسة تحرص على قبول الأفكار و الابتكارات العمالية بنسبة 50%.

ومنه يتضح أن هذه المؤسسة تهتم بالمورد البشري نظرا لأهميته كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة:

مفادها "يتأثر أداء العامل بشكل فعال بقوة نظام الحوافز و تنوعه بالمنظمة" من خلال رضى عن الأجر مقابل حجم المهام و المسؤوليات جاءت بنسبة 70% تعبر عن رضا العمال وهذا يؤكد على سياسة قوية و عادلة حيث توضح نسبة 25% عن رفض العمال أي فرص عمل أخرى مما يدل على ولائهم ،في حين أن الأسس التي اعتمدت عليها المؤسسة في عملية الترقية كانت موضوعية على أساس كفاءة الفرد و أقدميته و سنوات الخبرة بنسبة 55% واهتمت المؤسسة بتحفيز عمالها المجتهدين بنسبة 80% مما يؤكد عمل المؤسسة على زيادة الفعالية و ترقية الأداء.

من خلال هذا يتضح أن هناك علاقة قوية بين أداء الموارد البشرية و سعي المؤسسة لتحقيق أداء جيد، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

من خلال النتائج التي أسفرت عليها الفرضيات الجزئية و إثبات صحتها يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت و تم إثبات صحتها،حيث نستنتج تأثير الثقافة التنظيمية بشكل ايجابي في تفعيل الأداء الوظيفي للمورد البشري.

ثالثا:النتائج العامة

من خلال تناولنا لموضوع " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري" ومحاولة لمعرفة طبيعة التأثير الذي تحدثه هذه الأخيرة ،تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- وجود قيم تنظيمية تسود المنظمة تتمثل في الاهتمام بالوقت،الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالإضافة الاهتمام بالأداء.

2- حرص المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء و تزيد من جدية العامل.

3- سيادة الروح الجماعية بنسبة عالية جدا بين فريق العمل ومساهمتها في رفع مستوى الأداء و روح المعنوية و زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

4- توفر فرص المشاركة تساهم في صنع القرار.

5- تسود المنظمة ثقافة تشجع الابتكار كما تتسم بالاحترام المتبادل و التقدير بين الزملاء و الرؤساء ودورها في تحسين جودة الأداء.

6- تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية كمبدأ الكفاءة و الخبرة والأقدمية .

7- سعيها إلى منح مكافآت وتحفيزات بغرض تشجيع عمالها على الابتكار و الإبداع و تحسين مستوى الأداء.

ما يمكن استخلاصه من خلال إجراء هذه الدراسة هو وجود ثقافة تنظيمية قوية تسود المنظمة و هو ما أكدته مجموعة القيم الرئيسية المنتشرة بين غالبية فرق العمل و تأثيرها الايجابي على ادائهم.

رابعاً: التوصيات و المقترحات:

### 1-التوصيات:

بعد انجاز هذا البحث حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري هناك جملة من التوصيات :

1- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية و خلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم الخاصة و خلق مناخ يسوده الاحترام،التقدير،الجدية في العمل ،الأداء المتميز و غيرها من القيم التي تضيف مزيد من الفعالية على الأداء التنظيمي.

2- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات و المهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية،وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك،والتي تعمل على تنمية و تطوير الجوانب الابتكارية لدى العاملين و التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسة.

3- الاعتراف بالمهارات و القدرات الإبداعية والفكرية و الخبرات لدى الأفراد و الابتعاد عن اعتبار العامل كآلة (النظرة التaylorية )

4- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة و تحديد أهدافها مما شأنه أن يسهم في تدعيم الولاء والانضباط و تحمل المسؤولية و الثقة المتبادلة بين إدارة المركب و مواردها البشرية.

5- العمل على منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض تحفيز العاملين و تشجيعهم على إشباع حاجاتهم و تحقيق مستوى من الرضا يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة ،إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية و الجهود المبذولة.لان العدالة في منح الحوافز و المكافآت تعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرض كما ذهب إلى ذلك آدمز .

6- ضرورة الاعتماد في سياسة الترقية على مبدأ الكفاءة و الخبرة و الذي يمكن من افتتاح العاملين بضرورة بذل قصارى الجهود و التفاني في العمل للحصول على منصب اعلي.

7- ضرورة احترام المواعيد و المواعيد و الانضباط إضافة إلى ضرورة تحويل الشعارات و القيم المعلنة إلى ممارسات فعلية ذلك أن ممارسات و سلوكيات المسؤولين تعتبر دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب.

8- الاهتمام بالعملية الاتصالية لما لها من أهمية في نقل المعلومات من و إلى الإدارة-اتصال صاعد ونازل و أفقي- و تقديم المعلومات اللازمة و التغذية العكسية عن الأداء و تصحيح الخطاء.

9- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء ليسهم بفاعلية في عملية التنمية و التطوير الإداري،و ذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء،بحيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء ، و زيادة معدلات الإنتاج ،و تحقيق الكفاءة الإدارية ،و زيادة الأرباح،و الالتزام بنظم قوانين العمل بالقيم الايجابية للمركب، والاستفادة من نتائج تقييم الأداء .

# الخاتمة

## خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة وما تم التوصل إليه من النتائج تبين لنا التأثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث كشفت لنا الدراسة مدى مساهمة كل من القيم السائدة داخل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين، وهذا من خلال زيادة الجدية و الانضباط في العمل، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه جماعية العمل و روح الفريق، ومشاركة العاملين في تسيير المؤسسة والتفاهم السائد بين الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة بالإضافة إلى تحفيز العاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، توفير جو للإبداع و التفكير و الابتكار و طرق عمل جديدة ومنح هامش لحرية المحاولة والخطأ بين العاملين، كل هذه القيم تعتبر وجه تحقيق أداء متميز ذو مستوى عال.

وانطلاقاً من هذه النتائج نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري و تهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته التفكيرية و الإبداعية، وإشراكه و استشارته مما يشعره انه رقم مهم في المعادلة التنظيمية، ويدعم ولائه و إخلاصه في أداء عمله، إضافة إلى تحفيزه و مكافأته حسب جهده، نشر جو من العلاقات الإنسانية و الرسمية المفرطة بين الرؤساء و المرؤوسين، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل الثقافة التنظيمية باعتبارها أهم مؤشرات النجاح و التفوق و العامل المؤثر في صنع التميز التنظيمي.

وبعد الاطلاع على الواقع السوسولوجي للمركب المعدني حمام دباغ قالمة اتضح اهتمامه بالمورد البشري وتبنيه لثقافة تنظيمية قوية و الحرص على الحفاظ عليها بفاعلية عالية، وحرصها على تحسين الأداء و الابتكار وتحفيز العامل أكثر من اجل إعطاء الأفضل.



## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	01
72	الحالة العائلية لأفراد العينة	02
73	الفئات العمرية لمفردات العينة و علاقتها بالأقدمية	03
74	يوضح المستوى المهني و علاقته بالمستوى التعليمي	04
75	يوضح أهمية الوقت و تأثيره في جودة أداء العاملين	05
75	يوضح احترام مواقيت الدخول و الخروج	06
76	يوضح اللوائح التنظيمية و فعاليتها في تحقيق الانضباط	07
77	يوضح شكل العلاقة لفريق العمل وتأثيرها على الأداء	08
77	يوضح احترام وتقدير الرؤساء للعمال	09
78	يوضح تقدير الزملاء للعمل	10
78	يوضح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	11
79	يوضح استشارة العمال في الأمور التنظيمية	12
79	يوضح انعكاس المشاركة على نفسية العامل في تسيير شؤون المؤسسة	13
80	يوضح طبيعة أداء المهام و الوظائف المفضلة	14
80	يوضح قبول الأفكار و الابتكارات من قبل المسؤولين	15
81	يوضح دور العملية الإشرافية و التوجيه في تحسين أداء العامل	16

81	يوضح توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة للأداء الوظيفي	17
82	يوضح الرضى عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه التواجد في المنصب	18
82	يوضح الرضى عن طريقة تعامل الإدارة انطلاقاً من وصول المعلومة	19
83	يوضح رضى عن الأجر مقابل حجم المهام و المسؤوليات	20
83	يوضح فرص العمل في مؤسسة أخرى و طلب الاستقالة	21
83	يوضح سياسة الحوافز و الترقيات داخل المؤسسة	22
84	يوضح الأسس المعتمدة في عملية الترقية	23
85	يوضح تحفيز العمال المجتهدين من قبل المؤسسة	24
85	يوضح أكثر أشكال الحوافز تفضيلاً	25
85	يوضح دور المحادثة الشفوية مع المشرف في رفع مستوى الأداء.	26
86	يوضح دور نظام التقييم في رفع مستوى الأداء	27
86	يوضح شعور العامل عند تقييم أداءه من قبل الغير	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	يوضح المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	01
31	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	02
34	يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية	03
47	يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	04
54	يوضح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	05

## قائمة المحتويات

المقدمة ..... أ-ب

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد ..... 4

أولاً: الإطار التصوري و المفهمي للدراسة..... 5

ثانياً: أهمية الدراسة، أهدافها و أسبابها ..... 15

ثالثاً: المقاربات النظرية..... 16

رابعاً: مجالات الدراسة ..... 20

خامساً: المناهج و الأدوات المستخدمة..... 21

خلاصة..... 23

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد ..... 25

أولاً: أهمية و مكونات الثقافة التنظيمية ..... 26

ثانياً: خصائص و وظائف الثقافة التنظيمية..... 29

ثالثاً: مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية..... 31

رابعاً: تكوين الثقافة التنظيمية ..... 34

خامساً: معايير قياس الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها..... 35

خلاصة..... 37

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد ..... 39

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي و محدداته ..... 40

ثانياً: مظاهر و أنواع الأداء الوظيفي..... 42

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و التخطيط له ..... 45

رابعاً: معوقات الأداء الوظيفي و إجراءات تحسينه..... 49

52 ..... خامسا: أهمية ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية

55 ..... خلاصة

#### الفصل الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

57 ..... تمهيد

58 ..... أولا: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العامل

60 ..... ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

61 ..... ثالثا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

62 ..... رابعا: دور الثقافة التنظيمية في رفع و خفض مستويات الأداء

65 ..... خامسا: محددات الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين

66 ..... سادسا: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

69 ..... خلاصة

#### الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

71 ..... تمهيد

72 ..... أولا: عرض و تحليل المعطيات الميدانية

87 ..... ثانيا: النتائج على ضوء الفرضيات

88 ..... ثالثا: النتائج العامة

89 ..... رابعا: التوصيات

92 ..... خاتمة

94 ..... قائمة المراجع

98 ..... الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

استمارة إستبيان بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري

- دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام دباغ قالمة -

تحت إشراف الأستاذة:

د/ بن صويلح ليليا

من إعداد الطالبة:

- بابوري مريم

ملاحظة بيانات الاستمارة لا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

السنة الجامعية: 2016/2015

أولاً: البيانات الأولية.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

3- السن:

من 18 إلى 25 سنة  من 25 إلى أقل من 35 سنة   
من 35 إلى أقل من 45 سنة  من 45 فما فوق

4- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

5- المستوى المهني:

عامل بسيط  موظف إداري  مسؤول إداري

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة   
من 20 سنة فما فوق

ثانياً: بيانات تتعلق بالقيم التنظيمية:

7- حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟

لا  نعم

أ- هل تحترمون مواعيت الدخول والخروج؟

لا  نعم



ب- في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى؟

- جانب الانضباط في شخصيتك وتقديرك للوقت
- إلزامية القوانين وقوة الرقابة
- الإثنين معا

ج- هل هناك لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل؟

- نعم  لا

د- إذا كانت الإجابة بنعم فهل تعتقد أنها:

- تزيد من الالتزام بالأداء الوظيفي وتحسن أدائك
- تعرقل السير الطبيعي للعمل وتضع له قيود
- تفتقد لقوة التأثير، وجودها أمر شكلي

8- ما مشكل العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل العمل؟

- علاقة حسنة تتخللها صورة التعاون
- علاقة سيئة تسودها مظاهر الصراع
- علاقة تجمع بين الحسنة والسيئة تبعا للموقف

9- هل تحرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين

10- هل يحضون العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل

11- هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به

12- هل يتأثر أدائك بتوجيه معاملة الرؤساء لك

ثالثا: بيانات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

13- هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات؟

- نعم  لا

14- عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية فهل ترى أن هذه المشاركة؟

فعلية  شكلية

15- مشاركتك في تسيير المؤسسة، هل يخلق لديك:

- شعور بعبء المسؤولية التي ترغب في تفاديه  
 - شعور بمزيد من الضغط في العمل  
 - شعور بالانتماء والولاء التنظيمي  
 - رغبة في تحسين جودة الأداء

16- أثناء أدائك للمهام والوظائف ماذا تفضل؟

العمل الجماعي  العمل الفردي

17- هل الأفكار والابتكارات والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين؟

نعم  لا

18- هل يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمر، من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى الأداء؟

نعم  لا

19- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي؟

نعم  لا

رابعاً: بيانات تتعلق بالأجور والحوافز والترقيات.

20- هل أنت راض عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه لم تواجهك في هذا المنصب؟

نعم  لا

21- هل تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين؟

نعم  لا

22- هل يعتبر الجبر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضي لك؟

نعم  لا

23- إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تقدم على طلب استقالة؟

نعم  لا

24- هل هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات؟

نعم  لا

25- تتم الترقية في المؤسسة اعتمادا على:

أ- أسس موضوعية:

- كفاءة الفرد وإنجازاته

• الأقدمية وسنوات الخبرة

• أخرى

ب- أسس موضوعية

• علاقات شخصية

• تقديم رشوة

• أخرى

26- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك؟

نعم  لا

27- يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم.

نعم  لا

28- عند اللجوء إلى تقييم أدائك من قبل الغير، هل تشعر:

- لقيمة ذاتك وأهمية ما تتجزه

- بنوع من التقدير

# قائمة المراجع

## الكتب:

1. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
2. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر، ط1، الأردن، 2009.
3. جرينبرج، جيرالد وآخرون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
4. جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
5. جمال الدين محمد القاسم: الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2006.
6. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
7. حليم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
8. حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
9. خالد عبد الرحيم الهبتي : إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
10. رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم ،مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006.
11. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
13. سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر.
14. شوقي محمد شوقي: الإدارة المعاصرة- مدخل الحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
15. شارلين مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، الاردن، 2003.

16. صلاح عبد الباقي: الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للتوزيع و النشر،الإسكندرية،2002.
17. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية،دار النهضة العربية،القاهرة،1964.
18. علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر و التوزيع ،ط1، الجزائر، 2007.
19. عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
20. عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم و الإدارة ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005.
21. فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان،2005.
22. قيس محمد العبيدي: التنظيم،المفهوم، النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس،1997.
23. كامل المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 1990.
24. ماجدة عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2003 .
25. مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض،1999.
26. مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
27. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر و التوزيع، بيروت،2002.
28. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003.
29. محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات،دار وائل للنشر و التوزيع و الطباعة،2009.
30. محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي،دار الشروق للنشر و التوزيع،الاردن، 2000 .
31. محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم،دار المسيرة للنشر و التوزيع،

32. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
33. مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
34. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
35. موسى خليل: الإدارة المعاصرة "مبادئ، الوظائف، الممارسة"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
36. منصور احمد: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1993.
37. نادر أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
38. نظمي شحادة و آخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
39. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، دارالكتابات العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
40. هاينز ماريون- تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، د.س

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Steven LMc Shane and Mary Ann nov Glinow, op cit, p505.
- 2- Byles, C.M et al : organizational of culture and performance, journal of managerial issus, vol 4, 1991, p516.

#### قواميس:

- 1- احمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى: معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 2- محمد ابراهيم والبرعي، محمد عبد الله التويجري: معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، ط1، سعودية، 1993.

#### مجلات:

- 1- الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة الجزائر،

2010/2009

2- بلقاسم سلاطينية: مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة علم النفس الإداري ، طرابلس، الدار العربية للكتاب،1982.

رسائل ومذكرات:

1- أبو بكر منصور: الثقافة التنظيمية و أثرها على السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية،المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،علم نفس تنظيم و عمل،جامعة منتوري قسنطينة،غ م، 2006،2007.

2- اسعد احمد عكاشة:اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،دراسة في شركة الاتصالات paltel في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،إدارة أعمال في جامعة الإسلامية غزة،2008،2009.

3- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير للعلوم التجارية،غ م،2006.

4-خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في التنظيم، رسالة ماجستير، غ م، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.

5- راضية جاب الله :الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العمال،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تنظيم و عمل ،غ.م،جامعة منتوري قسنطينة، 2011،2012.

6- زياد سعيد خليفة:الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء،رسالة الماجستير،تخصص العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،دراسة مسحية في كلية العلوم و الأركان للقوات المسلحة،غ م ،السعودية،2008،2009.

7- عبد الله عبد الرحمان العميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، غ م، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ .

8- عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية < العمومية ترايبي بوجمعة ببيشار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غ م،2011،2014.

9- كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غ م، جامعة مسيلة،2003.



10- لقيط أمينة:الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غ م ،جامعة قسنطينة (2)،2012،2013.

11- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ما جستير، غ م ، جامعة غزة،2006.

#### مواقع الكترونية:

1- نورة عبد الرحمان، أثر الثقافة التنظيمية على الإنماء التنظيمي، من الموقع:

www.nouro ALroched.com/p=863 زيارة تمت يوم :34:00\_03-2016-12 .

2- عناصر الإدارة اليابانية من الموقع: Not / seince juridiques.ahla montada زيارة تمت

يوم :-03 04 /2016 47 :13

3- نظرية Z Sa Z faculty\_mu\_edu زيارة تمت يوم:2016 03 04 57 :13