



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّـة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة

_ دراسة حالة سونلغاز وكالة الوادي _

تحت إشراف الأستاذ:

_ قعيد إبراهيم

من إعداد الطلبة:

_ بنين فتحي

_ زغدي سليم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
العيد تجاني	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
قعيد إبراهيم	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
كمال ديدة	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019م





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّـة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة

_ دراسة حالة سونلغاز وكالة الوادي _

تحت إشراف الأستاذ:

_ قعيد إبراهيم

من إعداد الطلبة:

_ بنين فتحي

_ زغدي سليم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
العيد تجاني	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
قعيد إبراهيم	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
كمال ديدة	أستاذ محاضر "أ"	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَاطِئَ وَالنَّجْمَ الثَّاقِبَ
وَمَا يَدْرِي لَعَلَّيْكُمْ
يَوْمَ تَأْتِي السَّحَابَ الْمُنِيرَ

الشكر والعرفان

قال الله تعالى: "وَلَمَّا شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى

نحمد الله عز و جل أنه وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع

و نسأل الله أن ينفعنا و الأمة به.

نتقدم أولاً بباقيات الشكر والعرفان للأستاذ قعيد إبراهيم الذي قبل الإشراف على هذا

العمل وعلى المعاملة المميزة التي خصنا بها .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

وكالة الواديلمجهوداتهم المبذولة ووقوفهم معنا وعلى كامل التوجيهات و النصائح التي

قدموها لنا والتي ساهمت في إتمام هذا العمل بالشكل الصحيح .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة حمّة لخضر الوادي

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.

الطالبة

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرف أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث استعرضنا في لجانب النظري المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، أما الجانب التطبيقي قد قمنا بمعالجته من خلال استبيان موزع على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وكالة الوادي، وقد تم اختيار العينة من الموظفين بطريقة عشوائية حيث وزعت 43 استمارة، وبعد جمعها ومعالجة بياناتها وتحليلها بالاستعانة على برنامج الحزمة الاجتماعية **SPSS** أظهرت النتائج المتحصل عليها أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية علنا لأداء الوظيفي لمعاملين، وأن تأثير أبعادها إيجابي وذو علاقة ارتباطية ايجابية وهذا ما يؤكد وجود ذلك التأثير عامة وتأثيرها الايجابي خاصة ولقد أوصت الدراسة بضرورة على النتائج أعلاه تم عديد من التوصيات على أن يكون لدى أصحاب لقرار المؤسسة سونلغاز فرع الوادي معرفة أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين وضرورة الاهتمام بها ومراجعة الأسباب والعوائق التي تعطل أداء العاملين وتضع من حسن نتائجه المحصلة .

الكلمات المفتاحية : ثقافة تنظيمية، أداء وظيفي.

Summary

The study aims to identify the impact of organizational culture on job performance in institutions, as we reviewed in the theoretical aspect the concepts related to both organizational culture and job performance, and the practical side we addressed through a questionnaire distributed to the employees of the Directorate of Electricity and Gas Distribution (Sonelgaz) Al Wadi Agency. The sample was randomly selected from the employees, where 43 questionnaires were distributed, and after collecting them, processing their data and analyzing them with the help of the SPSS program, the results obtained showed that all dimensions of organizational culture have a statistically significant effect on the job performance of two factors, and that the effect of its dimensions is positive and has a positive correlation. This confirms the existence of that effect in general and its positive effect in particular.

Key words: organizational culture, job performance.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

III.....	الشكر والعرفان.....
IV.....	الملخص.....
V.....	فهرس المحتويات.....
VI.....	فهرس الأشكال.....
VII.....	فهرس الجداول.....
VIII.....	قائمة الملاحق.....
أ_د.....	المقدمة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

2.....	تمهيد:.....
3.....	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....
3.....	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.....
6.....	المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها.....
9.....	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها.....
16.....	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.....
16.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.....
19.....	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وعناصره.....
20.....	المطلب الثالث :أبعاد الأداء ومظاهر ضعفه.....
24.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....

24.....	المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة
31.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
34.....	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
35.....	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:الدراسة التطبيقية	
36.....	تمهيد
37.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
38.....	المطلب الأول:الطريقة المتبعة في الدراسة
39.....	المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة
42.....	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
42.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
45.....	المطلب الثاني: تحليل وعرض النتائج
60.....	خلاصة الفصل
63.....	الخاتمة
65.....	قائمة المراجع
70.....	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	ر الصفحة
(01 _02)	توزيع أفراد مجتمع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوصف الوظيفي	46
(02 _02)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
(03 _02)	توزيع أفراد مجتمع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	48

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ر. ص
(01_02)	يوضح ثبات الإستبانة.	44
(02_02)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوصف الوظيفي	46
(03_02)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
(04_02)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	48
(05_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للقيما التنظيمية	49
(06_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للمعتقدات والأعراف التنظيمية	50
(07_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتوقعات التنظيمية	51
(07_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للحوافز	52
(08_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء القيادة الإدارية	53
(09_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتمكين والعمل كفريق	54
(10_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للأداء الوظيفي	55
(11_02)	نتائج اختبار الفرضية الأولى	56
(12_02)	نتائج اختبار الفرضية الثانية	57
(13_02)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	58
(14_02)	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	58
(15_02)	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	59
(16_02)	نتائج اختبار الفرضية السادسة	60
(17_02)	نتائج اختبار الفرضية السابعة	61
(18_02)	نتائج اختبار الفرضية الثامنة	61

62	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير المؤهل العلمي	(19_02)
63	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الخبرة المهنية	(20_02)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	الاستببانية	01

المقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي فهي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو العمل و الإنتاج، بل أنها تتداخل مع مجالات النشاط الإنساني كافة من خلال تحديد أساليب العمل مع مختلف المواقف ضوء ما توفره من مرونة أو جهود حسب نمط الثقافة السائدة، فالثقافة التنظيمية المرنة التي تقوم على أساس تشجيع المشاركة والتمكين لمختلف العاملين وتهيأ البيئة المناسبة للإبداع والابتكار من خلال بذل العاملين قصارى جهودهم في سبيل تحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة، على عكس الثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على تفويض السلطة أين تبرز أهميتها وتأثيرها على كافة أنشطة المنظمة، فهي تشكل المنظمة في حد ذاتها وليس جزء منها، حيث تظهر لها أهمية بالغة في سائر المنظمات إذ تترك بصمتها على المنظمة ككل وتكسبها سمة شخصية تتميز لها عند غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح أسلوب سير العمل كذلك الدوافع التي تدفع أو تحد من تطور مستويات الأداء.

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

وتأسيساً على ما سبق جاءت الدراسة الراهنة لبحث التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي محاولين بذلك الإجابة عن الإشكالية المطروحة:

ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

وكالة الوادي ؟

ومن خلال هذا التساؤل سوف نطرح تساؤلات فرعية متمثلة في:

_ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي ؟

_ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي تعزى للعوامل الديمغرافية ؟

فرضيات الدراسة

للوصول إلى إجابة سديدة للإشكالية المطروحة ارتأينا أنه من الواجب طرح فرضيات

للمساعدة إلى الوصول إلى ذلك الحل تمثلت في:

الفرضية الرئيسية H01 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء

الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

الفرضية الفرعية الاولى H1-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية

والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

الفرضية الفرعية الثانية H1-2: هناك علاقة بين المعتقدات والأعراف التنظيمية والأداء

الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

الفرضية الفرعية الثالثة H1-3: هناك علاقة بين التوقعات والأعراف التنظيمية والأداء

الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

الفرضية الفرعية الرابعة H1-4: هناك علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة

سونلغاز

الفرضية الفرعية الخامسة H1-5: هناك علاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي

لعمال مؤسسة سونلغاز

الفرضية الفرعية السادسة H1-6: هناك علاقة بين التمكين والعمل كفريق والأداء

الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

الفرضية الرئيسية الثانية H02: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية

والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى للعوامل الديمغرافية

الفرضية الفرعية الأولى H2-1:توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية

والاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الوصف الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية 2-H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و

الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير المؤهل العلمي

الفرضية الفرعية الثالثة 3-H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية

والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الخبرة المهنية

• **دوافع اختيار الموضوع:**

إن من أبرز الأسباب ك المبررات الموضوعية العلمية والتي تم على أساسها اختيار

وضبط موضوع الدراسة يمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وموضوعية تمثلت:

المبررات الموضوعية العلمية:

- التخصص العلمي المتمثل في العلك السياسية تخصص إدارة

- مبرر شخصي

- من خلال تتبع الأوضاع والعديد من الظروف التي تعاني منها هذه المؤسسات ناتج

في تفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولية والتي هي نتائج قيم ثقافية يحمها

الأفراد.

• **تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة أولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية**

مبررات ذاتية:

يعتبر المبرر الرئيسي لاختيارنا لهذا الموضوع ميولنا الشخصي والعلمي الذي ينحصر في

الاهتمام بالميدان الوظيفي ومتابعة كل جديد حولها لتكثيف الرؤية والاستفادة منها في

المستقبل

• **أهداف الدراسة:**

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من إجراء دراستنا هذه هي محاولة إنتاج قيمة

مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال ثقافة

المؤسسة

إضافة إلى أنه أخيرا مرتبطة بالنتائج المتوصل إليها كمعرفة الثقافة وإجراءات العمل

التنظيمي والإدارة الخاص بالموظف ومحددات الثقافة التنظيمية وانعكاسها على مردودية العمل وإرضاء الموظف.

• أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهمية من أهمية الموضوع الذي تناقشه والذي يتناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي حيث عدم التمكن من اختيار القيم والسلوكيات الملائمة أصبح يشكل عائق كبير في سبيل تحقيق الأهداف لذا أصبحت الثقافة التنظيمية أمر لا غنعن في المؤسسات لأنها تؤثر بشكل مباشر على سلوك العمال والموظفين وبذلك فهي تؤثر علمستوى الأداء عامة والأداء والوظيفي خاصة داخل المؤسسات.

• المنهج المتبع في الدراسة:

لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الهدف من هذه الدراسة والمتمثل في (تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة)، وكذا أسلوب المسح الاجتماعي من خلال توزيع استبانة على عمال مؤسسة سونلغاز وكالة الوادي.

• صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات منها الظروف الوبائية التي جاءت تزامنا مع تحضير مذكرتنا، التي حالت بيننا وبين المكتبة، والتواصل مع الأساتذة، والزملاء .

• تقسيمات البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين الأول الجزء النظري تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية التي تخص المتغيرين الذين تقوم عليهما المذكرة، حيث ينقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني ضم ماهية الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد لخص الدراسات السابقة التي تماثلت مع دراستنا من دراسات عربية وأجنبية وكذلك اختلفت معها في بعض الأوجه. والفصل الثاني الجزء التطبيقي الذي تم معالجته من خلال توزيع استبيان على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الوادي لمعرفة آرائهم حول الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في الأداء

الوظيفي داخل المديرية متبعين في ذلك عدة خطوات ستوصلنا إلى استخلاص نتائج وإجابة للإشكالية المطروحة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهم أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات، وبالتالي قد خصص هذا الفصل إلى جزئين. جزء تكلمنا فيه عن الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي بشكل مفاهيمي وجزء اخترنا فيه مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع .

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لاستيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها ومصادرها ومكوناتها وأنواعها وعن كيفية تغيير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

تعد الثقافة التنظيمية عنصر اساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على المسيرين ان يفهموا بعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسيط البيئي التي تعيش فيه المنظمات والاهتمام بهذا الموضوع سنتطرق في هذا المطلب الى الثقافة التنظيمية وكذا مصادرها

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرف كيرت ليوين (Kurt Lewin) للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة "1.

وعرفها ولين (Wheelen.2008) بأن الثقافة " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد "2.

أما Gibson وزملاؤه « أن الثقافة التنظيمية تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة3.»

في حين عرفها (Martin ،1992) بثلاثة منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المنظمة وهي:

- منظور التكامل الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المنظمة امتلاكهم الوعي العام الشامل عن المنظمة بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة .

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م، ص 327.

²Wheelen, T ، L, & Hunger, J ،D ، (2008), Strategic Management & Business Policy ، 11th ed ، New Jersey: Prentice Hall, P 23

³ حريم حسين، مرجع سابق، ص 327،

- منظور الاختلاف الذي يركز على حقيقة أن هناك ثقافات فرعية.
 - منظور التجزئة (التفكيك) الذي يركز على الغموض كجوهر أولب ثقافة المنظمة.
- وقد تناول (Huczynki&Buchanam.2006) موضوع الثقافة المنظمة ضمن منطق السلوك المنظمي بأنها: " مجموعة متفردة نسبيا تحمل معاني القيم، والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي"¹.
- وإجمالاً يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات المشتركة، والقيم، والمعتقدات يتبين كيفية تصرف الأفراد في المنظمات. وأن القيم المشتركة لها تأثير قوي على أفراد المنظمة في تنظيم العمل وأداء وظائفهم، فالثقافة التنظيمية تكون بمثابة همزة وصل بين أعضاء المنظمة لاستمرار ونمو المنظمة والتأقلم مع البيئة وتحقيق التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقدرة على التعلم، وتعتمد الثقافة التنظيمية على المواقف المشتركة كالمعتقدات كالعادات وقواعد مكتوبة التي تم تطويرها مع مرور الوقت للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قوياً برسالة المنظمة².

وتعتبر الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب المنتسبون للثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمن البقاء في المنظمة³.

¹Huczynski, A, A, & Buchanan, D, A, (2007), Organizational Behavior, 6th ed, Financial Times, Prentice Hall

² جواد شوقي، سلوك تنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 360

³ محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 219.

ويمكن اختصار أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي¹ :

- 1- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 2- تعزيز التماسك الاجتماعي حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- 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.
- 4- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- 5- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها وهي أيضا إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- 6- تسعى الثقافة لجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه سيواجه بالرفض، وبناءا على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 151.

7- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد الجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه¹.

المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها

وقسمنا هذا المطلب إلى فرعين :

الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين مستويات الثقافة أي منظمة كالتالي² :

- جزء ظاهرة من أنماط السلوك.
 - جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على الحالات الآتية.

1- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين : حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما

يحصل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى.

2- التأثير في الأداء : ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغيير فيه.

3- المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة: إذ لا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية طالما أنها

تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دوراً كبيراً في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة.

4- منح المنظمة هوية مميزة حيث أن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس بالشعور والأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313، ص 314،

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، رسالة مكملة لشهادة الماجستير للعلوم التجارية، 2006، ص 23.

5- التأثير في السلوك الفردي والجماعي إذ تعتبر الثقافة قوة مؤثرة إلى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي فإنها تحفز وتنشط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة.

6- الاتجاه نحو العولمة، فقد أضافت حيثيات جديدة تعزز من أهمية الثقافة التنظيمية، حيث أن حركة العولمة تتطلب قدرا من التبادل والتفاعل الاقتصادي الذي يلغي الحواجز السياسية والثقافية، فمدير المنظمة اليوم مطالب بأن يتقهم وبعمق ثقافة المنظمات الأجنبية التي ينوي التعامل معها.

7- الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، حيث أن العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين الجهات الأخرى التي تعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتكافئهم على أتباعها.

8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات¹.

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تعددت المصادر التي تأخذ المنظمة ثقافتها منها وتؤسسها بحيث تتكون ثقافة خاصة بالمنظمة، وأن كل منظمة تختلف في ثقافتها عن الأخرى، فإن كثيرا من الباحثين في

¹ إلياس سالم، المرجع السابق، ص 24.

مجال الإدارة يرون أن هناك مصادر تأخذ المنظمة منها ثقافتها وتعززها بما يخدم مصالحها كالتالي¹:

1- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً، أم مشرفاً، أم موظفاً صغيراً، أم عاملاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي تعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

2- الطقوس واحتفالات المناسبات : وتشمل المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الاحتفال بها بالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ داخل المنظمة كاحتفال بالعيد بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل، والتفائهم ببعض في احتفالات بداية العام أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر.

3- المجاز والطرائف، والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة، وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة.

4- القصص والحكايات: تستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، ومن خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزاً تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة والتعلم منها واستخلاص الدروس والحكم المستفادة وتعزيزها لصالح المنظمة وخصوصاً في

¹محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 25.

حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطورها ونموها.

ويتبين أن هذه المصادر لها الأثر الكبير والعظيم في حياة المنظمة وسيرها على النحو الأمثل، وذلك بتوجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق الهدف، ودورها إلهام في تطوير أداء القدرات البشرية، ومع إضفاء صبغة للمنظمة تميزها عن المنظمات الفرعية، وبالتالي شكل العادات والتقاليد والقصص والطقوس والرموز واللغة، ماهية هذه المنظمة وقدراتها على السير قدما في خلق ثقافة تنظيمية قادرة على البقاء والاستمرارية نحو الأفضل.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها

تحتوي الثقافة التنظيمية على العديد من المكونات أو القوى التي لها تأثير على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة وبالتالي ينعكس على أسلوب الممارسة الذي تتبعه الإدارة في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه يمكن اختصار مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي¹:

1- القيم التنظيمية: إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء، وتعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، وتستمد هذه القيم من البيئة ومصادرها التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرات السابقة وأنماط الجماعات التي ينتمي إليها الفرد العامل.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 6.

المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- 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 نفس المنظمة، وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث تسود ويلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة.

4- التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا 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.

5- العادات والتقاليد: هي تلك الأحداث والأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وطقوس التكريم للموظف المثالي أو الأداء المتميز

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي¹ :

- 1- الإنسانية:** يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الإنسان وتشكل شخصيته.
- 2- الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد.

¹ عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85.

- 3- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال.
- 4- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.
- 5- القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، وعن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع.
- 6- المرونة: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.
- 7- التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسفاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.¹
- 8- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.²

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326
² ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

وبناء على ما ذكر نستنتج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والتوقعات والاعتقادات وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها العاملون.¹

² نفس المرجع ما جدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

بين بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر ومن أبرز هذه الأنواع:

1- مدى قدرة ثقافة المنظمة السائدة على عكس احتياجاتها الحقيقية وتشمل:¹

أ- **ثقافة القوة:** يشير هذا النوع إلى مركزية اتخاذ القرارات وحصر جميع الصلاحيات بالإدارة العليا فقط بينما الإدارات الأخرى تعتبر تنفيذية وغالبا ما تشاهد هذه في المنظمات صغيرة الحجم، وتبدأ المشاكل أو التأثيرات عندما يصبح حجم هذه المنظمات كبيرا للدرجة التي تشعر بها الإدارة العليا بصعوبة الاحتفاظ بالصلاحيات بيدها (المحافظة على المركزية) وذلك بسبب التعقيدات والتفاصيل الكثيرة والظروف التي تواجهها.

ب- **ثقافة الدور:** إن ما يميز هذه الثقافة عن سابقتها هو تركيزها ينصب على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، وعدم تفضيل المخاطرة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

ج- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على الإنجاز وأداء المهام والأعمال عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (أي الاهتمام بالنتائج) وغالبا ما تميل هذه الثقافة إلى حل المشكلات بالاعتماد على الخبرة والعمل الجماعي مما يجعل المنظمات عالية التكيف مع المتغيرات والمستجدات، إلا أن المعضلة تكمن بصعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد

د- **ثقافة العمليات:** تقتصر ثقافة العمليات على الاهتمام بطريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تحقق، والفرد الناجح في إطار ثقافة العمليات هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما

¹مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي إعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 145.

بتفاصيل عمله اليومي والكلي فينتشر الحذر، والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم.

هـ- **ثقافة الإنجاز:** وتركز هذه الثقافة التنظيمية على مستويات النجاح والنمو والتميز لدى أفراد المنظمة ويمكن القول أن المنظمات تمتلك ثقافة الانجاز إذا كانت تعتمد على منهجية تعزيز الانجازات من خلال الحوافز أو الطقوس التكريمية أو شهادات التقدير وبالتالي زيادة حماس الموظفين لتقديم المزيد من الأداء الناجح والمميز.

2- الثقافة التنظيمية تبعا لنمط القيادة الإدارية:

وتتمثل في¹:

أ- **الثقافة البيروقراطية:** هي التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي وتقوم على أساس الرقابة والتحكم والقوة والإلزام بحيث يكون العمل منظما والتنسيق بين الوحدات ظاهرا للعيان.

ب- **الثقافة الإبداعية:** تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع، وهنا يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات لخلق فكرة وطريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نموا وتطورا من ذي قبل.

ج- **الثقافة المساندة:** تركز على العلاقات الاجتماعية وبيئة عمل تتميز بأجواء الألفة والمحبة والود، ويمكن أن تسود المنظمة أجواء الثقة والمساواة والتعاون، والعدل والإنصاف والأمان ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

د- **الهيكل التنظيمي:** هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة ويستطيع أي مدير أن يختار نموذج الهيكل التنظيمي من بين بدائل كثيرة ومتنوعة غير محدودة، وهذا ما جعل أحد الكتاب ينظر للمنظمات على أنها تشبه بصمات أصابع يد الإنسان، لكل منظمة هيكلها التنظيمي الفريد المتميز عن غيره، ولكنها في نفس الوقت تشترك في

¹كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، 2003، ص 34.

خصائص معينة تجعل من الممكن تصنيفها إلى مجموعات رئيسية استناداً لعوامل وعناصر مشتركة، وزاد هذا الأمر من حيرة الباحثين والمديرين والمعنيين باتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي¹.

ويعتبر الهيكل الهوية التعريفية للمنظمة أو بصمة الإصبع التي تحمل السمات المميزة والخصائص، وأن الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تتفاوت تبعاً للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هنالك توائم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها وتعمل خلالها تلك المنظمة. ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخرطة التنظيمية Organizational Char t التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية ومهام ومسؤوليات كل موظف.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

اختلفت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سُميت تارةً بتقييم الأداء ومرة سميت بقياس الكفاءة وآخرين سموها بتقييم الكفاءة إلا أن الأكثر استعمالاً هي تقييم الأداء وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من تعريف التقييم وتعريف تقييم الأداء العاملين، كما سنتطرق في المفهوم إلى الخصائص والأهمية.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

لقد تعددت مفاهيم حول الأداء الوظيفي ونذكر أبرز هذه المفاهيم :

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن مفهوم الأداء الوظيفي حظي بالعديد من الاهتمامات من قبل الباحثين رغم هذا إلا أنه مزال يعاني من صعوبة تحديد مفهوم وافي و شامل له ولهذا سنوضح بعض المفاهيم تخص الأداء الوظيفي:

¹ - أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، ابن منظور الإفرقي ، (لسان إفريقي) ، المجلد الأول ، دار بيروت للطباعة والنشر ، 1956 ، ص 26.

1 **المعنى اللغوي:** إن الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتينية *performare* وهي إعطاء كلية شيء ما أي أدى الشيء أو صلة. والاسم الأداء يقال فلان أحسن الأداء. وأدى دينه أي قضاء وأدى الشيء قام به واسم الأداء يقال تأدية فلان من حقه إذا أديته وقضيته ويقال أدى فلان ما عليه والتأدية يقابلها بلغة الانجليزية *performance* والتي تعني انجاز العمل.¹

2 **المعنى الاصطلاحي:** الأداء هو القيام بإعياء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا لمعدل المفروض أداء من العامل الكفاء المدرب الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها² والأداء كذلك هو النتيجة المتحصل عليها عند تنفيذ عمل ما³.

كما عرفه حنفي محمد سليمان: إن الأداء يرتبط بالمجهود الذي يرتبط بمجهود الذي يقدمه أي فرد في المؤسسة ويعبر عن مستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد.⁴

الأداء الوظيفي: هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على قيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

وعرفه احمد صقر عاشور بقوله: إن أداء الفرد في العمل محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.⁵

ويعرفه اندرو بأنه: تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ويشار على انه مجموعة من السلوكيات والإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله مع بقية

¹حسين حريم، المرجع السابق، ص 431.

² عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 26.

³ عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 42.

⁴ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص 13.

⁵ رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانيت، ط 1، 2003، ص 58.

أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص¹.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو السلوك الوظيفي للفرد يقوم به داخل المؤسسة للإنجاز العمل المطلوب منه من خلال هذه التعاريف سيكون الإجرائي للأداء الوظيفي في هذه الدراسة كما يلي: قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات والعمليات المكلفة إليهم والواجب القيام بها وفق ما جاء في دليل المسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها بفعالية وقوة وكفاءة.²

الكفاءة: فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة.

الفعالية: هي فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.

الأداء: هو العمل المنجز بهدف ترقية الفعالية المنظمة على المدى القصير والطويل.³

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحظى الأداء بمكانة هامة داخل المؤسسة هو النتيجة المستهدفة فيه. تنعم المؤسسة بالاستقرار والبقاء وروح الاستمرارية من خلال الأداء المتميز من قبل العاملين فترجع أهمية الأداء إلى⁴:

• احتياج المنظمات إلى تفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف من خلال المخرجات وتقديم الخدمات والتركيز على العنصر البشري الذي يحول الموارد إلى مخرجات ذات قيمة أعلى الأداء المتميز للعاملين: هذا ما يجعل منها أكثر استقراراً وأطول بقاءً.

¹ ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 52.

² ناصر بن محمد بن عقيل العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء والوظيفي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة جامعة نايف العربية الرياض 2006 ص 52

³ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، عمان ، الدار الجامعية للنشر ، 2003 ، ص 135

³ صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، بومرداس ، ص 64

- تقارير الأداء احد أدوات الإدارة التي ترتبط بحياة الموظف خلال مسيرته الوظيفية من صدور قرار تعيينه إلى صدور انتهاء خدمته والأداء من احد الوسائل الهامة في ابرز في قوة الفرد وجدارته ومقارنته بالآخرين.
- يعتبر ذو أهمية كبيرة في معرفة جودة الأداء وفي اتخاذ القرار وبه تتأكد المنظمة منم إن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة موضوعية ويساعد ذلك الأداء على توجيه والتشجيع والتخطيط لرفع مستوى الفرد والحد من نقاط الضعف.
- ارتباط المؤسسة بدورة حياته افي مراحل مختلفة. أي المرور عبر مراحل وتخطي مرحلة النمو وتقدم إلى مرحلة أكثر تقدما وكذا باعتماد على مستوى الفعالية والكفاءة. (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) وهذه المراحل تعبر في مجالها على إن ارتفاع المنظمة لا يكون إلا بأدائها الفعلي.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وعناصره

وقسمنا هذا المطلب الى فرعين محددات الأداء الوظيفي وابرز عناصر أداء الوظيفي

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

لأي منظمة هدف أساسي وهو زيادة إنتاجها واستمراريتها وتطويرها وهذا يتطلب من العاملين تقديم أفضل أداء إليهم ومنه إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي بجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وادراك والمهام وهذا ما يحدده عوامل الأداء الرئيسي.¹

1/ **الجهد المبذول:** هي كمية الحماس وطاقة الجهد الذي يبذله العامل فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية العامل لأداء فالدافعية هي القدرة الحقيقية التي تجعل الفرد يقوم بنشاط حيث يؤثر في المستخدم لنيل جهد مجددا.

2/ **القدرات:** هي الخصائص والخبرات السابقة والتجارب التي تحدد فاعلية الجهد المبذول يشمل درجة التغير عن القدرات الذهنية والبدنية لأداء المهام والقدرات الذهنية تتدرج

¹رواية حسن ، إدارة موارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2003، ص209

وفق الذكاء وسرعة الذاكرة... الخ القدرات البدنية تتدرج وفق القدرة على أداء مهام القوة العضلية وما يرتبط بالمرونة.¹

3 الإدراك: هو التصورات والميولات والرغبات التي يعتقد الفرد من انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي فهم ووضوح الدور الوظيفي للعامل لكي لا يقع في أخطاء فأداء الفرد يعتبر محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدرته على إدراك لمحتوى عمله فلقد شكل محمد سعيد سلطان المعادلة التالية: الأداء = الدافعية + القدرات + الإدراك. ومنه محددات الأداء هي مزيج بين جهد الفرد المبذول وما يتمتع به من مهارات وخبرات وما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات تكمن أهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء العاملين في المؤسسات واتجه البحث عن مكونات الأداء من اجل الخروج بأداء أفضل ودعم فعالية الأداء الوظيفي للعاملين من هذه العناصر ما يلي:²

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمهارات الفنية إلى نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام. الإتقان. والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل ودعم الوقوع في الأخطاء
- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع
- المواقف وهو ما تتصف بيه البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي
- الوظيفة: ما تتصف بيه من متطلبات وتحديات ما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه.

¹ محمد سعيد سلطان، سلوك الإنسان في المنظمات ، طبعة 1، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر 2002، ص 119- 220

² رجاء جحيلان ، تقويم كفاءة الموظف بين نظرية والتطبيق ، مركز الكتاب النشر القاهرة، مصر ، 1980، ص 210

المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومظاهر ضعفه

الفرع الأول: أبعاد الأداء

ويقصد بها أداء الفرد للعمل وذلك بالقيام بأنشطة مختلفة التي يتكون منها عمله وله ثلاث أبعاد وهي¹:

✓ **كمية الجهد**: تتمثل في الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد أثناء فترة عملة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

✓ **نوعية الجهد**: تعبر عن مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

✓ **نمط الأداء**: يعبر بها عن السلوكيات الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل. فعلي أساس نمط الأداء يكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في دائه حركاته أو أنشطته معينة أو مزيج هذه الحركات

كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها حل المشكلة أو أسلوب البحث

الفرع الثاني: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي ومعاييرها والعوامل المؤثرة به

أولاً: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

تكمن مظاهر ضعف الأداء في²:

1. الضعف في معرفة القدرات والمعارف والتأخير في اتخاذ لقرارات
2. عدم الانسجام والتعاون بين العاملين وعدم التطلع على الثقافات السائدة وفقدان الحافزية واللامبالاة بين العاملين وإهمال الوقت
3. الإنتاجية الضعيفة والفاعلية والكفاءة المتدنية
4. عدم الاحتكاك بالخبرات السابقة وعدم إشارة المختصين .

¹ فيصل عبد الرؤوف الداخل ، تكنولوجيا الإدارة البشرية ، دار المكتبة الوطنية عمان ، 2001 ، ص 103

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص219 ص 220

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي معايير فهي عبارة عن أداة قانونية وبيان مختص متفق عليه من قبل الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأداء الأفضل وتستخدم المعايير للمراقبة المستمرة أهم المعايير هي¹:

- **الجودة المؤشر الخاص** لنشاطات المؤسسة تحكم على جودة الداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج
- **الكمية** حجم العمل المنجز وكمية الاتفاق والتناسب مع يكتسب من خبرات والتدريب.
- **الوقت** عنصر مهم جدا في إدارة الأعمال وفي حياته ويجب استغلاله استغلال امثل لأنها إذا مضى لا يرجع .
- **الإجراءات** وهي المنهج الذي يسير وفقه العامل في أداء عمله الضروري والواجب تنفيذها والقيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرف والوسائل المسموح بها والغير المسموح بها للوصول إلى الأفضل.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتضح لنا وجود العديد من العوامل والعراقيل التي تؤثر على أداء الفرد بعضها مرتبط بالخارجي وبعضها الآخر يرتبط بالعوامل الداخلية ومن خلال هذه العوامل فهناك من تخرج على سيطرة الموظف ولا يستطيع التحكم فيها وأخرى تكون تحت سيطرته نستنتج إن هناك عوامل متعلقة بالبيئة (الداخلية والخارجية) وأخرى متعلقة بشخصية الفرد وأخرى بالمجتمع وهي²

- 1- **العوامل البيئية:** وهذا ما يخرج فوق سيطرة الفرد وتحكمه وتؤثر على مستوى أدائه من خلال الجهد والخبرة والقدرات بالسلب والإيجاب فعدم وضوح النمط الإشرافياً والسياسات الإدارية أو نقص في معدات التدريب يؤدي إلى نقص في الأداء ومن هذه العوامل البيئية

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2003، ص 293.

² رواية حسن، مرجع سابق، ص 212

المؤثرة على أداء الأفراد (تصميم الوظيفة- تحديد الأهداف - أسلوب القيادة - توفير الحوافز - ظروف العمل المادية- ثقافة المنظمة - التدريب والظروف العمل الاجتماعية).¹

2-العوامل الشخصية: وهي العوامل التي تتعلق بالفرد وتحدد سلوكه وطريقة أدائه من خلال العلاقة المتداخلة بين كل من كل الجهد والقدرات وإدراك الدور.

3-عوامل متعلقة بالمجتمع والبيئة الخارجية: تشمل المؤثرات الاجتماعية والثقافية والقانونية الموجودة خارج المنظمة وتتوقف هنا طبيعة التأثير الذي يحدث بين بيئة الفرد وأدائه على حسب القيم والمبادئ السائدة في هذه البيئة فالمجتمع الذي يتميز بإخلاص وانضباط والتعاون والتعلم غالبا ما يكون مستوى أدائه مرتفعا على عكس المجتمع الذي يرفض التغيير وغياب الالتزام واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية سيكون العمل منخفضا ولتحسين الأداء ومعالجته وسائل وطرق منها :

لمعالجة الأداء الوظيفي وجب دراسة كاملة وشاملة للعناصر الأداء الوظيفي وجب دراسة كاملة وشاملة لعناصر الأداء والعوامل المؤثرة على مستوى المدخلات والمخرجات وهناك العديد من الطرق والآليات الحديثة والتي تساهم في معالجة وتطوير فعالية الأداء الوظيفي وترتبط هذه الطرق بالعنصر البشري والهيكل التنظيمي والآلات التكنولوجية المستخدمة ومن أهمها ما يلي² :

- الاعتماد على النظم الالكترونية والتوجيه والإرشاد .
- الإدارة بالأهداف
- المشاركة والعمل الجماعي
- التدريب والتنمية والتعليم
- خلق الدوافع والحوافز
- توفير ظروف العمل المناسبة

¹مجدي احمد محمد عبد الله، علم نفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996 ، ص187

²مجدي احمد محمد عبد الله، المرجع السابق، ص 188.

- توفير البيئة التنظيمية المدعمة نقل فيها العوائق الأداء بما يمكن تحقيق الأداء الجيد
 - تحقيق التوازن بين العناصر الأربعة (الجودة - الإنتاجية - التكنولوجيا - التكلفة)
 - الحرص على الوقت وإعطائها الأهمية الكبرى
- ولتحسين الأداء يتطلب فرقة مختصة في البحث والتطوير تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة على الابتكار وعادة ما يكون من خارج المنظمة من عملية التطوير المكلفة تتطلب جهد الوقت .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعرض هذا المبحث مختلف الدراسات السابقة التي تطرقت إلى معالجة موضوع دراستنا، من دراسات عربية وأجنبية وتلخيص مختلف الفروق بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة المعروضة بهذا المبحث.

المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة

الفرع الأول : دراسة أحمد موسى المهدي أبو سمورة بعنوان : الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم .

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحواجز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد وللمتغير المستقل وعلى الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وأداء العاملين كمتغير تابع.

ولقد اعتمد الباحث من أجل معالجة إشكالية البحث على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة و بإعداد استبيانته موجه للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العامة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين، مع العلم أن الباحث أخذ عينة متمثلة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ثلاثة مؤسسات جامعية هي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أمدرمان الأهلية وكلية غرب النيل، ولقد تحصل الباحث على 384 فرد تم اختيارهم عشوائيا وحلل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عديد النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين والرضا الوظيفي، إلى جانب توصل الباحث إلى أن تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي وذلك لضعف التدريب في جهات مختلفة.

ومن أهم التوصيات المعتمدة من قبل الباحث، ضرورة أن يكون لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة المعرفة بأنواع الثقافة التنظيمية وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين، إلى جانب الاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة وتحري الرضا الوظيفي ومراجعة البنية التحتية.

الفرع الثاني : دراسة شيخي مليكة - دحو خضرة - سعيدي عامر برزوق **بعنوان :** تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة).

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التمكين النفسي على الرضا الوظيفي و تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، إلى جانب دراسة علاقة التمكين النفسي للعاملين وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

واعتمد الباحث في إعداد بحثه على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة، وقام بتحليل نتائجه من خلال إتباع طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) واعتماد برنامج Smart Pls3.

ومن النتائج التي توصل لها باحثوا هذه الدراسة وجود تأثير مباشر بموجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي ومدى تأثير هذا الأخير ووجوده على الأداء الوظيفي كمتغير وسيط .

الفرع الثالث : نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح **بعنوان :** تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى معرفة وتقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك من وجهة نظر العاملين فيها والتي كانت شركة الاتصالات الفلسطينية كنموذج لها.

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع استبيان على العاملين في المؤسسة استرجع منهم ما نسبته 95.5%.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين، إلى جانب علاقة الدلالة الإحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، مدى دور الترقيات و الإنصاف في تطوير الأداء الوظيفي، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية مثل العمر و الخبرة والمؤهل العلمي.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها هذه الدراسة هو ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وإعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات الموظفين وتكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد، إلى جانب ترسيخ العدالة في الحوافز والمكافآت للمساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الفرع الرابع : خالد علي بعنوان : أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة .

هدف الباحث من خلال دراسته في إبراز أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين وتحسينه في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق .

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي من خلال دراسة الاستبيان الذي وزع على عينة من العاملين متكون من جزئين، أولها يشير إلى البيانات الشخصية للعاملين وثانيها تضمن المحاور التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي خلصت لها الدراسة هو أن مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي كانا مرتفعين إلى حد ما، لكن ومع عدم إتباع أساليب إدارية تدعم الإبداع وتعززه وتحقق مستوى أداء متميز وفعال لدى العاملين جعل عجلة التنمية داخل المركب تشهد نوعا من الركود رغم كل الإمكانيات التي تؤهله للصدارة .

الفرع الخامس : أثير محمد أبو زنير **بعنوان :** أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة

التنظيمية (دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة)

يعتبر الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الثقافة

التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي بإتباع أسلوب المسح الشامل

واستطلاع آراء مجتمع الدراسة من خلال استبيان وزع عليهم استرع منه ما نسبته 90.75

%، كما استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد للوصول

إلى نتائج الدراسة.

ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد

المجتمع على أبعاد مجال تكنولوجيا المعلومات بكل ما تحويه، كما خلصت إلى وجود أثر

لتكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية وهذا

بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول تكنولوجيا

المعلومات والثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية .

ومن التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة توظيف تكنولوجيا المعلومات بأفضل صورة داخل

المنظمة من خلال الاعتماد على مبرمجين داخليين يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة بهدف

تطوير البرمجيات المستخدمة، إلى جانب توفير نظام حماية البيانات والمعلومات المتضمنة

لبرامج وقواعد البيانات المستخدمة في المنظمات، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بإجراء

الصيانة الدورية للأجهزة.

الفرع السادس : الزهرة بن بريكة - طارق بن قسبي **بعنوان :** محددات الأداء الوظيفي

للعاملين بالقطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات

ببريكة)

إن الهدف من هذه الدراسة هو تقصي أثر الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية وتحديد أكثرها تأثيرا في الأداء الوظيفي.

استخدم الباحثان في دراسة الإشكالية المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهة نظر موظفي قطاع الصحة حيال أثر كل من الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز على الأداء الوظيفي وهذا من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ والتكرارات والنسب المئوية لوثف متغيرات الدراسة والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة على متغيرات الدراسة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحثان وجود علاقة ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، حيث كانت القدرة التفسيرية للنموذج 80.3 % من التباين الكلي في درجات المتغير التابع وهي كمية كبيرة جدا من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة.

الفرع السابع : بومدين بلكيربعنوان : أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات (إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات حاضرا ومستقبلا.

ومن أهم ما نتج عن هذه الدراسة أن الخصائص والسمات الثقافية داخل المنظمات لها أهمية كبيرة في تحديد السلوكيات والأفعال التي تبدو عن المنظمة، كما يؤثر الابتكار على أداء المنظمات بدرجة مهمة فالشركات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة وتجدد في طرق وأساليب منتجاتها هي بالضرورة تحقق مستويات أداء مرتفعة. ومما توصل إليه الباحث أيضا أن هناك ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء فالشركات الأكثر نجاحا هي تلك التي تمتلك ثقافات قوية.

الفرع الثامن : مزارة عيسى - ونوقي عبد القادر بعنوان : معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة.

هدفت الدراسة للبحث في معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة بالإضافة إلى مكونات ومحددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه والصعوبات والأخطاء في عمليات تقييم الأداء وبذلك هدف البحث تسليط الضوء على أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة وتحديد المعوقات.

الفرع التاسع: أبو حجر بعنوان : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وتحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، ولقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وزع عشوائيا على جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وبين متوسط تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لديهم. ومن التوصيات التي خلصت إليها الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم وخاصة المديرين الجدد لزيادة معرفتهم بآليات إدارة الأزمات المدرسية المتنوعة التي قد تصيب المدرسة، وإدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية، إنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بإدارة الأزمات في كل مديرية وقاعدة بيانات فرعية في كل مدرسة وربطها بجميع مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة لتوثيق الأزمات التي مرت بها المدارس وآليات التغلب عليها لتعزيز ثقافة القوة.

الفرع العاشر : ساعد 2016 بعنوان : دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

من الأهداف التي سعت إليها الدراسة التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان في جمع البيانات الأولية إذ وزع 178 على المدراء ، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الشامل.

وخلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية. ومن أهم التوصيات التي توصل لها الباحث العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولاسيما القيادة الإبداعية على أن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة .

الفرع الحادية عشر : دراسة حويجي بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة و الخاصة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان أداة للدراسة وهذا باختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة وجامعة فلسطين) .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتعزيز الأعراف التنظيمية

التي تعمل على تهيئة المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار بالإضافة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

الفرع الأول : دراسة . Sewanu 2015 بعنوان : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النطاق الصغير والمتوسط للمشاريع الإنتاجية في نيجيريا

The Impact of Information Communication Technology on Small and Medium Scale Enterprise productivity in Nigeria

هدفت هذه الدراسة لبيان وصف الخصائص العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم واستكشاف آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من أفراد الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تتحسن عملياتها ومنتجاتها مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ تعزز تكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية عملية الإنتاج في المنظمات، مما يقلل من التكلفة ويزيد من القدرات التنظيمية.

وأوصت هذه الدراسة بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم يفتح فرص جديدة للعمل وتقليل المخزون باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن جعل خدماتها أكثر قابلية للتداول.

الفرع ثاني : Margarido 2015 بعنوان : تأثير المنافع التكنولوجية على تجربة العملاء في الفنادق الراقية

هدفت الباحثة من دراسته لتحليل تأثير التكنولوجيا الحالية وتقييم إمكانات أحدث التقنيات على تجربة العملاء، واستخدمت في بحثها المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 310 عميلا للفنادق.

ومن بين النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن الانترنت من أهم وسيلة من وسائل التكنولوجيا لكل من المسافرين بغرض الترفيه والأعمال، وغالبية المجيبين يودون إضافة تكنولوجيا جديدة أو تغيير بعض التكنولوجيا القائمة للتكنولوجيات الجديدة من أجل تحسين تجربتهم. وأوصت الباحثة في الأخير إلى ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع في هذه الآونة للاستمرار بتقديم خدمة تتال رضا العملاء.

الفرع الثالث : Gakuo 2011 بعنوان : تأثير استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

على أداء الشركة : حالة دراسية على شركة مياه في نيروبي.

تهدف هذه الدراسة لبيان تأثير استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء شركة مياه في نيروبي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان الذي وزع على العاملين بشركة المياه

ومن النتائج التي توصل إليها أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الأجهزة والمعدات والانترنت قواعد البيانات) أثر بشكل قوي في متوسط الأداء التنظيمي للشركة منذ بدء العمل بإستراتيجية تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد تحققت العديد من الانجازات والشركة تحسنت العائدات الإجمالية لها، وتشير الدراسة إلى أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تستخدم لتعزيز التعاون مع الشركاء، وتشير الدراسة إلى أن الأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تدعم العمليات والأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى ابتكار المنتجات.

ومن توصيات الدراسة الاستمرار بتدريب الموظفين المعنيين وهذا يدعم بناء القدرات والمتابعة والمراجعة واستدامة التغيير فيما يتعلق بالعمليات والأدوار والحدود والمنشآت، كما تحتاج

إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بتقييم دوري وينبغي أن تشمل عملية إدارة التغيير اختيار برنامج للرقابة والتقييم.

الفرع الرابع : Agbolade 2011 **بعنوان :** العلاقة بين الربحية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك في نيجيريا.

من أهداف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين البنوك الربحية واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلك البنوك في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وزرع على العاملين في البنك. وأظهرت الدراسة التوصل إلى وجود علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنوك الربحية في نيجيريا وكانت مستوى الموافقة مرتفع جدا في بعدى شبكات الاتصال والانترنت والإجراءات، إلى جانب تحليل العوامل التي تدل على أن حجم الأرباح ضئيلة للغاية من دون وجود إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . ومن التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة الاستمرار بالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات داخل البنوك.

الفرع الخامس: Han and Hsieh 2011 **بعنوان :** تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لتحسين أداء الموارد البشرية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بجمع وتحليل البيانات من عينة من الشركات موضع الدراسة خلال فترة زمنية محددة.

ونتج عن هذه الدراسة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة وكشفت الدراسة عن العلاقة الطردية القوية جدا بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن العاملين في الصناعات التي تعتمد في تطويرها على تكنولوجيا المعلومات أكثر فعالية من العاملين في الصناعات الأخرى. ومن أهم التوصيات التي اقترحها الباحث

ضرورة الاستمرار بمواكبة كل ما هو جديد بمجال تكنولوجيا المعلومات وتدريب الموظفين المعنيين على هذه التكنولوجيا.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

بعد أن تم الاستعراض لعديد من الدراسات السابقة المختلفة التي تم الحصول عليها فتناولت العديد من المحاور المختلفة من موضوع الدراسة الحالية وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، حيث اتفقت الدراسات السابقة على أنها تدرس الثقافة التنظيمية من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى، كما تمتحيد المشكلة وأسئلتها وفرضياتها بشكل مماثل فهي تبحث في ذات الصياغ، كما أنها اشتركت في المنهج المستخدم فيها ومن خلال دراسة الجانب التطبيقي حيث أن الدراسات عالجت جانبها التطبيقي باستبيان مطروح وكذلك دراستنا الحالية، وبذل الاشتراك في عرض وتحليل للنتائج المتوصل لها.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة هي أن الدراسات السابقة اختلفت في المجال الزماني والمكاني من جهة وكذلك مكان وزمان توزيع الاستبيان وبذلك هناك بعض الاختلافات في النتائج المتحصل عليها، وكذلك عدم اجتماع المتغيرين المتمثلين في الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في دراسة معينة حيث أن الدراسات قد طرحت المتغيرين بشكل منفصل.

خلاصة الفصل

تم خلال هذا الفصل التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية من خلال طرح لمفهومها وخصائصها أهميتها والوظائف التي تؤديها وغيرها من الجوانب التي أظهرت لنا أنها بمثابة الركيزة التي تربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك الايجابي في العمل، مما ينعكس على فعالية الأداء الوظيفي الذي بدوره كان له طرح لمختلف الأدبيات النظرية المتعلقة به كذلك، كما قمنا بعرض لمختلف الدراسات السابقة التي تتقارب من خلال العنوان أو الأهداف بينها وبين دراستنا الحالية كما استخلصنا أوجه التشابه والاختلاف بينهما، لمعرفة المدى الذي تؤثر به الثقافة التنظيمية عن الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية

تمهيد

للإجابة على المشكلة الرئيسية للبحث والتي تطرقنا لها في الجانب النظري، كان لا بد من الانطلاق في الجانب التطبيقي الذي يعتبر الجزء الأهم من أجل الحصول على النتائج التي تمثل الهدف الرئيسي لأي مشروع علمي.

يتضمن هذا الفصل الذي يمثل بدراسة ميدانية على الإجراءات والخطوات العملية ومنهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة و العينة التي طبقت عليها الدراسة والأداة المستخدمة لجمع المعلومات والمتمثلة في الاستبيان والتحقق من ثبات أداة وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها واختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات وعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج عامة و اقتراحات تتماشى مع أهداف الموضوع .

ولقد قسمنا هذا الفصل الى :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

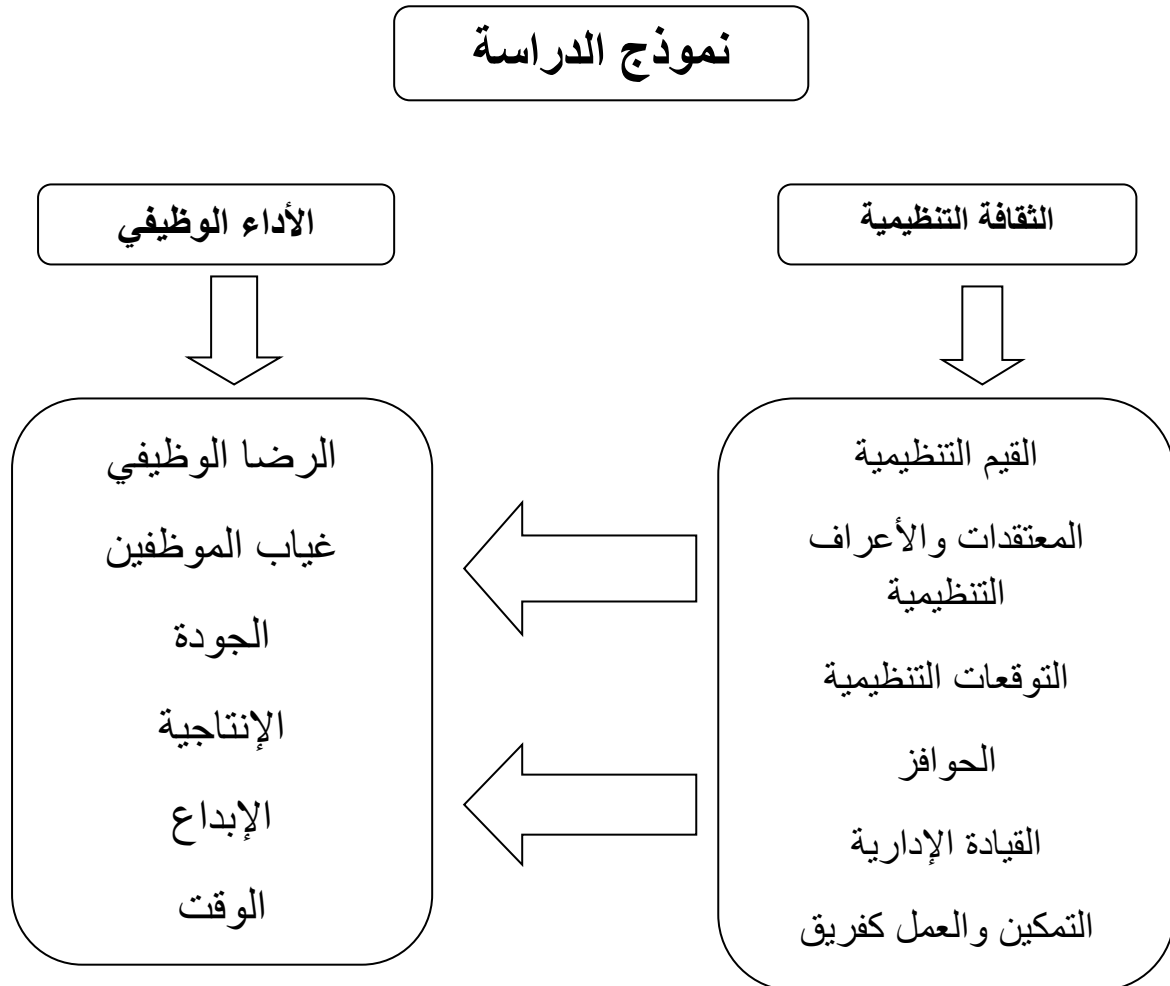
المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنحاول في هذا المبحث بتقسيمه إلى مطلبين المطلب الأول بعنوان الطريقة المتبعة في الدراسة و المقسمة بدورها إلى عنصرين بالترتيب المنهج المتبع، المجتمع وعينة الدراسة، أما المطلب الثاني تحت عنوان أدوات المستخدمة في الدراسة والمقسمة إلى عنصرين على الترتيب أدوات، الأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع



من إعداد الطلبة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الهدف من هذه الدراسة والمتمثل في (تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة) والمنهج الوصفي تحليلي هو وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث و فرضياته و لقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات.

المصادر الثانوية:تم معالجة الإطار النظري للدراسة باعتماد على مصادر بيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع و الدراسات بالعربية و الأجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية : فقد تم تصميم الاستبيان و توزيعه على بعض العينات من المجتمع.

الفرع الثاني: المجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من موظفي وعمال ومدراء وجميع من كان له صلة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية الوادي.

2/ عينة الدراسة: هي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع محل الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة، ولقد تم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وكالة الوادي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة

1/ تعريف الاستبيان: الاستبيان هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق من فرضيات تم وضعها مسبقا حول المجتمع المدروس أو لكشف صفات في هذا المجتمع الذي قد يكون من الصعب الوصول إليها بغير استبيان، أو للإجابة على أسئلة البحث. وعند تصميم الاستبيان يجب مراعاة بعض الشروط حتى تضمن دقة النتائج و صحتها، ومن أهم هذه الشروط:

- يجب أن تكون أسئلة الاستبيان بسيطة ومفهومة للجميع بشكل موحد ولا تكون غامضة.
- يجب أن تكون الأسئلة مباشرة وواضحة ولا يحتاج المجيب للتفكير بعمق ليجب عليها.¹

2/ إعداد وتصميم الاستبيان و توزيعه

لقد مرت عملية إعداد الاستبيان بعدة مراحل وخطوات بداية من بنائه إلى عملية جمعه وتحليله.

تصميم و إعداد: تركزت هذه الخطوة في وضع فرضية رئيسية تكون موافقة للدراسة ويتم الفصل في هذه فرضية عن طريق فقرات فرعية تكون مرتبطة بالفرضية الأصل.

توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز وكالة ولاية الوادي بالنزول شخصيا إلى مقر المديرية الكائن بشارع محمد خميستي ولاية الوادي.

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة وما تطلبه من اختيار دقيق لأسلوب تحليل البيانات لاسيما الاستخدام الأمثل للأساليب الإحصائية التي تتناسب مع منهجية الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها. والاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistique Package for SocialSciences) الذي يرمز له ب (SPSS) في تحليل البيانات، والمنهج الإحصائي الوصفي والمنهج الإحصائي التحليلي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

أ_ الأساليب المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة

- معامل الثبات α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.

¹البحر غيث التتجي، دمعن، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS، مركز سبر الدراسات الإحصائية و السياسات العامة، تركيا، 2014، ص 4_5 .

ب- الأساليب المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة

- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات.
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل كل لوحده والمتغير التابع.

المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات الاستبيان اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ لاختيار صدق وثبات الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين على الأسئلة المتعلقة بكل متغير على حدى، فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ بحيث يأخذ قيمة تكون محصورة بين الصفر والواحد (0.1) ولكل منها دلالة.

الفرع الثالث: اختبار الثبات

عندما قمنا بتطبيق ألفا كرمباخ من أجل اختبار الصدق والثبات في إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (40) فرد تحصلنا على ألفا كرمباخ (0.975) وهذا يدل على أن الارتباط بين أن الإجابيات مقبولة إحصائياً.

الجدول رقم (02_ 01): يوضح ثبات الإستبانة.

عدد العبارات	ألفا كرومباخ	الصدق
43	0.975	0.987

المصدر : من إعداد الباحثان بالاستعانة بمخرجات (SPSS).

من خلال إجراء إختبار ت الثبات (43)سؤالا من الاستبيان كان تتسبة معامل الفا كرومباخ(0.975)،مما يدل أن حالة توزيع استبيان جديد في نفس الظروف فإن%97.5 من عينة الدراسة يعيد ومن نفس الإجابة وهو ثبات عالي نوعاما للأداة المستعملة في الدراسة،مما يبين مصداقية النتائج التي يمكن الوصول إليها وأيضا يبين ارتباط الإجابات جيد ومقبول.

المبحث الثاني: عرض النتائج و ناقشتها

نقوم من خلال هذا المبحث عرض مختلف النتائج المتوصل إليها بعد جمع ومعالجة المعطيات التي تم استخراجها من الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الاجتماعية ال SPSS.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

تضمنت المتغيرات الديموغرافية للدراسة كلا من: الوصف الوظيفي المؤهل العلمي الخبرة المهنية حيث تم الحصول على النتائج التالية:

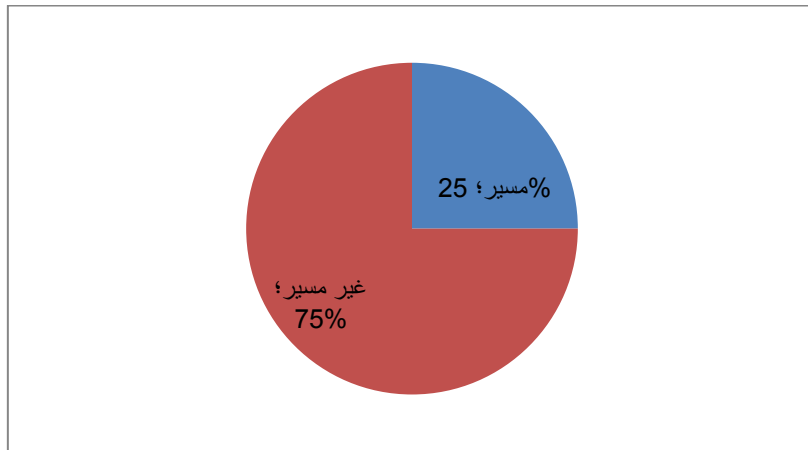
أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوصف الوظيفي

الجدول رقم (02_ 02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مسير	10	%25
غير مسار	30	%75
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (02_ 01): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوصف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (02_02) والشكل رقم (02_01) نجد في الوصف الوظيفي أن الأغلبية هم غير مسيرين بنسبة 75 % من أفراد مجتمع الدراسة، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 25% من أفراد العينة هم من فئة المسيرين .

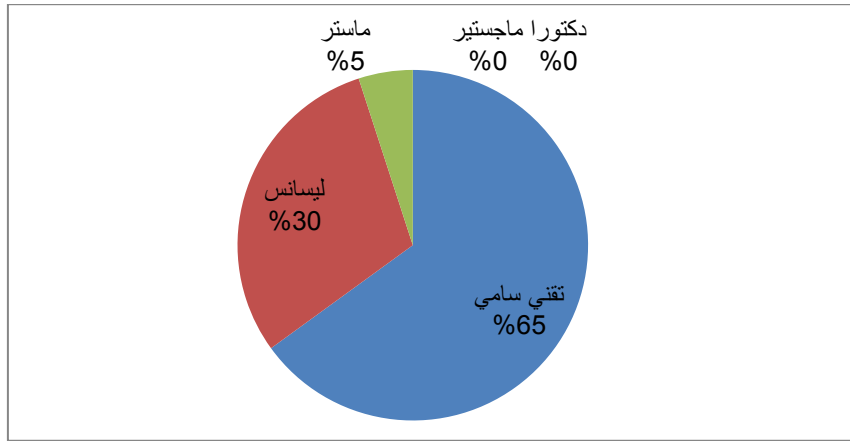
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (02_03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	26	65%
ليسانس	12	30%
ماستر	5	5%
ماجستير	0	0%
دكتورا	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (02_02): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 65% تمثل أفراد العينة ذوي المؤهل العلمي تقني سامي، في حين أن نسبة 30% تمثل مؤهل ليسانس، في حين جاءت نسبة 5% على التوالي لمؤهل ماستر، ونسبة 0%، للماجستير ودكتورا.

ة المهنية

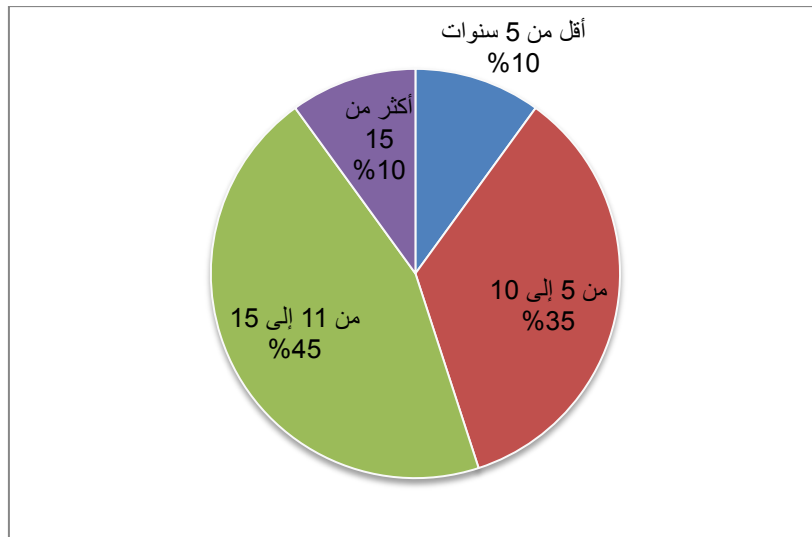
ثالثا : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (02 _ 04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	%10
من 5 إلى 10	14	%35
من 11 إلى 15	18	%45
أكثر من 15	4	%10
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (02 _ 03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 45% تمثل من 15 إلى 11 سنوات خبرة لأفراد العينة، في حين أن نسبة 35% تمثل سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات، في حين نسبة 10% هم من فئة أقل من 5 سنوات وأكثر سنوات.

المطلب الثاني: تحليل وعرض النتائج

أولاً: نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بالمحور الأول : الثقافة التنظيمية

*القيم التنظيمية

الجدول رقم (02 _ 05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للقيم

التنظيمية

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يوجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين	2.55	0.67	موافق
02	يسود المؤسسة جو من الاحترام بين الموظفين	2.75	0.43	موافق
03	تساعد المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه الموظف	2.20	0.82	محايد
04	تتمتع المؤسسة بتحقيق العدل والمساواة بين العاملين	2.00	0.84	محايد
05	تتسم المعاملات في المؤسسة بالنزاهة والشفافية	1.95	0.87	محايد
	القيم التنظيمية	2.92	0.67	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكون بعد " القيم التنظيمية" من 05 عبارات حيث نجد: تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 1.67 إلى أقل من 2.34 وهي تقابل المقياس " محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 2.34 إلى أقل من 3 وهي تقابل المقياس "موافق"

أما بالنسبة للبعد "القيم التنظيمية" فقد قدر متوسطه الحسابي 2.92 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.34 إلى أقل من 3 من وهي تقابل المقياس "موافق".

*المعتقدات والأعراف التنظيمية

الجدول رقم (02_ 06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للمعتقدات والأعراف التنظيمية

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يحرص العمال على تطبيق القوانين واللوائح المعمول بها	2.20	0.68	محايد
02	تعقد المؤسسة اجتماعات بصفة دورية لمناقشة قضايا العمل	2.20	0.68	محايد
03	يشارك الموظفون في عملية صنع القرار	2.15	0.80	محايد
04	هناك تقدير للمجهودات المبذولة من طرف العاملين	2.10	0.84	محايد
05	هناك سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات المعتمدة	2.10	0.84	محايد
	المعتقدات والأعراف التنظيمية	2.15	0.74	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكون بعد المعتقدات والأعراف التنظيمية من 05 عبارات حيث نجد: *تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 1.67 إلى أقل من 2.34 وهي تقابل المقياس " محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 2.34 إلى أقل من 3 وهي تقابل المقياس "موافق"

أما بالنسبة للبعد " المعتقدات والأعراف التنظيمية " فقد قدر متوسطه الحسابي 2.15 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 1.67 إلى أقل من 2.34 من وهي تقابل المقياس "موافق".

* التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (02_07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتوقعات

التنظيمية

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهودهم	1.40	0.49	غير موافق
02	تتيح المؤسسة للعاملين فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	1.70	0.79	غير موافق
03	يبدل العاملون المجهود اللازم لتحقيق ما يتوقعه المسؤول	2.52	0.75	موافق
04	يسعى العمال بجد ليكونوا عند حسن ظن المسؤول	2.60	0.74	موافق
	التوقعات التنظيمية	2.05	0.59	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكون بعد التوقعات التنظيمية من 04 عبارات حيث نجد: *تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 1 إلى أقل 1.67 سنة وهي تقابل المقياس " غير موافق" والمتوسطات الحسابية الواقعة من 1.67 إلى أقل من 2.34 وهي تقابل المقياس " محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 2.34 إلى أقل من 3 وهي تقابل المقياس "موافق"

أما بالنسبة للبعد " التوقعات التنظيمية " فقد قدر متوسطه الحسابي 2.05 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 1.67 إلى أقل 2.34 من وهي تقابل المقياس "محايد".

*الحوافز

الجدول رقم (02_ 07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للحوافز

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع المجهودات المبذولة	2.17	0.90	محايد
02	تتم الترقيات في المؤسسة على أساس الانضباط والأداء المميز	1.70	0.75	محايد
03	تمنح المؤسسة مكافئات محترمة للجهد الإضافي	1.47	0.64	غير موافق
04	يتلقى العاملون منح إضافية في المناسبات والأعياد	2.05	0.78	محايد
05	توجد عدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة	1.50	0.75	غير موافق
	الحوافز	1.78	0.69	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكون بعد الحوافز من 05 عبارات حيث نجد: *تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 1 إلى أقل 1.67 سنة وهي تقابل المقياس " غير موافق" والمتوسطات الحسابية الواقعة من 1.67 إلى أقل من 2.34 وهي تقابل المقياس " محايد" أما بالنسبة للبعد " الحوافز " فقد قدر متوسطه الحسابي 1.78 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 1.67 إلى أقل 2.34 من وهي تقابل المقياس "محايد".

* القيادة الإدارية

الجدول رقم (02_ 08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء القيادة الإدارية

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يخصص المسؤول جزءا من وقته لحل مشاكل الموظفين	1.75	0.80	محايد
02	تهتم المؤسسة بالرقابة على أداء العاملين	2.52	0.78	موافق
03	يمنح المسؤول مجال للمنافسة بين العمال	1.52	0.67	غير موافق
04	يعمل المسؤول على التحكم في الصراع التنظيمي الذي قد يحصل بين الموظفين	2.22	0.76	محايد
	القيادة الإدارية	2.00	0.67	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكون بعد القيادة الإدارية من 04 عبارات حيث نجد: *تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة *تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 1 إلى أقل 1.67 سنة وهي تقابل المقياس " غير موافق" والمتوسطات الحسابية الواقع من 1.67 إلى أقل من 2.34 وهي تقابل المقياس " محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 2.34 إلى أقل من 3 وهي تقابل المقياس "موافق" أما بالنسبة للبعد " القيادة الإدارية " فقد قدر متوسطه الحسابي 2.00 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 1.67 إلى أقل 2.34 من وهي تقابل المقياس "محايد".

* التمكين والعمل كفريق

الجدول رقم (02_09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء التمكين والعمل كفريق

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	أساهم بدور فعال وأساسي في تطوير المؤسسة	2.57	0.67	موافق
02	يسود المؤسسة جو عائلي بين الموظفين	2.70	0.60	موافق
03	أنتقى الدعم والتوجيه من زملائي في العمل	2.77	0.42	موافق
04	تمنحني المؤسسة الحرية في تسيير المصلحة التي أنتمي لها	1.92	0.85	محايد
05	يقوم زميلي بتعوي في العمل في حالة الغياب	2.52	0.75	موافق
	التمكين والعمل كفريق	2.50	0.59	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكون بعد التمكين والعمل كفريق من 05 عبارات حيث نجد: *تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة *تباين المتوسطات الحسابية الواقع من 1.67 إلى أقل من 2.34 وهي تقابل المقياس " محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 2.34 إلى أقل من 3 وهي تقابل المقياس "موافق" أما بالنسبة للبعد " التمكين والعمل كفريق " فقد قدر متوسطه الحسابي 2.50 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 1.67 إلى أقل من 2.34 من وهي تقابل المقياس "موافق".

ثانياً: نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بالمحور الثاني : الأداء الوظيفي

* الأداء الوظيفي

الجدول رقم(10_02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء الأداء

الوظيفي

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يلتزم العمال بانجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	2.42	0.81	موافق
02	مستعد للعمل خارج أوقات العمل عند الضرورة	2.50	0.81	موافق
03	أشعر بالرضا التام لانتمائي لهذه المؤسسة	2.82	0.38	موافق
04	هناك تناسب بين الشهادة التي أحوزها والمنصب الذي أشغله	2.00	0.90	محايد
05	أهتم بتطور المؤسسة التي أعمل بها	3.00	0.00	موافق
06	نادرا ما أضطر للغياب عن العمل	2.67	0.61	موافق
07	أكون في مكان العمل طوال مدة الدوام	2.90	0.37	موافق
08	أذهب للعمل وإن لم يكن لدي ما أقوم به	2.47	0.71	موافق
09	يتم انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	2.50	0.71	موافق
10	يحضى العمل الذي أقوم به على رضا الزبائن	2.80	0.40	موافق
11	تقدم المؤسسة خدمات متميزة للزبائن	2.12	0.72	محايد
12	أضطر إلى مضاعفة العمل في حال طلب مني ذلك	3.00	0.00	موافق
13	أسعى إلى تلبية حاجيات الزبون بصدر رحب	3.00	0.00	موافق
14	توفر المؤسسة جو مناسب لإضهار المواهب والأفكار	2.07	0.82	محايد
15	يطور العاملون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	2.55	0.63	موافق
16	الأداء الوظيفي	2.59	0.47	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتكون بعد الأداء الوظيفي من 15 عبارات حيث نجد: *تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة *تباين المتوسطات الحسابية الواقع من 1.67 إلى أقل من 2.34 وهي تقابل المقياس " محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 2.34 إلى أقل من 3 وهي تقابل المقياس "موافق" أما بالنسبة للبعد " الأداء الوظيفي " فقد قدر متوسطه الحسابي 2.59 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 1.67 إلى أقل من 2.34 من وهي تقابل المقياس "موافق".

ثالثا: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (02_ 11): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية	القيمة الاحتمالية (sig)
المتغير التابع	معامل الارتباط R	0.000
الأداء الوظيفي	**0.952	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 95.2% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ، أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الاولى 1-H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية

والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة

سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة

سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02_12): نتائج اختبار الفرضية الثانية

القيمة الاحتمالية (sig)	القيم التنظيمية	المتغير المستقل
0.000	معامل الارتباط R **0.955	المتغير التابع
		الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية

والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 95.5% وهذا يشير

إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ، أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثانية 2-H1: هناك علاقة بين المعتقدات والأعراف التنظيمية والأداء

الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات والأعراف التنظيمية والأداء

الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي

لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02_ 13): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	القيمة الاحتمالية (sig)
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط R	0.000
	**0.920	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعنقات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 92% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ، أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة 3-H1: هناك علاقة بين التوقعات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (02_ 14): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	القيمة الاحتمالية (sig)
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط R	0.000
	**0.959	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 95.9% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ، أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعي الرابعة 4-H1: هناك علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$

الجدول رقم (02_ 15): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المتغير المستقل	الحوافز	القيمة الاحتمالية (sig)
المتغير التابع	معامل الارتباط R	0.000
الأداء الوظيفي	**0.827	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 82.7% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ، أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الخامسة 5-H1: هناك علاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02_16): نتائج اختبار الفرضية السادسة

القيمة الاحتمالية (sig)	القيادة الإدارية	المتغير المستقل
0.000	معامل الارتباط R **0.916	المتغير التابع
		الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 91.6% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ، أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية السادسة 6-H1: هناك علاقة بين التمكين والعمل كفريق و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والعمل كفريق و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والعمل كفريق و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02_17): نتائج اختبار الفرضية السابعة

المتغير المستقل	التمكين والعمل كفريق	القيمة الاحتمالية (sig)
المتغير التابع	معامل الارتباط R	0.000
الأداء الوظيفي	**0.987	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والعمل كفريق والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 98.7% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ، أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الرئيسية الثانية H02: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى للعوامل الديمغرافية

الفرضية الفرعية الاولى H2-1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الوصف الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الوصف الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الوصف الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

جدول (02_18): نتائج اختبار الفرضية الثامنة

عينة العمال المسيرين	عينة العمال الغير مسيرين	"ت"	درجة	مستوى
ن=10	ن=30	المحسوبة	الحرية	الدلالة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
3.00	0.00	2.45	0.47	3.610	38	دالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول (02_ 18) أن قيمة (ت=3.610) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى

لمتغير الوصف الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية-2-H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية

($\alpha=0.05$)

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى

لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى

لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02_ 19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الإحصائية
بين المجموعات	4.070	2	2.035	15.992	0.000
داخل المجموعات	4.708	37	0.127		
المجموع الكلي	8.778	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F=15.992$ ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة 3-H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

0H: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير المهنية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (02 _ 20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الإحصائية
بين المجموعات	6.635	3	2.212	37.142	0.000
داخل المجموعات	2.144	36	0.060		
المجموع الكلي	8.778	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $F= 37.142$ ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

- القيم التنظيمية من خلال النتائج المستخرجة من حسابة المدرجة من SPSS تبين ان القيم التنظيمية لها دور في تحقيق الثقافة التنظيمية مما ينعكس على الاداء الوظيفي وهذا ما تطرقنا له في الجزء النظري
- المعتقدات والاعراف التنظيمية من خلال نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS تبين ان أغلب الإجابات كانت محايد ولكنها كانت في الفئة المحصورة التي تقابل المقياس الموفق وهذا ما تم التطرق اليه الجانب النظري من فاعلية ومعتقدات واعراف التنظيمية التي تساهم في تحقيق الاداء الوظيفي الفعال .
- التوقعات التنظيمية: افرزت نتائج الدراسة بعد تطبيق النظام SPSS انها تقابل نتجه محايد وهذا ان دل انما يدل على عدم تصريح العمال بالحقيقة ووجب على المؤسسة و المسيرين بصفة خاصة مراجعة هذ الجانب ودراسة الجوانب التي تحقق الفاعلية اللازمة
- الحوافز من مخرجات الدراسة تبين ان الحوافز كانت لها نتجة محايدة عن الاسئلة مطروحة للعمال وهذا ان دل فانما يدل على انا المؤسسة تنهت بهذا الجانب سواء بدراسة حاجيات العمال او رغباتهم او البحث عن كيفية تحقيق النتائج الفعالة على الاداء ومن خلال مبدا الحوافز .
- القيادة الإدارية: بينت الدراسة المستخلصة من تطبيق SPSS بان عنصر القيادة الادارية قد افرزت نتجه محاية وهنا ستوجب على مسؤولين في المؤسسة اعطاء هذا العنصر المهم والذي لهو مردود فعال على الاداء حين اذن هاما من الاولوية
- التمكين والعمل كالفريق: لقد افرز النتائج المتحصل عليها انا هذا العنصر كانت لهو نتجه ايجابية وهنا استوجب على اصحاب القرار تفعيل هذ العنصر واعطائه اولوية واستغلال هذ الجانب بتحقيق النتائج المرجوة والحصول على احسن اداء

خامسا : الاداء الوظيفي

لقد بينت النتائج المتحصل عليها من تحليل دراسة spss مع الاستبانة ان الاداء الوظيفي كانت مخرجاته موافق وهذا بينا لنا ان اداء الوظيفي لعمال المؤسسة كان مقبولا رغم بعض العوائق والتحديات التي لم تتم الحصول عليها من طرف العاملين او التي لم تكن وفق تطلعاتهم من المؤسسة مثل الحوافز والقيادة الادارية وتوقعات الادارية ...

وهذا يضع المسؤولين في المؤسسة امام تحدي كبير وهو اعادة الاهتمام بنقائص التي ينظر اليها العامل ومحاولة تحقيقها للحصول على افضل اداء .

خلاصة الفصل

لقد اعتمدنا في هذا الفصل على طريقة الاستمارة (الاستبيان) التي وزعناها على عينة من الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وكالة الوادي، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمعاملين، بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحميل بياناتها باستخدام أساليب: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحميل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة تبين لنا التأثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظف أو المورد البشري بصفة عامة داخل مؤسسات، حيث كشفت لنا الدراسة مدى مساهمة كل من القيم السائدة داخل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين، من خلال نتائج البحث اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية دور في تسيير المنظمات، حيث تعد جوهر السلوك التنظيمي داخليا، وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع أدائهم، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا و هذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية والتي كانت حول موظفين سونلغاز وكالة الوادي،

نتائج وتوصيات:

توصلنا من الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- ضرورة الثقافة التنظيمية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم.
- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمعاملين.
- أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا قيما نحو ثقافة الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي.
- أما الجانب التطبيقي فقد يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية:
- بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي %95.5 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية
- بين المعتقدات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي %92 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية

- بين التوقعات والأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 95.9% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية
- بين الحوافز والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 82.7% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية
- بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 91.6% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ،
- بين التمكين والعمل كفريق والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز إلى أن معامل الارتباط يساوي 98.7% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية
- في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الوصف الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)
- ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)
- ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تغرى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

آفاق الدراسة

- وبعد التوصل إلى النتائج المرجوة نودا لإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، كإشكاليات جديدة يمكن أنتكون محاور لبحوث قادمة نذكرها فيما يلي:
- الخلفية الثقافية للقيادة كأثر على الأداء التنظيمي.
 - تأثير الثقافة التنظيمية على الموظفين في المؤسسات دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة
 - تأثير الثقافة التنظيمية على النمط القيادي في المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، ابن منظور الإفريقي .(لسان إفريقي)،المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956.
- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، عمان ، الدار الجامعية للنشر ، 2003.
- جواد شوقي، سلوك تنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م
- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
- رجاء جحيلان ، تقويم كفاءة الموظف بين نظرية والتطبيق ، مركز الكتاب النشر القاهرة، مصر ، 1980.
- رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانيت، ط 1، 2003.
- رواية حسن ، إدارة موارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2003.
- عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988،.
- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- عقلة محمد المبيضين، التدريب الاداري الموجه بالأداء، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- فيصل عبد الرؤوف الداخل ، تكنولوجيا الإدارة البشرية ، دار المكتبة الوطنية عمان، 2001.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.

- مجدي احمد محمد عبد الله، علم نفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996 .
- محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة،.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ثانيا: الرسائل الجامعية والملتقيات**
- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير للعلوم التجارية، 2006.
- البحر غيث التجي، دمعن، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS، مركز سبر الدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014.
- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، بومرداس .
- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، 2003.

-
- محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.

المراجع الأجنبية

- Huczynski, A,A, & Buchanan, DA, (2007), Organizational Behavior,6th ed, Financial Times, Prentice Hall
- Wheelen, T, L, & Hunger, J,D, (2008), Strategic Management & Business Policy, 11th ed, New Jersey: Prentice Hall.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

يتشرف الباحثان أن يضعوا بين أيديكم استبيان لإجراء دراسة بعنوان :

"دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

بالوادي

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، تطلبت دراستنا تطبيق المقياس الذي بين أيديكم، ففرجوا منكم مشكورين بمنحنا جزءا يسيرا من وقتكم الثمين للإجابة عن هذا الإستبيان بوضع العلامة (√) أمام الإجابة الصحيحة بالنسبة لكم علما أن إجاباتكم ستحضى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير منا

الملاحق

القسم الأول : البيانات العامة

الرجاء وضع إشارة (√) في البديل المناسب في عبارة من العبارات التالية :

المؤهل	العلمي	:	تقني
سامي	ليسانس		دكتورا
	ماستر		ماجستير
	غير مسير		

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 11 إلى 15 أكثر من 15

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : تقييم ممارسات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

الر قم	الأسئلة	موافق	محايد	غير موافق
القسم الأول : الثقافة التنظيمية				
• القيم التنظيمية				
01	يوجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين			
02	يسود المؤسسة جو من الإحترام بين الموظفين			
03	تساعد المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه الموظف			
04	تتمتع المؤسسة بتحقيق العدل والمساواة بين العاملين			
05	تتسم المعاملات في المؤسسة بالنزاهة والشفافية			
• المعتقدات والأعراف التنظيمية				
01	يحرص العمال على تطبيق القوانين واللوائح المعمول بها			
02	تعقد المؤسسة اجتماعات بصفة دورية لمناقشة قضايا العمل			
03	يشارك الموظفون في عملية صنع القرار			
04	هناك تقدير للمجهودات المبذولة من طرف العاملين			
05	هناك سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات المعتمدة			

الملاحق

• التوقعات التنظيمية			
01			المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهودهم
02			تتيح المؤسسة للعاملين فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
03			يبدل العاملون المجهود اللازم لتحقيق ما يتوقعه المسؤول
04			يسعى العمال بجد ليكونوا عند حسن ظن المسؤول
• الحوافز			
01			الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع المجهودات المبذولة
02			تتم الترقيات في المؤسسة على أساس الانضباط والأداء المميز
03			تمنح المؤسسة مكافآت محترمة للجهد الإضافي
04			يتلقى العاملون منح إضافية في المناسبات والأعياد
05			توجد عدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة
• القيادة الإدارية			
01			يخصص المسؤول جزءا من وقته لحل مشاكل الموظفين
02			تهتم المؤسسة بالرقابة على أداء العاملين
03			يمنح المسؤول مجال للمنافسة بين العمال
04			يعمل المسؤول على التحكم في الصراع التنظيمي الذي قد يحصل بين الموظفين
• التمكين والعمل كفريق			
01			أساهم بدور فعال وأساسي في تطوير المؤسسة
02			يسود المؤسسة جو عائلي بين الموظفين
03			أنتلقى الدعم والتوجيه من زملائي في العمل
04			تمنحني المؤسسة الحرية في تسيير المصلحة التي أنتمي لها
05			يقوم زميلي بتعوي في العمل في حالة الغياب
القسم الثاني : الأداء الوظيفي			
01			يلتزم العمال بانجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد

الملاحق

			02	مستعد للعمل خارج أوقات العمل عند الضرورة
			03	أشعر بالرضا التام لانتمائي لهذه المؤسسة
			04	هناك تناسب بين الشهادة التي أحوزها والمنصب الذي أشغله
			05	أهتم بتطور المؤسسة التي أعمل بها
			06	نادرا ما أضطر للغياب عن العمل
			07	أكون في مكان العمل طوال مدة الدوام
			08	أذهب للعمل وإن لم يكن لدي ما أقوم به
			09	يتم انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
			10	يحضى العمل الذي أقوم به على رضا الزبائن
			11	تقدم المؤسسة خدمات متميزة للزبائن
			12	أضطر إلى مضاعفة العمل في حال طلب مني ذلك
			13	أسعى إلى تلبية حاجيات الزبون بصدق ورحب
			14	توفر المؤسسة جو مناسب لإضهار المواهب والأفكار
			15	يطور العاملون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر