



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

بغنوان :

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2019/2018.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور :
بن علي عبد الرزاق

إعداد الطالبات :
-حماني عبيد
-دغوش رانيا
- عزابي عائشة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ بجامعة الوادي	فوزي محيريق
مشرفا ومقررا	أستاذ بجامعة الوادي	بن علي عبد الرزاق
مناقشا	أستاذ بجامعة الوادي	محمد العيد التجاني

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وعرفان

قال الله تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 91 سورة الزمل
"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما"

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل حمدا يليق
بجلاله وعظمته.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " بن علي عبد الرزاق"
على توجيهاته القيمة التي قدمها لنا، وعلى سعة صدره وأرجو من المولى عز وجل أن
يثيبه خير الثواب.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة المحكمين كل باسمه على اقتراحاتهم وتوجيهاتهم النيرة
كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال وموظفي جامعة الوادي .

والى من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة نابغة من
القلب الصادق أو بسؤال عن مصير هذا البحث إلي كل هؤلاء جزاكم الله عنا خير جزاء
ووفقنا جميعا في خدمة المسيرة العلمية في وطننا العزيز.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بكل مرافقها وكلياتها المختلفة . وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، حيث تم توزيع 180 استمارة استبيان ، استعيد منها 132 استمارة صالحة للتحليل. وعند تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.18 ، أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة المعنية كان على درجة متوسطة. كما حققت ثقافة الإنجاز مستوا عالٍ ، على عكس الأبعاد الأخرى بدرجة متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين ، وأن تأثير أبعادها متباينا، وفي مقدمها بعد ثقافة التعاطف الإنساني. أما بقية الأبعاد فتأثيرها أقل.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، ثقافة قوة، ثقافة دور، ثقافة إنجاز، ثقافة تعاطف

إنساني.

Study Summary

The study aims at finding out the effect of the organizational culture on the job performance of the employees of University, Hama Lakhdar EL-oued. The study community is composed of all administrative staff with all its facilities and faculties. The sample of the study was chosen in a rational manner. 180 questionnaires were distributed, of which 132 were valid for analysis. When analyzing the data using the SPSS.18 program, the results showed that the level of organizational culture at the university concerned was medium. The culture of achievement achieved a high level, in contrast to the other dimensions in a medium degree. The results of the study showed that all dimensions of the organizational culture have a statistically significant effect on the job performance of the employees, and that the effect of their dimensions is different, especially after the culture of human sympathy. The other dimensions have less impact.

Keywords: organizational culture, culture of power, role culture, culture of achievement, culture of human compassion.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية والأداء	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول :الثقافة التنظيمية مفهومها، أهميتها، أنواعها
8	المطلب الثاني :مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني :الأداء الوظيفي
16	المطلب الأول:مفهوم الأداء
20	المطلب الثاني:قياس وتقييم الأداء
24	المطلب الثالث : عناصر الأداء وأبعاده
29	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين
33	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
33	المطلب الأول : الدراسات العربية
38	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
42	تمهيد الفصل
43	المبحث الأول :طريقة والأدوات

43	المطلب الأول: الطريقة
47	المطلب الثاني: الأدوات
49	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
49	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
54	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
66	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	القوة البشرية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	43
02	يبيين الاستبيانات الموزعة و البيانات المستردة الصالحة للتحليل	43
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	44
04	توزيع افراد العينة حسب العمر	45
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	45
06	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	46
07	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	46
08	نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات والاتساق الداخلي للعبارات في الاستبيان.	47
09	مجالات الإجابة وأوزانها	48
10	الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات عينة الدراسة	49
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة القوة	49
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة النظم والادوار	50
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة التعاطف الانساني	51
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة الأنجاز	52
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة حول ثقافة التنظيمية ككل	53
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي	53
17	تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرين(الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي)	55

56	تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين(ثقافة القوة ، الأداء الوظيفي)	18
57	تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين(ثقافة النظم والأدوار ، الأداء الوظيفي)	19
58	تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين(ثقافة التعاطف الانساني ، الأداء الوظيفي)	20
59	تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين(ثقافة الانجاز ، الأداء الوظيفي)	21

فهرس الأشكال

الصفحة	عنون الشكل	رقم الأشكال
د	نموذج الدراسة	01
10	رسم بياني يوضح مستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية	02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنون الملحق	رقم الملحق
72	استمارة استبيان	01
75	قائمة محكمي الاستبانة	02

مقدمة

تمهيد

في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات ، فإنها إلى تحقيق أهدافها بما تمتلكه من ثقافة تنظيمية و مؤهلات علمية ومهارات تقنية وخبرات مكتسبة التي يمتلكها الأفراد،ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها ،ولضمان ولائهم وجب على المنظمة أن يكون هناك اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد مع ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء،حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها.

أكثر ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم و ما نشأ عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، والسعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية، وتزايد معدلات الابتكار و التغير التكنولوجي، بالإضافة إلى ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك. ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية لدور الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تمتاز بها عن غيرها من المنظمات، من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق احتياجات المستفيدين لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية للأفراد بتجسيد وتطوير القيم والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملائم وفعال، الذي يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات ايجابية في أساليب مواجهة المشاكل ، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة.

ولقد اتجه العلماء والباحثين في علم إدارة الأعمال إلى الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية على اعتبارها احد اهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي . فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع به الى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها.

ومن الناحية العملية ، تتأثر جميع المنظمات من قيم، أفكار، ومعتقدات البيئة المحيطة بها، وعلى هذا الأساس تستطيع كل منظمة أن تحدد منطلقاتها وأساليبها التي ستتبعها في انجاز أعمالها. و بناءً على ذلك، فإن الخصائص الثقافية لأي مجتمع تلعب دورا مهما في تشكيل ممارسات وسلوكيات الأفراد داخل نطاق المنظمة.

فالمنظمة تتأثر وتتفاعل مع البيئة الثقافية والاجتماعية وتتطبع بالكثير من خصائصها وسماتها، وبالتالي هذا التفاعل يؤثر على سلوك وأداء العاملين بالمنظمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق فاعليتها على افتراض وجود علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام، العمل الجاد والابتكار، التحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

الاسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار،

ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) بجامعة الوادي

2- ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة الشهيد

حمه لخضر بالوادي ؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة والإجابة على أسئلتها الفرعية فإننا نضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف

الإنساني، ثقافة الإنجاز) على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

ويمكن ان تنفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم .

الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة النظم والأدوار على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم.

الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاطف الإنساني على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإنجاز على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم.

مبررات اختيار موضوع البحث:

- * الرغبة في دراسة موضوع كالثقافة التنظيمية الذي يحظى بأهمية بالغة في سلوك المنظمات وسلوك الأفراد فيها رغم تعدد الدراسات حولها، إذ هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المنظمة للعمل.
- * معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة الوادي.

أهداف البحث وأهميته :**أهداف البحث :**

- التعرف على أهم ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- المساهمة في إثراء موضوع الثقافة التنظيمية وإبراز دورها في أداء العاملين.
- تقديم بعض التوصيات التي تساهم في طرح بعض الحلول للتغلب على المشكلات السلوكية والتي تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية.

أهمية البحث:

- الوقوف على مدى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين وأعاونهم في جامعة الوادي.
- قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الوادي على أداء العاملين فيها.
- معرفة مواطن الضعف والخلل في الثقافة التنظيمية ، لاستفادة إدارة الجامعة منها لتقوية ثقافتها التنظيمية مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بها ، وتعزيز إنتاجيتهم.
- تثري من معارف الباحثين حول مفردات الثقافة التنظيمية والأداء من خلال تعاملهم مع الاستبيان الموزع عليهم.

حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2018/2019

الحدود الموضوعية: تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين

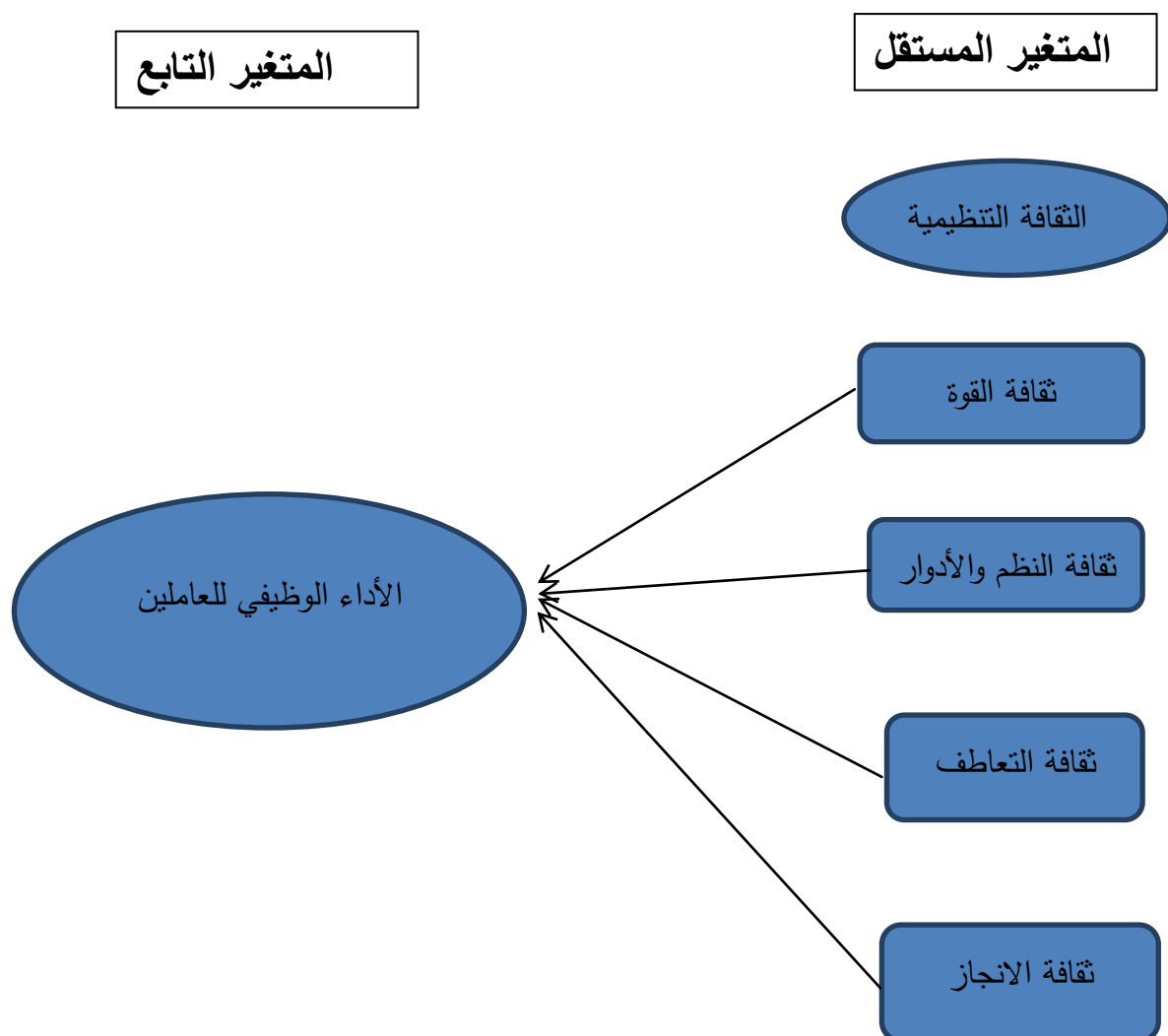
منهج البحث:

يهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمت فيه أداة استبيان في جمع البيانات المستهدفة، والتي تم معالجتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS 18.

نموذج الدراسة:

يمثل الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على أسئلة ومتغيرات الدراسة

صعوبات البحث:

- عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها:
- * الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة سواء بسبب تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير إلى عدم القدرة على التحكم وقياس جميع أبعادها.
 - * اختلاف الدراسات السابقة حول اعتمادها في أبعاد الثقافة التنظيمية التي تسند إلى وجهات نظر مختلفة للمهتمين والمتخصصين والكتاب.
 - * ضيق فترة دراسة الموضوع وخاصة من خلال الظروف الداخلية الأخيرة التي عاشتها جامعتنا وكل جامعات الوطن.
 - صعوبات تتعلق بالدراسة الميدانية من خلال عدم تعاون بعض افراد مجتمع الدراسة في ملء الاستبيان.

خطة وهيكل البحث:

- سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد كانت خطة البحث تتكون من مقدمة وفصلين وخاتمة وهي كالتالي:
- المقدمة: وقد استملت على طرح الإشكالية وأسئلة الدراسة وفرضياتها ، أهدافها، أهميتها وغير ذلك.
 - الفصل الأول ، وقد تعلق بالإطار النظري للدراسة، إذ تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتحدث عن الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد تناول الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فكان لعرض الدراسات السابقة.
 - الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين، ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والادوات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فقد تناول نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
 - الخاتمة: وتم ذكر فيها أهم النتائج التي توصلت إليها والتوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية

لثقافة التنظيمية

والأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد

لنجاح أي منظمة لابد من وجود افراد قادرين على بذل جهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها وذلك من خلال البحث عن حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح ولضمان ذلك وجب عليها وجود توافق بين أهدافها وقيم وثقافة الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ولاء وتحريك القدرات اذ تؤثر على أداء المورد البشري وتحقيق إنتاجية عمل مرتفعة من خلاله ،وللحفاظ على هذه إنتاجية وجب على المنظمات الارتقاء بأداء العمال من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار .ولدراسة هذا الأثر قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية(مفهوم الثقافة التنظيمية ،عناصرها،أهميتها،أنواعها، مستوياتها وأبعادها) أما في المبحث الثاني سنتطرق للأداء الوظيفي(مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وخصائصه وأهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء) كما خصص المبحث الثالث للدراسات السابقة .

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

يعد وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة ركيزة أساسية لبقائها نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه المستمد من أهميتها والوظائف التي تقوم بها ، إذ تعتبر الرابط الذي يوحد جهود العاملين ويعمل على تقوية علاقاتهم من خلال القيم والمعارف التي يتشاركها وفي هذا المبحث سنتعرف على كافة جوانب الثقافة التنظيمية انطلاقا من مفهومها مروراً بأهميتها ، أنواعها ، مستوياتها وصولاً إلى أبعادها .

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية مفهومها ، أهميتها وأنواعها

تزايد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية في سنوات الأخيرة من طرف الباحثين نظرا لأهمية وجودها في المنظمة وما تعود عليها من منافع و فوائد وفيما يلي سنتعرف على الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية ، أبرز عناصرها ، أهميتها و أهم أنواعها .

1 - مفهوم الثقافة التنظيمية :

قبل الحديث عن الثقافة التنظيمية لابد وأن نتطرق لمفهوم الثقافة بصفة عامة :

أ- تعريف الثقافة :

- تعريف ادوارد تايلور 1871: بأنها ذلك المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون

والأخلاق و التقاليد وكل القبلات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضو في المجتمع¹.

- تعريف والاس: أساليب السلوك وأساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أراد

المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن أساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة².

ب- تعريف الثقافة التنظيمية : تعددت وتباينت تعريفات الثقافة التنظيمية من عالم إلى آخر ولم

يتمكنوا من توصل إلى تعريف واحد متفق عليه إلا أنه يمكننا تقديم تعريف مقاربة ومتكاملة فيما بينها

نستعرضها فيما يلي :

- يعرفها " شين " في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي إختارعتها

الجماعة واكتشفتها أو طورتها ، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي ، الاندماج الداخلي ، والتي أثبتت

فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات إدراكها وفهمها³.

¹- الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع إدارة أعمال تخصص علوم تجارية قسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006 ص 9.

²- دحماني زهيرة ، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة امجد بوقرة بومرداس 2009-2010 ص 4.

³- نور الدين بوعلي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 15 ، سطيف جوان 2014 ، ص

- ويرى نلسون وكويك أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم أعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومروسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين اعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة يدق الاجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه القيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة .¹

- اما بوزمان يعرف الثقافة التنظيمية على انها نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات الاعراف التي تحكم سلوك الفرد داخل المنظمة ، فالثقافة التنظيمية هي محصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الافراد كأعضاء عاملين في المنظمة .²

- وحسب كورت لوين فان الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يتشارك فيها بها افراد المنظمة وهي البيئة الانسانية التي يؤدي بها الموظف عمله فيها³ من التعاريف السابقة نستنتج ان الثقافة التنظيمية :

- ✓ مجموعة مبادئ واسس .
- ✓ مكتسبة وقابلة للتشارك .
- ✓ وسيلة لحل المشاكل التي تواجه العاملين.
- ✓ تستعمل للتكيف والاندماج مع البيئة المنظمة .

ت-عناصر الثقافة التنظيمية: وتتمثل فيما يلي

❖ **القيم التنظيمية:** تمثل القيم في مكان العمل بحيث تعمل على توجيه السلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بينها مثلا : المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وتنقسم الى :

✓ **القيم المصرح بها :** وتظهر في خطابات الرؤساء وفي التقارير المالية للمؤسسات وفي مشاريعها وقانونها الاساسي.

✓ **القيم الغير مصرح بها:** وتظهر في من خلال تصرفات الرؤساء مثلا العمل حتى المساء ،أساليب المكافآت .

¹ محمد ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى جامعة ديالى العراق 2016 ص46.

² وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2 ، السنة 2012-2013 ، ص 28.

³ - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4 ، العدد 8 ، العراق 2012، ص 214 .

- ❖ **المعتقدات التنظيمية :** تتمثل في تلك الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و المقترحات العامة للعمل في محيط ملائم للمجموعة والفكرة هب انه طالما يكون اعضاء المجموعة متلاحمين فسوف يتخلصون من كل ما هو سلبي¹.
- ❖ **الطقوس :** مجموع الأنشطة الشائعة تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة كطقوس تحية العلم .
- ❖ **الرموز :** عبارة عن اشارات ،كلمات أو صور تحمل معنى داخل ثقافة ما وتكون مميزة للمنظمة عن غيرها من البقية .
- ❖ **القصص :** هي الاحداث المهمة في حياة المنظمة تحكي موقفا معينا بهدف تخليده بحيث تنتقل من جيل لآخر².
- ❖ **الاعراف التنظيمية :** هي تلك المعايير التي يلتزم بها العاملين في التنظيم على اعتبار انها مفيدة وضرورية مثلا هناك بعض التنظيمات لا تسمح بتعيين اب وابنه في نفس مكان العمل على ان لا تكون هذه الاعراف مكتوبة ولكنها واجبة الاتباع .
- ❖ **التوقعات التنظيمية :** يقصد بها التعاقد السيكولوجي غير المكتوب. والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد من المؤسسة او العكس خلال فترة العمل في المؤسسة، كالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية³.
- ❖ **القوانين والانظمة :** عبارة عن سياسات وقواعد والإجراءات تحكم أنشطة المنظمة للوصول لأهدافها ،أما الأنظمة هي التي تضبط السلوك والأداء وعلى المنظمات استخدامها من بداية لضمان ضبط السلوك⁴.

2-أهمية الثقافة التنظيمية :

- للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمة لكونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وعملياتها و دوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ويمكننا ايجازها في النقاط التالية
- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية.
 - ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيط⁵.

¹ - دحماني زهيره، مرجع سبق ذكره، ص 22-24.

² - مشعل فهد فاهد العتيبي، أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2011 ، ص 2 .

³ - سمير يوسف عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة عمادة الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة، 2006 ،ص 20-21 .

⁴ - حسن حسب النبي حسن عبد الله ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة العاملين بالتطبيق على شركة السكر السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا جامعة النيلين 2018 ص 38.

⁵ - محمد ثائر سعدون، مرجع سبق ذكره ص46-47.

- ✓ تعمل على التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات ، فإذا واجه مشكلة اثناء عمله فإنه يتصرف وفقا لثقافته وبدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب توقع سلوكه ¹.
- ✓ توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الادارة العليا.
- ✓ تساعد على ايجاد نظام فعال للرقابة ²
- ✓ تعمل على توسيع آفاق ومدارك الافراد العاملين حول الأحداث تحدث في المحيط الذي تعمل فيه .
- ✓ تعد الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية ³.

3-أنواع الثقافة التنظيمية:

اتفق معظم العلماء والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تنقسم الى نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة مع وجود تصنيفات فرعية اخرى نذكرها فيما يلي

1.3- الثقافة التنظيمية الضعيفة : هي الثقافة التي لا تحظى بالقبول الواسع من طرف اعضاء المنظمة ،الذين سيجدون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة وفي هذه الحالة تلجأ الادارة الى وضع اجراءات ردعية من خلال اللوائح و الوثائق المكتوبة مما قد يؤدي لسلوك عدواني وانخفاض مستويات الالتزام والروح المعنوية ⁴.

2.3-الثقافة التنظيمية القوية : تلك الثقافات التي يكون فيها معظم الاعضاء يتقاسمون نفس التقاليد والمعتقدات حيث توافق أهداف المنظمة وتساهم في فعاليتها وتطوير المنظمة ويرى ستيفن روبنز ان هذا النوع من الثقافة يعتمد على عنصرين هما الشدة والاجماع حيث يرمز الاول الى قوة تمسك الاعضاء المنظمة القيم السائدة في حين أن عنصر الاجماع يقصد به تشارك في نفس المعتقدات ⁵.

3.3-الثقافة التنظيمية الموقفية (التكيفية) :حيث اقترح بعض العلماء مدخل موقفي للثقافة اي اتباع ثقافة تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع الظروف البيئية ، مع مراعاة مبدأ Fitway القائل بانه

¹-أحمد موسى المهدي أبو سمورة ،الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم

،أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014 ص 41.

²- يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان والترقية التسيير العقاري بمدينة الجلفة ،قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية العلوم الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015 ص34.

³ - مروان عطية يحيى الطيبي،واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة ،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين ،2016 ص 27-28.

⁴ نور الدين بوعلي ،مرجع سبق ذكره ص 154.

⁵ الياس سالم، مرجع سبق ذكره ص 22- 21 .

ليست هناك ثقافة مثالية صالحة لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئة وأن اختيار ثقافة جيدة مرتبط بظروف المحيطة بالمنظمة.¹

4.3- الثقافة التنظيمية المساندة : تتميز بمساعدة العاملين لبعضهم البعض فيعمل جو الأسرة وفي هذا النوع يكون التركيز على الجانب الانساني .

5.3- الثقافة التنظيمية البيروقراطية : تعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات ، فوجد التنسيق بين الوحدات و العمل المنظم ،أما السلطة وكذا انتقال المعلومات فتكون في تسلسل هرمي .

6.3- الثقافة التنظيمية الابداعية : تعتمد على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع ، ويوصف الافراد فيها بأنهم محبين للمخاطرة ومواجهة التحديات .²

7.3- الثقافة التنظيمية العملية : حيث ينصب الاهتمام حول طريقة الوصول للنتائج لا النتائج بحذ ذاتها فينتشر الحذر بين الافراد ، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما .

8.3- ثقافة المهمة : تركز ثقافة المهمة على النتائج كما تولي أهمية خاصة لاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق افضل النتائج فهي تقوم على الخبرة التي تلعب دورا أساسيا في صناعة القرار .

9.3- ثقافة الدور : وهي التي تقوم على نوعية التخصص الوظيفي ، وعليه فإنها تهتم بالأدوار الوظيفية أكثر من العامل كما أنها تمنح أهمية للقواعد والأنظمة مع توفير الأمن الوظيفي والديمومة وثبات الأداء.³

10.3- الثقافة التنظيمية السائدة : وهي الثقافة التي يشترك فيها أغلبية افراد المنظمة بحيث تظبط وتوجه سلوكهم وتكون منتشرة بين أعضاء المنظمة انتشارا واسعا .

11.3- الثقافة التنظيمية الفرعية (الجزئية) : تشترك فيها بعض افراد المنظمة كالمحاسبين او المهندسين .⁴

¹ -سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الوطني الترقية والتسيير العقاري بالأغواط ،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور ،الجلفة 2012-2013 ص 60 .

² - حمد بن فرحان ،الشلوي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ،برنامج الماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2005، ص 27 .

³ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية ،جامعة منتوري، قسنطينة 2006-2007 ص 36-37 .

⁴ - عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة ،دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا ، المجلد 26 ،العدد الثاني ،2010 ص 124 .

المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية:

في هذا المطلب سوف نتطرق من خلاله إلى ذكر مختلف المستويات التي تتسم بها الثقافة التنظيمية إضافة إلى سرد الأبعاد المختلفة حسب وجهات نظر الباحثين وآراء الكتاب التي تتصف بها.

1-مستويات الثقافة التنظيمية:

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

✓ **ثقافة المجتمع :** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة ، حيث يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية ،وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى والمتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي والإقتصادي ، الظروف الثقافية والاجتماعية ، البيئة الدولية والعولمة ، حيث تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع وتؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعايير وممارستها ،ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية يجب أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

✓ **ثقافة النشاط:**إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط ، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط،ما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة و يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الافراد ونوع ملابسهم ويتضح ذلك في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق .

✓ **الثقافة الداخلية للمنظمة :** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الافراد وجماعات العمل داخل المنظمة ،والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل ،وتعامل الافراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الاطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة حيث يخلق نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الافراد ، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات لتحقيق أهداف المنظمة .

✓ **ثقافة الجماعات المهنية فرق العمل:**وهو ما يتعين على ادارة المنظمة بإحداث نوع من التلاحم والتعاون يبين اعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في رفع مستوى العاملين ،إذ أن هناك مجموعة من الثقافات داخل المنظمة يمكن

¹إلياس سالم ، مرجع سبق ذكره،ص 23 .

تقسيمها حسب مستويات هرمية ، الإدارة العليا والإطارات السامية والمتوسطة وأعوان التحكم ، وتقنين اداريين وعمال ، او حسب الوحدات الفرعية مثل :قسم مصلحة وورشة وهذا مايقصد به بفريق الجماعة .¹ ومن بين تلك المستويات توجد مستويات أخرى وهي كمايلي:

الثقافة المعلنة:هي كل ما هو معلن وملموس وواضح ومرئي ومسموع من الثقافة التنظيمية،ومن أمثلتها:الهيكل التنظيمي التكنولوجي السياسات والإجراءات والقواعد،طريقة التنظيم الداخلي للآلات و المكاتب و طريقة المأكل و الملبس و طريقة الاحتفال بالعاملين المميزين،وشكل المباني و الادوات والأجهزة المستخدمة.

✓ **القيم المقبولة:** هي المثاليات التي يعتز بها ويقبلها العاملون ويودون تحقيقها ،وهي تمثل مايقومون به وما ينبغي إنجازه وطريقة تحقيقها،المنظمة الناجحة هي التي تعبر عن القيم المقبولة في كل فلسفة المنظمة ،الرؤية والرسالة والقيم.

✓ **المسلّمات الأساسية:**وتشير الى الطرق مضمونة مقبولة الأداء والتفكير وكيفية تحقيق أهداف المنظمة مثل الإجراءات التفصيلية للعمل وأساليب تحديد الكفاءة والإنتاجية والجودة.² وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في ثلاث مستويات التالية :

المستوى الأول:ويتضمن الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها والتي تتمثل في التصرفات والسلوكيات الافراد والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والرموز والطقوس.

المستوى الثاني: ويمثل مايعرف بالقيم ، النمط السلوكي للعاملين ،كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من انماط السلوك.

المستوى الثالث:ويشير الى الافتراضات الاساسية وهي الاشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الافراد لما يدور حولهم.³ وهذا الشكل الموالي يوضح المستويات الثلاثة:

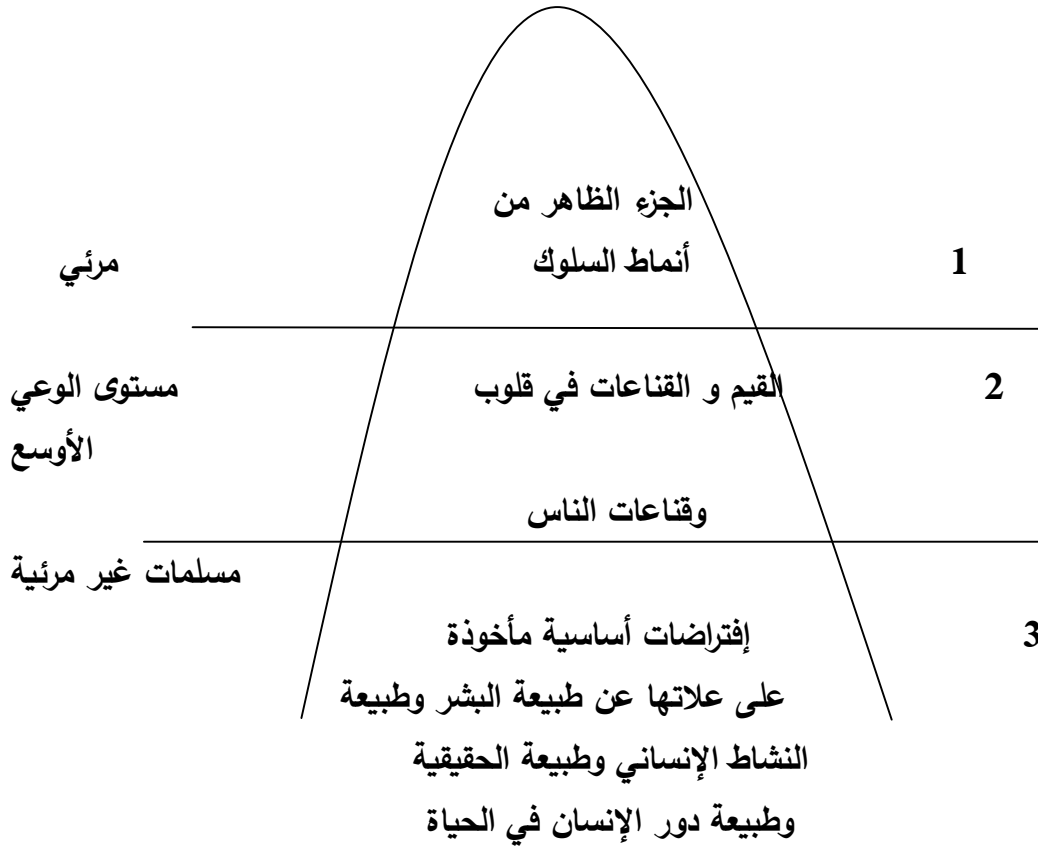
سويسبي أحمد،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط ،مذكرة تخرج

¹ضمن متطلبات شهادة الماجستير كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة زيان عاشور ، الجلفة ،2013 ص60.

²حاروش نور الدين محمد، علم الإدارة بالمدرسة التقليدية الى الهندرة ،عمان ، دار الايام للنشر والتوزيع ،طبعة 2015،ص2،ص100.

³مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2008،ص90.

الشكل رقم 01: المستويات الثقافية التنظيمية.



المصدر: سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص36.

2- **أبعاد الثقافة التنظيمية:** تختلف وجهات نظر الباحثين وآراء الكتاب في ماهية أبعاد الثقافة التنظيمية ويرى **Erickson** بأنها هي: الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم. إن ما يهم في هذا هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة، وإعادة إنتاجه علاوة على تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.¹

واختلاف الثقافة التنظيمية بين المنظمات وهذا يعني بأن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية وأن هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمنظمة ما أو لبقية المنظمات، وقد أشار **Moorhead&Griffin** إلى أن **Ouchi** أحد الباحثين المهتمين بمجال ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية حيث توصل من خلالها إلى وضع إطار للأبعاد الثقافية السائدة في تلك المنظمة. والتي سنلخصها في النقاط التالية:

• **الالتزام تجاه العاملين: الأسلوب/الطريقة المتبعة في الشركات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة**، أما في الشركات الأمريكية التقليدية وهي التوظيف قصير المدى بينما في نمط **Z**** الذي يقصد به الشركات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلائم مع القيم الثقافية الأمريكية، فهي التوظيف لفترة طويلة المدى.

• **تقييم العاملين:** بطيء ونوعي في الشركات اليابانية وهو كذلك في نموذج **Z**** لكنه سريع وكمي في الشركات الأمريكية التقليدية.

• **المسار الوظيفي:** ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المنظمة، ويكون واسعاً في المنظمات اليابانية، وضيافاً في المنظمات الأمريكية التقليدية ووسطاً معتدلاً في نموذج **Z****.²

كما يرى **Whitaker** أبعاد الثقافة التنظيمية تتشكل من ستة أبعاد وهي كالتالي:

- ✓ الخصائص السائدة الرئيسية للثقافة .
- ✓ القيادة التنظيمية داخل الثقافة.
- ✓ إدارة الموظفين .
- ✓ مكونات الثقافة التنظيمية التي تبقى المنظمة مستدامة .
- ✓ الإستراتيجية التنظيمية.

¹ د. عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره ص 28.

منصور العريقي ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ،

² المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص ص 142، 143.

✓ معايير النجاح داخل المنظمة.¹

ويرى **Robbinse** إذ توجد لثقافة المنظمة عشر أبعاد وهي كالآتي:

1. **المبادرة الفردية**: مدى الحرية والإستقلالية والصلاحيات المتوفرة .
2. **تحمل المخاطر**: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة لكي يكونوا جريئين ومبدعين.
3. **التوجيه**: مدى قيام المنظمة بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء .
4. **التكامل**: مدى تشجيع المنظمة لوحدات للعمل بشكل منسق.
5. **الرقابة**: مدى استخدام قواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على العاملين وضبط سلوكهم .
6. **دعم الإداري**: مدى قيام المدراء بتوفير الاتصالات الواضحة وإتاحة المعلومات ومساعدة بتوفير الدعم والمؤازرة لمروؤوسيههم.
7. **الهوية**: مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم لوحدات يعملون فيها أو مجال لتخصصهم المهني .
8. **نظام المكافأة**: مدى تخصيص المكافآت والحوافز (الرواتب، الزيادات ، الترقيات) على الموظفين وفقا لمعايير الأداء مقارنة و المحاباة.
9. **التسامح مع الصراع**: مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة
10. **أنماط الإتصال**: مدى وجود إتصالات في المنظمة فيما إذا كانت رسمية او غير رسمية.²

وهناك أبعاد أخرى تتمثل في مايلي:

■ **البعد التحفيزي**: أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية المشتركة بين أعضاء المنظمة بحيث تكون لهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ماهو مرغوب وترك ماهو غير مرغوب، ولتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم فان الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء المنظمة الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الافراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز.

■ **البعد التسييري**: إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل الجوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة لكن هذا

¹ناصر محمد يوسف أبو شمالة ،واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ،2018،ص20.

²سمير يوسف محمد عبد الإله،مرجع سبق ذكره،ص26.

الأخير مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هاته المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير .

■ **البعد الإستراتيجي:** لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات تعتبر صورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي ،ما أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة .

■ **البعد التنافسي:** إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى. وذلك من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمات الأخرى.

■ **البعد التغييري:** تلعب الثقافة دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها و بغير ذلك فإنها تؤثر على كفاءة التغيير التنظيم وفعاليتها، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والتقدم التقني وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير.¹

وهناك ابعاد أخرى تمثلت فيما يلي :

➤ **البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات و آراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على ادراك ومشاعر آراء العاملين وتأثير على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.

➤ **البعد الإنساني:** ويتناول هذا البعد بأنه اثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الانساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين فضلا عن القيم والعادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ل م د، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية الادب والعلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس¹ وعلوم التربية ، 2008، ص103.

➤ **البعد الإداري:** هو كل سلوك يتصل بالادارة والنشاط والتوقع والفكر الاداري بشكل مختصر هو نشاط الانسان وتصرفه في موقع العمل.¹

قام **Sashkin** في العام 2001 بوضع أبعاد للثقافة التنظيمية ،حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية تتألف من خمس أبعاد أساسية:

(1) **إدارة التغيير :** وتعني قدرة المنظمة ودرجة استعدادها للقيام بتغييرات وفقا لما تقتضيه الحاجة ،أي كلما كانت الشركة أكثر قدرة على التأقلم مع التغييرات ،كلما كانت أكثر مرونة وبالتالي تكون ثقافتها التنظيمية أفضل.

(2) **تحقيق الأهداف :** فالثقافة التنظيمية تصب في النهاية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ،فلا جدوى من وجود ثقافة تنظيمية بدون أن تكون مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة.

(3) **العمل الجماعي:** وتعني أن تكون أداء الأعمال في المنظمة يتم بشكل جماعي ،من خلال فرق عمل متخصصة ، وهذا يعبر عن الثقافة التنظيمية الجيدة مقارنة بالعمل الفردي.

(4) **التوجه نحو العميل :** أي ان تكون غاية المنظمة النهائية هي الوصول للعميل وتحقيق إرضاءه وولائه قدر الإمكان ،وهذا ما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية متفتحة تجاه العملاء وتحرص على إرضائهم.

(5) **القوة الثقافية :** تلعب درجة تماسك الثقافة وقوتها لها دور كبير في القدرة على تغييرها .فكلما كانت الثقافة قوية ، كان هناك اجتماعا حولها يتطلب تغييرها وقتا اطول ،وكلما كانت العملية اصعب والعكس صحيح كما ان تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الاقسام والوحدات الادارية فيها ،يجعل امر تغييرها اكثر صعوبة ايضا مما لوكانت ثقافة واحدة على مستوى واحد.²

ولقد أوضح كل من **Meyerson،Martin** 1988 مظاهر ثلاثة رئيسية للثقافة التنظيمية :

1. **المنظور المتكامل:**يشمل هذا المظهر ثقافة قوية ومرغوبة في المنظمة ذات الاجماع او التماسك الكبير،حيث ان القيم والمعتقدات والاتجاهات تتلائم مع الممارسات الرسمية.

2. **المنظور المتفاضل :**ويظهر هذا النوع داخل حدود الثقافات الجزئية حيث انه على مستوى المنظمة يكون هنالك تناغم داخل الثقافة الجزئية الواحدة لكن هنالك تنوعا بين الثقافات بعضها مع بعض بمعنى ان المنظمة اصبحت عبارة عن مزيج من ثقافات فرعية مختلفة داخل حدودها.

عبد الستار مر كمال ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي الاطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع والتنظيم العمل ،جامعة زيان عاشور الجلفة ، لكلية الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية قسم علوم اجتماعية ،2004، ص60.

بالال حرش، ثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال والتخصصي،الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا،2015 ص14.

3. **المنظور الجزئي:** ويركز هذا النوع على عدم الوضوح والذي ينبع من التغيرات في المعايير نتيجة الاحداث واتخاذ القرارات.¹

كما يرى **Harrison&Handy** أن هناك اربعة ابعاد للثقافة التنظيمية و الملخصة في النقاط التالية:

❖ **ثقافة القوة:** وتتصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث يقوم الافراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه القائد.

❖ **ثقافة الدور :** وتركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة ،حيث يرمز برج ايفل الى البيروقراطية من حيث طول المنظمة وهي صفة من الاعلى وعريضة من الاسفل وتكون الادوار والمهام موضحة ومنسقة من الاعلى والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة.

❖ **ثقافة المهمة:** وتركز على المساواة والتوجه نحو المهمة ،وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو انجاز المهمة المحددة وأهداف الشركة وتكون القوة نابعة من الخبرة أكثر من الموقع الرسمي

❖ **ثقافة الفرد:** وهذا النوع يتصف بتركيزه على المساواة بالإضافة الى التوجه نحو الفرد ،بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف.²

فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ،مذكرة مقدمة لاستكمال رسالة الماجستير في ادارة

¹الاعمال،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،كلية الدراسات الادارية والمالية،2007،ص14.

²فهد يوسف الدولية، مرجع سابق ص14.

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ونظرا لأهميته في المؤسسات سنتعرف في هذا المبحث على مفهومه وأساليبه قياسه وكذا تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء الوظيفي حظي بالعديد من الاهتمام من قبل الباحثين رغم هذا إلا أنه مزال يعاني من صعوبة تحديد مفهوم وافي وشامل له لهذا نوضح بعض المفاهيم التي تخص الأداء الوظيفي.

1-تعريف الأداء

أ-المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أو صله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

ب- المعنى الاصطلاحي:

يعني النتائج العملية، أو الانجازات أو ما يقوم به الافراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال. تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- **الأداء** : هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.²
- ويمكن تعريف **الأداء الوظيفي** على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.³
- **الأداء** هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية والكمية والكيفية.⁴
- **الأداء**: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁵

¹ -إبن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

² -أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة-مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1984، ص166.

³ -راوية حسن(أ)، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية، 2003، ص209.

⁴ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1) نوفمبر 2001، ص86.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان(أ)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك، فالجهد هو السلوك إضافة إلى أنه يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته أما الإدراك فهو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها حيث تتناسب مع جهده وقدراته، فهناك من لديه الجهد والقدرات ولكن يفهم دوره الوظيفي، وبالتالي فإن أدائه الوظيفي يكون غير مقبول أو ناقص وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد "كسول" فإن أدائه كذلك سيكون ضعيفا من وجهة الآخرين وهذا ما يجعلنا نتوصل إلى المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

- من هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.
- ويلقي **توماس جليبرت** الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك و الانجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹
- يرى **علي السلمي** أن الأداء: هو "الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء."²
- **تعريف توماس:** الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.³
- من خلال التعاريف يمكن أن نقول أن **الأداء**: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير الكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي

هو السلوك الوظيفي للفرد يقوم به داخل مؤسسة لإنجاز العمل المطلوب منه.
من خلال هذه التعاريف سيكون التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي كما يلي:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي (أ)، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

² - نفس المرجع، ص 280.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

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.

- **الكفاءة:** فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة.
- **الفعالية:** فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.
- **الأداء:** العمل المنجز بهدف ترقية فعالية المنظمة على المدى القصير والطويل.

2- أهمية وخصائص الأداء

1-2 أهمية الأداء

حتى تخرج أية عملية إلى الوجود وتنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات، وتحقيق الأهداف المطلوبة، لا بد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الرسمي فيها. والتركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به وكل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجرنا إلى تحسين هذا الأداء لتنميته وتطويره. وعليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:

- ✓ الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الافراد لأعمالهم.
- ✓ الأداء الوظيفي يمد الافراد بالمتابعة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة والكفاءة المهنية.
- ✓ الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.
- ✓ استغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السائحة له.¹
- كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه.
- بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء افرادها وكفاءتهم.²

وهناك أهمية أخرى للأداء الوظيفي وتكمن في:

- ✓ إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات النقل والترقية.
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ✓ ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

¹ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 98-99.

² العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة، سنوية، 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 322.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين

- ✓ يتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة لأنه الناتج النهائي للأنشطة جميعها.
- ✓ تكون المنظمة مستقرة وأطول بقاء حين يكون الأداء الوظيفي للعاملين فيها أداء متميزا.
- ✓ يعبر الأداء الوظيفي عن قدرة المنظمة على تحقيق مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدما.

- ✓ يستخدم كأداة توجيه الشركات من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- ✓ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- ✓ تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.¹

2-2 خصائص الأداء :

- ✓ ترجمة لكل انجاز.
- ✓ تثنين النتائج.
- ✓ ترجمة النجاح في الأعمال.
- ✓ يعتبر القاسم المشترك أو الحصيلة النهائية لجهود الإدارة والعاملين.
- ✓ يقيس النتائج النهائي للشركة سواء أكان ربحا أم خسارة.
- ✓ يساعد على ترجمة النتائج.²

¹-زهراء عفر فرج, اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, 2, 2017, ص192.

²- الرشيدة سليمان فضل الله وعلى عبد الحاكم, أثر الثقافة التنظيمية على الأداء, مجلة العلوم الاقتصادية, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية الدراسات العليا, العدد 1, 2017, ص122.

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء

يسعى الأداء الوظيفي إلى تحقيق الأهداف الوصول إلى النتائج الايجابية، ونظرا لأهميته في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها سننتقل إلى أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء الوظيفي.

1-أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فإن له أهمية بالغة كبيرة، فهو موضوع مهم وحساس لأنه يتصل بالعنصر البشري مباشرة لذلك يجب أن تكون عملية القياس موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، وتتضح أهمية القياس في الآتي:

- ✓ يعتبر قياس الأداء وتقييمه عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الافراد العاملين.
- ✓ الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط لتحسينها وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.
- ✓ تزويد المؤسسات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء الوظيفي.
- ✓ مؤشرات الأداء الوظيفي تعتبر نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة.
- ✓ رفع معنويات العاملين، فالتفاهم والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال سيعزز عندما يشع العمال بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء مصدر لرفع معنوياتهم.
- ✓ يفيد تقييم الأداء الوظيفي تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم وتدارك أخطائهم وتعديل معايير أدائهم وزيادته.¹
- ✓ إنها توفر مدخل أوضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية، كما يوفر آلية معينة لرفع التقارير حواء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- ✓ يركز القياس الاهتمام على ما يجب انجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق فالأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.
- ✓ إن القياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- ✓ إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فالتأكد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة.

¹ -سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- ✓ يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- ✓ يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- ✓ يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- ✓ يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام.
- ✓ لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.¹
- ونظرا لقياس الأداء الوظيفي من أهمية بالغة وكبيرة، فإن له أهداف ويمكن إجمال هذه الأهداف المبتغاة من عملية قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات كالآتي:
- **متابعة تنفيذ الأهداف:** ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.
- **التأكد من كفاءة الأداء:** والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.
- **تقييم الكفاءة:** بمعنى تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وكفاءة العمليات داخل النشاط وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة.
- **تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية:** ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.
- **تحديد مواطن الضعف والخلل:** فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تقايدتها و التخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- ومن بين الأهداف من تقييم الأداء الوظيفي كالآتي:
- ✓ تحديد الأعمال والمهام التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم.
- ✓ توفير جو من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق الموضوعية في التقييم.

¹ - الرشيدة سليمان فضل الله وعلى عبد الحاك، نفس المرجع السابق، ص 123-124.

- ✓ اكتشاف العناصر البشرية المتوقعة وتحديد مجالات إبداعها.¹
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم.
- ✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيه.
- ✓ تطور العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.²
- ✓ وعلى مستوى الفرد فهو يدفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- ✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.³
- ✓ يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.⁴
- ✓ تحسين العملية الاتصالية لاسيما بين الرئيس والمرؤوس وكذا استخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين، طرق العمل، التعويضات، الترقية...⁵
- ✓ إن المؤسسات الحديثة تهدف من وراء تقييم أداء الموظفين للوقوف بشكل موضوعي على أدائهم ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية ومحاولة معالجة هذه الأخيرة ورفع أدائهم الوظيفي وبالتالي يتحقق هدف المؤسسة بشكل عام.

2- أساليب قياس الأداء

- يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية وينبغي على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الافراد.
- وهناك عدة أساليب لقياس الأداء أهمها الآتي:

¹ - سهام بن رحمون، نفس المرجع السابق، ص 80/79.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية³ الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 209.

³ - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة 02، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 201.

⁴ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 271.

⁵ عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر-دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2011/2012، ص 13.

❖ الأساليب التقليدية:

—أساليب التقدير بتوجيه السلوك وتتضمن ما يلي:

○ سرد الموضوع:

أسهل نوع لتقييم النظام وهو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الافراد والمجموعات أو الأقسام.

✓ الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوأ) أو بالعكس، ذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.

✓ المقارنات المزدوجة:

وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.

❖ الأساليب الحديثة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأساليب لقياس وتقييم الأداء وتعرف بأنها هي طريقة للتأكيد من فعالية طريقة ما لم يتم اعتمادها وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلاً كتعبير. تدل بطاقة الأداء المتوازنة على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال.

إن استخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة الحالية يقلل من خطر استخدام مدخل الأجل القصير وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكاً لمقاييس عملهم وتصورهم حول مستقبل المنظمة.

تعد بطاقة الأهداف الموزونة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وتستند فلسفة تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتسهم في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الأعمال عن وضعها الراهن ومستقبلها.¹

وهناك أساليب أخرى لقياس الأداء وهي:

إن عملية قياس الأداء الوظيفي هو تحديد وقياس أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، فهو عملية يراجع فيها أداء العامل خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة، فعملية قياس الأداء الوظيفي هي عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم لرفع مستوى

¹—الرشيدة سليمان فضل الله وعلى عبد الله الحاكم، مرجع سبق ذكره، ص124/125.

الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقات الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والأداء الجيد، ويمكن أن يكون مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.

حيث أن انخفاض معدل الأداء عن القياس المختبر والمتوقع يعتبر مشكلة من مشكلات الأداء الوظيفي في المؤسسة ويعني أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد، والذي قد يعود إلى تصرفات الفرد الشخصية كإثارة المتاعب مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، وعدم التعاون مع الزملاء، والانتقال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل، والغياب والتأخر، وذلك بسبب عدم كفاية قدراتهم العقلية كالفهم والحالات الانفعالية كالقلق وانخفاض دافعية الأداء... إلخ.¹

المطلب الثالث: عناصر الأداء وأبعاده

للأداء عناصر أو مكونات أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، كما إن للأداء أبعاد يعتمد عليها في أي مؤسسة وهي إجراءات وآليات تنظيمية مبنية على أساس زيادة وعي المنظمة سوف نتطرق إلى عناصر وأبعاد الأداء في هذا المطلب.

1- عناصر الأداء الوظيفي:

لقد سعى الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية أداء المنظمات.

ومن هذه المساهمات ما ذكره "عاشور" في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

✓ أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها في البداية هي تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو بتغيير الأفراد الذين يؤديون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل مظاهر تكيفه. فقد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل فبحوث التغيير في طرق أداء الفرد مثل اعتماده على رئيسه في الحصول على مساعدة.²

✓ العلاقات بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

يؤكد "عاشور" إن معرفة الأنشطة عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليس فقط على

¹ - سهام بن رحمون، نفس المرجع السابق، ص 78/79.

² - عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2007/2008، ص 22.

الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً، إعادة تصميم التنظيم ككل.

✓ الموصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يؤكد "عاشور" أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة وصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد الموصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه الموصفات تعتبر أساساً لبحوث الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالموصفات الفردية.¹

ويبرز "درة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1- كفاية الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل (الوظيفة):

وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال) (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية).

ويحدد "هايتز" Haynes ثلاث عناصر للأداء:

🚦 **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

🚦 **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، 1983، ص 88.

🚩 **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

2- أبعاد الأداء الوظيفي

لقد اختلف الباحثون في إعطاء صورة لأبعاد الأداء الوظيفي، فالفرد يختلف ما يحتاجه من شخص إلى آخر نظرا لظروفه وما يتطلب من ذلك لذا سوف نلقي الضوء على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في:

❖ **نعني بالأداء** قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.²

وتبرز "ماجدة العطية" أبعاد الأداء كالاتي:

✓ **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية، وعليه هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح

¹ -حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 57/58.

² -بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفنيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008، ص 78.

للمؤسسة، إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.¹

✓ **البعد الاجتماعي للأداء:** أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... إلخ) ويشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ، والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل وإعطاء قيمة ومكانة للفرد داخل المؤسسة، ويوجه هذا البعد من خلال المتغيرات الفاعلة فيه إلى الحفاظ على سمعة المؤسسة والولاء لها، فقد أسهم البعد الاجتماعي في تقديم تفسير ايجابي وواضح للأداء.²

وفي مرجع آخر تبرز أبعاد الأداء كما يلي:

■ الكفاءة:

وهي القدرة على تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استعمال الأمثل والمناسب للموارد، وفق معايير الجودة وتحديد التكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين مقدار الموارد المدخلة ونتائج المخرجات، وتحقيق الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأن يؤدي العامل مهامه بأقل وقت وأقل تكلفة في الجهد والمال، والقدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف.

■ الفاعلية:

وهي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة. ويمكن القول بأن الفاعلية هي قدرة المنظمة بتوفير الموارد المتاحة واستعمالها لتحقيق أهداف محددة، أي بمعنى مدى وصول إلى الأهداف، والنتائج النهائية التي تصل إليها المنظمة عند تقييمها للخدمات المقدمة، وتعني بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من موارد، ومدى الوصول لتحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيقها، بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات والمعايير المتاحة.

¹ -ماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق، 2003، ص36.

² - الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص219.

■ الجودة:

تعرف الجودة بأنها تصميم على الأداء، ينصب على جودة الخدمة المقدمة لأجل أن تتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء، واقتصادية الاستعمال، والملائمة واللطافة وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة، وتعني أداء الأشياء بصورة صحيحة، والجودة لكونها غاية تعني جودة السلعة أو الخدمة كما هي مدركة من الزبون، وتسعى الإدارات إلى تقديم خدمات تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات بما يحقق رضا الزبون، إذ أن العميل هو الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج، ويجب أن يكون هدف الجودة حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية ولكن المفهوم التقليدي للمطابقة للمواصفات لا يتفق مع المفاهيم المعاصرة التي تتطلب التعرف بصورة تفصيلية على حاجات المستهلكين ورغباتهم، فضلا عن الأطراف المستفيدة الأخرى.

■ الوقت(سرعة الانجاز):

ينصرف هذا البعد إلى الوقت المستغرق في كل قسم من أقسام المنظمة من أجل إنجاز المهام الخاصة بكل قسم، ويؤثر هذا البعد في كل من الإنتاجية والمرونة فيشير الوقت الطويل لانخفاض مستوى الأداء الاستراتيجي حيث يؤدي إلى إمكانية تلبية خدمات العملاء في الوقت المحدد.

■ رضا العملاء:

ويشمل هذا البعد كلا من العملاء الداخليين(العاملين في المنظمة) والعملاء الخارجيين(المستفيدين من خدمات المنظمة) وينصرف قياس أداء العملاء الداخليين إلى مؤشرات عدة مثل(درجة مهارة العاملون ومحافظتهم على أوقات العمل، معدل دوران العاملين، هل هناك ثقة متبادلة بين العاملين بعضهم بعضا وبينهم وبين الإدارة وهل يتوافر التدريب المطلوب...). فإن نجاح المنظمة يقاس بمدى رضا العميل عنها، وإدراك العميل لمستوى الإجابة لحاجاته وتوقعاته، ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن الشعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء الخدمة المدركة وتوقعات العميل.¹

¹ -زهراء جعفر فرج، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2،

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين

يهتم مجال سلوك المنظمات بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل، كما تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة حيث هي الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية.

1- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

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

❖ توجهات المنظمة والعاملين بها:

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

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

❖ **القوة :** تشير القوة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

❖ **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب افراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

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

❖ الالتزام والانضباط:

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح على المدى الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة .على المنظمة وحدها و أن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.
- إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء فيها مما يجعلهم أكثر استعداد وحامسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط وسلوك.
- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات.¹

2- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

أجمع الباحثون بأن للثقافة دور هام في زيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق رضائهم الوظيفي، ورفع روحهم المعنوية، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق الأداء المتميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي تؤمن بها الافراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من "Del and Kennedy" حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية وتتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو أوسع.
- الاهتمام البالغ بالافراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الافراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

¹-سويسي أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص82/83/84.

■ وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدده كل من "Peters and Waterman" ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

■ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع.

■ ضرورة اعتقاد الافراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

■ الاعتقاد بقدرة الافراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

■ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

■ ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.

■ تشجيع الاتصال الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

■ إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.

■ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

■ الاهتمام بالفلسفة التنظيمية بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الافراد داخل المنظمة.

بالإضافة إلى هذه المعتقدات يرى بعض الباحثين أنه يعترف للثقافة التنظيمية بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر على الميزات التالية:

■ تمتع الافراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح لافراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة.

■ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الافراد ومكافآتهم ككل حسب جهده ومساهمته في انجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما يزيد من عزيمة المجتهدين، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف بثقافة المنظمة.

■ تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.

■ إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.

■ ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس فيها ثقافة تقضي أي محاولة للتجديد والتطوير.

■ ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الافراد بعضهم ببعض وبين الافراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وتقانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة. وعليه فإن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة وذلك لتأثيرها المباشر على أداء ونجاح هذه المنظمات، فالثقافة الايجابية التي تعبر عن قيمها وأهدافها ورؤيتها وتساعد في التقليل والتقليل من سيطرة ثقافة الجماعات والتنظيمات والتكتلات داخل بيئة العمل.¹

¹-الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 121-125.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

إن البحوث والدراسات السابقة التي تستعرض الأعمال التي أنجزت من قبل تعتبر فرصة للباحث للإحاطة بموضوعه وضبطه بصورة دقيقة ولهذه الدراسات دور حيوي في إمداد الباحث ببعض الفروض وتوضح له مجموعة من المفاهيم والمصطلحات بحيث تمكنه من اختيار المعلومات الأنسب ويستطيع الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة لإضافتها على النتائج التي توصل إليها وذلك عن طريق المقارنة والموازنة والكشف عن أوجه الشبه والاختلاف وربما التطرق حتى إلى بعض النقاط أو الجزيئات التي أهملتها أو تناسها تلك الدراسات إضافة إلى كل هذا الدراسات السابقة توفر للباحث المعلومات النظرية والشواهد التاريخية لتكون انطلاقة لبحثه الجديد.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة سالم إلياس بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء للموارد البشرية دراسة

حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA

توصلت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء ،و التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة المنظمة وأداء العاملين ،ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين ،واشتملت على ثلاثة فرضيات رئيسية واعتمدت المنهجية التحليلية وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات و النسب المئوية لاختبار الفرضيات و التي جمعت بواسطة أسلوب الاستبانة وتوزيعها على جميع افراد العينة والبالغ عددها 88 موظف في شركة الجزائرية للألمنيوم وحدة eara وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاحترام والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الافراد للأداء وضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الاستراتيجية و الموارد البشرية والتي تعتبر موضوع القيم و الثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم ولما لها من تأثير على سلوك وأداء الافراد ونادت بضرورة اهتمام الجامعة و وزارة التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوص طلبة الدراسات العليا وتمكينهم ماديا برفع المنح الدراسية وكذلك توفير الكتب والمراجع الخاصة خاصة في تخصصات بالحديثة.

1- دراسة بوبكر منصور تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك

التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية دراسة حالة مصالح الخارجية للدولة بولاية

في هذه الدراسة يسعى الباحث لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية او غير واعية وذلك من خلال تحليل أبعاد كل متغير بدءا من أن الثقافة التنظيمية تمثل احدى اهم القوى الفاعلة في توجيه سلوك العاملين نحو مسارات معينة .وكان حجم العينة 149 موظف من حجم المجتمع الاصلي 1298 عامل موزعين على 10 مديريات مستخدما المنهج الوصفي وتوصل الباحث في هذه الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها وجود مستوى منخفض من الثقافة

التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ووجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية للإدارة العامة الجزائرية بحيث تبنى على دراسة عميقة وشاملة لبناء النفس ثقافيا للفرد الجزائري. ويكون الهدف الاساسي من عملية هو خلق ثقافة تنظيمية قوية قادرة على توجيه سلوك العاملين.

2- دراسة بوعطيط جلال الدين، بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز .

من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز "ولاية عنابة"، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"

ولقد برزت النتائج كما يلي : حيث تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة بالسن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل" وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس K^2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

3- دراسة وهيبة عيساوي 2011 بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي دراسة حالة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار ،

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ،و السعي لتوسع استخدام هذه المفاهيم ،وترسيخها بالإضافة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاغة و الخروج بنتائج .وقد اعتمدت على ثلاث فرضيات وتمثلت في وحدة علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي وكذا درجة الرضا للافراد الشبه الطبيين منخفضة والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه اقوى معامل ارتباط واعتمدت على المنهج الإحصائي الوصفي الذي يصف ويلخص الأرقام المجمع على الموضوع معين و فيما يخص الأداء المستعملة في جمع المعلومات تم الاعتماد على الملاحظة و الاستبانة حول مجتمع البحث المقدر ب 239 اما عينة الدراسة فكانت 60 فرد تمثل عدد الاستثمارات الصالحة لدراسة بعدما

استرجاعها من 66 استمارة موزعة ،وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر عن المحددات لنجاح أو الفشل أي منظمة ،إن المنظمة تسعى لتغير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها فالمنظمة ذات الثقافة الاشتراكية يكون لديها تضامن واختلاط مرتفعان وهذا يظهر بشكل حديث في الشركات الحديثة و الصغيرة و السريعة النمو ، اما المنظمات ذات الثقافة الجزئية فتظهر فيها اختلالات وظيفية وذلك نتيجة انخفاض التضامن و الاختلاط .إلا أنه لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة ،حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الافراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة ،فالثقافة التنظيمية حسب الدراسة أعلاه تعد من أهم العوامل و التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء و الفعالية والدافعة الداخلية و الإبداع و الولاء والانتماء للمنظمة و الالتزام بفلسفتها و انظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

4- دراسة محمد بن علي بن حسين الليثي، 2008 ، بعنوان **الثقافة التنظيمية لمدير**

المدرسة ودورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة حيث تعرفت على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة وهذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع الاستبيان على مديري المدارس الابتدائية البالغ عددهم 115 مديرا وتوصل للنتائج التالية:

أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية المساندة كان بدرجة كبيرة جدا بالنسبة لأراء المديرين وكذا درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان درجته كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس حيث هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس .وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد السنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر و أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري

5- دراسة اسعد احمد محمد 2008 بعنوان **اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-**

دراسة التطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) استبانة ، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أبرزها أن هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة paltel الاتصالات الفلسطينية ووجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات ،الأنظمة والقوانين، المعايير و المقاييس ،الأنظمة السلوكية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية ،الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والمتطورات الجديدة ، حيث خلصت إلى جملة توصيات من أهمها زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة و العاملين ،لان الاهتمام بالثقافة المنظمة يساهم في التنمية والتطوير أداء الشركة وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية ، وكذا زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها .

6- سميع 2009 اليمن بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني والتعرف الى طبيعة الاثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد والتعرف الى اهم ابعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء على مستوى الفرد وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة كان من أهمها تدني مدركات العاملين في القطاع المصرفي للثقافة التنظيمية حيث بلغت النسبة 49 ما يدل على ان مدركات العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي كانت سلبية وتوصلت الدراسة الى ثبوت الاثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وقد اوصت الدراسة بالتعامل بقدر كبير من الحزم في مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع المصرفي ومعرفة مواطن الخلفي الثقافة القائمة وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

7- دراسة آية السخل وآخرين، 2011 بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفير ثقافة تنظيمية في بلدية نابلس و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم التعرف على الدور الذي تقوم به متغيرات الدراسة، وتمثلت مشكلة في الاجابة على الأسئلة التالية: ما أثر التوجه الابداعي والميل نحو المخاطرة على الأداء الوظيفي في البلدية

،وما دور روح الفريق والعمل الجماعي في رفع مستوى الأداء الوظيفي في البلدية، وما مدى تأثير احترام الوقت على الأداء الوظيفي في البلدية ،وما هو دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تأثير على مستوى الأداء في البلدية، و اشتملت الدراسة على خمسة فرضيات، و اعتمدت المنهجية التحليلية، و تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية و معامل الارتباط بيرسون و اختبار t وأساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفرضيات والتي جمعت بواسطة الاستبانة التي وزعت على 78 موظف بطريقة المعاينة غير الاحتمالية الملائمة .وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء عند العاملين في بلدية نابلس ،كما أن الموظفين يضعون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها على الرغم من أنه لا توجد لديهم قدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم ولا يتلقون مساندة مادية أو معنوية من الفريق في مواجهة الأزمات ،وبينت كذلك أنه قد تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرض فرصة للمشاركة.

8- دراسة معنى أحمد صالح العبد الله رسالة ماجستير إدارة أعمال الجامعة الافتراضية السورية سنة 2018 بعنوان أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية

توصلت هذه الدراسة إلى إبقاء الضوء على أبعاد التمكين الوظيفي والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية وتوضيح أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة حيث تعرفت على الاختلافات في تصورات افراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. حيث بلغ عدد عينة الدراسة من "35" موظف ولقد تم توزيع "35" استبيان عليهم ولقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS 25 لعرض وتحليل نتائج وانتهت الدراسة بالنتائج الآتية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "تفويض السلطة" و"العمل الجماعي والفرقي" و"التدريب" و"التحفيز" كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسن مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجوده أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "الاتصال الفعال" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير "المنصب الإداري" أو "سنوات الخبرة" و"المؤهل العلمي".

في ضوء النتائج السابقة التي نتجت عن الدراسة ، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كما يلي:

ينصح بأن تقوم الشركة بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية والاستمرار في استخدام فرق العمل لإنجاز العمل. وبأن تقوم الشركة بمنح موظفيها مزيدا من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة

لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى الشركة. وينصح بأن تتاح الشركة لموظفيها مزيداً من الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم مزيداً من المسؤوليات والتي تكون أكبر من مهامهم المعتادة ، مما قد يكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتحفيز الابتكار لدى الموظفين وبنفس الوقت رفع مستوى الأداء لديهم. وينصح بأن تحافظ الشركة على النهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور كبير في معرفة الموظف لمهامه وتعزيز قدرته في إنجاز مهام عمله بصورة صحيحة. كما تتصح الشركة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Ojo 2012) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك عمل الموظف

Influence of organizational culture on Employee Work Behavior

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظف والتحقق من ان للثقافة التنظيمية تأثير على سلوك الموظف في العمل، واجريت الدراسة في احدى شركات صناعة الاغذية في نيجيريا وحاولت التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في الانتاجية وهل ان تغيير الثقافة سيكون له اثر في تغيير سلوك الموظف. وقد تم اختيار عينة عشوائية ضمت (50) موظفاً من كافة المستويات الادارية، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة، وتم اختيار الابعاد (القيم ،التقاليد، الافتراضات، المعتقدات ،التأثيرات) وقد خلصت الدراسة الى ان هناك تأثير للثقافة التنظيمية في سلوك العاملين، وهي محدد ايضا لمستوى الانتاجية في المنظمة، وكذلك ان اي تغيير في الثقافة التنظيمية يؤدي الى تغيير في سلوك العاملين، واوصت الدراسة بضرورة تعريف الاشخاص بثقافة المنظمة قبل دخولهم اليها لمعرفة فيما اذا كان من الممكن التعامل ام لا، وكذلك العمل على جعل الموظفين يشعرون بالراحة من خلال تقديم العوامل المحفزة مثل بدل السكن والقروض وما الى ذلك، وكذلك على الموظفين الالتزام بتعليمات المنظمة وتحقيق انتاجية عالية.

2- (Mohammad Jsim Uddin and other 2013) بعنوان : أثر الثقافة

التنظيمية على انتاجية وأداء العاملين من وجهة نظر عدد من الشركات التشغيلية في قطاع الاتصالات هدفت إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين واستخدام الباحث المنهج الكمي في دراسته وشملت عينة الدراسة عدد من المصارف في القطاع المصرفي في بنغلادش. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية الايجابية على أداء العاملين واختلاف هذه العلاقة باختلاف الثقافات الفرعية في المنظمات بالإضافة إلى أن السمات الثقافية في المنظمات تختلف في درجة تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة الواحدة ومن منظمة لأخرى.

3- دراسة (Shahzd and others ' 2013) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين
impact of organizational culture on employee job performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين وتأثيرها على أداء العاملين وذلك من خلال أثر تكنولوجيا وعمل العاملين من منازلهم. كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك بتصميم وتوزيع الاستبانة والمقابلات الشخصية، وشملت عينة الدراسة 110 من العاملين في منازلهم والذين يستخدمون البرمجيات التكنولوجية لهذا الغرض، وكان من أهم النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ولبعض الوسائل التكنولوجية والبرمجيات للأشخاص العاملين في منازلهم.

4- دراسة Adel & Anthonia (2013) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية
Impact of organizational culture on Human Resource parctices: A Study of selected Nigerian private Universities

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية عدد من الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، ومعرفة اهم الأهداف التي تقوم عليها الموارد البشرية، وكذا معرفة العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (237) فرد يعملون في الجامعات الخاصة بنيجيريا، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ومن خلاله تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كافة الفرضيات الخاصة بالدراسة. أظهرت نتائج الدراسة بانه الثقافة التنظيمية لها تأثير على ممارسات الموارد البشرية الموجود في الجامعات الخاصة في نيجيريا، وقد تبين بانه الأهداف المتعلقة بقسم الموارد البشرية متعددة كالاهتمام بشؤون الموظفين من تعيين وضمان اجتماعي وحقوقهم ، وقد تبين ان هناك علاقة ايجابية ما بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف الخاصة بالجامعات الخاصة في نيجيريا. اوصت الدراسة على ضرورة تعرف الموظف الحاليين والمستقبلين على مدى أهمية قسم الموارد البشرية، والتعرف على مدى أهمية الثقافة التنظيمية في الجامعات والمنظمات كافة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه فقد:

1- تمت الاستفادة منها من خلال:

- تحديد المشكلة وأسئلتها وفرضياتها
- المنهجية المستخدمة فيها
- صياغة الاستبيان
- عملية التحليل وتفسير النتائج

2- عرضت الدراسات السابقة المذكورة انفا اختلافا كبيرا حول ابعاد الثقافة التنظيمية

، اعتمادا على الكتاب الأوائل الذين ألفوا فيها. الا ان هذه الدراسة اتفقت مع بعضها باعتماد الابعاد التالية: ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الانجاز)

3- تختلف هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تدرس علاقة الثقافة التنظيمية في مؤسسة حيوية كالجامعة.

4- غياب الدراسات او ندرتها في دراسة اثر المتغير المستقل على التابع في الجامعات الجزائرية.

خلاصة الفصل

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية توصلنا إلى مجموعة من المفاهيم التي تسهم في التعرف على طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في مجموعة من القيم و المعتقدات و المعايير التنظيمية التي يتشارك فيها العاملين مما يساعد على تعزيز السلوك والرفع من مستوى أدائهم , بالإضافة إلى التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات ومعايير تنظيمية ..إلخ) ومستوياتها وكذا أبعادها كما بينا أهميتها التي تبرز من خلال التأثير الفعال في أداء الموظفين وقد تطرقنا لمفهوم الأداء الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة مع تناول عدة جوانب منها أساليب قياس وتقييم الاداء التي عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة التي تتطلب مجموعة من المؤشرات التي تتماشى مع صيغة نشاط المنظمة , حيث تهدف برامج تقييم الاداء إلى تحسين الإنجاز عند الفرد وهي من الوظائف الاستراتيجية لإدارة المورد البشرية في المنظمات الحديثة بالإضافة لأهدافه , فتتفوق المنظمة متعلق بتوفير ثقافة تنظيمية تخلق لأعضائها انسجام كبير فيما بينهم بحيث تطبق مع الواقع لتصل الى المستوى المراد وتكون أكبر تأثيراً على أداء العاملين, وهذا ما سنحاول معرفته من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الوادي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

"جامعة الشهيد حمه لخضر

بالوادي"

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين وفق أبعادها الأربعة.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على مجتمع العاملين الإداريين بإدارات كليات ومرافق جامعة الوادي ، وذلك لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من البيانات تم الحصول عليها من طرف موظفي الجامعة عينة الدراسة.

ويتناول هذا الفصل مبحثين فقط، ففي المبحث الأول برزنا طريقة و أدوات التحليل الإحصائية ومنهجية الدراسة ، أما في المبحث الثاني فكان لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول : الطريقة

وسنتناول فيها ما يلي:

1- مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين وأعاونهم بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، والتي تأسست في بدايتها كملحقة للمعهد الوطني للتجارة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 جوان 1995 ومقرها ثانوية تكسبت. ثم بتسمية المركز الجامعي بالوادي، وأخيرا تم ترقيته إلى جامعة الشهيد حمه لخضر وفقا للمقرر 14/01 مؤرخ في 23 أكتوبر 2014 . وطاقتها البشرية من كل الفئات العاملة والمستفيدة بها كالتالي:

جدول (01) القوة البشرية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

م	الفئة	العدد (تقريبي)
1	الأساتذة	700
2	الطلبة	25000
3	العاملون الإداريون وأعاونهم	590

فالعاملون الإداريون وأعاونهم هم مجتمع الدراسة الحالية، موزعون على الإدارة المركزية والكليات (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,كلية الحقوق والعلوم السياسية, كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ,كلية التكنولوجيا ,كلية العلوم الدقيقة ,كلية العلوم الطبيعية والحياة ومعهد العلوم الاسلامية) بالإضافة للنيابة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي للتكوين العالي فيما بعد التدرج.

2- عينة الدراسة

أما فيما يخص اختيار عينة الدراسة، فقد كان بالطريقة القصدية، حيث تم توزيع 180 استبانة على العاملين الإداريين وأعاونهم بالجامعة . ويبين الجدول (02) عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل الإحصائي:

الجدول (02) يبين الاستبيانات الموزعة و البيانات المستردة الصالحة للتحليل

الرقم	إسم الكلية/المرفق	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
1	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	20	13

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2	كلية الحقوق والعلوم السياسية	17	12
3	كلية العلوم الاجتماعية والانسانية	14	10
4	كلية الأدب واللغات	18	15
5	كلية العلوم الطبيعية والحياة	13	11
6	كلية العلوم الدقيقة	11	7
7	كلية التكنولوجيا	13	11
8	معهد العلوم الاسلامية	14	8
9	نيابة الجامعة	18	10
10	الإدارة المركزية	42	35
المجموع		180	132

المصدر : من إعداد الباحثات.

يبين الجدول 01 اسم الكلية والمرفق ، وعدد الاستبانات الموزعة ، الاستبانات الصالحة للتحليل ، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة 180 وتم استخدام 132 استبانة صالحة للتحليل ونسبة 73.34 % .

2- وصف عينة الدراسة

فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية كالتالي:

أ- حسب الجنس:

الجدول (03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئة
53.8	71	ذكر
46.2	61	أنثى
100%	132	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS.18

يتضح من الجدول (03) أن الذكور هم أكثر أفراد عينة الدراسة بنسبة 53.8% الذكور ، في حين كانت نسبة الإناث أقل وتقدر بـ 46.2 % .

ب- حسب العمر:

الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
28-18 سنة	13	9.8
39-29 سنة	85	64.4
50-40 سنة	33	25
61-51 سنة	1	0.8
أكثر من 61 سنة	0	0
المجموع	132	100%

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS.18

تشير نتائج الجدول (04) إلى أن أغلبية أفراد العينة هم ممن ينتمون الى الفئة العمرية 39-29 سنة اذ بلغ عددهم 85، ونسبة 64.4% . تليها الفئة العمرية 50-40 سنة حيث بلغ عددهم 33 ونسبة 25%. أما الفئة العمرية 28-18 سنة بلغ عددهم 13 ونسبة 9.8%. والفئة 61-51 بلغ عددهم 1 بنسبة 0.8% .

ج- حسب المؤهل العلمي:

الجدول(05) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .

الفئة	التكرار النسبة	النسبة
مستوى ثانوي فأقل	12	9.1
شهادة تكوين مهني/تقني	22	16.7
جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	80	60.6
دراسات عليا	18	13.6
المجموع	132	100

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS.18

يتبين من الجدول (05) أن الجامعيين يمثلون غالبية أفراد العينة حيث بلغ عددهم 80 بنسبة 60.6% من إجمالي العينة، يليهم من يحملون شهادة تكوين مهني/تقني وبلغ عددهم 22 فرد من افراد المجتمع بنسبة 16.7% في حين بلغ عدد المتحصّلين على الدراسات العليا 18 فرد بنسبة 13.6% أما افراد ذوي مستوى الثانوي فأقل 12 بنسبة 9.1%.

د - حسب الوظيفة:

الجدول (06) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار النسبي	النسبة
رئيس مصلحة	27	20.5
مهندس	10	7.6
متصرف/ملحق إدارة	34	25.8
فني/تقني سامي	13	9.8
محاسب/وثائقي أمين محفوظات	20	15.2
عون إدارة/كاتب مديرية	28	21.2
المجموع	132	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.18

تشير النتائج جدول (06) إلى أن الأعلى نسبة من أفراد العينة يشغلون منصب متصرف /ملحق إدارة إذ بلغ عددهم 34 بنسبة 25.8% تليهم أفراد الذين يشغلون منصب عون إدارة /كاتب مديرية حيث بلغ عددهم 28 بنسبة 21.2% ثم الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بلغ عددهم 27 بنسبة 20.5% يليهم شاغلي منصب محاسب /وثائقي أمين محفوظات والبالغ عددهم 20 بنسبة 15.2% أما الذين يشغلون منصب فني /تقني سامي بلغ عددهم 13 بنسبة 9.8% وفي ما يخص شاغلي منصب مهندس بلغ عددهم 10 بنسبة 7.6% .

هـ - حسب الخبرة:

الجدول (07) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

البيان	التكرار النسبي	النسبة
أقل من 5 سنوات	40	30.3
من 5-10 سنوات	69	52.3
11-16 سنة	16	12.1
أكثر من 16 سنة	07	5.3
المجموع	132	100

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS .18

تشير بيانات الجدول (07) إلى أن الأعلى نسبة من أفراد العينة للذين تبلغ خبرته من 5-10 سنوات حيث بلغ عددهم 69 بنسبة 52.3% ويليهما افراد العينة الأقل من 5 سنوات البالغ عددهم

40 بنسبة 30.3% وتليه من 11-16 سنة والبالغ عددهم 16 بنسبة 12.1% والذين خبرتهم أكثر من 16 سنة إذ بلغ عددهم 7 بنسبة 5.3%.

المطلب الثاني: الأدوات

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبيان) بالشكل الذي يمكّن الباحثين من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح بمساعدة الأستاذ المشرف. وقد تم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الاساتذة اكاديميين مختصين بالكلية، مع الأخذ بعين الاعتبار تنوع التخصص والخبرة، وذلك للتحقق من مصداقيتها.

كما تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي لل فقرات على عينة اختبارية حجمها 30 مفردة، بهدف التعرف على درجة الثبات لفقرات الاستبيان. وتم الحصول على النتائج التالية :

جدول (08) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات والاتساق الداخلي للعبارات في الاستبيان.

النتيجة	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
مقبولة	0.915	8	المحور الاول : يتعلق بثقافة القوة
مقبولة	0.893	8	المحور الثاني: يتعلق بثقافة النظم والأدوار
مقبولة	0.929	7	المحور الثالث: يتعلق بثقافة التعاطف الإنساني
مقبولة	0.812	5	المحور الرابع: متعلق بثقافة الانجاز
مقبولة	0.945	28	المحور الخامس: متعلق بالمتغيرات المستقلة ككل
مقبولة	0.921	10	الأداء الوظيفي
مقبولة	0.97	38	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS.18

يتبين من الجدول (08) أن قيمة ألفا كرونباخ للإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان لكل محور على حدة، والخاص بكل فرضيات الدراسة كان أكبر من الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو 60% . كما أن قيمة المعامل أيضا لجميع فقرات الاستبانة كان اكبر من 60. وهذا يدل على وجود المصادقية والثبات في الإجابات ، وأنه هناك اتساق داخلي أيضا بين فقرات الاستبانة. لذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لجمع بيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

هذا وقد تم إعداد الاستبيان بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور ، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للموافقة من عدمها، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 (غير موافق بشدة إلى موافق بشدة) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت ايجابية في الاستبانة. ويبين الجدول (09) مجالات الإجابة وأوزانها.

جدول (09) مجالات الإجابة وأوزانها.

الاجابات بدرجة الموافقة	القيمة المعطاة للبند أو الأوزان
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها بأداة الاستبيان ، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 18 (SPSS) وذلك من أجل توضيح البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها. فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- اختبار درجة المصادقية والثبات لبيانات اداة الدراسة (الفا كرونباخ)
- الوسط الحسابي.
- التكرار النسبي.
- النسب المئوية للوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- الانحدار الخطي البسيط (الثنائي).
- الانحدار المتعدد.

كما تم تصنيف الأوساط الحسابية لعينة الدراسة باحتساب المتوسط المرجح وهذا بحساب طول الفترة وهي $5/4=0.8$ بحيث تمثل 4 عدد المسافات و5 عدد الاختبارات. وبالتالي يصبح التوزيع كما هو مبين في الجدول (10) الآتي:

جدول (10) الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات عينة الدراسة

المتوسط المرجح	المستوى
1.79-1	ضعيفة جدا
2.59-1.8	ضعيفة
3.39-2.6	متوسطة
4.19-3.40	عالية
5-4.2	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطلبة.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

المطلب الأول : عرض وتحليل النتائج

بهدف استجلاء آراء عينة الدراسة ولمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ، فقد اعتمدنا لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة ، والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت في اجابات افراد العينة .

1- تحليل البيانات : بهدف معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها (ثقافة القوة، ثقافة

النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) لدى العاملين الإداريين

وأعوانهم بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي فتكون كالتالي

أ- بعد ثقافة القوة

كانت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول بعد ثقافة القوة كما يلي :

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد

عينة الدراسة حول بعد ثقافة القوة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تعد جامعة الوادي مكان عمل جيد	3.61	1.31	عال
2	تحظى جامعة الوادي بقوة الإدارة	3.30	1.25	متوسط
3	تحرص إدارة جامعة الوادي على تلقيها تقارير منتظمة عن أداء العاملين بها	3.14	1.18	متوسط
4	تبتعد إدارة جامعة الوادي عن أي طبقة أو عوائق عنصرية تمييزية	2.87	1.42	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5	تهتم جامعة الوادي بمصلحة جميع العاملين بها	2.86	1.24	متوسط
6	تمنح جامعة الوادي العاملين بها فرصة عادلة لسماع شكواهم	2.85	1.32	متوسط
7	تكافئ إدارة جامعة الوادي العاملين ذوي الأداء المتميز بسخاء	2.58	1.33	ضعيف
8	تقوم إدارة جامعة الوادي بترقية المبدعين	2.50	1.30	ضعيف
	مجموع بعد ثقافة القوة	2.96	0.95	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS 18.

يتبين من الجدول (11) أن مستوى ثقافة القوة لعينة الدراسة كان متوسطا ، وبمتوسط حسابي قدره 2.96 . أما على مستوى فقرات البعد فقد كانت فقرة " تعد جامعة الوادي مكان عمل جيد " الأعلى بين كل الفقرات ، بمتوسط حسابي عال قدره 3.61 ، ثم تليها فقرة " تحظى جامعة الوادي بقوة الإدارة " بمستوى متوسط عال نوعا ما وقدره 3.30. مقابل ذلك كان مستوى آراء العينة حول ترقية المبدعين والمكافأة للمتميزين كان بمستوى ضعيف. وبمتوسطات حسابية على التوالي: 2.50 و 2.58.

ب- ثقافة النظم والأدوار

كانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول بعد ثقافة النظم والأدوار كما يلي :

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة النظم والأدوار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يرتبط العاملون في جامعة الوادي بوحدات عملهم	3.38	1.23	متوسط
2	تسهل الأنظمة والتعليمات الموجودة في تحقيق الأهداف المطلوبة	3.29	1.19	متوسط
3	تشجع إدارة جامعة الوادي العاملين بها على العمل الجماعي	3.27	1.25	متوسط
4	توفر إدارة جامعة الوادي مناخا مناسباً للعاملين لأداء مهامهم	3.24	1.29	متوسط
5	تقوم إدارة جامعة الوادي باتخاذ إجراءات مناسبة لتطوير فريق عمل فعال	3.14	1.27	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

6	توفر الأنظمة والتعليمات السائدة في جامعة الوادي ضماناً للحقوق الوظيفية لدى العاملين	3.03	1.20	متوسط
7	تقسم جامعة الوادي الأدوار للعاملين بشكل مناسب	2.77	1.26	متوسط
8	تقوم إدارة جامعة الوادي بمكافأة العاملين الملتزمين بعملهم	2.66	1.31	متوسط
	مجموع ثقافة النظم والدور	3.10	0.93	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على SPSS 18

يتبين من الجدول (12) أن مستوى ثقافة النظم والدور لعينة الدراسة كان متوسطاً ، وبمتوسط حسابي قدره 3.10. أما على مستوى فقرات البعد فقد كانت فقرة " يرتبط العاملون في جامعة الوادي بوحدات عملهم " الأعلى بين كل الفقرات ، بمتوسط حسابي بمستوى متوسط قدره 3.38 ، مقابل الفقرة " تقوم إدارة جامعة الوادي بمكافأة العاملين الملتزمين بعملهم " ذات المتوسط الحسابي الأقل من كل فقرات البعد بمستوى متوسط ضعيف نوعاً ما وقدره 2.66،

ج- بعد ثقافة التعاطف الإنساني

كانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول بعد ثقافة التعاطف الإنساني كما يلي :

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة التعاطف الإنساني

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساعد العاملون في جامعة الوادي بعضهم بعضاً	3.80	1.13	عال
2	تحتزم جامعة الوادي العاملين بها	3.51	1.23	عال
3	يسود جامعة الوادي جو من الانتماء وحب العمل	3.35	1.22	متوسط
4	تحافظ إدارة جامعة الوادي على بناء علاقات قوية مع العاملين	3.18	1.20	متوسط
5	تكرم إدارة جامعة الوادي العاملين الذين يسهمون في تعزيز قيم الانتماء	3.00	1.27	متوسط
6	تحتزم جامعة الوادي التعددية الفكرية بين العاملين	2.83	1.21	متوسط
7	تشترك إدارة جامعة الوادي العاملين في صنع القرارات بها	2.68	1.28	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

متوسط	0.91	3.19	مجموع بعد ثقافة التعاطف الإنساني
-------	------	------	----------------------------------

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS 18.

يتبين من الجدول (13) أن مستوى ثقافة التعاطف الإنساني لعينة الدراسة كان متوسطاً ، وبمتوسط حسابي قدره 3.19. أما على مستوى فقرات البعد فقد كانت الفقرتين: " يساعد العاملون في جامعة الوادي بعضهم بعضاً " و " تحترم جامعة الوادي العاملين بها " الأعلى بين كل الفقرات، بمستوى عال ، ومتوسط حسابي بمستوى على التوالي : 3.80 و 3.51. مقابل ذلك كانت الفقرتان: "تشارك إدارة جامعة الوادي العاملين في صنع القرارات بها" و "تحترم جامعة الوادي التعددية الفكرية بين العاملين " ذات المتوسط الحسابي الأقل من بين كل فقرات البعد بمستوى متوسط ضعيف نوعاً ما، وقدره 2.83 و 2.68 على التوالي.

د- بعد ثقافة الانجاز

كانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول بعد ثقافة الانجاز كما يلي :

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة الإنجاز

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تؤكد إدارة جامعة الوادي على إنجاز المهام	3.98	1.00	عال
2	تهتم إدارة جامعة الوادي بتطوير وسائل الاتصال فيها	3.80	1.12	عال
3	تبدل إدارة جامعة الوادي عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار	3.42	1.21	عال
4	تنجز جامعة الوادي أهدافها بكفاءة عالية	3.30	1.16	متوسط
5	تشجع إدارة جامعة الوادي جميع العاملين على الإبداع والتطوير	3.13	1.36	متوسط
	مجموع بعد ثقافة الانجاز	3.53	0.88	عال

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS 18

يتبين من الجدول (14) أن مستوى ثقافة الإنجاز لعينة الدراسة كان عال ، وبمتوسط حسابي قدره 3.53. أما على مستوى فقرات البعد فقد كانت الفقرات : " تؤكد إدارة جامعة الوادي على إنجاز المهام "

و " تهتم إدارة جامعة الوادي بتطوير وسائل الاتصال فيها " و " تبدل إدارة جامعة الوادي عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار " الأعلى بين كل الفقرات، بمستوى عال ، ومتوسط حسابي على التوالي : 3.98، 3.80 و 3.42. مقابل ذلك كانت الفقرتان الأخريان بمستوى متوسط .

هـ- مجموع أبعاد الثقافة التنظيمية

من خلال ما سبق عرضه في تحليل لأبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة يكون الآتي:
جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية ككل

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ثقافة الانجاز	3.53	0.88	عال
2	ثقافة التعاطف الإنساني	3.193	0.91	متوسط
3	ثقافة النظم والدور	3.10	0.93	متوسط
4	ثقافة القوة	2.96	0.95	متوسط
	م الثقافة التنظيمية	3.195	0.82	متوسط

يتبين من الجدول (15) أن مستوى الثقافة التنظيمية ككل لعينة الدراسة كان متوسطا ، وبمتوسط حسابي قدره 3.195. أما بالنسبة لترتيب الأهمية لمستويات الأبعاد، فتأتي ثقافة الانجاز الأعلى على الإطلاق بمستوى عال ، ثم تليها ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة النظم والدور بمستوى متوسط . بينما ثقافة القوة فذات مستوى ضعيف.

2-تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

كانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول فقرات الأداء الوظيفي كما يلي :

جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أحاول أن يكون عملي متميزا	4.36	0.92	عال جدا
2	نقوم بأداء عملنا بدقة	4.14	1.04	عال
3	نحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	3.94	1.02	عال
4	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	3.89	1.09	عال

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5	حجم العمل الذي ننجزه وفق المعايير الموضوعية	3.77	1.11	عال
6	الأخطاء أثناء عملنا قليلة جدا.	3.71	1.04	عال
7	ننجز عملنا بشكل تعاوني	3.70	1.21	عال
8	معدلات غياب الموظفين عن العمل منخفضة جدا	3.46	1.28	عال
9	يستغل العاملون كامل وقتهم لأداء وظائفهم	3.38	1.25	متوسط
10	تناسب قدرات العاملين مع ما يتطلبه العمل من إنجاز	3.34	1.21	متوسط
	مجموع الأداء الوظيفي	3.77	0.75	عال

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS 18

يتبين من الجدول (16) أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حسب آرائهم في عينة الدراسة كان عال ، وبمتوسط حسابي قدره 3.77. أما بالنسبة لفقرات الأداء الوظيفي فقد كانت أغليبتها بمستوى عال، باستثناء فقرة واحدة كانت الأعلى جدا، تفيد أنهم حريصون على التميز " أحاول أن يكون عملي متميزا " وبمتوسط حسابي قدره 4.36 ، مقابل فقرتين كانتا بمستوى متوسط ، حول استغلال العاملين لكامل وقتهم في أداء وظيفتهم وكذا تناسب قدراتهم مع ما يتطلبه العمل من إنجاز.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

بعد التأكد من أن التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة هو طبيعيا باستخدام منحنيات التفلطح والالتواء ، فإننا سوف نختبر الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

اختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار ، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول (17) تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرين (الثقافة التنظيمية ، الاداء الوظيفي)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,176	0,193		11,288	0,000
	ثقافة التعاطف الانساني	0,499	0,058	0,602	8,591	0,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Excluded Variables^b

Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	ثقافة القوة	-,111 ^a	-1,119	0,265	-0,098	0,496
	ثقافة النظم والدور	-,093 ^a	-0,819	0,414	-0,072	0,385
	ثقافة الانجاز	,219 ^a	1,898	0,060	0,165	0,361

a. Predictors in the Model: (Constant), ثقافة التعاطف الانساني

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد - في وجود شرط الخطية والاعتدالية للتوزيع - لمعرفة أي من أبعاد الثقافة التنظيمية (القوة، النظم والادوار، التعاطف الإنساني، الانجاز) أكثر أثراً على متغير الاداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم بجامعة الوادي ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن المتغير الوحيد المستقل: بعد ثقافة التعاطف الإنساني هو الذي له أثر ذو دلالة إحصائية على متغير الأداء الوظيفي بمستوى معنوية Sig. أقل من 0.05 ، وقيمة Beta : (0,602). كما هو موضح في جدول (17). كما بلغت قيمة ($R^2 = 0.36$) ، وقيمة F تساوي 73.813. وهي ذات دلالة إحصائية على مستوي أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على أن بعد ثقافة التعاطف الإنساني ليس له تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم .

ويلاحظ مما سبق، أنه تم استبعاد متغيرات ثقافة القوة وثقافة الانجاز وثقافة النظم والأدوار للثقافة التنظيمية لان معامل Beta غير معنوي على التوالي: (0,265 = Sig.) ، (0,060 = Sig.) ، (0,414 = Sig.) ، وكذا الارتباط الجزئي لها ضعيف جدا وبعضها سالبا على التوالي: (-0,111) ، (-0,093) ، (-0,093) بينها وبين المتغير التابع بعد استبعاد أثر المتغيرات التي دخلت معادلة الانحدار وفقا للجدول (17).

بعد التأكد من اعتدالية التوزيع وخطية النموذج، وبناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد من خلال الجدول (17) كما يلي:

متغير الأداء الوظيفي للعاملين = $2,176 + 0,499 \times$ بعد ثقافة التعاطف الإنساني .

ت- اختبار الفرضيات الفرعية:

فيما يلي سنستعرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على الأداء الوظيفي للعاملين

وهي فرضية غير صحيحة ، ونقبل فرض البديل. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على الاداء الوظيفي للعاملين. إذ يبين تحليل انحدار التباين أن قيمة $F = 20.918$ وهي معنوية عند $Sig. 0.05$ ، وبمعامل ارتباط $(R = 0.372)$ ، وأن نسبة 13.9% فقط قدرة مقدرة تأثير ثقافة القوة في الأداء الوظيفي للعاملين. كما كشف تحليل الانحدار أن قيمة $(Sig.)$ التي تقابل قيمة أقل من 0.05 . وبذلك نكتب معادلة الانحدار الخطي الثنائي كالتالي :

الأداء الوظيفي للعاملين = $2,890 + 0,297 \times$ ثقافة القوة.

جدول (18) تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين (ثقافة القوة ، الأداء الوظيفي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	0,372 ^a	0,139	0,132	0,70212

a. Predictors: (Constant), ثقافة القوة

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,312	1	10,312	20,918	0,000 ^a
Residual	64,087	130	0,493		
Total	74,399	131			

a. Predictors: (Constant), ثقافة القوة

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	2,890		14,329	0,000
ثقافة القوة	0,297	0,372	4,574	0,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

مخرجات برنامج spss.18

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة النظم والأدوار على الأداء الوظيفي للعاملين

وهي

فرضية غير صحيحة ، ونقبل فرض البديل. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة النظم والأدوار على الأداء الوظيفي للعاملين. إذ يبين تحليل انحدار التباين أن قيمة $F = 30,537$ وهي معنوية عند $Sig. 0.05$ ، وبمعامل ارتباط $(R = 0,436)$ ، وأن نسبة 19% فقط قدرة مقدرة تأثير ثقافة النظم والأدوار في الأداء الوظيفي للعاملين. كما كشف تحليل الانحدار أن قيمة $(Sig.)$ التي تقابل قيمة T أقل من 0.05. وبذلك نكتب معادلة الانحدار الخطي الثنائي كالتالي :

الأداء الوظيفي للعاملين $= 2,671 + 0,355 \times \text{ثقافة النظم والأدوار}$.

جدول (19) تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين (ثقافة النظم والأدوار ، الأداء الوظيفي)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,436 ^a	0,190	0,184	0,68076
a. Predictors: (Constant), ثقافة النظم والدور				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,152	1	14,152	30,537	0,000 ^a
	Residual	60,247	130	0,463		
	Total	74,399	131			
a. Predictors: (Constant), ثقافة النظم والدور						
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,671	0,207		0,000
	ثقافة النظم والدور	0,355	0,064	0,436	0,000
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

مخرجات برنامج spss.18

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاطف الإنساني على الأداء الوظيفي للعاملين

وهي فرضية غير صحيحة ، ونقبل فرض البديل. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاطف الإنساني على الأداء الوظيفي للعاملين. إذ يبين تحليل انحدار التباين أن قيمة $F = 73,813$ وهي

معنوية عند Sig 0.05 ، وبمعامل ارتباط ($R = 0,602$) ، وأن نسبة 36.2% فقط قدرة مقدرة تأثير ثقافة التعاطف الإنساني في الأداء الوظيفي للعاملين. كما كشف تحليل الانحدار أن قيمة (Sig.) التي تقابل قيمة T أقل من 0.05. وبذلك نكتب معادلة الانحدار الخطي الثنائي كالتالي :

$$\text{الأداء الوظيفي للعاملين} = 2,176 + 0,499 \times \text{ثقافة التعاطف الإنساني.}$$

جدول (20) تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين (ثقافة التعاطف الإنساني ، الاداء الوظيفي)

Model Summary					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	0,602 ^a	0,362	0,357	0,60418
a. Predictors: (Constant), ثقافة التعاطف الإنساني					

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,944	1	26,944	73,813	0,000 ^a
	Residual	47,455	130	0,365		
	Total	74,399	131			

a. Predictors: (Constant), ثقافة التعاطف الإنساني

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,176	0,193		11,288	0,000
	ثقافة التعاطف الإنساني	0,499	0,058	0,602	8,591	0,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي للعاملين

وهي فرضية غير صحيحة ، ونقبل فرض البديل. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي للعاملين. إذ يبين تحليل انحدار التباين أن قيمة $F = 59,459$ وهي معنوية عند Sig 0.05 ، وبمعامل ارتباط ($R = 0,560$) ، وأن نسبة 31.4% فقط قدرة مقدرة تأثير ثقافة الانجاز في الأداء الوظيفي للعاملين. كما كشف تحليل الانحدار أن قيمة (Sig.) التي تقابل قيمة T أقل من 0.05. وبذلك نكتب معادلة الانحدار الخطي الثنائي كالتالي :

الأداء الوظيفي للعاملين = $2,072 + 0,482 \times$ ثقافة الانجاز .

جدول (21) تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين (ثقافة الانجاز ، الأداء الوظيفي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	0,560 ^a	0,314	0,31	0,63

a. Predictors: (Constant), ثقافة الانجاز

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23,349	1	23,349	59,459	,000 ^a
Residual	51,050	130	,393		
Total	74,399	131			

a. Predictors: (Constant), ثقافة الانجاز

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,072	0,227		9,132	0,000
ثقافة الانجاز	0,482	0,062	0,560	7,711	0,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

مخرجات برنامج spss.18

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ولقد اعتمدنا في هذا الانجاز على طريقة الاستمارة التي وزعناها على عينة من الموظفين والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين، بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات حيث استنتجنا:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وبالتالي نقبل الفرض البديل .

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة النظم والأدوار على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، وبالتالي نقبل الفرض البديل .

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاطف الإنساني على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وبالتالي نقبل الفرض البديل .

عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

وعليه تكون معادلة أثر الثقافة التنظيمية ككل على الاداء الوظيفي للعاملين من خلال معادلة تحليل الانحدار المتعدد كالآتي:

$$2.176 + \text{ثقافة التعاطف الانساني} = 0.499 \text{ الأداء الوظيفي}$$

خاتمة

نتائج الدراسة

من خلال نتائج البحث اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية دور في تسيير المنظمات, حيث تعد جوهر السلوك التنظيمي داخلها, وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع أدائهم, وهدفنا من خلالها إلى الاجابة على اشكالية بحثنا التالية: (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي), وهذا ما تم اثباته من خلال الدراسة الميدانية والتي كانت حول موظفين جامعة الوادي حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- ضرورة الثقافة التنظيمية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم.
- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية, والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما 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.
- الاهتمام البالغ بالموارد البشري واعتباره مصدر للنجاح من قبل المنظمات الناجحة, واثاحت له حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أكدت نتائج الدراسة أن جامعة الوادي بها ثقافة تنظيمية متوسطة ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط المرجح 3.19 وانحراف معياري 0.82 كما أكدت الدراسة أن إدارة جامعة الوادي تؤكد على انجاز المهام حيث بلغ متوسط العبارة 3.98 بانحراف معياري 1.00 مما يدل على أن هناك اهتمام بثقافة الانجاز.
- 2- أشارت نتائج الدراسة الى أن مستوى ثقافة القوة متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح 2.96 بانحراف معياري 0.95 كما بينت الدراسة أن جامعة الوادي تعد مكانا جيدا للعمل حيث بلغ متوسط العبارة 3.61 بانحراف معياري 1.31 .
- 3- أوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة النظم والأدوار ذات مستوى متوسط حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح 3.10 بانحراف معياري قدره 0.93 كما بينت الدراسة أن العاملون بجامعة الوادي يرتبطون بوحدات عملهم حيث بلغ متوسط العبارة 3.38 بانحراف 1.23.

- 4- أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوى متوسط لثقافة التعاطف الانساني ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط المرجح 3.19 بانحراف معياري 0.91 كما الدراسة أن العاملون يساعدون بعضهم البعض حيث بلغ مقدار الوسط الحسابي 3.80 بانحراف معياري قدره 1.13.
- 5- بينت الدراسة وجود مستوى عال لثقافة الانجاز حيث بلغ متوسط الحسابي 3.53 بانحراف معياري قدره 0.88 حيث تأكد ادارة جامعة الوادي على انجاز المهام ويعزز صحة ذلك قيمة المتوسط 3.98 بانحراف معياري قدره 1.00 .
- 6- بينت نتائج الدراسة وجود اهتمام بتحسين اداء العاملين بالجامعة ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط المرجح 3.77 بانحراف معياري قدره 0.75، وهذا يعزى لاهتمام العاملين على أن يكون عملهم متميزا حيث بلغ المتوسط المرجح للعبارة 4.36 بانحراف معياري قدره 0.92.
- 7- أوضحت الدراسة أن محور الثقافة التنظيمية لها أثر متفاوت على متغير الاداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعاونهم بجامعة الوادي ، وقد تبين من خلال نتائج أن المتغير الوحيد المستقل: بعد ثقافة التعاطف الإنساني هو الذي له أثر ذو دلالة إحصائية على متغير الأداء الوظيفي حيث فسر ما مقداره (60,2). وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، كما بينت أنه تم استبعاد متغيرات ثقافة القوة وثقافة الانجاز وثقافة النظم والأدوار للثقافة التنظيمية لان معامل Beta غير معنوي على التوالي (Sig.= 0,265) ، (Sig.= 0,060)، (Sig.= 0,414).
- 8- أكدت نتائج الدراسة أن محور الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة يتأثر ايجابا ببعد ثقافة القوة حيث فسر ما مقداره 13.9 % مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ثقافة القوة والاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة .
- 9- أوضحت نتائج الدراسة أن محور الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة يتأثر ايجابا ببعد ثقافة النظم والادوار حيث فسر ما مقداره 19 % مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ثقافة النظم والادوار والاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.
- 10- بينت نتائج الدراسة أن محور الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة يتأثر ايجابا ببعد ثقافة التعاطف الانساني حيث فسر ما مقداره 36.2 % مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ثقافة التعاطف الانساني والاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

11-أظهرت نتائج الدراسة أن محور الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة يتأثر ايجابا ببعد ثقافة الانجاز حيث فسر ما مقداره 31.4% مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ثقافة القوة والاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة .

توصيات البحث:

- ❖ خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة بوجود علاقة متوسطة بين الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية من خلال:
- ❖ الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح والتفوق.
- ❖ ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات.
- ❖ ترقية العاملين المبدعين .
- ❖ رفع دافعية الموظفين, عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية, التي تساعد على انجاز مهامهم الوظيفية والموكلة إليهم.
- ❖ مكافأة العاملين الملتزمين بعملهم .
- ❖ إشراك العاملين في صنع القرارات , وإعطاء الفرصة للموظفين من أجل إظهار إبداعاتهم.
- ❖ احترام التعددية الفكرية بين العاملين.
- ❖ تشجيع العاملين على الابداع والتطوير.
- ❖ زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة والعاملين بجامعة الوادي, لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.
- ❖ تشجيع التبادل في ما يخص المعارف بين إدارة الجامعة والموظفين.
- ❖ العمل على التخلص من الأنماط المركزية, و انتهاز النمط التشاوري الذي يتناسب مع أهداف الجامعة, وطبيعة نشاطها والتركيز على عمل, وبناء الفريق الذي يقود إلى أداء متميز .
- ❖ تقوية التفاعل بين الموظفين ورؤسائهم في جامعة الوادي, يؤدي إلى رفع من مستوى أدائهم الوظيفي.
- ❖ استخدام التقنيات الحديثة في العمل داخل جامعة الوادي, تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين, مما يؤدي في تحسين أداء المؤسسة ونموها.

آفاق البحث:

أثناء قيامنا بإنجاز هذا العمل وقفنا عند عدة مواضيع عديدة, ورأيناها مواضيع جديرة بأن تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجالي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي, والتي نطرحها كآفاق لدراسات مستقبلية:

- تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة.
- تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.

قائمة

المراجع

1-المراجع باللغة العربية

أ-مراجع الكتب :

- 1- ابن منظور . لسان العرب, دار صادر , بيروت, المجلد 14.
- 2-أحمد زكي بدوي, محمد كامل مصطفى, معجم مصطلحات القوى العاملة-مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية,1984.
- 3-حاروش نور الدين محمد, علم الادارة بالمدرسة التقليدية الى الهندرة , عمان , دار الايام للنشر والتوزيع ,طبعة 2015,2.
- 6-خالد عبد الرحمن الهيتي, إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي, الطبعة02, الأردن, دار وائل للنشر والتوزيع, 2005.
- 7- راوية حسن(أ): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية, 2003.
- 8-فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, الطبعة01, الأردن, دار أسامة للنشر والتوزيع, 2008.
- 9-فيصل عبد الرؤوف الدحلة, تكنولوجيا الأداء البشري دائرة المكتبة الوطنية, عمان, 2001.
- 10-ماجدة العطية, سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة, الأردن, دار الشروق, 2003
- 11-محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية الإسكندرية, دار الفكر الجامعي, 2007
- 12-محمد ثائر سعدون, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ,الطبعة الاولى جامعة ديالى ,العراق 2016.
- 13-مصطفى محمود أبو بكر , إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية , الاسكندرية ,2008.
- 2-قائمة المذكرات و الاطروحات:

ب-الاطروحات:

- 14-أحمد موسى المهدي أبو سمورة, الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم, أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014 .
- 15-الياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع ادارة اعمال تخصص علوم تجارية قسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.

- 16-سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 17- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 18-وافية صحراوي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2 السنة 2013 .
- ب المذكرات:
- 19- بلال الحرش ،ثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا،2015.
- 20-بوبكر منصور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية كلية الآداب والعلوم الانسانية جامعة منتوري قسنطينة 2007.
- 21-بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علم النفس والعلوم التربوية و الأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- 22- حسن حسب النبي حسن عبد الله الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة العاملين بالتطبيق على شركة السكر السودانية بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا جامعة النيلين 2018 .
- 23- حمد بن فرحان الشلوي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية برنامج الماجستير في العلوم الادارية قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2005.
- 24-دحماني زهيرة الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة امحمد بوقرة بومرداس.

- 25- سمير يوسف عبد الاله واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال قسم إدارة الأعمال كلية التجارة عمادة الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة 2006 .
- 26- سويسي أحمد الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الوطني الترقية والتسيير العقاري بالأغواط مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية جامعة زيان عاشور الجلفة 2013 .
- 27- عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر-دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي 'رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03 ،
- 28- عامر حبل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2008/2012
- 29- عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ل م د، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية الادب والعلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ،2008.
- 30- عبد الستار مر كمال ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي الاطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع والتنظيم العمل ،جامعة زيان عاشور الجلفة ، كلية الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية قسم علوم اجتماعية ،2004
- 31- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ،مذكرة مقدمة لاستكمال رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية،2007.
- 32- مروان عطية يحي الطيبي واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا غزة فلسطين 2016.

33- مشعل فهد فاهد العتيبي أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط 2011.

34- ناصر محمد يوسف أبو شمالة ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2018 .

35- يونس مختار الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان والترقية التسيير العقاري بمدينة الجلفة شهادة لنيل رسالة الماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

ج-المجلات:

36- الرشيدة سليمان فضل الله وعلى عبد الحاكم، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، العدد 1، 2017.

37- العربي عطية أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة، سنوية، 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

38- خميس ناصر محمد تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 4 العدد 8 العراق 2012.

39- زهراء عفر فرج، اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2، 2017.

40- صلاح الدين عبد الباقي(أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

41- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية سوريا المجلد 26 العدد الثاني 2010.

42- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1) نوفمبر 2001.

43- منصور العريقي ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 5، العدد 2، 2009.

44-نور الدين بوعلي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 15 سطياف جوان 2014.

2-المراجع باللغة الانجليزية

- 1-Adel & Anthonia ,Impact of organizational culture on Human Resource parctices,A Study of selected Nigerian private Universities , Journal Comptitiveness Volume5 Issue4 2013.
- 2-Mohammad Jsim Uddin and other , impact of organizational culture on employee,2013.
- 3-Ojo,Influence of organizational culture on Employee Work Behavior, International Journal of Contemporary Business Studies ,Volume3,Number 11,2012.
- 4- shahzd and others, impact of organizational culture on employee job performance, Journal of Business Studies Quarterly ,Volume5,Number 2 , 2013. .

ملاحق

الملحق (01)

استمارة استبيان

سيدي...سيدتي....

تحية طيبة..وبعد/

يسعدنا- نحن طالبات باحثات - تعاونك معنا في الحصول على بيانات تتعلق باستكمال مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال بجامعة الشهيد حمه لحضر بالوادي، بعنوان: (أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين - عينة من الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي)، علما بأن مشاركتك ستعطي القيمة العلمية الثمينة لهذه الدراسة، وهي محل تقدير منا. آمليين منك الإجابة على جميع أسئلة هذا الاستبيان بما يناسب رأيك ووضعيتك الخاصة، إذ نلتزم لك قطعا أن ما تدلي (ن) به من إجابات لا يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط...شاكرين مسبقا تعاونك واقتطاع جزء من وقتك الثمين.

ملاحظة: الرجاء التكرم بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة لحالتك وجوابك في كل الفقرات أدناه

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر : ☐ 28-18 سنة ☐ 39-29 سنة ☐ 40 - 50 سنة
- ☐ 61-51 سنة ☐ أكثر من 61 سنة
3. المؤهل العلمي : ☐ مستوى الثانوية فأقل ☐ شهادة تكوين مهني / تقني
- ☐ جامعي (ليسانس/ماستر /مهندس) ☐ دراسات عليا
- 4- الوظيفة الحالية :
- 5- عدد سنوات الأقدمية في الجامعة:

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثقافة القوة						
1.	تحظى جامعة الوادي بقوة الإدارة					
2.	تعد جامعة الوادي مكان عمل جيد					
3.	تحرص إدارة جامعة الوادي على تلقيها تقارير منتظمة عن أداء العاملين بها					
4.	تقوم إدارة جامعة الوادي بترقية المبدعين					

					5. تكافئ إدارة جامعة الوادي العاملين ذوي الأداء المتميز بسخاء
					6. تهتم جامعة الوادي بمصلحة جميع العاملين بها
					7. تمنح جامعة الوادي العاملين بها فرصة عادلة لسماع شكاوهم
					8. تبتعد إدارة جامعة الوادي عن أي طبقة أو عوائق عنصرية تمييزية
ثقافة النظم والأدوار					
					9. تشجع إدارة جامعة الوادي العاملين بها على العمل الجماعي
					10. تسهم الأنظمة والتعليمات الموجودة في تحقيق الأهداف المطلوبة
					11. توفر الأنظمة والتعليمات السائدة في جامعة الوادي ضمانا للحقوق الوظيفية لدى العاملين
					12. تقوم إدارة جامعة الوادي باتخاذ إجراءات مناسبة لتطوير فريق عمل فعال
					13. يرتبط العاملون في جامعة الوادي بوحدات عملهم
					14. توفر إدارة جامعة الوادي مناخا مناسباً للعاملين لأداء مهامهم
					15. تقوم إدارة جامعة الوادي بمكافأة العاملين الملتزمين بعملهم
					16. تقسم جامعة الوادي الأدوار للعاملين بشكل مناسب
ثقافة التعاطف الإنساني					
					17. يساعد العاملون في جامعة الوادي بعضهم بعضا
					18. تحترم جامعة الوادي العاملين بها
					19. يسود جامعة الوادي جو من الانتماء وحب العمل
					20. تحافظ إدارة جامعة الوادي على بناء علاقات قوية مع العاملين
					21. تكرم إدارة جامعة الوادي العاملين الذين يسهمون في تعزيز قيم الانتماء
					22. تشرك إدارة جامعة الوادي العاملين في صنع القرارات بها
					23. تحترم جامعة الوادي التعددية الفكرية بين العاملين
ثقافة الإنجاز					
					24. تؤكد إدارة جامعة الوادي على إنجاز المهام
					25. تنجز جامعة الوادي أهدافها بكفاءة عالية
					26. تهتم إدارة جامعة الوادي بتطوير وسائل الاتصال فيها
					27. تبدل إدارة جامعة الوادي عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار

					28. تشجع إدارة جامعة الوادي جميع العاملين على الإبداع والتطوير
الأداء الوظيفي					
					29. نقوم بأداء عملنا بدقة
					30. الأخطاء أثناء عملنا قليلة جدا.
					31. معدلات غياب الموظفين عن العمل منخفضة جدا
					32. نحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة
					33. أحاول أن يكون عملي متميزا
					34. يستغل العاملون كامل وقتهم لأداء وظائفهم
					35. ننجز عملنا بشكل تعاوني
					36. تتناسب قدرات العاملين مع ما يتطلبه العمل من إنجاز
					37. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
					38. حجم العمل الذي ننجزه وفق المعايير الموضوعة

شكرا لكم على تعاونكم في ملء هذا الاستبيان

الملحق (02)

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	أستاذ	الوظيفة
01	مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر أ
02	بن خليفة أحمد	أستاذ محاضر ب
03	بالي حمزة	أستاذ محاضر أ
04	نعرورة بوبكر	أستاذ محاضر أ
05	عباسي بوبكر	أستاذ محاضر ب
06	مسعودي زكرياء	أستاذ محاضر ب