



جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية



تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-الوادي.

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور
- هياق إبراهيم

من إعداد الطالب
- فرحات مهدي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاستاذ (ة)
ممتحنا أول	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-	أستاذ محاضر "أ"	د. عريق لطيفة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-	أستاذ محاضر "ب"	د. هياق إبراهيم
ممتحنا ثان	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-	أستاذ محاضر "أ"	د. لامية بوبيدي

السنة الجامعية: 2021-2022م / 1442-1443هـ.

شكر وتقدير

أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني وأعطاني فرصة مواصلة الدراسة مرة أخرى وصلى الله على سيدنا محمد معلم البشرية الذي غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف "هياق إبراهيم" على دعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة، فجزاه الله عني كل الخير. وكذلك أشكر كل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل كل باسمه. إلى رئيس مصلحة التقاعد بالضمان الإجتماعي لغير الأجراء "عبيد محمد الحافظ" على تقديمه كل التسهيلات من معطيات وبيانات حول ميدان الدراسة. كما أتوجه بالشكر أيضا إلى عمال مكتبة الباحث على صبرهم وسعة صدورهم وعلى رأسهم "بوبكر".

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى: الوالدين الكريمين أطال الله في
عمرهما بالصحة والعافية.
إلى زوجتي ورفيقة دربي، إلى قرة عيني بناتي حفظهم الله.
إلى كل إخوتي، حفظهم الله.
إلى كل من علمني حرفاً فلا أنسى له فضلاً، ودعمي وكان
لي عوناً وسنداً.
إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا
وليس في شيء آخر.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة

تهدف دراستنا هذه والموسومة بـ " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري " إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، والكشف عن العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العاملين، وكذا محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين، ومعرفة العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء العاملين، ولتحقيق ذلك تم الإنطلاق من التساؤل الرئيس التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري؟ والذي ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العامل؟

هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين؟

هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء العاملين؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوادي حيث شملت الدراسة على جميع الموظفين وعددهم (37)، باستخدام المسح الشامل، واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً من خلال وصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

وقد تم الإعتماد على الإستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، واعتمدنا في إختبار صحة الفرضيات على أسلوبين، الأسلوب الكمي والذي يشتمل التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط التوافق، والأسلوب الكيفي الذي يشمل على تفسير وتحليل البيانات. وقد خلصنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العامل
 - توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين.
 - توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء العاملين.
- وبالتالي توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

Study Abstract

This study was titled "the impact of organizational culture on the performance of the human resource", it aimed to know the impact of organizational culture on the performance of employees, and to discover the relationship between organizational values and improving the quality of workers' performance, as well as it was an attempt to identify the relationship between participation in decision-making and raising the level of performance of employees, also knowledge of the relationship between material and moral incentives and increasing the performance of employees, moreover in order to achieve it, the following main question was launched: How does organizational culture affect the performance of the human resource? From which the following sub-questions emerged: Is there a relationship between organizational values and improving the quality of worker performance?

Is there a relationship between participation in decision-making and raising the level of performance of employees?

Is there a relationship between material and moral incentives and employee performance increase?

In order to answer the questions of the study, we used to formulate the following general hypothesis: Organizational culture effectively affects the job performance of the human resource, then we conducted this study at the Social Security Corporation for non-wages in ElOued, where it included all employees numbering (37), using a comprehensive survey, and we had relied on Descriptive approach, which described the phenomenon as it was in reality and expressed it qualitatively by clarifying its characteristics, plus a quantitative expression by describing the phenomenon and a numerical description that showed the amount of the phenomenon, its size and the degree of its connection with other phenomena.

The form was relied on as a tool for collecting data from the field of study, through two methods for testing the validity of the hypotheses, the quantitative method, which includes frequencies and percentages, the correlation coefficient of agreement, and the qualitative method, which includes interpretation and analysis of data

In this study, we reached the following results:

There is a strong positive correlation between organizational values and improving the quality of worker performance

-There is a strong positive correlation between decision-making and raising the level of performance of employees.

There is a strong positive correlation between material and moral incentives and employee performance increase.

Thus, we concluded that there is a positive correlation between organizational culture and employee performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الجزء الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	1. إشكالية الدراسة
6	2. تحديد المفاهيم
8	3. أسباب إختيار الموضوع
9	4. أهداف الدراسة
9	5. أهمية الدراسة
9	6. الدراسات السابقة
15	7. مناقشة الدراسات السابقة
15	8. المقاربات النظرية
الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية	
22	تمهيد
23	1- أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية
24	2- أهمية الثقافة التنظيمية
25	3- خصائص الثقافة التنظيمية
26	4- مكونات الثقافة التنظيمية
28	5- أنواع الثقافة التنظيمية
29	6- أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها

32	7- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
34	8- مصادر الثقافة التنظيمية
36	9- وظائف الثقافة التنظيمية
37	10- نظريات الثقافة التنظيمية
40	خلاصة
الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية وتقييمها	
42	تمهيد
43	1-الأداء
43	1-1- أهمية ومكونات الأداء
44	1-2- عناصر ومحددات الأداء
45	1-3- العوامل المعيقة للأداء
46	1-4- طرق تحسين أداء العاملين
48	2- تقييم الأداء
48	2-1- أهمية تقييم الأداء
49	2-2- عناصر تقييم الأداء
51	2-3- خطوات تقييم الأداء
53	خلاصة
الجزء الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي	
55	تمهيد
56	1-تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
56	2- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
57	3- دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء
59	4- محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين
60	5- المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
62	خلاصة
الجانب الميداني للدراسة	

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة	
65	تمهيد
66	1-حدود الدراسة
66	2-المنهج المتبع في الدراسة
67	3-أدوات جمع البيانات
68	4- عينة البحث
70	خلاصة
ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
72	أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية .
85	ثانياً: مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
86	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة
87	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
88	خامساً: التوصيات العامة للدراسة
89	الخاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
98	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
15	جدول رقم 01: مناقشة الدراسات السابقة
29	جدول رقم 02: الفرق بين الثقافة القوية والضعيفة
72	جدول رقم 03: أهداف المؤسسة واضحة لجميع العمال
72	جدول رقم 04: تركيز المؤسسة على الخدمات المقدمة.
73	جدول رقم 05: وجود مستوى من التواصل بين العمال.
73	جدول رقم 06: ألتزم بالحضور والانصراف من الدوام في الوقت المحدد.
74	جدول رقم 07: أعتمد على نفسي في إنجاز العمل في الوقت المحدد.
74	جدول رقم 08: يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله
74	جدول رقم 09: تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيد في المؤسسة.
75	جدول رقم 10: تتوفر قواعد ونظم واضحة وصريحة في العمل
75	جدول رقم 11: في مؤسستكم، كل موظف يعتبر عمله واجب مقدس
76	جدول رقم 12: لدي قدرة على التكيف وبناء علاقات مع الآخرين.
76	جدول رقم 13: تلقى التشجيع من قبل رؤسائك لتقديم اقتراحات لتحسين العمل
77	جدول رقم 14: أرفض كل ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة
77	جدول رقم 15: مشاركتك في تسيير المؤسسة يخلق لديك شعور بالانتماء
78	جدول رقم 16: تتلاءم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة
78	جدول رقم 17: في حالة مواجهتك لبعض الصعوبات في العمل، هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر؟
79	جدول رقم 18: الوصول إلى المدير أو المسؤول المباشر لتقديم أي إقتراح أمر سهل
79	جدول رقم 19: تخنتي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار
80	جدول رقم 20: الإقتراحات المقدمة تحضى بالقبول من طرف المسؤولين
80	جدول رقم 21: يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتحسين أدائهم.
81	جدول رقم 22: تتم الترقية في مؤسستكم على أسس موضوعية
81	جدول رقم 23: المؤسسة تشرك العاملين في الأرباح
82	جدول رقم 24: تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل
82	جدول رقم 25: توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل
82	جدول رقم 26: يحظى العمال بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل

83	جدول رقم 27: تلقي الموظف لبرامج تكوينية متواصلة يحسن من أدائه
83	جدول رقم 28: يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
84	جدول رقم 29: يتلقى العمال في المؤسسة تحفيزات فردية
84	جدول رقم 30: تتناسب المكافآت والحوافز مع توقعات العاملين

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
36	الشكل رقم (1) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
50	الشكل رقم (02) مسؤولية تقييم الأداء

مقدمة

مقدمة

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط العاملين بالمنظمة.

حيث تقوم المنظمات بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتولي اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرها هاما في تكوين المنظمات. وفي هذا الإطار يعتقد (Denison) بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على كفاءة وأداء المنظمة، كما أن زيادة الأداء أو تناقصه هو راجع بالأساس إلى القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المنظمة.

لا شك أن المنظمة التي هي عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، لذلك ينظر إليها (أي المنظمة) على أنها نظام فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء العاملين بها، على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها. وفي هذا يذهب العالمان "كينيكى وكرينتر" (kreinter & kinicki) إلى أن ثقافة المنظمة تخدم عدة وظائف، فهي تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة وتسهل الالتزام وتعزز الاستقرار وتشكل السلوك.

إن المنظمات، وإن تشابهت خدماتها ومنتجاتها، فهي تختلف كثيراً في كيانها الاجتماعي، وفي هذا السياق، يؤكد عالم الاجتماع "سان سوليو" (SainSaulieu) في العديد من أبحاثه أن المؤسسة هي مسألة اجتماعية، فالمورد البشري هو الأداة والقلب النابض للأداء المؤسسي، وعملية التنظيم توجهها، في إشارة منه إلى ثقافة المنظمة، والتي يرى بأنها تلعب دوراً في التأثير على سلوك العاملين وأدائهم. لذلك فإن ضعفها ينعكس سلباً على أداء العاملين والمتعاملين معها، وقوتها تقلل من مشكلاتها وترفع من مستوى أدائها. ولعل أكبر مثال على ذلك أن قوة الثقافة التنظيمية تؤدي إلى أحسن النتائج هي التجربة اليابانية، من خلال غزو المؤسسة اليابانية الأسواق التجارية العالمية، بفضل العوامل السوسيو مهنية الموجودة داخلها،

من يد عاملة مؤهلة، وغياب الفردانية في اتخاذ القرارات، وكذا طبيعة العامل الياباني المتشبع بالقيم الثقافية الإيجابية، التي لها أثر في تحسين أدائهم بصفة خاصة.

بالنظر إلى واقع المؤسسات الجزائرية، نجد أن أغليبتها تتخبط في تناقضات ومشاكل داخلية وخارجية، حيث جاء في أبحاث دانيال مركيور (Daniel Mercure) التي أجراها على المؤسسات الجزائرية أنه يوجد فراغ وهوة واسعة بين عملية (التنظيم) و(المنظمة) و(العمال)، أي لا يوجد انسجام بين الأسس الثلاث للمؤسسة، والذي يرجع سببه إلى غياب ثقافة تنظيمية محكمة داخل معظم المؤسسات الجزائرية. بالإضافة إلى المشكل الأكبر فيها وهو ضعف التسيير، الذي لا يتمتع بالمرونة الكافية، بحيث يتلاءم وطبيعة التغيرات الحاصلة وهذا ما يضع المؤسسة الجزائرية دائماً في حتمية البحث عن آليات وميكانيزمات جديدة لعملية التنظيم، بإمكانها أن تتخطى المشاكل التنظيمية بطريقة تصل بها إلى تحقيق الأهداف.

وقد أرتأينا في هذه الدراسة إبراز تأثير الثقافة التنظيمية بأداء العاملين، وبذلك جاء هذا البحث في جانبين، جانب نظري وجانب ميداني، حيث ينقسم الجانب النظري للدراسة إلى أربعة أجزاء.

الجزء الأول: الإطار المنهجي للدراسة الذي تناول إشكالية البحث، والفرضيات، وتحديد المفاهيم وأسباب وأهداف وأهمية إختيار الموضوع، بالإضافة إلى عرض للدراسات السابقة والمشابهة ومناقشتها بالمقارنة مع الدراسة الحالية وأخيراً عرض أهم النظريات ذات الصلة.

الجزء الثاني: تضمن الثقافة التنظيمية، الذي تم من خلاله التطرق إلى أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها، ومكوناتها وكذلك الوظائف التي تؤديها داخل المنظمة، أنواعها، أبعادها واليات تشكيلها ومصادرها وأخيراً نظريات في الثقافة التنظيمية.

الجزء الثالث: وتمحور حول متغير أداء الموارد البشرية وتقييمها، وتضمن أهمية ومكونات الأداء بالإضافة إلى عناصره ومحدداته، وما هي المعوقات التي تحد منه وأهم إجراءات تحسينه. وصولاً إلى أهمية وطرق تقييم الأداء وماهي عناصر وخطوات تقييم أداء المورد البشري.

الجزء الرابع: عالج علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، تضمن أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وعلى المنظمة بعدها جاء دورها في رفع وخفض مستويات الأداء وصولاً إلى محددات الثقافة التنظيمية والمعوقات التي تحد من تأثيرها على الأداء.

أما عن الجانب الميداني للدراسة فينقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: وتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والذي شمل الحدود المكانية والزمانية وكذا البشرية للدراسة، وأيضا تضمن المنهج المعتمد عليه وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الإستمارة.

الجزء الثاني: وتمحور حول عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية وكذا مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

وأخيرا خلصنا إلى صياغة نتائج وتوصيات عامة، تم تحديد فيها ما تم التوصل إليه.

الجزء الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-الإشكالية

2-الفرضيات

3-تحديد المفاهيم

4-أسباب إختيار الموضوع

5-أهداف الدراسة

6-أهمية الدراسة

7-الدراسات السابقة

8- مناقشة الدراسات السابقة

9-المقاربات النظرية

1. إشكالية الدراسة

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل المنظمة من حيث التأثير على الأداء التنظيمي، وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط، الصرامة، تشجيع الاقتراحات، المعتقدات السائدة، تشجيع المبادرات الفردية، درجة تحمل المخاطرة، تقبل الاختلاف. إذ أن الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير على الأداء التنظيمي الذي يكتسي أهمية بالغة في المنظمات.

إذ تقع المنظمة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها.

وعليه ينظر إلى المنظمة على أنها نسق اجتماعي وثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة داخل المجتمع وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية بالمنظمة في تحقيق فعاليتها على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمبادئ والمعايير التي تساهم في تنمية وتطوير الاداء الوظيفي.

وتقوم المنظمات بمحاولات تطبيع لسلوك الأفراد بها لتتسجم أنماطهم السلوكية مع سياسات التنظيم والإجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة والأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهذا ما يجعل مؤسساتنا الجزائرية في مواجهة إشكالية امتثال أفرادها إلى نسقها الخاص أو امتثال أفرادها إلى نسق ثقافة المجتمع العامة، وفي هذا المجال نجد الكثير من الدراسات تشير إلى أن فشل المؤسسة الجزائرية يعنى إلى المتغيرات الثقافية للمجتمع الذي تنشط فيه، كدراسات "احمد هني" مثلا في كتابه "الشيخ ورب العمل" الذي يرجع سبب فشل المؤسسة العمومية إلى الجانب الثقافي، وخاصة القيم السائدة في العالم الثالث، ودراسة "سعيد شيخي" لظاهرة مواجهة "العامل للعمل" يرى أن أهم سبب لذلك يرجع إلى غياب الهوية في العمل، وهي متغيرات ثقافية ترتبط بالامتثال العام لمتطلبات وثقافة العمل المؤسسي لدى العامل الجزائري.

وأهم ما شد إنتباهنا في هذا المقام، هو عملية الاستمرار والامتداد لتلك الموجهات الثقافية، في مؤسساتنا العمومية، ولذلك سنتناول في موضوع دراستنا علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية الوادي وذلك لأنها مؤسسة اقتصادية خدماتية تهتم بأداء العاملين وتعتمد في ذلك على أسس تنظيمية، ومن أجل إبراز هذه المعالم قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري؟

ومنه نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العامل؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين؟
- هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية:

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

❖ الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيم التنظيمية في تحسين جودة أداء العاملين.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الأداء لدى العاملين
- تساهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة معدلات أداء العاملين.

2. تحديد المفاهيم:

أ - مفهوم الثقافة التنظيمية:

"مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف." ¹

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص. 650

ويرى إيليو جاك ELLIOT JACQUES أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة."¹

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم."² ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان E.H.Schein حيث يرى بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو ما طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".

- أما تعريفنا الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من المبادئ والمعتقدات والاتجاهات المشتركة، تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأعضاء والتي تساهم في الرفع من أداء العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالوادي.

ب- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعرفه وسيلة حمداوي: "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي حققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه."³ ويعرفه أحمد صقر عاشور: "بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله في منظمة ما."⁴

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص220.

² مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 30 - 28 نوفمبر، 1992م ج، بن عكنون الجزائر، ص. 1 273 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000ص. 131

³ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

⁴ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص25.

ويعرفه Miller and Romiley: "الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

- أما تعريفنا الإجرائي للأداء الوظيفي:

وتعني تحويل الموظفين للمدخلات الخاصة بمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء إلى عدد من المخرجات وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة خلال مدة زمنية معينة.

ج- تعريف الموارد البشرية:

"يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد".²

"تشير الموارد البشرية في بلد ما إلى مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر)؛
 - كبار السن ما داموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا؛
 - العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية.³
- أما تعريفنا الإجرائي للموارد البشرية:

هو مجموع العمال للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية الوادي، المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3. أسباب إختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا لموضوع البحث كما يأتي:

¹ وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص29.

² محمود عبود، محاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين ببيئر خادم، الجزائر، 2001، ص، 10.

³ نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، عبر موقع الأنترنيت

تم اختيار موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لم يكن وليد الصدفة وإنما نابع عن قناعتني بالأهمية الكبرى والقيمة العلمية لهذا الموضوع.

لأنه بناء على دراستنا الاستطلاعية النظرية لموضوع البحث، تبين لنا أن موضوع الثقافة التنظيمية والأداء يمثل أحد المشكلات التنظيمية لمعظم المؤسسات، إن لم تكن جميعها.

4. أهداف الدراسة:

نسعى في دراستنا هذه إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأهداف والمتمثلة في الهدف الرئيسي التالي:

معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية. ولقد أدرجنا تحته، الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على تأثير المشاركة في إتخاذ القرارات في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز وزيادة الأداء الوظيفي.

5. أهمية الدراسة:

بناء على إشكالية البحث فإن الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة تكمن في محاولة تحقيقها ما يلي:

تأتي هذه الدراسة إستجابة لتوصيات العديد من الدراسات الإجتماعية.

إمكانية التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تفيد المسؤولين في المنظمة بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية حتى تساهم في رفع مستوى الأداء.

بما أن العلم تراكمي فقد تمثل هذه الدراسة خلفية لدراسات أخرى تتناول أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الأداء للمورد البشري، وذلك بفتح افاق بحثية جديدة.

6. الدراسات السابقة

❖ الدراسة الاولى

قدم إلياس سالم سنة 2006-2007 دراسة لنيل شهادة الماجستير، تحت عنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم Alcal وحدة EARA بالمسيلة.

وانطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

والذي اندرج تحته تساؤلات فرعية وهي:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومحاولة تشخيص الدور الذي تلعبه الثقافة على أداء الموارد البشرية. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وكذلك معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء، واعتمد على العينة العشوائية الطبقية تمثلت في اختيار ثلث المجتمع أي 92 عامل من مجموع 276 عامل.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- جماعية العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.
- توفر فريق العمل في المؤسسة يوفر جوا من الإلتزام والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالإغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.
- يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الإنحياز نحو الفعل والإستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.
- توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود إنسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالإلتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما وتحقيق أداء مرتفع.

❖ الدراسة الثانية

دراسة عيساوي وهيبة تحت عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي- دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية- جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. 2012/2011

وانطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

أما أهداف الدراسة فتمثلت من خلال:

- الرغبة في متابعة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لأنها كانت موضوع مذكرة الليسانس
 - قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية.
 - النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية بإعتمادها على الثقافة التنظيمية
 - أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وأثاره على سلوك الأفراد
 - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على إعتبار أننا مجتمع مسلم
 - يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الإحصائي الوصفي، كما استعان بكل من الملاحظة، والاستبانة في جمع البيانات.

أما عينة الدراسة فكانت 60 فردا، التي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة من مجموع 239.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

بعد الدراسة والتحليل تبين أن للثقافة التنظيمية محددات رئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، كما أن الثقافة التنظيمية دور فعال يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، كما تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها إستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو القوى

العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء. ويعتبر إرتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد)، والجانب المادي (البيئة المادية للعمل).

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة بن عيسى محمد المهدي، تحت عنوان "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الجزائرية"، مؤسسة PIPE GAZ غرداية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر سنة. 2004-2005
حاول الباحث توصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكيات الفاعلين الاجتماعية داخل المؤسسة، والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم والبرهنة على أن الأزمة التي تعيشها المؤسسات، ليست أزمة إمكانيات مادية وتكنولوجية متمثلة في نقص الأموال والعتاد، بقدر ما هي أزمة معنوية تتمثل في غياب الدافعية، والموجهات القيمة بما يتناسب وطبيعة المؤسسة الاقتصادية.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية: هل هذه الممارسات والسلوكيات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم في هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتشابهة مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟ هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على الإنتاج وإعادة الإنتاج.

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

توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، مما أدى إلى تأطير الأفعال الاجتماعية الجماعية الداخلية بواسطة الاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها. الفئة القيادية تتابع مدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية للمؤسسة في حين تتناسب متابعة دور العامل الإنتاجي، كما أن الفئة القيادية تعمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة فالقائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرض الانضباط وبالتالي فالفئة

القيادية مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية. تتعدد عوامل التشكل الهوياتي والانتمائي داخل مجموعات العمل الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة. العلاقات الاجتماعية الأفقية أو العمودية داخل المؤسسة تشدد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودين من أجله في المؤسسة. العمال غير راضين عن وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة، إضافة إلى عدم رضاهم عن المسؤولين بنسبة قليلة لم ترق لأن تتحول إلى فكرة محرّكة لسلوكات والأفعال الجماعية من أجل التغيير.

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 الرابعة:

قدم أسعد أحمد محمد عكاشة سنة 2007-2008 دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية بشركة الإتصالات الفلسطينية.

انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية PALTEL وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث قام الباحث باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 312 موظفاً، من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفاً.

وقد تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) كأساس لموضوع البحث.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل إلى النتائج التالية: أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة. 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.

❖ الدراسة الخامسة:

دراسة Ojo Olu سنة 2012 بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف في العمل

"Influence of organizational culture on Employee Work Behavior"

أجريت الدراسة في إحدى شركات صناعة الاغذية في نيجيريا ("Nestle Nigeria" PLC) هدفت هذه الدراسة الى إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظف والتحقق من أن للثقافة التنظيمية تأثير على إنتاجية الموظف في العمل، والكشف عما إذا كان التغيير في الثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي لتغيير سلوك الموظف في العمل. يتكون المجتمع النظري للدراسة من جميع العاملين، وتم استخدام تقنية أخذ العينات الطبقية.

حيث تم تقسيم العمال إلى طبقات مبتدئة ومتوسطة وكوادر عليا. بعد ذلك، تم اختيار ما مجموعه 55 موظفًا باستخدام عشوائي بسيط (طريقة أخذ العينات). ومع ذلك، عاد 50 فقط من أصل 55 من مجموع الإستبيان، وتم اختيار الأبعاد (القيم، التقاليد، الافتراضات، المعتقدات، التأثيرات) وقد خلصت الدراسة الى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية في سلوك العاملين، وهي محدد أيضا لمستوى الانتاجية في المنظمة، وكذلك أن أي تغيير في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.

أوصت الدراسة بضرورة تعريف الأشخاص بثقافة المنظمة قبل دخولهم اليها، لتشجيع الوافدين الجدد على الاندماج أولاً في ثقافة المنظمات، ولمعرفة فيما اذا كان من الممكن التعامل أم لا، وكذلك يجب وضع عوامل تحفيزية مناسبة في المنظمة للعمال لأنها تحسن مستوى معيشة الموظف وبالتالي يدفع الموظف نحو تحقيق أعلى إنتاجية. كذلك يجب أن تكون الثقافة التنظيمية للشركة ملزمة لجميع الأعضاء والموظفين، لأن هذا سيشجع التوحيد بين أعضاء المنظمة وبالتالي تعزيز الالتزام وكفاءة المجموعة.

7. مناقشة الدراسات السابقة:

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من حيث المكان والزمان، العينة والمتغيرات، والجدول التالي يوضح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

جدول رقم (01) مناقشة الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	المجال
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية، وكانت في السنوات التالية: 2012، 2008، 2007، 2005	تمت الدراسة في ولاية الوادي في سنة 2022م	من حيث المكان والزمان
تناولت الدراسات السابقة، عينات مختلفة أقل أو أكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة مسح شامل لجميع الموظفين (37) موظف.	من حيث العينة
تناولت بعض الدراسات السابقة، متغيرات مختلفة منها: الرضا الوظيفي، سلوك العاملين.	هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	من حيث المتغيرات

وقد أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، من خلال الاحاطة بموضوع الدراسة وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة. كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الثقافة التنظيمية وكذلك حول الأداء الوظيفي، وبالتالي ضبط وتحديد وبلورة أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما ساعدتنا في أخذ فكرة عن المنهج المناسب لدراستنا، وكيفية صياغة بعض أسئلة الإستمارة.

8. المقاربات النظرية

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد حاول رواد هذه المدرسة إبراز وتجاوز النقائص التي تضمنتها المدرسة التaylorية، نسبة إلى مؤسسها العالم الأمريكي "فريدريك وليام تايلور"، التي اعتبرت التنظيم نظام مغلق وليس مفتوحا (يؤثر ويتأثر بالظروف البيئية المحيطة به)، كما أهملت هذه النظرية الجانب البشري وتتنظر إلى العامل على أنه مجرد آلة، وإضافة إلى الحوافز المادية التي ركز عليها "تايلور"، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ومن روادها "التون مايو" الذي حاول توضيح أن هناك أمور ذات طبيعة إنسانية معنوية يمكن توظيفها بالإضافة إلى

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 نتائج هامة وهي:

ضرورة الإهتمام بالمحيط النفسي الإجتماعي في ميدان العمل، والإهتمام بإيجاد جو ملائم للعامل.

الإهتمام بتحسين العلاقات بين العمال والإدارة، وبنائها على أساس التعاون الجماعي. أهمية التنظيمات اللارسمية وضرورة التكامل معها والإنسجام بينها وبين التنظيم الرسمي.¹

حيث تقطن "مايو" في خضم تعليقاته التنظيمية إلى وجود عوامل غير مادية تؤثر على الأداء، فإنتاجية العامل ومردوديته 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.

إذن هذه النظرية تلفت إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات والمعايير، في رفع مستوى الأداء والإنتاج، ولا يتأتى ذلك إلا إذا تحسنت أساليب الإشراف وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.²

ب- الإدارة اليابانية:

مفهوم الإدارة اليابانية: لا يخفى دور الإدارة اليابانية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لليابان ودورها الرئيسي في تحقيق النمو فائق السرعة المعروف باسم: "المعجزة اليابانية الاقتصادية" بعد الحرب العالمية الثانية. إذ تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 105.

² قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1997ص.64

اليابان، وتتميز بتجربتها الرائدة، ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي، وإنما على المستوى العالمي. إذ بات السلوك الإداري لليابان مصدرا ملهما للعديد من الشركات المتميزة حول العالم، ويعرف عن الإدارة اليابانية بعض المبادئ، هي أن يكون العمل في الشركة بشكل جماعي وليس عمل فردي، ومبدأ "التحسين المستمر"، الذي يطلق عليه باللغة اليابانية "kaizen"، والمطبق في العديد من الشركات العالمية.

ولكي نقدم المفهوم بصورة شمولية، نستند إلى تعريف عالم الإدارة الياباني "كاقونو تداو" بأنها: "طرق التفكير والنظم الإدارية، المكونة استنادا إلى مفاهيم وأسس الثقافة اليابانية."¹ لقد حلل عالم الإدارة الأمريكي "جيمس كريستين أبيلين"، أسباب نمو الإقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، في كتابه الشهير "المصنع الياباني" (Japanese Factory) عام 1985، حيث قام بطرح مفهوم الإدارة اليابانية من خلال تقسيمها إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

- **التوظيف مدى الحياة:** أي الاستقرار والأمن الوظيفي حيث لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى وإن كانت الشركة تمر بأزمة اقتصادية قاسية، وبالمقابل فإن دوران العمل لدى العمال منخفض جدا، كنوع من رد الجميل والشعور بالإنتماء.
- وبمقارنة هذه الطريقة مع طريقة العمل في أوروبا وأمريكا، فإن الموظفين في هذه الدول يبحثون عن الشركات التي تقدم لهم العروض الوظيفية الأفضل.
- **الترقية والأجور بحسب الأقدمية:** يحصل الموظف الياباني على الترقية بحسب الفترة التي يقضيها داخل المنظمة، وتطبق نفس الطريقة فيما يتعلق بتقاضي الأجور، وعليه فالأجور تطبق طبقا لمدة الخدمة والسن الخاص بالموظف، ولا تعتمد على المركز الوظيفي ونوعية العمل، كما هو معتاد عليه في بقية أنحاء العالم.
- **اتحاد النقابات داخل الشركات:** يعرف عن إتحاد النقابات والعمال في أوروبا وأمريكا بخاصيته القابلة للتوسع والتمدد الأفقي، ويتحد العمال بحسب التصنيف المهني أو المجال الصناعي لهم، وتؤثر تلك الإتحادات والنقابات بشكل ملموس على اتخاذ القرار في سوق العمل، وبالمقابل فإن اتحاد النقابات في اليابان يتحدون داخل المنشأة الواحدة، مع اختلاف المهن، وهذا النوع من الإتحاد يؤدي إلى تعزيز تواجدهم داخل المنشأة الواحدة، ويعطيهم فرصة أكبر لاكتساب القوة والتأثير على صناع القرار بشكل ملحوظ في منشأتهم.

¹ عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018، ص 5، 4.

ونظرا لأهمية هذه العناصر الثلاثة وتأثيرها المحوري في رسم مفهوم الإدارة اليابانية، يطلق اليابانيون عليها "الكنوز الثلاثة" (sanshu no jingi).¹

غير أنه لا يمكن حصر مفهوم الثقافة اليابانية من خلال العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه، ولكن يمكن القول، أن هناك سمات أساسية مكونة للإدارة اليابانية، تتمثل في:

✓ **المسارات الوظيفية غير المتخصصة:** تتيح الإدارة اليابانية الفرص للعاملين في المنظمة اليابانية التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد فقد تجد موظفا صاحب شهادة في العلوم القانونية، يعمل في قسم التسويق.

بهدف إعطاء كل عامل فرصة التعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل، ما يعزز تقديرهم لهم وتعاونهم معهم، كما يسهل هذا الأسلوب عملية إحلال أي موظف مكان آخر من نفس المستوى، حتى لا يؤثر غيابه على مخرجات المنظمة، كما يسهل عملية التعاون في إنجاز المهارات في حالة مواجهة ضغط العمل في أقسام المنظمة.²

✓ **القيادة القائمة على الإنسجام:** عند الحديث عن القيادة، يتبادر إلى أذهان البعض صورة ذلك القائد صاحب الرأي السديد والشخصية الصارمة، ولكن في حقيقة الأمر، تعتبر القيادة في الإدارة اليابانية فنا قائما بحد ذاته.

إذ أن القائد في الإدارة اليابانية لا يفرض رأيه، بشكل يخالف آراء الموظفين، ولا يخلق الأجواء التي تؤدي إلى عدم الإنسجام، وإنما يكمن دوره في كيفية تحقيق التوازن وخلق التسوية بين أعضاء المنظمة.

✓ **إحترام الإنسان وتقديره:** ينظر إلى الإنسان في الإدارة اليابانية، على أنه العنصر الأساسي في نجاح أو فشل المنظمة، ويكون التعامل بين جميع أفراد المنظمة على أساس الإحترام التام والعدل والمساواة، وعدم التفرقة على أساس الشهادة العلمية أو المنصب.

✓ **مشاركة المعلومات:** إن مشاركة المعلومات داخل المنظمة اليابانية هو أحد الأعمال الأساسية التي يقوم بها الجميع، بداية من الموظف في أسفل الهرم الوظيفي وانتهاءا بالإداري

¹ عثمان علي المزيد، مرجع سابق، ص 7، 6.

² 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 86، 87.

والقيادي في أعلى الهرم التنظيمي، ويطلق على مبدأ مشاركة المعلومات في اللغة اليابانية كلمة شهيرة (Horenso)، وتعني تقديم التقارير والإتصال والمشاورة.

وتقوم المنظمات اليابانية بهذه الخطوات الثلاثة على مدار الساعة.¹

ج- الاتجاه البنائي الوظيفي:

من أبرز من ساهم في هذا الاتجاه "تالكوت بارسونز"، الذي عمل على تطبيق نظريته حول النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم. وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل، ولفهم الجزء بالضرورة يسبقه فهم الكل، لأن النظام الكلي في هذه النظرية يأتي قبل الجزء.

ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيمات، هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها. وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الإنسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ونفهم من هذا أن المنظمات ليست كيانات معزولة عن البيئة الثقافية والاجتماعية التي تحيط بها، فهي وكما رأى "بارسونز" تتأثر وتتوثر في هذه البيئة. هذا إذن عن تأثير البيئة الثقافية والاجتماعية وما تحويه من قيم على المنظمات 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.²

وهذا بالضبط ما نلمسه فيما ذهب إليه "فيليب سلازنيك" لما أكد من خلال نظريته (النظرية المؤسسية)، سنة 1949، التي تشير إلى 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 وأنه من الضرورات النظرية ربط العلاقات التنظيمية داخل المنظمات أو المؤسسات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي، إذا أردنا فهم وتطوير هذه المؤسسات،

¹ عثمان علي المزيد، مرجع سابق، ص8.

² عليوة علي، الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03،

جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2019، ص167، 164.

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.¹

¹ رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال بجامعة منتوري، (غير منشورة)، قسنطينة، 2006،

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

1-أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية

2-أهمية الثقافة التنظيمية

3-خصائص الثقافة التنظيمية

4-مكونات الثقافة التنظيمية

5-أنواع الثقافة التنظيمية

6-أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها

7-الليات تشكيل الثقافة التنظيمية

8-مصادر الثقافة التنظيمية

9-وظائف الثقافة التنظيمية

10-نظريات الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع التنظيم، باعتبارها أحد الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها

فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات، كما أنها تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى. وبما أن الثقافة التنظيمية إمتداد لثقافة المجتمع، لأن السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه، فنحن أحوج ما نكون لدراسة الثقافة التنظيمية.

1-أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية

تتكون المنظمات من أفراد تجمعهم أهداف عامة (أهداف المنظمة) وأهداف خاصة (أهداف شخصية)، حيث يأتي هؤلاء الأفراد من عدة بيئات بخلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، ويشكلون بذلك ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

وبالتالي أخذت الثقافة التنظيمية، حيز كبير من الإهتمام في جانبيها الأكاديمي والعملية، ومن أهم هذه الأسباب الآتي:

أ- **تطور الفكر الإداري والتنظيمي:** وتجاوزته لحدوده ونواقصه ذات المصدر الكلاسيكي المتمسك بالنظرة الاختزالية للأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال اعتبار الفرد العامل كلاحقة للآلة وهي نظرة خاطئة وقد تجاوزها الزمن بالإضافة إلى أنها اختزالية إلى الحد الذي يحجب الجانب الاجتماعي والثقافي والسلوكي الملازم للمنظمات، وإذا كانت دراسة الإنسان داخل المنظمات قد مرت بعدة مراحل فيمكن القول أن الحديث عن ثقافة المنظمة يدخل الآن مرحلة النضج أي المرحلة التي أصبح فيها التطرق إلى السلوك ودوافعه في المنظمات أكثر شمولاً وعمقاً.

إن المنظمة ليست مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تستخدم لتنفيذ العمليات، وحسب بل تعتمد أيضاً على العلاقات الإنسانية والبعد الثقافي وبالتالي من الضروري تناولها على هذا الأساس للوصول إلى رؤية أكثر عمقا وصحة.

ب- **ظاهرة العولمة:** منذ الستينيات من القرن الماضي، أصبحت الاختلافات الثقافية بين البلدان موضع اهتمام، مدفوعة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، فبفعل نموها المتزايد وضيق الأسواق المحلية، قامت المنظمات الكبرى بتوسيع نطاق أنشطتها التجارية ثم الإنتاجية إلى ما وراء الحدود الوطنية، وقد اكتشفت بالتدريج أنه ليس كل ما يطور من نظريات أو تطبيقات متصلة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يصلح نقله حرفياً وتطبيقه تطبيقاً أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طورت فيها أصلاً، حيث أن لكل بيئة سياق ثقافي يؤثر بشدة في سلوك أفرادها مما يجعل تطبيق نفس الطرق الإدارية لضبط السلوك الإنساني في ثقافات أخرى بلا جدوى.

وهذا وقد رأى الكثير من الباحثين أنه على المنظمة المتواجدة في العديد من الدول أن

تراعي

ثقافة كل بلد تعمل فيه وأن تكيف هيكلها ونمط تسييرها (الرقابة - اتخاذ القرار) حسب ذلك

البلد بمعنى أنه من الضروري بالنسبة لها احترام الاختلافات والثقافات الوطنية أو المحلية أثناء التسيير¹.

2- أهمية الثقافة التنظيمية

إن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية المواقف، التصرفات، والإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة، كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، حيث أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة دون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياساتها مع الوقت إلى مجموعة من الخبرات والممارسات للموظفين والتي تشكل مباشرة ثقافة المنظمة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيما يلي:

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، حيث توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.
- هي بمثابة دليل وإطار مرجعي للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد، والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل (الابتكار، التميز، الريادة والتغلب على المنافسين...).
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب. فالثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

¹ بركاهم سالم، دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2011-2012، ص90، 91.

- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة، كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح سلبية، إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافئ التطوير، والتميز ينضم إليها العاملون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة حيث تعتبر مصدر تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء.¹

3- خصائص الثقافة التنظيمية

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها ونمط الاتصالات المعمول بها، وقيمتها ومعتقداتها، وقد لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمات أخرى نظراً لأن لكل منظمة خصوصيتها، وقد اختلفت رؤى الباحثين في هذا المجال وعموماً تتسم ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص أهمها:

3-1 الثقافة كنظام مركب: الثقافة هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان، وتمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

3-2 الثقافة نظام متكامل: تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق

¹ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013، ص261، 262، 263.

والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

3-3- الثقافة نظام تراكمي: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية من الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية أخرى، وبمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية.

3-4- الثقافة نظام مستمر: فالسمات الثقافية تحتفظ بكياناتها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال.¹

3-5- الثقافة نظام متطور ومتغير: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة التنظيمية، وببطء شديد في العناصر المعنوية.²

4- مكونات الثقافة التنظيمية

رغم وجود العديد من الاختلافات فيما يخص تعريف الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك نوع من الاتفاق إلى حد كبير بالنسبة لمكوناتها وفيما يلي سنتطرق إلى هذه المكونات:

1.4 القيم التنظيمية: القيم عبارة عن مجموعة المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الفاعلين وتشكل شخصية الأفراد.³

أما القيم التنظيمية فهي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ. كما تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، فهي جوهر

¹ أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص133، 132.

² نايف بن سليمان الفالح، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2001، ص18.

³ عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية. دار المعرفة الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 1996 ص5.

فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.¹

2.4 المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة

العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات. أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وما تجدر الإشارة هنا هو انه يجب أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة وبين المعتقدات الشخصية من جهة أخرى، هذا لان وجود أي تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد بسلوكياتهم عن التنظيم مما يسبب نشوء تصدع بين الأفراد والمنظمة وعندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات وطرق العمل نفسها تكون النتيجة ظهور أعراض الانسحاب من هذه المنظمة.²

3.4 التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السلوكي غير المكتوب والذي يعني

مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورجبتهم وتطلعاتهم.³

4.4 الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على

اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص13.

² ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية. دار البدر الساطع، ط 1، العلةمة، الجزائر، 2013، ص 85 86.

³ محمود د سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان، 2003، ص 212، 213.

نفس المنظمة أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية، كما يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع¹

5- أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أن هناك إجماع على نوعين أساسيين هما: القوية والضعيفة.

5-1- الثقافة القوية يمكن القول بأن ثقافة المنظمة قوية في حال كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية يشترك فيها جميع العاملون¹:

فيما يرى "ستيفن روبنز" أن الثقافة القوية تعتمد على:

عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.²

5-2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة. وفيها ينخفض الأداء ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.⁴

¹ موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 400.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 316.

³ السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 272.

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

جدول رقم (2) الفرق بين الثقافة القوية والضعيفة: ¹

الثقافة الضعيفة	الثقافة القوية
قيم المؤسسة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثة بين أجيال المؤسسة.	في المؤسسة متماسكة ومتعارف عليها ويتشارك بها الأعضاء ويتوارثها الأجيال.
المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمؤسسة ويختل الأعضاء حول تفسيرها وتتفاوت نظريتهم إلى رمزية علاقتها بالأداء	المعتقدات والعادات تعمل لصالح المؤسسة ويلتقي حولها الأعضاء ويعتبرونها من الأداء.
الإعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد واجراءات رقابية متشددة	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية
لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه	الإحترام والثقة بين الأعضاء والتزام بمعايير الأداء

6- أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها

6-1- أبعاد الثقافة التنظيمية: حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع، إذ ميز Pettigrew (1979)، ستة أبعاد هي المعتقدات، والرموز، والطقوس، والاساطير، واللغة، وأشار (Ouchi, 1981)، إلى الالتزام، والتقويم، والرفاهية، واتخاذ القرار، والصلاحية، والاهتمام بالناس، والعمل او المهنة، وتبنى (waterman & peters, 1982) في بحثهما أبعاد الميل إلى العمل، والبقاء قرب الزبون، والاستقلالية الادارية، والانتاجية، والرؤوساء، والتنظيم البسيط، وتعليم الفريق، والوقت الفائض.

وحدد (kilmanne etale 1983)، المعتقدات، والقيم، والافتراضات، والإيديولوجية والفلسفة، والآراء أبعاد للثقافة التنظيمية. واستعان (Pumpin, 1987) بدرجة التوجه نحو السوق، والعلاقات بين الادارة والعاملين، ودرجة توجه العاملين نحو الهدف، والموقف ازاء الابداع، واثر ردود الفعل ازاء التكنولوجيا ابعادا للثقافة التنظيمية. ووصف (Harris 1989) الثقافة التنظيمية من خلال الهوية، والغرض، والاتصال واللغة، واللباس والمظهر، والغذاء وعادات الطعام، والوقت والوعي به، والعلاقات والأدوار والقيم والمعايير، والمعتقدات والآراء، والاساليب الفكرية والتعلم، وعادات وممارسات العمل. وعول (Robbins 1990) على عشرة ابعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة، واحتمال المخاطرة، والتوجيه، والتكامل، والدعم

¹ بوشرس كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015،

الإداري، والرقابة، والهوية التنظيمية، ونظام المكافأة، واحتمال الصراع. وبنى (Davis 1997) Goetson وتصورها للثقافة التنظيمية على بيئة العمل، والقيم التنظيمية، وطقوس وشعائر المنظمة، والشبكة الثقافية. واستخدم (Gomez 1998) الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية، لا بد من أخذهما بنظر الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية. واعتمد (Pearson 1999) على التمكن، والنزاهة المشتركة، والاشتراك في القيادة، والدافع للانتماء. ودرس (Kotler 2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي الطريقة التي يرتدي بها الأفراد أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض والطريقة التي يحيون بها الزبائن. وحاول عدد من الباحثين من بينهم (Mckenna, 2000)، (Robbins)، (Smtih، 2003)، (2004) التعبير عن هذه الأبعاد بالابداع وتحمل المخاطرة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجه نحو النتائج، والتوجه نحو الأفراد، والتوجه نحو العمل الفرقي، والعدوانية، والثبات. وذكر (Grayson 2002) لإدراك مجالات الثقافة التنظيمية، لا بد ان تعكس الثقافة التنظيمية الأبعاد الآتية: القيادة، والهيكل التنظيمي، والابداع، والاداء الوظيفي، وصنف والتخطيط، والاتصالات، والبيئة، وتطوير العاملين، والانسانية، والاجتماعية. وصنف، (Robbins 2003) أبعاد الثقافة التنظيمية في بعدين هما قوة الثقافة التنظيمية، ودرجة الرسمية وأدرك (Daft 2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات، والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز استراتيجية المنظمة الموجه للداخل أو الخارج. واهتم (Smith، 2004) بدراسة خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية الدولية وهي قوة السلطة، وتجنب عدم التأكد، والفردية، والرجولية، والتوجه الطويل والقصير الأمد. وحلل (Schreiner 2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد، استخدام القوة، وتجنب عد التأكد والالتزام، والثقة والاتجاه نحو المشاركة، والميل لاستخدام المكافئة.¹

في المقابل حدد أسامة خيرى في كتابه التميز التنظيمي، أبعاد الثقافة التنظيمية في الأبعاد التالية:

ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ذات ثقافة ابتكارية.

¹ رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، 2009، ص 8.

إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير ابتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والهرارشية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد والإجراءات.

أما الثانية (ذات ثقافة ابتكارية)، والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور في مجملها، حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المؤسسات لإهتمامها بالعنصر البشري، وذلك بحرصها على تحقيق العناية والرعاية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف وانجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، توافر بيئة تنافسية إيجابية...)¹.

6-2- محددات الثقافة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل

وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ست محددات للثقافة التنظيمية:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

¹ أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة، ص 79-82.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.¹

7- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية وتشكيلها بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات الأولى التي يلتحق بها للمنظمة، وتمتد جذور القيم والمعايير الثقافية في أي منظمة إلى مؤسسها أو مؤسسيها، هؤلاء يستخدمون الأفراد الذين يتوافقون مع تصوراتهم ونمط تفكيرهم ويعملون على الاحتفاظ بهم، وجعل سلوكهم نموذج يحتذى به هؤلاء الأفراد، وبهذه الطريقة يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى إلى ذلك النجاح وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسسة في الثقافة التنظيمية للمنظمة² ولأجل ترسيخ هذه الثقافة وتعزيزها تقوم المنظمة بمجموعة من الممارسات نوجزها فيما يلي:

7-1- عملية الاختيار: إن الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة واعتياديا يتم تحديد أكثر من مرشح للعمل مع الذين تتوفر لديهم القابليات على انجاز متطلبات عمل معين، وحينما يتم الوصول لتلك النقطة سيكون من السذاجة إغفال أن القرار النهائي في اختيار الشخص يتأثر بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار بمدى ملائمة الترشيح للمنظمة، إن هذه المحاولة لظمان التوافق

¹ جمال الدين مرسي: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص361.

² ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص78.

المناسب فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد تؤدي لاستخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة أو على الأقل جزء كبير من تلك القيم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة حيث يتعرفون عليها وإذا ما أدركوا أن هناك تناقضا بين قيمهم وما يدور في المنظمة فإنهم على الأغلب سوف ينسحبون، لذلك فعند اختيار الفرد وتعيينه في وظيفته يكون واعي بالثقافة التي تحملها المنظمة ومدى تطابقها مع ثقافته الخاصة.¹

7-2- الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأقوال والأفعال حيث إن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة، وذلك مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوبا فيها وحجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب، ما هي الأفعال التي تؤدي إلى الزيادة في الراتب، الترقيات والمكافئات وأمور أخرى مماثلة.

7-3- التنشئة الاجتماعية: إن التنشئة الاجتماعية في المنظمة شبيهة إلى حد كبير مع تنشئته خارج الإطار التنظيمي (المجتمع) إلا أنها يختلفان في كيفية تعليم وتلقين الأفراد وكذلك ما يجب اكتسابه من معايير وقيم واتجاهات، بحكم إن المنظمة تعلم الأفراد الجدد المنتمين إليها ما يتوافق مع ما يحقق لها الأفضل ويحافظ على أهدافها، وتتم هذه العملية من خلال ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: تتم قبل دخول الفرد للمنظمة أي عندما تحدد إدارة الموارد البشرية القوى العاملة وتقوم بعملية الاختيار، عندما يطلع القائمون على قيم الأفراد واتجاهاتهم وكذلك عرض القيم والمعتقدات والآراء المعمول بها في المنظمة ومحاولة إقناع الأفراد الذين يكتسبون مهارات كبيرة تحقق لهم المنفعة، وبالتالي تكون عملية الاختيار كخطوة أولى في التنشئة الاجتماعية.

المرحلة الثانية: تكون بعد تعيين الفرد في وظيفته والتعرف على طبيعة العمل واصطدامه مع الواقع التنظيمي من خلال ملاحظته لسلوك الأفراد وممارساتهم، وكذلك تكون بصفة مقصودة من خلال برامج التدريب التي تقوم بها الإدارة، وهذه البرامج تكون حاملة بشكل أو بآخر للقيم والتوقعات المعمول بها وتخليص الفرد من الافتراضات والتوقعات السلبية.

1 - ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق، ص. 334

المرحلة الثالثة: وهي آخر مراحل من التنشئة الاجتماعية، ويمكن القول بان التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع توقعات وافترضات التنظيم ويصبح واثقا من نفسه وقادرا على أداء عمله بفاعلية، وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

7-4-النشاطات الاجتماعية: وتتم فيها ممارسة العديد من الشعائر والعادات خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالرحلات والحفلات...إلخ، وقد تشترك فيها أسر العاملين فهذه تساهم في تكوين التماسك بين أفراد المنظمة كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد، وكلما أرادت المنظمة تماسك اكبر وتعزيز مشاعر الانتماء، كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة إضافة إلى تشجيع تكوين الجماعات المهمة بهذه النشاطات والاهتمام بحالة المرضى والمعنويات ورصد التغير فيها، وتعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين تساعدهم على حسن إدارة السلوك داخل المؤسسة.¹

8- مصادر الثقافة التنظيمية:

إن المنتبغ لموضوع الثقافة التنظيمية ككل ولكيفية تشكلها وما الآليات والأدوات المستعملة في تكوينها والمحافظة عليها، يتساءل مجددا من أين تستمد الثقافة التنظيمية عناصرها ومكوناتها؟

فمن خلال الاطلاع على الأدبيات التي جاء بها الباحثين والمفكرين في هذا المجال يتضح أنهم اهتموا بدراسة مختلف المصادر واتفقوا على أن للثقافة التنظيمية أربع مصادر أساسية تتمثل فيما يلي:

8-1- ثقافة المجتمع: صحيح أن الفرد قبل اختياره للعمل واندماجه في المؤسسة حامل لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، وإنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد.

وتمثل العادات والتقاليد والأعراف والقيم ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مدير أو مشرفا

¹ ابراهيم توهامي واخرون، قضايا سوسيوتنظيمية، مرجع سابق، ص81.

أو عاملاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ونمط سلوكه وفق مكوناتها وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.¹

ويتضح من ذلك أن الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن ثقافة المجتمع المتواجدة فيه، فالأمم لها سمات ثقافية واجتماعية محددة تكتسبها على مر السنين، وتنشأ المنظمة وتتطور داخل الإطار العام لهذه السمات ومنه فالأنماط والمعايير السائدة في المجتمع تقدم المقاييس التي تطور من خلاله المنظمات ثقافتها التنظيمية.

8-2- طبيعة العمل: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافة بين الصناعات والنشاطات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما تجده مقنن في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة، وعبر الوقت يتكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمة، ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو غيرها... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نفس النشاط.²

8-3- شخصيات وقيم الرواد المؤسسون: تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها، فأي مؤسسة تنشأ انطلاقاً من وجود شخص لديه فكرة على مشروع معين ويملك وسائل مادية وبشرية وهدف يريد تحقيقه، هذا الشخص هو المؤسس ويعتبر منبع أساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة، فهو الذي يقوم من البداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه والذين يكونون عادة متفقين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم ومقبول والتي يتم بمرور الوقت نقلها إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تعم وتشمل المنظمة ككل.

8-4- ثقافة المنصب أو المهنة: يتمثل عنصر الثقافة المهنية في الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي لآخر، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص20.

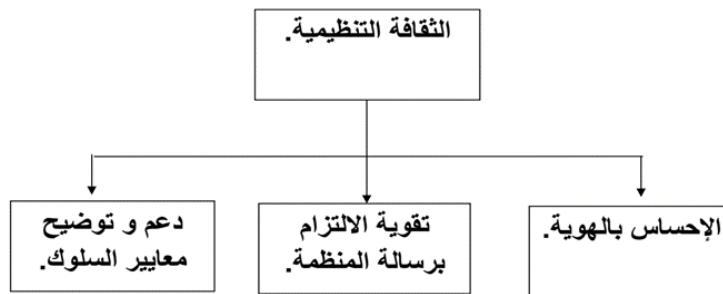
² ابراهيم توهامي واخرون، قضايا سوسي وتنظيمية، مرجع سابق، ص82.

التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات، مما يدفعهم لتشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكيات أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.¹

9- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة باعتبارها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:²

- تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- تؤدي إلى الاستقرار في المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق الأهداف العامة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينها.
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة وفلسفتها كما تؤثر على الرؤية المستقبلية لها.
- كذلك تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تدور حولهم، فهي تشكل إطار مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.³



المصدر: ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص 94.

الشكل رقم (1) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

¹ ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسي وتنظيمية، مرجع سابق، ص 81.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 25.

³ زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2011، ص 314.

وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.¹

10- نظريات الثقافة التنظيمية:

إن تعدد الدراسات والبحوث ف مجال الثقافة التنظيمية أدى إلى ظهور مجموعة من المداخل والنظريات المفسرة لهذه الظاهرة ومن بينها ما يلي.

10-1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى "اوبلر" إن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.²

10-2- نظرية روح الثقافة: يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم.³

10-3- نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص هذه النظرية في أن لكل أفراد تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أن لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو الذي يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.⁴

10-4- نظرية سجية الثقافة: تتركز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة بينهم، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات المنظمة وما ينمي هذه الخبرة التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد، وقد

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي. دار الحامد، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص313.

² السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص364.

³ ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص99

⁴ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية الاداب

والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص37.

كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة، تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع وينظر للخارجين عن هذا المجتمع أنهم منحرفون أو شواذ، إضافة إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور والأخرى بالإناث، وان هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث.¹

وهناك من الباحثين من ينظر إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن دراستها من عدة جوانب ومن بينها ما يلي:

أ- **الثقافة التنظيمية من منظور بيئي:** يرى Hofstede 1980 أن ثقافة المنظمة تمثل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، وان ثقافة المجتمع بدورها تؤثر على سلوك المنظمات وتقاس ثقافة المنظمات في هذا الاتجاه بعدة خصائص منها:

- **الفرق الهريراركي:** وهو الذي يعبر عن درجة اللاقساوة المتوقعة والمقبولة من قبل الأفراد فيما بينهم وتتميز المنظمات ذات الفروق السلطوية الكبيرة بتقديم الصراع على المراكز كأساس للأداء وعلى عكس التنظيمات ذات الفروق السلطوية المنخفضة يجعل التقدم والرقي والحصول على التميز متاحا للجميع.
 - **الذكورية مقابل الأنثوية:** تميل المنظمات إلى الاهتمام أكثر بالرجل وبالتالي تعطيه المناصب القيادية والحساسة وكذلك تهتم بتنمية قدراته أكثر من المرأة، وتتسب الكثير من القيم الايجابية للرجل مثل قيم التنافس والحزم والطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور.
 - **الفردية مقابل الجماعية:** كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات اتسمت المنظمات بنفس السمات وكلما كانت قيم الأفراد تعلن المصلحة الشخصية والتقدير الذاتي للنفس والتقليل من شأن الآخرين والانتقاد الحاد إليهم وسيادة الرؤية الشخصية وعدم الرغبة في المشاركة ورفض النقد، شكل ذلك تحديا واعاقة للعمل الجماعي والقدرة على تحقيق الأهداف.²
- ب- **الثقافة التنظيمية من منظور أدائي:** قام Deal and Kennedy 1982 بتعريف الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى حيث يرى كل منهما أن ثقافة المنظمة هي الطريقة التي تؤدي بها

¹ ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص 100

² المرجع نفسه، ص 100-102.

الأعمال داخل المنظمة وهذا التعريف يفسر من وجهة نظر الكاتبين لماذا تخلق الثقافة المميزة للمنظمات، وقد قاما بقياس ثقافة المنظمة من حيث توافر العنصرين التاليين:

• **التغذية المرتدة:** فكما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغيرات وتطوير نظمها وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة.

• **المخاطرة:** حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، وبين تلك المنظمات التي تضع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية.¹

ج- الثقافة التنظيمية من منظور تنظيمي: يرى ترومنار Trompenaars بان الثقافة التنظيمية هي محصلة لطريقة التدريب والتنظيم الداخلي للمنظمة وقد توصل إلى أن هناك أربعة أنماط للثقافة التنظيمية هي:

• **ثقافة العائلة:** وتتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد والقائد هنا يعتبر معلم ومرشد وينظر للمرؤوسين بأنهم أبناء ويعمل من اجل تطوير مهاراته.

• **ثقافة البرج العاجي:** يركز على تدرج السلطة والعمل ويتميز بالعلاقات الرسمية ويهتم في تطبيقه على المؤهلات والمهارات وترشيد الإجراءات.

• **ثقافة الصاروخ الموجه:** يركز على العدالة والمساواة وعلى الفرد ومهاراته في أداء وظائفه، والاعتماد المتبادل داخل فريق العمل إضافة إلى الاهتمام بالجوانب العملية أكثر من الجوانب النظرية في مواجهة المشاكل وتحقيق الأهداف.

• **الثقافة الحاضنة:** تركز على المساواة والاهتمام بالهيكل الرسمي والجوانب العاطفية والشخصية في بيئة العمل.²

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، بحوث جامعة الدول العربية، ص54.

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص60، 59.

خلاصة:

ومن خلال ما سبق وعلى اعتبار أن شخصية الفرد وأنماط سلوكه واتجاهاته وادراكاته هي نتاج التفاعل بينه وبين بيئته، وعليه ينبغي أن تأخذ إدارة الموارد البشرية ذلك بالحسبان، وأن تركز بصفة أساسية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية التي تعتبر عنصرا أساسيا موجودا جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية.

الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية وتقييمها

تمهيد

1- الأداء

1-1 أهمية ومكونات الأداء

1-2 عناصر ومحددات الأداء

1-3 العوامل المعيقة للأداء

1-4 طرق تحسين أداء العاملين

2- تقييم الأداء

2-1 أهمية تقييم الأداء

2-2 عناصر تقييم الأداء

2-3 خطوات تقييم الأداء

خلاصة

تمهيد

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتهم وامكانياتهم، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها، وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل، وذلك بواسطة توفير الجو الملائم الذي يحفز العاملين على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر.

ولقد تم التنسيق على نطاق واسع من الأهمية الكبيرة لتقييم الأداء بالنظر إلى الأغراض الكثيرة التي يخدمها فهو عبارة عن حافز للموظفين لتحسين أدائهم، كما أن تقييم الأداء يعتبر أحد المهام التي تقوم عليها الكثير من سياسات وقرارات القوى العاملة، فعلى أساس المعلومات المتعلقة بأداء العامل توضع الكثير من السياسات والقرارات.

1. الأداء

1.1 أهمية ومكونات الأداء :

للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء للفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر إستقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أيضا أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الاستمرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، لذلك فإن قدرة المنظمة الإنتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء.¹

كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على أداء موظفيها كونها عملية قياسية من عناصر العملية الإدارية، ذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة. ويرتكز فهم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحققه، أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي، بين ما أنجزه الفرد وبين ما كان المفروض أن ينجزه، لذلك هو عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه.²

وعليه يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي:

- 1- **كمية الجهد:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.
- 2- **نوعية الجهد:** ونقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا تولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجودة الجهد المبذول.
- 3- **نمط الإنجاز:** ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة

¹ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص148

² غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص138.

معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو أسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.¹

1-2- عناصر ومحددات الأداء

للأداء وجهين أو جانبين ويتمثلان فيما يلي:

الجانب السلوكي: ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المنظمة أي يكون سلوك يتماشى وما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في انجاز العمل.

الجانب المادي: ويتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من ناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية.²

وعليه فإن الأداء هو بمثابة الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف يمكن النظر إليه على نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور المنوط به.³

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توفر أو عدم توفر المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين المحددات الثلاث الرئيسية وهي:

مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه واشباع حاجاته جميعا.

الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن ان تظهر من خلال حماسه واقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

القدرة لدى الفرد على أداء العمل: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعلم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، إن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى

¹ سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

² عاشور أحمد صقر، إدارة الأفراد، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص334.

³ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص210.

الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء والمقدرة على العمل والرغبة في العمل.¹

وقدم الباحثان "بورتر" و"ولر" نموذجا نظريا على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء والتي يتحدد بناءا على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد للجهد، فبمقدار ما يعكس هذا درجة الفعالية لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الأداء.

والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي.²

مما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

- إن محددات الأداء لفئة معينة من العاملين هي محددات أداء أخرى.
- إن محددات أداء العاملين من منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.³

1-3- العوامل المعيقة للأداء:

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. 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:⁴

أ- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

¹ العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي (منظمات العمل)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص27.

² عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص89.

³ الحربي خديجة احمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الاداء في المنظمة، مرجع سابق، ص171.

⁴ فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص278.

- إثارة المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.
- عدم النزاهة.

ب- 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 الرئيس¹.

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 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، أيضاً 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 التي تقل فيها عوائق الأداء.¹

1-4- طرق تحسين أداء العاملين:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. وبالتالي يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي

¹ فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 279.

للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل ما يلي:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة والعمل الجماعي.
- تصميم العمل (الوظيفة).
- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
- استخدام أساليب عمل محسنة.

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو إنحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الإنحراف، وهذا عن طريق خمس خطوات أساسية تتمثل في:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها، وهو تعريف تحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية: البحث عن الجذور والمسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تعالج المشكلة من جذورها فذلك يؤدي إلى نتائج أفضل.

الخطوة الثالثة: إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للإستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الإستجابة لمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر وسيلة لتحسين الأداء.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد إختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تتضمن مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الإهتمام بتأثير الأمور

المباشرة والغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياتهم، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها.¹

2- تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته. ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم.²

2-1- أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء وسيلة لتحفيز العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازه للأعمال التي يكلف بها، ومعرفة المجالات التي يجب أن يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميقها، وزيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة،³ وعليه تتجلى أهمية تقييم الأداء في:

أ- **تخطيط الموارد البشرية:** فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير وواضح في تخطيط الموارد البشرية، وإن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها للقوى العاملة البشرية، يرتبط بتقرير وتحديد

¹ بوسقط امال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص106-107.

² حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص89، 88.

³ العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص368.

السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها.

ب- تحسين الأداء وتطويره: عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد وبالتالي يختار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابياً على العاملين في تحقيق أهداف المنظمة

ج- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن التقييم للأداء من شأنه تبيان بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول، وأن وضع عدالة في التوزيع من شأنها تعميق الولاء والانتماء للمنظمة.¹

د- إنجاز عمليات النقل والترقية: يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات من ناحية أخرى.

هـ- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير فرص مناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ، المطبقة في العمل.²²

2-2- عناصر تقييم الأداء

يتكون نظام تقييم الأداء من عناصر عدة تعبر عن الممارسة التطبيقية السليمة في المؤسسات ويبدأ هذا النظام بتحديد الغرض منه، ثم ينتقل إلى المسؤول عن عملية التقييم وترقيته (كم مرة في السنة)، وبعدها تحديد المعايير التي يتم وفقها التقييم، ثم تحديد طريقة التقييم يليها مباشرة اختيار المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء، وأخيراً استخدام النتائج في الوظائف الإدارية المختلفة.³

¹ جيم قيولد، إدارة مشروعات لتحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم المترجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص106

² خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص146.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص88.

- **تحديد الغرض من التقييم:** يمكن إستخدامها في مجالات وأغراض عدة، تحديد الأجر والمكافآت والعلامات، تحديد ترقية الفرد، كمكافأة على تحديد أوجه القصر في أداء الفرد واحتياجاته للتدريب والتطوير ويمكن التركيز على واحد.
- **مسؤولية تقييم الأداء:** يمكن تقييم الأداء بواسطة أطراف عدة كما هو موضح في الشكل (02).



الشكل رقم (02) مسؤولية تقييم الأداء

من خلال الشكل يمكن القول إن قيام الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه هو الأكثر شيوعاً إذا تتماشى مع مبادئ الإدارة، أما قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية، إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، وما زال يتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل. ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك. وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسون في تقييم رؤسائهم، واعتبار ذلك أمراً غير مناسب. وكتطوير لهذه الطريقة يقوم المرؤوسين بتقييم أنفسهم.

أما تقييم الزملاء لبعضهم، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، وما زالت تحت التجريب. وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

- **توقيت التقييم:** وهو تحديد فترات التقييم كأن يكون مرة خلال السنة أو مرتين أو أكثر، وأيضاً يتم التقييم في نهاية أو خلال فترة التقييم.
- **معايير التقييم:** هي تلك العناصر كأن يكون في نهاية أو خلال فترة التقييم وتتطلب مبادئ:
 - ✓ استخدام عدد كبير من المعايير وسبب ذلك هو أن العاملين يقومون بعدة أنشطة حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

✓ أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء ثم معايير لأسلوب الأداء وأقلها معايير الصفات الشخصية، ففي النوع الأول نجد نواتج الأداء كما لكمية والنوع أما النوع الثاني المتعلق بالسلوك نجد معالجة الشكاوى وتنمية المهارات وإدارة الاجتماعات.¹

2-3- خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.²

• **تحديد معايير الأداء:** لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعايير المحددة للأداء تشير إلى أي عامل ومتغير يعد كمؤشر بفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين للعامل المحدد والمعياري المناسب والملائم للأداء الفعال، وكذلك فإن المعلومات التي تتحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، ومن هذه المواصفات الثبات، التمييز، القبول.³

• **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

• **قياس الأداء:** تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك عدة مصادر للمعلومات، غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين،

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص90.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 244.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي للتكامل، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006،

التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، والإستعانة بجميع هذه العناصر، وبجميع هذه المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

• **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة، هي إمكانية المقيم في الحصول على نتيجة حقيقية ومصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث هذه النتائج تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصل أدائهم في المستقبل.

• **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** من الضروري أن تكون هناك مناقشة من كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

• **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 239.

خلاصة

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة والتي ترغب هذه الأخيرة في تحديد معايير يمكن الإعتماد عليها في قياسه، كما أنه يعطي نوعا من الموضوعية لعملية التقييم المرتبطة أساسا بأداء الأفراد، خصوصا عندما يتعلق الأمر بالحكم على أداء الموارد البشرية بالفعالية واللافعالية. وهو مرتبط بجمللة من المتغيرات أو المحددات الموجودة في محيط العمل أو البيئة التي يعمل بها الأفراد، والتي تؤثر مباشرة على الأداء وتتحكم فيه.

الجزء الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية

بالأداء الوظيفي

تمهيد

1- تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية

2- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

3- دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء

4- محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين

5- المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

خلاصة

تمهيد

لا يمكن لأي منظمة تسعى إلى تحقيق 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.

1- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في تحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم والنجاح والتميز في أدائهم.

ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من **Deal and Kennedy** حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي تتمتع بما يلي:

- تشجيع المنظمة لقيم استقلالية الأفراد وقيم المبادرة في الأداء وقيم تحمل المخاطر، والتفكير الإبداعي والابتكارى.
- تبنى القيم والمواقف التي تحقق رسالة المنظمة والالتزام بالأهداف الرئيسية للمنظمة ومن ثم تتحسن المواقف التنافسية للشركة.
- تشجيع المنظمة لقيم تحفيز العاملين لبذل الجهود والقناعة بفوائد تحسين الأداء من خلال الأفراد باعتبارهم الوسيلة الأساسية التي تساعد المنظمة على خلق وصيانة الثقافة التنظيمية الصحيحة.
- تشجيع العاملين على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدام المهارات الحالية وزيادة التعلم والتدريب، وبالتالي الاهتمام الكامل بالعنصر البشرى ودوره المهم في تحقيق الأهداف.
- الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض اهتمام المنظمة بالتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين¹.

2- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

أشارت بعض الدراسات والتي أجراها " **Peter & Waterman** " 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، إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 85.

أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية¹.

3- 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، وتقيد الصلاحيات، ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات فإنها تجلب الجمود والروتين وتقضي على الابتكار والإبداع، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء.

أ- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء:

تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة بذلك ومن أبرزها:

- **الوضوح التنظيمي:** يجب أن تكون الأهداف والرؤية واضحة لا غموض فيها ومحددة المعالم ويتأتى ذلك بمشاركة العاملين في وضعها وتنفيذها.
- **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** أي توفر هيكل يضمن سريان المعلومات بين مختلف أجزاء المنظمة لتسهيل عملية صناعة القرار.
- **التكامل التنظيمي:** وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الأسلوب الإداري:** توافق التوازن الإداري القيادي، يشجع العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

¹ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص. 374

- **تنمية العنصر البشري:** تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.¹

ب- 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 ارتفاع 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 مشكلات البيئة 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.²

3-2- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء

يتأثر الأداء بشكل عام بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فالمورد البشري الذي لا تتوافق قدراته وأفكاره وميولاته مع أساليب العمل، يؤدي إلى خفض أدائه داخل المنظمة، وهناك عدة عوامل تؤثر في ثقافة الفرد والتي تؤدي في النهاية إلى خفض الأداء، نذكر منها:

- **حجم المنظمة:** كلما كان حجم المنظمة كبير وخاصة تلك التي لديها فروع في مناطق جغرافية بعيدة فإن ثقافة الافراد تكون متباعدة مما يؤثر سلبا على الأداء.
- **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.

¹ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة). جامعة نايف العربية الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص63.

² عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص39.

• **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.

• **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 قوية¹.

4- محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي:

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى.
- توحيد جهود وخبرات العاملين، نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- تشكيل قيم العاملين بالمنظمات، فمثلا عندما تكون الثقافة التنظيمية تركز على خدمة العملاء يتولد شعور واتجاهات متوقعة لسلوك العاملين تجاه تحقيق هذه الخدمة بكافة الطرق².

¹ جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص44.

² وهيبة عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبي بوجمعة بشار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، 2011-2014، ص46، 47.

5- المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية ومعوقات مادية، حيث تؤثر بدرجات متباينة ومتفاوتة، يمكن ترتيبها كما يلي:

أ. المعوقات الإدارية:

من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء: المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة، بالإضافة إلى خوف المسؤولين أو المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية والذي من شأنه تهديد نفوذهم ومكانتهم¹. كذلك خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية، وانعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.

ضف إلى ذلك التخطيط الغير السليم ويترتب عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، وضعف الانضباط والصرامة في العمل وعدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل².

ب. 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 وأفراد 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 الجديدة.
- عدم وجود معايير تقييم أداء العاملين.

¹ حليم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 62.

² المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 1990، ص 72.

- ضعف سياسات التدريب المناسبة 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 الإدارية¹.

ج. المعوقات المادية:

- من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء:
- قلة الموارد المادية اللازمة لتوفير البنية التحتية المتطورة للمنظمات.
- محدودية تخصيص الموارد المالية في مجال التكوين والتدريب.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة والتقنيات والمباني والمرافق
- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تطوير متابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية².

¹ المغربي كمال، المرجع السابق، ص73.

² راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص114.

خلاصة

من خلال تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية يمكن القول بأن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها، كما هو الحال عند المجتمعات والتي تمثل مجمل القيم و السلوكيات والتصرفات التي تدخل في تركيب ثقافة الافراد ليتم بواسطتها إنجاز المهام بطريقة تعكس في النهاية سلوك المنظمة ككل أمام بقية المنظمات ، حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل ميزة تنافسية أمام بقية المنظمات ولبلوغ هذه الميزة لابد من إتباع طرق وأليات تمكن المنظمة من تطبيق ثقافة قوية تعمل على انتهاج السلوك الحسن الذي يشجع على المبادرة والابداع والابتكار وهو ما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

الجانب الميداني للدراسة

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- حدود الدراسة

2- المنهج المتبع في الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- عينة البحث

خلاصة

تمهيد

لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها دراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية الوادي، وللإجابة على تساؤلات إشكالية الدراسة، اتبعنا مجموعة من الخطوات والمتمثلة في الإجراءات المنهجية للدراسة. والتي يتم فيها تحديد محددات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري)، وكذلك اختيار المنهج المناسب والملائم لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى تحديد العينة التي ستقوم عليها الدراسة وخصائصها وفق شروط مناسبة، وكذا الاعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات، فقد خصص هذا المحور لكل هذه الإجراءات السابقة الذكر.

1-حدود الدراسة

1-1 الحدود المكانية: ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني والمتمثل في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، حي 19 مارس ولاية "الوادي". وهي تابعة للوكالة الجهوية بورقلة. ويتبع الصندوق الولائي فرع وحيد بدائرة قمار.

وقد أنشأ الصندوق الولائي لغير الأجراء بموجب المرسوم 07-92، المؤرخ ب 04 جانفي 1992. وهو مكلف بتقديم الحماية الإجتماعية لفئات غير الأجراء.

ويقصد بالعمال غير الأجراء الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مهنيا حرا لحسابهم الخاص، مثل التجار والحرفيون وأصحاب المهن الحرة والفلاحون، المحامون.. إلخ.

1-2 الحدود الزمانية: وهي الفترة التي تم فيها إنجاز الجانب الميداني من أول يوم إلى آخر يوم، حيث استغرقت الدراسة حوالي 02 أشهر، كانت كالآتي:

المرحلة الأولى: بعد أن تم جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري، إنطلقت في الجانب الميداني، حيث تم إكتشاف المجال المكاني للدراسة، أي إجراء دراسة إستطلاعية لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء "بالوادي"، والتي تم فيها الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث الميداني بالمؤسسة، حيث قمت بجولة إستطلاعية على كل مصالح وأقسام المؤسسة وذلك بمساعدة رئيس مصلحة التقاعد، حيث تم جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والنشاطات الخاصة بها، كما تم فيها تحديد مجتمع الدراسة وكان هذا بتاريخ 2022/03/29.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة تم القيام بزيارة ثانية إلى المؤسسة وذلك يوم 21 ماي 2022، وتم فيها توزيع الاستمارات، حيث وزعت على مجموع عدد الموظفين ماعدا الإطار، وتم استرجاعها في اليوم الموالي، بعد التأكد من فهم أفراد العينة لأسئلتها.

1-3 الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة محل الدراسة ككل، الذي بلغ عددهم 37 موظفا، (حسب إحصائيات ماي 2022).

2-المنهج المتبع في الدراسة:

للمنهج أهمية بالغة في أي بحث، لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية حول موضوع دراسته. ويقصد "بالمنهج" الطريقة التي يسلكها العقل

لدراسة موضوع أي علم من العلوم، للوصول إلى القضايا العلمية أي القوانين العلمية، أو هو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إلى حقائق.¹

والمنهج هو الأسلوب والوسيلة لتحقيق جانب من جوانب الحقيقة والإجابة بالتحديد عن السؤال كيف؟ وله صلة بمشكلة البحث، أي إن المنهج هو الإجابة عن السؤال، كيف تتم معالجة هذه المشكلة.²

وبالرجوع لموضوع بحثنا: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، فقد إرتأينا إلى استخدام "المنهج الوصفي التحليلي".

- ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بوصف ظاهرة وتحليلها، فعملية الوصف والتحليل السوسولوجي لأي ظاهرة في واقعنا الإجتماعي، لا تأتي من العدم فهناك معطيات ناتجة عن الوصف الدقيق والمعبر عنه كيفاً وكماً، بإستخدام مختلف الأدوات لجمع البيانات وهذا ما يوفر للباحث قاعدة لبناء وتحليله العلمي والموضوعي من خلال هذه الدراسة، فقد تم توظيف هذا المنهج بهدف وصف وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، كما أن عملية الوصف الدقيق لموضوع معين من جميع جوانبه لا يتوقف فقط على مجرد وصف البيانات والحقائق وإنما يتعدى ذلك إلى إستخلاص النتائج وتعميمها.³

- كما يعتمد هذا المنهج على دراسة واقع الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكماً.⁴

3- أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثون على مختلف تخصصاتهم كلمة (أداة) للإشارة إلى الوسيلة التي تستعمل في البحوث العلمية سواء كانت هذه الوسائل تتعلق بجمع البيانات أو المعلومات المختلفة.⁵ فمرحلة جمع البيانات والمعلومات من أهم المراحل الأساسية في إعداد البحوث العلمية،

¹ طلعت، همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1996، ص30.

² جندلي، عبد الناصر، تقنيات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ص24.

³ فراج، عبد المجيد، وسعد برغوث، تصميم البحوث، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص11.

⁴ بوحوش، عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص129.

⁵ موسى سلامة واخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص21.

ويحتاج الباحث إلى عناية خاصة وأساسية عند الشروع بجمع هذه البيانات سيما وأنها تتطلب أن تتسم بكونها ذات صلة بالمشكلة المراد دراستها وكونها مفيدة للبحث وكذلك أن تكون ملائمة زمنياً للباحث.¹

من خلال كل هذه الاعتبارات فإن أهم أداة اعتمد عليها في الدراسة الميدانية هي: الإستبيان.

الإستبيان (الإستمارة): وهي وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين وهي تعرف على أنها تقنية للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف لإيجاد علاقة رياضية أو القيام بمقاربات رقمية.²

ولقد إستخدمنا في هذه الدراسة الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان وقد كانت موجهة للعاملين بمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالوادي، وكانت تحتوي على أسئلة تعكس الإنشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية، حيث اشتملت هذه الإستمارة على 28 سؤالاً، كلها عبارات مغلقة، وقد تضمنت إستمارة البحث على محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: بيانات متعلقة بالقيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العاملين وعدد الأسئلة فيه من 01 إلى 10.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء وعدد الأسئلة فيه من 01 إلى 08.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بعلاقة الحوافز المادية والمعنوية بزيادة الأداء وعدد الأسئلة فيه من 01 إلى 10.

والجدير بالذكر أنه قد تم إسترجاع كل الإستمارات الموزعة على موظفي الضمان الإجتماعي لغير الأجراء (37 إستمارة).

4- عينة البحث:

يمكن تعريف "العينة" على أنها نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، وتعرف العينة كذلك على أنها

¹ مصطفى، محمد صالح الدين وآخرون، خطوات البحث العلمي ومناهجه، قطاع الشؤون الإجتماعية، 2010، ص39.

² وائل عبد الرحمان التل، البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار الحامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،

عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹ وقد اعتمدنا طريقة المسح الشامل في دراسة الموضوع، والتي تتمثل في جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال إجراء الدراسة على كافة مفردات المجتمع، والمقدر عددهم ب (37) موظفاً.

المسح الشامل: ويسمى أحياناً أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي، وذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسات الحصول على مؤشرات إحصائية، يمكن الإهتمام بها في عملية التخطيط ويعاب على هذا الأسلوب تعذر إستخدامه في كثير من البحوث وخاصة إذا كان مجتمع الدراسة الأصلي كبير حيث يتطلب جهد ووقت وتكلفة.²

¹ عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص91.

² البلداوي، عبد المجيد، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي) التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج (spss)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص49.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال مجالات الدراسة المتمثلة في المكانية والزمانية والبشرية. وقد قمنا باختيار المنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى أهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات، كما تم اختيار عينة الدراسة. وهي كلها إجراءات تمكننا من جمع المعطيات الميدانية ومعالجتها واستخلاص النتائج والتعليق عليها.

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية العامة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: التوصيات العامة للدراسة

أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية.

في هذا الجزء سنحاول عرض وتحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية والتي بموجبها سوف يتم حصر كافة البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة والتي تشتمل على كل من الفرضية الأولى والمتعلقة بالقيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العاملين ، و الفرضية الثانية متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين ، أما الفرضية الثالثة فهي متعلقة بالحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء العاملين ، حيث تساهم هذه الخطوة في الوصول إلى أهم النتائج التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.

1-المحور الأول: القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العاملين

جدول رقم 03: أهداف المؤسسة واضحة لجميع العمال

النسبة المئوية	التكرارات	أهداف المؤسسة واضحة لجميع العمال
8.1	3	محايد
2.7	1	غير موافق
89.2	33	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ أن 89.2% أي 33 فرداً من أصل 37، يعتقدون أن أهداف المؤسسة واضحة، نستخلص من ذلك قوة وطريقة مشاركة الأهداف بين الإدارة والعمال. مما يعزز في تحسين جودة أداء العاملين، بينما فرداً واحد أي بنسبة 2.7% يرى أن أهداف المؤسسة غير واضحة بالنسبة له، فيما امتنع 03 موظفين أي بنسبة 8.1% عن التعبير عن رأيهم، أي أنهم التزموا الحياد.

جدول رقم 04: تركيز المؤسسة على الخدمات المقدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	تركيز المؤسسة على الخدمات المقدمة.
5.4	2	محايد
2.7	1	غير موافق
91.9	34	موافق
100.0	37	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 91.9% من الموظفين، أي ما يعادل 34 من الأفراد كانت إجاباتهم تركز على الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال التسهيلات الممنوحة لهم لدفع اشتراكاتهم، وتوفر المؤسسة لخلية الإصغاء التي تتابع الحالات التي تحتاج إلى مساعدة.

بينما نجد أن نسبة 2.7% أي ما يعادل 01 فردا واحدا لديهم مشكل في الخدمات المقدمة للمواطنين، فيما التزم 5.4% أي ما يعادل 02 أفراد الحياد.

جدول رقم 05: وجود مستوى من التواصل بين العمال.

النسبة المئوية	التكرارات	وجود مستوى من التواصل بين العمال.
2.7	1	محايد
8.1	3	غير موافق
89.2	33	موافق
100.0	37	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 89.2% من الموظفين، أي ما يعادل 33 من الأفراد كانت إجاباتهم وجود مستوى من التواصل بينهم، بينما نسبة 8.1% أي ما يعادل 03 أفراد لديهم مشكل في التواصل مع زملائهم في العمل. من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن مستوى التواصل في المؤسسة عالي مما يشكل نقطة قوة للمؤسسة تدفع بالموظفين لتبادل الأفكار والتنسيق في أداء واجباتهم وأعمالهم الموكلة إليهم، من أجل إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم 06: ألتزم بالحضور والانصراف من الدوام في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرارات	ألتزم بالحضور والانصراف من الدوام في الوقت المحدد.
0	0	محايد
32.4	12	غير موافق
67.6	25	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 25 فردا من أفراد العينة أي نسبة 67.6% يحترمون مواعيت الدخول والخروج، وهذا لأنهم يعطون للعمل قيمة وأهمية وهذا ما يدل على أن العمال يمتلكون درجة من المسؤولية، فيما أجاب 12 فردا والذين يمثلون نسبة 32.6% أنهم لا يحترمون وقت الدخول والخروج، وهذا يدل على ضعف الرقابة عند الدخول والخروج.

جدول رقم 07: أعتد على نفسي في إنجاز العمل في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرارات	أعتد على نفسي في إنجاز العمل في الوقت المحدد.
8.1	3	محايد
45.9	17	غير موافق
45.9	17	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ أن النسبة متساوية بين من يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد. وهذا راجع إلى الثقة في النفس والخبرة المهنية والتكوين الجيد، وبين الأفراد الذين رأوا أن جماعية العمل تحقق أداء جيداً للمؤسسة لتفادي الأخطاء والتعلم من الآخرين.

جدول رقم 08: يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله

النسبة المئوية	التكرارات	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله.
10.8	4	محايد
48.6	18	غير موافق
40.5	15	موافق
100.0	37	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 48.6 % وهو ما يعادل 18 فرداً من أفراد العينة يعتقدون أن الحكم على الموظف بالاجتهاد والكفاءة لا يتم من خلال نتائج عمله، نستخلص من ذلك أن الحوافز والترقيات لا تتم بطريقة موضوعية وإنما بطريقة شخصية أو آلية. بينما يرى 40.5% أي ما يعادل 15 فرداً أن الحكم على الموظف يتم بطريقة موضوعية وحسب الاتفاقيات الملزمة، فيما التزم 10.8% أي حوالي 4 أفراد الحياد.

جدول رقم 09: تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيد في المؤسسة.
5.4	2	محايد
2.7	1	غير موافق
89.2	33	موافق
100.0	37	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 89.2 % وهو ما يعادل 33 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة، بينما نسبة 2.7%، أي فردا واحدا يعتقد أنه لا يمكن تحقيق أداء جيد من خلال جماعية العمل.

جدول رقم 10: تتوفر قواعد ونظم واضحة وصريحة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تتوفر قواعد ونظم واضحة وصريحة في العمل.
5.4	2	محايد
24.3	9	غير موافق
67.6	26	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ أن نسبة 67.6 % أي ما يعادل 26 فردا من أفراد العينة يروا بأن المؤسسة تتوفر على قواعد ونظم واضحة وصريحة في العمل، نستخلص من ذلك مستوى الأداء الفعال في فهم وتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين. وأجاب 09 أفراد بتكرار نسبي 24.3 % بعدم توفر قواعد ونظم واضحة وصريحة في العمل، فيما التزم 5.4% الحياد، أي ما يعادل 02 أفراد.

جدول رقم 11: في مؤسستكم، كل موظف يعتبر عمله واجب مقدس

النسبة المئوية	التكرارات	في مؤسستكم، كل موظف يعتبر عمله واجب مقدس.
24.3	9	محايد
43.2	16	غير موافق
32.4	12	موافق
100.0	37	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 16 فردا من أفراد العينة أي نسبة 43.2 % يروا بأن العمل واجب غير مقدس عندهم، فيما يرى 12 فردا أي نسبة 32.4 % أن العمل عبادة، أي أن دافع هؤلاء ديني، أي أن عمله في المؤسسة يتقاضى عليه أجرا وحتى يكون الأجر حلالا مباركا وجب أداء العمل على أكمل وجه ممكن، بينما نجد 09 أفراد أي نسبة 24.3% التزموا الحياد في الإجابة عن هذه العبارة.

جدول رقم 12: لذي قدرة على التكيف وبناء علاقات مع الاخرين.

النسبة المئوية	التكرارات	لذي قدرة على التكيف وبناء علاقات مع الاخرين.
5.4	2	محايد
10.8	4	غير موافق
83.8	31	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.8 % من أفراد العينة، أي ما يعادل 31 فرداً أجابوا بأن لديهم قدرة على التكيف وبناء علاقات مع الآخرين، فيما رأى 10.8% أي ما يعادل 04 أفراد، صعوبة التكيف وبناء علاقات مع الآخرين. ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال لديهم علاقات اجتماعية وتواصل مع زملائهم في العمل مما يؤدي إلى تحسين في مستوى الأداء. فيما التزم 5.4% الحياد أي ما يعادل 02 أفراد.

2- المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء

جدول رقم 13: تلقى التشجيع من قبل رؤسائك لتقديم اقتراحات لتحسين العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تلقى التشجيع من قبل رؤسائك لتقديم اقتراحات لتحسين العمل.
18.9	7	محايد
56.8	21	غير موافق
24.3	9	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 24.3 % من أفراد العينة، أي ما يعادل 09 أفراد أجابوا بأنهم دائماً يلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم اقتراحات لتحسين العمل، وتليها نسبة 56.8 % من أفراد العينة أي ما يعادل 21 فرداً، بأنهم لا يلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم اقتراحات لتحسين العمل فيما التزم 18.9 % الحياد أي ما يعادل 07 أفراد. ومن خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية العمال لا يلقوا التشجيع من قبل رؤسائهم لتقديم اقتراحات لتحسين العمل، ما يؤدي إلى إضعاف روح الإبداع والمبادرة في العمل.

جدول رقم 14: أرفض كل ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	أرفض كل ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة.
8.1	3	محايد
51.4	19	غير موافق
40.5	15	موافق
100.0	37	المجموع

من مشاهدة البيانات في الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة أي 51% أي ما يعادل 19 فرداً يقرون بأنهم يتبعون اللوائح والتعليمات الموجودة داخل المؤسسة ، حتى وإن كانت تتيح لهم مجالاً لحرية المحاولة والخطأ إلا في حالة الخطأ العمدي أو تكرار نفس الخطأ عدة مرات ، وهذا يقره النظام الداخلي للمؤسسة ، وبتقييد إدارة المؤسسة لحرية المحاولة و الخطأ و معاقبتها لمرتكب الخطأ فإنها تغلق عليهم باب الإبداع و التفكير والتجديد و المبادرة و التي تعود في غالب الأحيان بالنفع على المؤسسة . أما نسبة 40% أي ما يعادل 15 فرداً من أفراد العينة فيقرون برفض كل ما هو خاطئ حتى وإن كان شائعاً بين العمال . فيما التزم 8.1% أي ما يعادل 03 أفراد الحياد .

جدول رقم 15: مشاركتك في تسيير المؤسسة يخلق لديك شعور بالانتماء

النسبة المئوية	التكرارات	مشاركتك في تسيير المؤسسة يخلق لديك شعور بالانتماء .
5.4	2	محايد
2.7	1	غير موافق
91.9	34	موافق
100.0	37	المجموع

تبين النتائج في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 91.9 % بتكرار قدره 34 فرداً رأوا بأن المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق لهم شعور بالانتماء ، كما أن المشاركة تجعل العامل أكثر اجتهاداً وبذلاً لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ القرارات التي شارك في صنعها . فيما نجد 2.7 % أي فرداً واحداً ، يرى عكس ذلك ، فيما التزم 5.4% أي 02 أفراد الحياد .

جدول رقم 16: تتلاءم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة

النسبة المئوية	التكرارات	تتلاءم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة
21.6	8	محايد
24.3	9	غير موافق
54.1	20	موافق
100.0	37	المجموع

تبين النتائج في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 54.1 % بتكرار قدره 20 فرداً رأوا بأن القرارات الصادرة عن المؤسسة تتماشى مع أهدافها المرسومة، وهذا راجع لمرونة القوانين المطبقة التي تتماشى وظروف المؤسسة المحلية واللا مركزية اتخاذ القرار، مما يعطي المؤسسة مزيداً من الديمقراطية ودفعاً لرفع القيود عن الموظفين وبالتالي زيادة تحسين الأداء. فيما نجد 24.3 % أي ما يعادل 09 أفراد يعتقدون أن القرارات الصادرة عن المؤسسة لا تتماشى مع أهدافها المرسومة، يرى عكس ذلك، فيما التزم 21.6 % أي 08 أفراد الحياد.

جدول رقم 17: في حالة مواجهتك لبعض الصعوبات في العمل، هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر؟

النسبة المئوية	التكرارات	في حالة مواجهتك لبعض الصعوبات في العمل، هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر؟
10.8	4	محايد
67.6	25	غير موافق
21.6	8	موافق
100.0	37	المجموع

من البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 67.6 % من أفراد العينة والتي تعادل 25 فرداً، لا يمكنهم حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى مسؤوليهم المباشرين، أي ليس لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني عدم تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف، إلا أن نسبة 21.6 % والتي تمثل 08 أفراد يروا بأنه يمكنهم التصرف مع الصعوبات التي تواجههم في العمل أو حلها دون الرجوع إلى مسؤوليهم المباشرين رغبة منهم في تحمل المسؤولية. فيما التزم 10.8 % أي 04 أفراد الحياد.

جدول رقم 18: الوصول إلى المدير أو المسؤول المباشر لتقديم أي اقتراح أمر سهل

النسبة المئوية	التكرارات	الوصول إلى المدير أو المسؤول المباشر لتقديم أي اقتراح أمر سهل.
27.0	10	محايد
27.0	10	غير موافق
45.9	17	موافق
100.0	37	المجموع

إن عدد أفراد العينة الذين يروا بأن الوصول إلى المدير سهل لتقديم أي اقتراح كان عددهم 17 فردا بتكرار نسبي قدره 45.9 %، بينما نجد 10 أفراد والذين يشكلون نسبة 27 % يروا بأن الوصول إلى المدير أو المسؤول المباشر لتقديم أي اقتراح أمر غير سهل، نستخلص من ذلك تطبيق احترام السلم الهرمي أي تقديم الاقتراح للمسؤول المباشر وهو يوصلها بدوره إلى المسؤولين. كما نجد 10 أفراد من أفراد العينة بتكرار نسبي قدره 27 % التزموا الحياد.

جدول رقم 19: تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في

اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرارات	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.
5.4	2	محايد
8.1	3	غير موافق
86.5	32	موافق
100.0	37	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 86.5 % والتي تمثل غالبية أفراد العينة بتكرار 32 فردا أجابوا بأن المؤسسة توفر فرصا للعمال لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، فيما أجاب 03 أفراد بأن المؤسسة لا توفر للعمال فرصا للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية وتشمل هذه النسبة والتي تمثل 08.1 %، فيما لمسنا تحفظ بعض العمال في التأكيد على أن المؤسسة توفر لهم فرصا للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والذين يمثلون نسبة 5.4 %.

جدول رقم 20: الإقتراحات المقدمة تحضى بالقبول من طرف المسؤولين

النسبة المئوية	التكرارات	الإقتراحات المقدمة تحضى بالقبول من طرف المسؤولين.
51.4	19	محايد
29.7	11	غير موافق
18.9	7	موافق
100.0	37	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 29.7 % أي ما يعادل 11 فردا يؤكدون بأن الإقتراحات لا تحظى بالقبول لدى المسؤولين، حيث نستخلص هذا الرفض ناتج من اعتقاد هؤلاء المسؤولين أن العمال ليسوا أهلا لأن يقدموا إقتراحات، فيما يرى 07 أفراد أي نسبة 18.9% أن الإقتراحات تحظى بالقبول لدى المسؤولين وذلك ربما حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها.

3- المحور الثالث: علاقة الحوافز المادية والمعنوية بزيادة الأداء

جدول رقم 21: يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتحسين أدائهم.

النسبة المئوية	التكرارات	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتحسين أدائهم.
5.4	2	محايد
16.2	6	غير موافق
78.4	29	موافق
100.0	37	المجموع

يوضح الجدول دور نظام التقييم في رفع مستوى الأداء، حيث أكدت نسبة 78.4 % من مفردات العينة أي ما يعادل 29 فردا على ان نظام التقييم الاداء خصوصا إذا اتسم بالموضوعية والعدالة هو حافز للموظفين لتطوير وتحسين ادائهم فهذا يمكنهم من معرفة الأعمال ومهام وتحديد أوجه القصور في ادائهم في حين أن نسبة 16.2%، أي ما يعادل 06 أفراد تلاحظ أن عملية تقييم الأداء لا ترفع من مستوى الأداء وهذا يدل على خوفهم من النقد، فيما التزم 5.4% الحياد أي ما يعادل 02 أفراد.

جدول رقم 22: تتم الترقية في مؤسستكم على أسس موضوعية

النسبة المئوية	التكرارات	تتم الترقية في مؤسستكم على أسس موضوعية.
24.3	9	محايد
35.1	13	غير موافق
40.5	15	موافق
100.0	37	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 40.5% أي 15 فردا أجابوا بأن الترقية في المؤسسة تتم عن طريق مؤهلات الفرد. بينما يرى 35.1% أي ما يعادل 13 فردا من أفراد العينة أن الترقية تتم عن طريق العلاقات الشخصية. من خلال هذه النتائج يمكن القول إن مواصلة إدارة المؤسسة في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى اهتزاز قيم العاملين، مما قد ينعكس سلبا على أدائهم، وشيوع قيم اللامبالاة والإهمال وغيرها.

جدول رقم 23: المؤسسة تشرك العاملين في الأرباح

النسبة المئوية	التكرارات	المؤسسة تشرك العاملين في الأرباح.
2.7	1	محايد
97.3	36	غير موافق
0.0	0	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 97.3% من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة لا تعطيهم جزءا من الأرباح المحققة وتمثل هذه النسبة الأغلبية بتكرار قدره 36 فردا. فيما أدلى معظم المبحوثين من خلال المحادثة الشفوية بوجود علاوة المردودية التي يتحصل عليها الجميع، حسب تقييم المسؤول المباشر للموظف. وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في حرصها على تشجيع عمالها ومكافأتهم مقابل الجهد المبذول.

جدول رقم 24: تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل.
13.5	5	محايد
75.7	28	غير موافق
10.8	4	موافق
100.0	37	المجموع

من ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 75.7 % أي ما يعادل 28 فردا يروا بأن مسؤولي المؤسسة لا يولون أي اهتمام للأفراد المتميزين في العمل، بينما نجد نسبة 10.8 % أي 04 أفراد يثبتون بأن مسؤولي المؤسسة يولون اهتمام للأفراد المتميزين والمجتهدين، وبأنهم مصدر للتميز والإبداع. في حين نجد نسبة 13.5 % أي 05 أفراد التزموا الحياد، لا يدرون ولا يعرفون المؤسسة التي يعملون بها تقوم بتحفيز الأفراد ذوا الأداء المرتفع.

جدول رقم 25: توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل.
8.1	3	محايد
16.2	6	غير موافق
75.7	28	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ أن 75.7 % من أفراد العينة أي 28 فردا والذين يمثلون غالبية الأفراد يروا بأنهم يعملون في ظروف مناسبة، بينما نجد نسبة 16.2 % أي ما يعادل 06 أفراد من أفراد العينة يروا بأن ظروف العمل في المؤسسة غير ملائمة. فيما التزم 03 أفراد الحياد، في الإجابة عن هذه العبارة.

جدول رقم 26: يحظى العمال بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	يحظى العمال بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل.
2.7	1	محايد
10.8	4	غير موافق
86.5	32	موافق
100.0	37	المجموع

من ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 86.5 % يؤكدون بأنهم يحظون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل. فيما عبرت نسبة 10.8 % أنهم لا يحظون باحترام وتقدير رؤسائهم، مما يؤكد على سوء العلاقة بينهم وبين رؤسائهم وأن الذي يربطهم فقط هو علاقات مهنية.

جدول رقم 27: تلقي الموظف لبرامج تكوينية متواصلة يحسن من أدائه

النسبة المئوية	التكرارات	تلقي الموظف لبرامج تكوينية متواصلة يحسن من أدائه.
2.7	1	محايد
73.0	27	غير موافق
24.3	9	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73 %، أي ما يعادل 27 فردا من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على برامج تكوينية متواصلة تساعد على تحسين مهاراتهم، وتليها نسبة 24.3 %، أي ما يعادل 09 أفراد من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على برامج تكوينية. ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة في غالب الأحيان لا تعتمد على برامج تكوينية تساعد على تحسين مهارات العمال، أو أن هناك برامج تكوينية خاصة لفئات معينة من العمال.

جدول رقم 28: يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين الأداء

الوظيفي للعاملين

النسبة المئوية	التكرارات	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
16.2	6	محايد
18.9	7	غير موافق
64.9	24	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.9 %، أي ما يعادل 24 فردا من المبحوثين صرحوا بأن نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا من خلال القانون الداخلي ونظام التقييم المتبع.

وتليها نسبة 18.9 %، أي ما يعادل 07 أفراد من المبحوثين أجابوا بأن نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة لا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. فيما التزم 16.2% أي ما يعادل 06 أفراد الحياد.

جدول رقم 29: يتلقى العمال في المؤسسة تحفيزات فردية

النسبة المئوية	التكرارات	يتلقى العمال في المؤسسة تحفيزات فردية.
13.5	5	محايد
75.7	28	غير موافق
10.8	4	موافق
100.0	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن نسبة 75.7 % من المبحوثين أي ما يعادل 28 فردا أجابوا بأن العمال لا يتلقون في المؤسسة تحفيزات فردية، وتليها نسبة 10.8 % من المبحوثين، أي ما يعادل 04 أفراد أجابوا بأن التحفيز يتم بشكل فردي، ومن خلال الشواهد الإحصائية نستنتج أن التحفيز يكون أحيانا بشكل فردي، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على مبدأ العدالة في التحفيز، والذي يقوم على تحفيز وتشجيع العمال على قدر الجهد المبذول، وأحيانا يتم بشكل جماعي في المناسبات والأعياد.

جدول رقم 30: تتناسب المكافآت والحوافز مع توقعات العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	تتناسب المكافآت والحوافز مع توقعات العاملين.
18.9	7	محايد
45.9	17	غير موافق
35.1	13	موافق
100.0	37	المجموع

تبين من خلال الجدول أن نسبة 45.9 % أي ما يعادل 17 فردا، يرون أن منظومة الحوافز والمكافآت لا تتناسب وأدائهم الوظيفي وأن نسبة 35.1% أي ما يعادل 13 فردا يرون أن الحوافز والمكافآت مناسبة وأدائهم الوظيفي فيما التزم 18.9% أي ما يعادل 07 أفراد الحياد. ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن منظومة الحوافز مهمة في أي مؤسسة فعالة وتعمل على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، فعلى أي منظمة الاهتمام بالحوافز المادية

والمعنوية وكذلك المكافآت لتحفيز عمالها لإعطاء أكثر وتقديم أداء جيد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وفق المعايير المتفق عليها.

ثانيا: مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

بعد أن تم طرح الفرضية العامة التي مفادها "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري" والتي حاولنا التأكيد من صحتها من خلال صياغة ثلاث فرضيات جزئية.

الفرضية الأولى:

جاءت على النحو الآتي "تساهم القيم التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعامل" حيث تم تقصي هذه الفرضية عن طريق الإجابة على جملة من التساؤلات حول مدى انتشار بعض القيم التنظيمية وتأثيرها 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 بإدارة الوقت وهذا ما تؤكد نسبة 67.6% من أفراد العينة و كذلك كشفت لنا الدراسة وجود مستوى عال من التواصل بين العمال وجماعية العمل، حيث جاءت بنسب متتالية 89.2% مما يزيد من تحسين مستوى الأداء الوظيفي. في حين أن نسبة 83.8% تثبت وجود مستوى من العلاقات الإنسانية متمثلة قدرة العامل على التكيف وبناء علاقات مع الآخرين، وهي أن العلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء لها دور فعال في تحسين جودة أدائهم، ومنه يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية:

والتي تمت صياغتها كالتالي "تساهم مشاركة العامل في اتخاذ القرارات من رفع الأداء الوظيفي لديه" وقد أثبتت التحليلات الإحصائية أن المؤسسة توفر للعمال فرص المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 91.9% وهذا ما ينعكس إيجابا على نفسياتهم بشعورهم بالانتماء ورغبة في الرفع من مستوى الأداء، في حين أن نسبة 86.5% تؤكد على أن العديد من المشكلات تختفي عندما يمتلك كل فرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار. في حين أن المؤسسة تحرص على تشجيع الاقتراحات لتحسين الأداء 56.8%. ومنه يتضح أن هذه المؤسسة تهتم بالمورد البشري نظرا لأهميته كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

مفادها "تساهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة معدلات أداء العاملين" من خلال نظام تقييم الأداء الذي يعد حافزا للموظفين لتحسين أدائهم ومعرفة مواطن الضعف لتداركها من خلال التكوين والتدريب حيث جاء بنسبة 78.4%. كما تحرص المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة للعمال، مما يحفز العمال على الزيادة في معدل الأداء، حيث جاءت بنسبة 75.7%. كما اهتمت المؤسسة بتقدير واحترام العمال في العمل مما ينعكس عنه التقدير والاحترام المتبادل، حيث جاء بنسبة 86.5%.

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

من خلال النتائج التي أسفرت عليها الفرضيات الجزئية وإثبات صحتها يمكن القول إن الفرضية العامة قد تحققت وتم إثبات صحتها، حيث نستنتج تأثير الثقافة التنظيمية بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة

بعد ما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري" تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات. بالرجوع إلى دراسة "إلياس سالم" حول (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية)، نجد أنها تتفق مع دراستنا في الوصول إلى أن جماعية العمل، تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف، فتمثل في أن دراسته توصلت إلى الجدية في العمل لدى الأفراد والإستعداد لبذل قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين توصلنا في دراستنا إلى أن العمال يعتبرون عملهم مجرد مصدر رزق، ويؤدون اعمالهم الروتينية الموكلة إليهم خلال مدة دوامهم، بغض النظر عن الكفاءة والفعالية في الأداء.

وبالرجوع كذلك إلى دراسة بن عيسى محمد المهدي التي عنوانها "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات في المنظمة الاقتصادية الجزائرية"، نجد أنها تتفق مع دراستنا في تأكيد معظم

المبحوثين أن الفئة القيادية داخل المؤسسة تعمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة، وبالتالي تكريس أكثر للبيروقراطية.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف، فتمثل في أن دراسته توصلت إلى عدم رضا العمال عن المسؤولين، في حين توصلنا أن العمال يحظون باحترام وتقدير رؤسائهم في العمل. كما نجد أن أوجه الاختلاف تمثلت في كون دراسته ركزت على ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال، في حين ركزت دراستنا على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

في الختام، تؤكد نتائج الدراسة على أن: الثقافة التنظيمية هي مجموعة الأنماط السلوكية المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية، التي تنشأ عن تفاعل العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية التي يحملها الأفراد، مشكلة منظومة معقدة، تتراكم عبر مراحل حياة المنظمة، ينتج عنها مقارنة يعتمد عليها الفرد العامل في تكيفه مع الواقع التنظيمي وتفسير أحداثه. لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن ثقافة المجتمع والبلد الذي تنتمي إليه وتنشط فيه المنظمة، وهي تستمد أسسها الثقافية منه، كما تعتبر شبكة من الثقافات الداخلية. لذا يقع على عاتق المنظمة إدارة التنوع الثقافي، الذي يعتبر مصدراً لتنوع القضايا بها، الأمر الذي يتطلب وجهات نظر مختلفة ومداخل متنوعة لمعالجة هذه القضايا وإيجاد حلول مناسبة وجذرية لعلاجها.

الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الإنجاز الداخلي للأفراد داخل فرق العمل، ومنحهم هوية مشتركة، كما تساعد على تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، ومسايرة التطورات الحاصلة في المحيط، وهي بذلك تمثل عاملاً هاماً لنجاح وتفوق المنظمة. رغم أنها قد تشكل في بعض الأحيان عقبة في وجه التغيير أو التنوع، خاصة عندما تكون القيم والمعتقدات التنظيمية غير مرنة ولا تتميز بالدينامية التي تساعد وتشجع على الابتكار والتغيير.

الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد داخل المنظمة، ودرجات تحقيق هذه الأخيرة للأهداف وذلك بالتوفيق بين الثقافة السائدة والثقافات الداخلية والفرعية، حيث تسمح الثقافة القوية للمنظمات بالتخلص من القواعد والمعايير الإدارية المتشددة، وتحت على التعامل مع الأفراد في جو من الثقة والاحترام المتبادل، الشيء الذي يساهم في تحفيز الأفراد

ويجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل، ويزيد من شعورهم بالرضا والاستقرار، مما يؤثر على إنتاجيتهم ومردودهم بالتالي يساهم في تحسين الأداء المطلوب.

خامسا: التوصيات العامة للدراسة

بناء على ما جاءت به نتائج الدراسة، على المؤسسة الجزائرية أن تهتم بإدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يسمح لها بالانسجام مع التغيرات الحاصلة في مجال العمل، وذلك من خلال العمل على:

- الاهتمام بأداء الأفراد الذين يُعتبرون جزءا أساسيا ومحركا لهذه الثقافة من خلال القيم التي يحملونها.
 - العمل على تطوير المهارات عن طريق التدريب والتكوين المتواصل.
 - الاهتمام الفعلي بالعنصر البشري والعمل على تشجيعهم على الإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل.
 - ترك هامش من حرية المحاولة والخطأ لدى العاملين، من أجل توفير جو الإبداع الخلاق.
 - بناء سياسة تحفيز تضمن ولاء العاملين وإخلاصهم خدمة للمؤسسة والحفاظ على بقائها، تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وبالعمل على ترسيخ مجموع القيم التي من شأنها أن تخدم مصلحة المنظمة وتضمن استمرارها.
- إن هذه القيم والممارسات التي تفرضها الثقافة التنظيمية إن لم يحسن استعمالها ستصبح عائقا رئيسيا في وجه تحقيق أداء متميز، لأن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تجعل من التسيير القائم على القيم والمعتقدات التنظيمية، أداة فعالة لتحقيق الريادة والتميز.

أفاق البحث :

- ✓ تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين.
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

الخاتمة

الخاتمة

إن الثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما انها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات. وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات أو نجاح فشل منظمات الأعمال. ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة ، فقد تبين أن المنظمات الناجحة التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري و تعتبره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع تتيح له حرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من أن شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و أهداف المنظمة ككل.

قائمة المصادر والمراجع

❖ المراجع

1. ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية. دار البدر الساطع، ط 1، العلة، الجزائر، 2013.
2. أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.
4. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
6. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة.
7. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، بحوث جامعة الدول العربية.
8. البلداوي، عبد المجيد، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي) التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
9. بوحوش، عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
10. بوسلف امال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
11. بوشرس كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
12. جمال الدين مرسي: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
13. جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

14. جندلي، عبد الناصر، تقنيات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دط، المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
15. جيم قيولد، إدارة مشروعات لتحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم المترجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
16. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
17. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
18. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي. دار الحامد، ط3، عمان، الأردن، 2009.
20. حليم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
21. خيضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
22. رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال بجامعة منتوري، (غير منشورة)، قسنطينة، 2006.
23. راضية جاب الله: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر، (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، بجامعة قسنطينة منتوري، 2012-2011.
24. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
25. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2011.
26. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
27. سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
28. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

29. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد
30. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
31. طلعت، همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1996.
32. عاشور أحمد صقر، إدارة الأفراد، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
33. عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
34. عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية. دار المعرفة الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 1996.
35. عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
36. عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
37. عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018.
38. العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
39. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
40. العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي (منظمات العمل)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
41. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
42. فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

43. فراج، عبد المجيد، وسعد برغوث، تصميم البحوث، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
44. قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1997.
45. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان، 2003.
46. محمود عبود، محاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين ببنر خادم، الجزائر، 2001.
47. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 30 - 28 نوفمبر، 1992م ج، بن عكنون الجزائر.
48. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
49. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
50. مصطفى، محمد صالح الدين وآخرون، خطوات البحث العلمي ومناهجه، قطاع الشؤون الإجتماعية، 2010.
51. المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1990.
52. موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
53. موسى سلامة وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
54. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

55. وائل عبد الرحمان التل، البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار الحامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
56. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
57. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي للتكامل، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006.
- ❖ الرسائل الجامعية:
58. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
59. بركاهم سالم، دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2011-2012.
60. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية الاداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
61. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
62. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة). جامعة نايف العربية الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008.
63. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
64. نايف بن سليمان الفالح، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2001.
65. وهيبة عيساوي: 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

❖ المجلات والدوريات

66. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013.
67. رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، 2009.
68. عليوة علي، الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2019.
69. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، عبر موقع الأنترنيت:
[https : //www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/258/10/1/64365](https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/258/10/1/64365)

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

أخي الموظف...أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد...

يُشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة البحث الميداني ، ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل،والموسومة كما هو موضح في موضوع الدراسة.

نرجوا منكم التفضل بالإجابة عليها وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

نأمل أن تكون إجاباتكم إسهامًا منكم ، في خدمة البحث العلمي.

وأحيطكم علمًا، أن المعلومات المدونة في الإستمارة لا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

هياق إبراهيم

من إعداد الطالب:

فرحات مهدي

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العاملين

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	محايد
1	أهداف المؤسسة واضحة لجميع العمال.			
2	تركز المؤسسة على الخدمات المقدمة.			
3	وجود مستوى من التواصل بين العمال.			
4	ألتزم بالحضور والإتصاف من الدوام في الوقت المحدد.			
5	أعتمد على نفسي في إنجاز العمل في الوقت المحدد.			
6	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله.			
7	تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيد في المؤسسة.			
8	تتوفر قواعد ونظم واضحة وصریحة في العمل.			
9	في مؤسستكم، كل موظف يعتبر عمله واجب مقدس.			
10	لدي قدرة على التكيف و بناء علاقات مع الآخرين.			

المحور الثاني: المشاركة في إتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء

1	تلقى التشجيع من قبل رؤسائك لتقديم اقتراحات لتحسين العمل.			
2	أرفض كل ما هو خاطئ وإن كان شائعا في المؤسسة.			
3	مشاركتك في تسيير المؤسسة يخلق لديك شعور بالإنتماء .			
4	تتلائم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة			
5	في حالة مواجهتك لبعض الصعوبات في العمل، هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر؟			
6	الوصول إلى المدير أو المسؤول المباشر لتقديم أي إقتراح أمر سهل.			
7	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في إتخاذ القرار.			
8	الإقتراحات المقدمة تحضى بالقبول من طرف المسؤولين.			

المحور الثالث: علاقة الحوافز المادية والمعنوية بزيادة الأداء

1	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتحسين أدائهم.		
2	تتم الترقية في مؤسستكم على أسس موضوعية.		
3	المؤسسة تشرك العاملين في الأرباح.		
4	تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل.		
5	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل.		
6	يحظى العمال بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل.		
7	تلقى الموظف لبرنامج تكوينية متواصلة يحسن من أدائه.		
8	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.		
9	يتلقى العمال في المؤسسة تحفيزات فردية.		
10	تتناسب المكافآت والحوافز مع توقعات العاملين.		

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم /مدير الصندوق
الوطني للفنان الاجتماعي غير الأجير
الوادي

ترخيص بزيارة ميدانية

لجنة طبية وبعد ..

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة
الآتية أسماؤهم :

1. خريجات مهدي

-
-
-
-

زيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتدريس ميداني لفترة من 20 إلى 30 أكتوبر 2022م
3. تطبيق التجارب ومقاييس نفسية
4. توزيع استبيانات لبيات البحث

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسساتكم بحمد الله للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

31 MAI 2022 الوادي في

رئيس القسم
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية
المكلف بالتدريس والتكوين في التخرج
شوقي مرابط