

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة

دراسة ميدانية بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبان:

- عبد الباسط قعري

- وليد بن بردي

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عريق لطيفة	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
عبد الباسط هويدي	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
يوسف بالنور	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ^ص وَسَتُرَدُّونَ

إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴾

[التوبة 105]

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث، والذي يسر لي من عباده الأخيار، وذوي الفضل والعلم لإتمام هذا البحث، فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر والعرفان والإمتنان إلى الأستاذ القدير والمحترم "هويدي عبد الباسط" على تفضله بالإشراف لنا على هذا البحث.

كما نتوجه بالشكر إلى الأستاذة المحترمة والقديرة "قريشي الزهرة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، فجزاها الله عنا خير الجزاء ورعاها وأنار دربها ووفقها.

ولا يفوتنا أن نشكر جميع العاملين المتواجدين في مؤسسة الورود للروائح والعطور على تقديم المساعدة لنا لإنجاز هذا العمل.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

فجميع منا أسمى عبارات الشكر والتقدير

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين، حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين.

وتضمنت هذه الدراسة فرضية فرعية رئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين، حيث قسمت هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية وهي:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

وقد إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذه الدراسة لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع حيث تم دراسة عينة من العاملين بمؤسسة الورود للروائح والعطور بكوينين، حيث قمنا بإستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، وقد أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the relationship between organizational culture and job performance of the workers at the Rose Complex in Quenin, where the study started from the main question: Is there a relationship between the organizational culture and the level of performance of the workers at the roses complex in Quenin?

The study included a main sub-hypothesis: There is a significant correlation between the organizational culture and the level of performance of the workers at the Quarine Rose Complex, where this hypothesis is divided into four sub-hypotheses:

- First Hypothesis: There is a significant correlation between the organizational values and the level of performance of the workers at the Rose Complex.

- Second Hypothesis: There is a statistically significant correlation between the organizational beliefs and the level of performance of the workers at the Rose Complex.

- The third sub-hypothesis: There is a significant correlation between the organizational norms and the level of job performance of the workers at the roses complex.

- Sub-Hypothesis 4: There is a statistically significant correlation between the organizational expectations and the level of job performance of the workers at the Rose Complex.

We have followed the analytical descriptive approach in completing this study because it is in line with the nature of the subject. A sample of the workers of the roses and perfumes in Quinin was studied. We used the questionnaire to collect data and applied a simple random sample of (60) workers. There is a statistically significant relationship between organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations) and the level of job performance of the workers at the Rose and Aromatherapy Complex in Quinin.

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
6	تمهيد الفصل
7	1- إشكالية الدراسة
8	2- تساؤلات الدراسة
9	3- فرضيات الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
10	5- أهمية الدراسة
11	6- أسباب إختيار الموضوع
12	7- متغيرات الدراسة
14	8- ضبط مفاهيم الدراسة
15	9- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	

29	تمهيد الفصل
30	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
32	2- أهمية الثقافة التنظيمية
34	3- مكونات الثقافة التنظيمية
36	4- مستويات الثقافة التنظيمية
37	5- أنواع الثقافة التنظيمية
41	6- خصائص الثقافة التنظيمية
43	7- وظائف الثقافة التنظيمية
44	8- العوامل المحددة لثقافة المنظمة
45	9- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
50	10- الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
57	تمهيد الفصل
58	1- مفهوم الأداء الوظيفي
59	2- محددات الأداء الوظيفي
61	3- عناصر الأداء الوظيفي
62	4- أهمية الأداء الوظيفي
64	5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
66	6- قياس الأداء الوظيفي وخطواته
68	7- عملية تقييم الأداء الوظيفي
69	8- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
73	9- تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي

75	10- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
76	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
79	تمهيد الفصل
80	1- منهج الدراسة
80	2- مجالات الدراسة
84	3- عينة الدراسة وطريقة إختيارها
90	4- أدوات جمع البيانات
92	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
93	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج	
95	تمهيد الفصل
96	1- تحليل وإختبار الفرضيات
107	2- عرض النتائج العامة للدراسة
110	3- توصيات وإقتراحات
112	خاتمة
114	قائمة المراجع
121	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الأداء بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان	73
02	يوضح المؤسسة الخاضعة للدراسة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	85
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	87
05	يبين توزيع أفراد العينو حسب المستوى التعليمي	89
06	يمثل معامل ارتباط القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي	96
07	يمثل معامل ارتباط المعتقدات التنظيمية بالأداء الوظيفي	98
08	يمثل معامل ارتباط الأعراف التنظيمية بالأداء الوظيفي	100
09	يمثل معامل ارتباط التوقعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	102
10	يمثل معامل ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي	104

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	يمثل النموذج المقترح للبحث	01
33	أهمية الثقافة التنظيمية	02
36	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	03
40	يوضح أنواع الثقافات حسب شارل هاندي	04
46	يوضح كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية	05
49	كيفية المحافظة على الثقافة وترسيخها	06
64	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	07

المقدمة

مقدمة

تعتبر الثقافة ظاهرة إنسانية ما يجعل مجتمع ما ينفرد بخصائصه وسمياته الاجتماعية عن غيره من المجتمعات الأخرى، وبالتالي يضيف عليه خصوصية.

وإذا اعتبرنا أن المنظمة -كمفهوم أكثر إتساعاً من المؤسسة- عبارة عن مجتمع مصغر تضم مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي وفي إتصال وتفاعل مستمر، بما يحمله كل فرد من قيم ومبادئ ودوافع وإتجاهات وطرق تفكير مستمدة أساساً من خواص وسميات المجتمع الذي ينتمي إليه، فإن هذا التفاعل المستمر تتبلور عنه جملة أخرى من المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة، تجمع بين أغلب هذه الأفراد على إختلاف قيمهم ومعتقداتهم، وتتوحد إتجاهاتهم وطموحاتهم ومسايعهم كل هذا يشكل لنا ما أصبح يعرف مؤخراً بمصطلح "الثقافة التنظيمية".

فالثقافة التنظيمية أصبحت اليوم تشكل أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت الدراسات والتجارب أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي والهام في كل المنظمات على إختلاف أنشطتها وأهدافها، وبرزت ضرورة إهتمام المديرين وتركيز جهودهم على دراسة الأطر الاجتماعية والثقافية للمؤسسة، والإلمام بمختلف أبعادها ومتغيراتها، باعتبارها الأسلوب الأنجح لهم وتفسير سلوكيات أفرادها وتحليل سيكولوجياتهم ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ومن ثم محاولة التأثير على أنماط تفكيرهم وإتجاهاتهم لجعلها تسيير نحو تحقيق هدف المؤسسة وتحسين أداؤها الوظيفي. والثقافة التنظيمية كمفهوم لا يمكن فصلها عن غيرها من المفاهيم التي تدرج ضمن أنماط السلوك التنظيمي، وتنتمي إلى علم النفس الاجتماعي الإداري، كسيرورات التحفيز والاتصال وطرق وأساليب إتخاذ القرار وتسوية النزاعات، وكلها أبعاد ينبغي دراستها وتدعيمها بغرض جعل هذا السلوك سلوكاً ديناميكياً يمكن المؤسسة وأفرادها من التكيف والتأقلم مع محيطها المتغير باستمرار عن طريق تبني ردود أفعال وإستجابات سريعة تنعكس

أساسا في درجة مرونة هياكلها التنظيمية، وتتوزع أهدافها وبدائلها الإستراتيجية بشكل يجعلها قادرة على ضمان البقاء والإستمرار.

فالمؤسسة بمحيطها الثقافي تمثل جزءا من المحيط العام وتستمد منه مبادئها وقيمها، وتتأثر بالتغيرات والتطورات التي تحدث فيه، وهي قادرة عن طريق ثقافتها ضمان درجة من المرونة والتكيف والتجاوب مع متغيرات المحيط الخارجي، كما تساعد على إدماج العاملين ومنحهم هوية مشتركة، ولهذا من الضروري الإطلاع على مركبات الثقافة التنظيمية وإدارتها بالشكل الذي يجعلها تضمن التغيير والتطوير الملائمين لاحتياجات التأقلم مع مستجدات البيئة التنظيمية.

ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الجديدة في مؤسساتنا الجزائرية، هذا نظرا لإرتباطه بالبعد الثقافي والإجتماعي والنفسي للأفراد، وهي من الأبعاد التي لم تحظى بالمكانة وبالأهمية اللازمة حتى وقتنا الحاضر ضمن أنظمة التسيير وإدارة الموارد البشرية المتبعة، فالتعرف على القيم والمعتقدات التنظيمية وربطها بالأبعاد المختلفة للمؤسسة ودراسة تفاعلاتها في إطار ثقافة تنظيمية موحدة ومحددة هي من الوسائل الهامة لإحداث التنسيق والتوافق ما بين أهداف وتطلعات الأفراد وأهداف المنظمة، مما يساهم في التخفيف من السلوكات السلبية في الإدارة ومحاربة ثقافة التأخر والتغيب والإهمال واللامبالاة وعدم إتقان العمل، والتي تعد من المشاكل الأساسية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية خاصة والعديد من المؤسسات في الدول النامية عامة، مما يؤثر سلبا على أداءها الوظيفي.

ونظرا لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي قمنا بإجراء دراسة ميدانية للعاملين بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين بغية التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي بالمجمع، كما أن هذه الدراسة تسعى للتحقق من صحة التساؤلات التي تدور حول هذه العلاقة.

وقد بدأت هذه الدراسة في الفصل الأول بالإطار العام للدراسة حيث تم التطرق لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها ثم فرضيات الدراسة ثم أهمية وأهداف الدراسة ثم أسباب إختيار موضوع الدراسة ومتغيراتها ثم ضبط مفاهيم الدراسة وفي الأخير تطرقنا الى بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الثقافة التنظيمية حيث تطرقنا الى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها ومستوياتها ثم أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها ووظائفها والعوامل المحددة لها والمحافظة عليها و أخيرا تطرقنا إلى الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد تطرقنا الى الأداء الوظيفي ومفهومه ثم تطرقنا الى محدداته وعناصره وأهميته وأهم العوامل المؤثرة فيه ثم قياس الأداء الوظيفي وعملية تقييم الأداء الوظيفي ثم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ثم تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي ثم الإتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

أما الدراسة الميدانية فقد تضمنت فصول الفصل الرابع الذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية التي تطرقنا فيها الى مجالات الدراسة والمنهج المتبع وأهم أدوات جمع البيانات وفي الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة.

كما قمنا في الفصل الخامس والأخير بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واستخلاص نتائج عامة بوضع بعض التوصيات والإقتراحات.

الجانِب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد الفصل

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أسباب إختيار الموضوع.
- 7- متغيرات الدراسة.
- 8- ضبط مفاهيم الدراسة.
- 9- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

تسعى المؤسسات دوما سواء كانت خاصة أو عمومية الى تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى الإدارة بغية تحقيق أهدافها لذا وتولي منظمات العمل المتقدمة اهتماما بالغا في تطوير وتنمية الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، وكما تحيط الثقافة التنظيمية رعاية خاصة واهتمام بالغا بالثقافة التنظيمية قناعة منها أن توفير بيئة عمل فعالة وإيجابية يستدعي وعيا وإدراكا من قبل الفاعلين داخل المؤسسة بالنسق الثقافي.

وفي هذا الفصل نستعرض إشكالية الدراسة فضلا عن صياغة الفرضيات، مع التطرق الى أهداف وأهمية هذه الدراسة في ضوء الوقوف عن بعض المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

يشكل المدخل الكلاسيكي في دراسة الموارد البشرية أكثر المداخل أهمية في إدارة المنظمات في الوقت الحالي، فقد اتفق معظم العلماء على أن كل عناصر الإنتاج يمكن التغلب على نقصانها إلا النقص في الموارد البشرية، يكمن القول أن رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات سوف يؤثر على أداء المنظمة ككل.

وبعد الأداء الوظيفي من المواضيع الذي لفت اهتماما واضحا في حقل الإدارة لمل له من علاقة بالفاعلية في الإنجاز حيث أن الأداء الوظيفي يعد أحد مؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية الخاصة بالفرد وكذلك مدى معرفة انسجام الفرد في منظمته فالأفراد ذوي الأداء العالي لديهم استعداد لبذل الجهد ل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يسعون للحفاظ استمرار ارتباطهم وانتمائهم بالمنظمة وهذا راجع لما لثقافة التنظيمية من دور فعال في تطوير الفكر الإداري الحديث وتعزيز انجاز العامل وارتياحه النفسي، كذلك حضيت الثقافة التنظيمية هي الأخرى باهتمام الدارسين وهذا لتحقيق أهداف المنظمة كما تعتبر من المحددات الرئيسة لنجاح التنظيم أو فشله فهي عبارة عن مجموع القيم التي تدفع اعضاء الابتكار والإلتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرار، لذا فإن أغلب المنظمات تعمل على تعزيز ثقافتها لتلائم مع البيئة المحيطة وتختلف ثقافة المنظمة حسب طبيعتها ولا تبقى لفترة طويلة من الزمن فثقافة المنظمة لها تأثير كبير في ضبط سلوك العاملين في مجمع الورود مما يسهل عليها تحقيق أهدافها.

وحيث كانت دراستنا في المؤسسات الخاصة وتحديدًا بمجمع الورود للروائح والعطور

نظرا للتطورات السريعة والتظاهرات والمشاركات التي شاهدها في الفترة والآونة الأخيرة.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكال الرئيسي التالي : هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بمجمع الورود؟

2- تساؤلات الدراسة:

التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بمجمع الورود؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود؟
2. هل توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود؟
3. هل توجد علاقة بين الأعراف التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود؟
4. هل توجد علاقة بين التوقعات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود؟

3- فرضيات الدراسة:

تمثل الفروض إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث لذلك وإنطلاقاً من التساؤل المركزي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود"

والتي يمكن أن تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

4- أهداف الدراسة:

مما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة إجتماعية أو أهداف تطبيقية لمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي داخل مجمع الورود.
2. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي داخل مجمع الورود.
3. معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في مجمع الورود قوية لتحسين أداء العاملين وكيف يتم إستغلالها لتحقيق أهداف المجمع بكفاءة وفعالية.
4. محاولة مساعدة مجمع الورود على تحسين مستوى الأداء لدى العاملين.
5. التعرف على أهم الأبعاد والمؤشرات المكونة لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

5- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة والتي تعتبر من أهمية موضوع الثقافة لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين وتفيد هذه الدراسة المهتمين في المؤسسة بوضع إستراتيجيات وسياسات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية في مجمع الورود حتى تساهم في رفع مستوى الأداء، ويعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة المنظمات، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحديد إتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مجمع الورود.

6- أسباب إختيار الموضوع:

لقد وقع إختيارنا على هذا الموضوع نظرا لمجموعة من الأسباب :

1 . أسباب ذاتية:

- الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة.
- الموضوع جديد والبحوث فيه قليلة وبالتالي الرغبة في تدعيم وزيادة هذه البحوث.
- لفت إنتباه المسيرين والباحثين نحو حساسية وقيمة هذا الموضوع وفتح مجال أكثر للبحث فيه.
- تأدية الواجب المطلوب من الباحث الجزائري وهو محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر ممكن من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

2. أسباب موضوعية:

- الموضوع يتزامن مع ما تعايشه العديد من المنظمات الجزائرية من تدهور في مستويات الأداء نتيجة شعور العامل بالإغتراب وعدم الإلتناء إلى المؤسسة.
- الموضوع يمس مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات الجزائرية بإعتبارها تعاني من فجوات كبيرة بين أهدافها وإستراتيجياتها من جهة وأهداف وطموحات العاملين من جهة أخرى.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة خاصة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها وبالتالي رد الإعتبار لهذا المورد، والعمل على إعادة صياغة أهدافها وبناء هيكلها بالطريقة التي تتلائم مع مميزاته الثقافية والإجتماعية.

7- متغيرات الدراسة:

6-1- المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية ويضم مجموعة أبعاد وهي:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

6-2- المتغير التابع: وهو الأداء الوظيفي ويضم مجموعة أبعاد هي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة.
- كمية ونوعية العمل المنجز.
- الإبداع والإبتكار

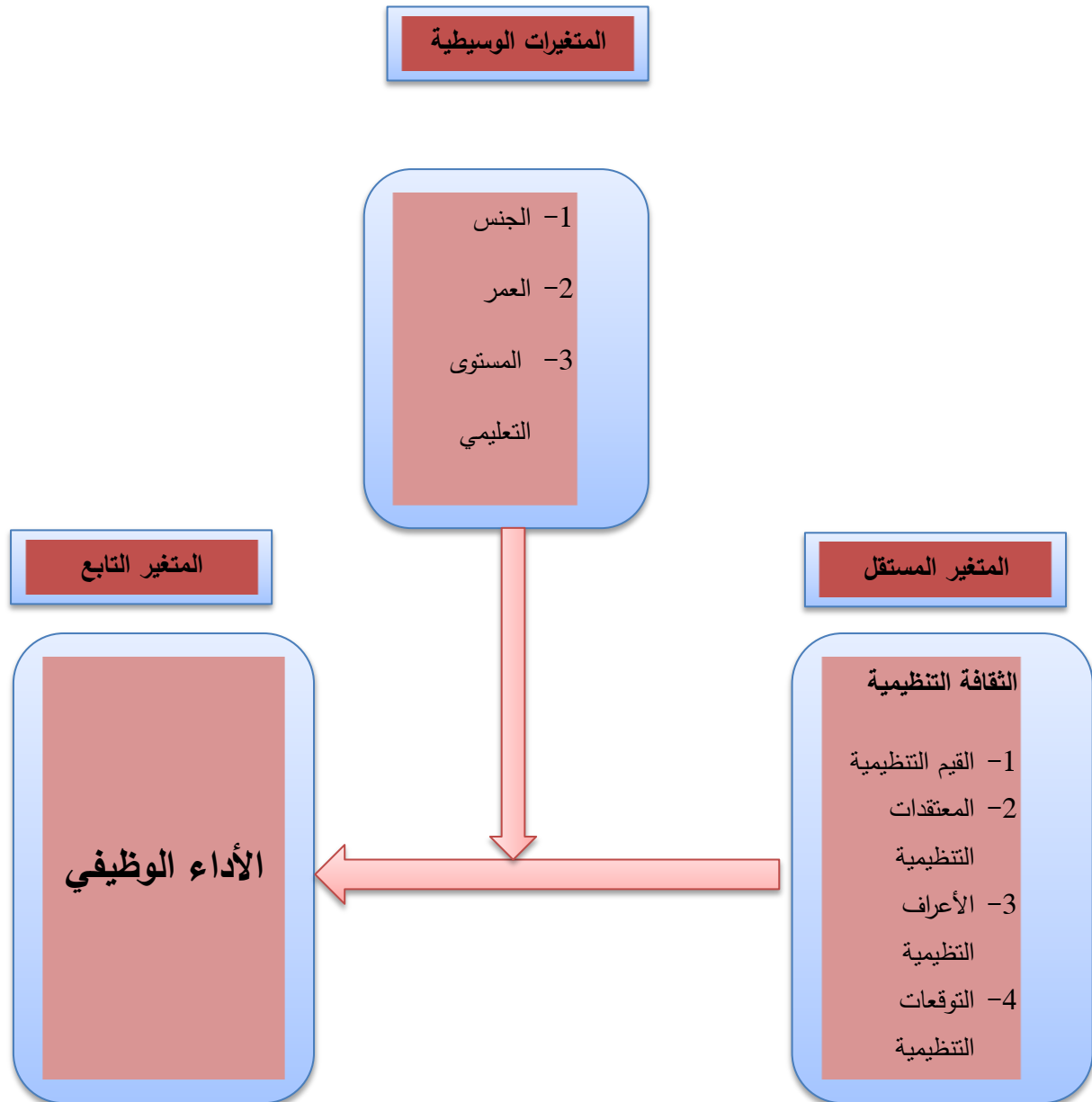
6-3- المتغيرات الوسيطة وتشمل :

- الجنس.
- العمر.
- المستوى التعليمي.

6-4- النموذج المقترح للبحث:

تهدف الدراسة إلى إضهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود والنموذج التالي يستعرض تلك المتغيرات والعلاقة بينها:

شكل رقم (01): يمثل النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معطيات الدراسة .

8- ضبط مفاهيم الدراسة:

1 . **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يؤمن بها العاملين في المؤسسة وتنتقل من جيل لآخر من العاملين، وتضم الأبعاد التالية:

✓ **القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وما يجب أن يكون وما هو كائن.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة بين العاملين حول العمل وكيفية إنجاز المهام.

✓ **الأعراف التنظيمية:** وهي معايير مدركة وغير ملموسة يلتزم بها العاملين داخل المؤسسة.

✓ **التوقعات التنظيمية:** هي التعاقد السيكولوجي بين العامل والمؤسسة وما يتوقعه كل منها من الآخر.

2. **الأداء الوظيفي:** وهو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، وكذلك الأداء الوظيفي يضم مجموعة من الأبعاد التالية:

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة عن نوعية هذه الوظيفة.

✓ **كمية ونوعية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ **الإبداع والإبتكار:** وهو مدى قدرة الفرد على انتاج افكار جديدة غير مالوفة مرتبطة بأسلوب تادية المهام الوظيفية.

9- 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 والإختلاف وربما التطرق حتى إلى بعض النقاط أو الجزئيات التي أهملتها أو تناستها تلك الدراسات إضافة إلى كل هذا فالدراسات السابقة توفر للباحث المعلومات النظرية والشواهد التاريخية لتكون إنطلاقة لبحثه الجديد.

1. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

❖ دراسة محمد بن غالب العوفي، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمطلوبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السنة الجامعية 2005.

ويهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، وأيضاً الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، وكشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، ثم استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، والذي يقوم على جمع البيانات من منشأة أو منظمة، واحدة ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة، بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع تسهم في تطوير الواقع وتحسنه، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، وجود علاقة إرتباطية

موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي أيضا تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق ومن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل، والكفاءة و فرق العمل)، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

❖ دراسة بوبكر منصور، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية - المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً - رسالة ماجستير في علم اجتماع النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007، في هذه الدراسة يسعد الباحث بمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل أبعاد كل من المتغيرين انطلاقاً من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي توجه سلوك العاملين نحو مسارات معينة، بمعنى آخر قد تدفع بهؤلاء الأفراد إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيمياً وأخلاقياً.

كما يشير إلى أنه خلال مرحلة تحليل وتفسير المعطيات والبيانات التي يتم رصدها ميدانيا من بعض الإدارات العمومية الجزائرية بولاية الوادي والتي تمثل الأجهزة الخارجية للدولة وكان حجم العينة 194 موظف ونسبتها 15.92% من حجم المجتمع الأصلي 1298 عامل موزعين على 10 مديريات بولاية الوادي مستخدماً المنهج الوصفي وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها هو وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ووجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية لذلك يوصي الباحث بضرورة تبني خطة عاملة للتطوير التنظيمي للإدارة العامة الجزائرية بحيث تبني على دراسة عميقة وشاملة لبناء النفس ثقافياً للفرد الجزائري،

ويكون الهدف الأساسي من عملية التطوير هو خلق ثقافة تنظيمية قوية قادرة على توجيه سلوك العاملين وكبحهم السلوك التنظيمي.

❖ دراسة منير إبراهيم أحمد طالب، بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، السنة الجامعية، 2011.

ويهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى الولاء التنظيمي.

وقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة طبقية مكونة من (450) عاملا من الإداريين والأكاديميين واستجاب منهم (413) بنسبة (91.7) واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت نتائج الدراسة الثقافة التنظيمية في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديها أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون، وأيضا هناك أنظمة وقوانين يلتزم بها العامل وتضمن له حقوقه الوظيفية بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست إيجابية وأن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين لا يلتزم بها العاملون في الجامعة وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا تشكل ثقافات الجامعات، كما أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي في جامعتي الأزهر والإسلامية مرتفع جدا بينما في الأقصى متوسط ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية-القيم التنظيمية-الأنماط السلوكية-السياسات والإجراءات المتبعة-الأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة-التوقعات التنظيمية) بالولاء التنظيمي، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث توصيات تؤكد انخفاض مستوى القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعة الأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

❖ دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي *محافظات غزة* قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة، السنة الجامعية، 2011.

إلى التعرف على "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" في وزارة التربية والتعليم العالي *محافظات غزة* واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الإستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي *محافظات غزة* وعددهم (294) موظف وتم استرداد (247) إستبانة وبعد تفحص الإستبانات تم استبعاد (6) إستبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (241) إستبانة أي بنسبة 81.9% وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية-الأعراف التنظيمية-التوقعات التنظيمية)، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي *محافظات غزة* وكانت هذه العلاقة طردية، كما أن لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني، وأيضاً لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء العمل الإلكتروني، أيضاً لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه، وبالتالي يقدم الباحث جملة من التوصيات أهمها، اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها وإستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة، وكذلك تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار إلكترونياً بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة، وأيضاً دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية، وكذلك إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً.

2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

❖ دراسة عبد العزيز إبراهيم التوجيهي، بعنوان البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية-دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي- بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية-، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السنة الجامعية، 2003، ويهدف الباحث في هذه الدراسة إلى تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية وتحديد أسلوب الإشراف المتبع، وكذلك تحديد الحوافز المادية والمعنوية، ونوع العمل المنوط بهم، وأيضاً تحديد البيئة المادية وتحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن مستوى أدائهم الوظيفي، وكذلك تحديد نوع العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد عينة الدراسة وبين محاور الدراسة المختلفة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الإستبانة من ستة محاور رئيسية وبلغ ثبات الإستبانة (0.88)، وقدم الباحث نتائج للدراسة حيث أظهرت أن المراقبين الجمركيين راضين عن بيئة عملهم الداخلية، وأن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم، وكذلك المراقبين الجمركيين غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً، وأيضاً أن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل وأن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن مستوى أدائهم في العمل.

❖ دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي وهي رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006 وهي بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد فيوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف علي مستوى أداء الموارد البشرية وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفاً هو المجموع

الكلية لمجتمع الدراسة، و تم توزيع (620) استبانة تمثل حوالي (18.43%) من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد (575) استبانة وكانت نسبة المردود (92%) وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد علي دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء كما أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصص الحاصل الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات و العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار علي أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية، وكذا التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق والوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليها.

❖ دراسة بوعطيط جلال الدين، بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عناية، رسالة ماجستير شعبة علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة السنة الجامعية 2008/2009.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز* ولاية عناية*، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع 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 عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها باتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" ولقد جاءت نتائج الدراسة التي قدمها الباحث، أنه تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة، وكما تم التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وكذلك وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وهذا يؤكد على تحقق باستخدام مقياس "كا²" فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

❖ دراسة ماجدة مصري، هلا مصري، بعنوان ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال. ويهدف الباحثات في هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الضغوط التي يتعرض لها العاملين في جامعة النجاح الوطنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة وتم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وتم توزيعها على العاملين في جامعة النجاح وبعد عملية جمع الإستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثات أنه لا يوجد علاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء، عند العاملين في الجامعة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة ونوع النشاط، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط ضعيف بين الضغوط والأداء أي أن الضغوط الوظيفية لم تؤثر سلبا على الأداء، وختاماً توصي الباحثات، على إمكانية إجراء أبحاث ودراسات للبحث عن المسببات الأخرى للأداء السلبي، وعقد ندوات ودورات تدريبية للموظفين حول أساليب وطرق

تخفيف الضغوط لدى العاملين وطريقة السيطرة عليها، والعمل على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، وكذلك العمل على إيجاد نوع من التوافق بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم تضاربها.

3. الدراسات المتعلقة بالثقافة والأداء معا:

❖ دراسة إلياس سالم وهي رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،الجزائر سنة 2006وهي بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم.

وهدفـت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين، واشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية واعتمدت المنهجية التحليلية وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختيار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الإستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة و البالغ عددها (88) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة **EARA** وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف و رسم السياسات و التوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالانتماء و الولاء للمؤسسة و يقوي من دافعية الأفراد للأداء، وضرورة اهتمام طلبة كليات

الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم ولما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد ونادت بضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التربية والتعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا وتمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية وكذلك توفير الكتب والمراجع الخاصة خاصة في التخصصات الحديثة وتوفير مراكز ومختبرات للبحث ونادت أيضا بضرورة احترام الوقت حيث يؤثر تأثيرات جوهريا على أداء الموارد البشرية، ونادت بضرورة عودة المجتمع الجزائري إلى القيم السامية و الأخلاق الرفيعة.

❖ دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة وهي رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال -كلية التجارة -الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2008 وهي بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات **Paltel** في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "**Paltel**" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، و قام الباحث باستخدام الإستبانه كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفًا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفًا، حيث تم توزيع (312) استبانه على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) إستبانه، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة "**Paltel**" الاتصالات الفلسطينية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين- المعايير والمقاييس- الأنماط 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 والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة، وقد وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، وكذا زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

❖ دراسة زيد صالح حسن سميع، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2008.

ويهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني، وكذلك التعرف على طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد، والتعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء على مستوى الفرد، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع أدوات بيانات الدراسة والذي تم تصميمه في ضوء الدراسات السابقة المرتبطة بمحاور الدراسة وفي ضوء إطارها الفكري وبما يتناسب مع بيئة الأعمال اليمنية، وقد شمل الاستبيان مقياساً للثقافة (الاتساق والتجانس، قوة وتماسك الثقافة، الاحتواء والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي)، ويحوي كل بعد عدداً من العناصر التي تعبر عنه، كما شمل الاستبيان مقياساً للأداء الوظيفي يحوي بعدين هما أداء المهمة، والسلوك المصاحب للأداء، ويحوي كل بعد على عدد من العناصر التي تعبر عنه، وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة حجمها (630)، من العاملين في عدد من البنوك والتي تمثل القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية.

في حين تشير نتائج الدراسة إلى تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي والوزن النسبي للأبعاد مجتمعة (6,46)(49,3) على التوالي، مما يدل على أن مدركات العاملين للثقافة التنظيمية، السائدة في القطاع كانت سلبية، وقد جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدراك العاملين لها، الاتساق والتجانس في المرتبة الأولى، والمناخ التنظيمي في المرتبة الثانية، والدعم الإنساني في المرتبة الثالثة، والاحتواء في المرتبة الرابعة.

خلصت الدراسة إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وإلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة، وكذلك تفاوت تأثير الثقافة التنظيمية على أنماط وعناصر الأداء الوظيفي، وكذلك كشف الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي، وكما كشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لبعد الاحتواء في

الثقافة التنظيمية، تعزى بمتغير ملكية البنك، كما قدم الباحث توصيات للدراسة يوصي بالتعامل بقدر كبير من الحزم مع مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع ومعرفة مواطن الخلل في الثقافة القائمة، وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أداء أفرادها من خلال تبني مقومات الأداء المثمر وتنمية الشعور بالانتماء لديهم، وبناء الإطار القيمي (القيم الجوهرية) والذي يمكن من خلاله بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة ذات تأثير كبير على سلوك وأداء العاملين الاحتكام إلى قيم العدالة في كافة الممارسات التنظيمية بدءاً من استقطاب واختيار وتعيين العاملين مروراً بتوزيع المهام عليهم وتقييمهم وتدريبهم، وكذلك توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات والأقسام، وبين الإدارات والأقسام بعضها البعض لأحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أرجاء البنك، وأيضاً التركيز على بعد الاحتواء كونه أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال اشتراك العاملين في القرارات المتعلقة بوظائفهم وتدريبهم مع أحدث الوسائل والسلوكيات التي تساهم في رفع مستوى أدائهم.

❖ دراسة آية السخل وآخرين، بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة النجاح الوطنية.

ويهدف الباحثات في هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفير ثقافة تنظيمية في بلدية نابلس وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى التعرف على الدور الذي تقوم به متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة وتم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها وتم توزيعها على العاملين في بلدية نابلس، وبعد عملية جمع الإستبانات من الموظفين ثم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثات أنه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء عند العاملين في بلدية نابلس وهذا سببه عدم قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه وبسبب وجود تعارض وتضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي، وأظهرت النتائج أن الموظفين يضعون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً لتحقيقها على الرغم من أنه لا

يوجد لديهم قدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم ولا يتلقون مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات، وقد تبين أنه قد تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة، وختاماً توصي الباحثة إلى إمكانية إجراء أبحاث ودراسات للبحث عن معوقات تقبل الثقافة التنظيمية، وعقد ندوات ودورات للموظفين حول أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى موظفي البلدية، وأخيراً العمل على إيجاد نوع من لا توافق بين الثقافة والأداء الوظيفي وعدم وجود تضارب بينهما.

4. التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة حجر أساس لما بعدها ، فلا بد لأي دراسة أن تستفيد من سابقتها وهذه الدراسات قد تكون لها مجموعة من الإيجابيات وقد تكون لها مجموعة من النقص والانتقادات، لذلك تناولنا الدراسات السابقة الذكر لأجل معرفة نقاط التقاطع بينها وبين الدراسة الحالية فقمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها 12 دراسة ، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

*وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراستها للمصادر و الأبعاد المكونة للثقافة أي أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية والأداء

الوظيفي من الجانب النظري، ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ألا وهو الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ماعداد دراسة إيهاب فاروق محمد العاجز بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تشابهت تماماً في الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية التي استخدمها الباحث مع الأبعاد التي إعتدناها نحن في هذه الدراسة.

خلاصة الفصل:

ومن أجل تحقيق الأهداف وبلوغ هذه الأسباب تم إجراء البحث على عمال مجمع الورود للروائح والعطور بكوينين، وكما سنرى كيف تمت الدراسة في هذا المجال المكاني والزمني والمجال البشري، وسنحاول استخلاص عدة نتائج التي يؤمل أن تربط بين التوجيهات النظرية والميدانية للبحث في كل متكامل، وبناء على المنهج سيتم توضيحه فيما بعد.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل .

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
 - 2- أهمية الثقافة التنظيمية.
 - 3- مكونات الثقافة التنظيمية.
 - 4- مستويات الثقافة التنظيمية.
 - 5- أنواع الثقافة التنظيمية.
 - 6- خصائص الثقافة التنظيمية.
 - 7- وظائف الثقافة التنظيمية.
 - 8- العوامل المحددة لثقافة المنظمة.
 - 9- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
 - 10- الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد الفصل:

تشكل الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة في مناجمت المنظمات المعاصرة، بعد ان ظهرت كأسلوب جديد لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها، وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها.

وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية والتي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة في تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها ونمط السلوكات التنظيمية والإجراءات الإدارية، ومعايير أداء المنظمة لاتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء الوظيفي. وتساعد أيضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية

وأنماط الاتصال بين الأفراد، ومنه تحديد درجة التماسك والتلاحم والاندماج الداخلي بينهم، كما تسمح عن طريق مؤشرات وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها ونوع الأهداف والرسائل التي تريد تحقيقها. هذا ما نهدف إلى توضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق الى مفهوم للثقافة التنظيمية وكذا مكوناتها وأنواعها ووظائفها المختلفة.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت الى كتب العلوم الادارية، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الاعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل اي مجتمع¹.

الثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله من الآخرين².

وهناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية من بينها :

عرفها تاييلور بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادات واية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع³ وقد عرفها كذلك كلباتريك بأنها " كل ماصنعة يد الانسان وعقله من الاشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، إي كل ما اخترعه الانسان او اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية"⁴.

في حين عرفها wheelen بان الثقافة " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها اعضاء التنظيم الواحد"⁵ وعرفها Gibson وزملاؤه "بأنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، اذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة"⁶

¹ العميان ، محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 311.

² الشيخ، سيوسن، ابعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الاداري الاسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد، العدد12، 1995، ص 17.

³ العميان، محمود، مرجع سابق، ص 309.

⁴ حريم، حسين، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد2، 2006، ص 327

⁵ المدهون، الجزراوي وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 397.

⁶ حريم ،حسين، مرجع سابق، ص، 327.

الثقافة التنظيمية كما عرفها (القيوتي): منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق منهاجا عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه¹

ويقدم الباحث تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية وهي "منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والعادات والقواعد والتوقعات التنظيمية وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في المنظمات".

¹ محمد قاسم القويوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ط3، ص 373.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات ، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين برسالة المنظمة.¹

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير واسلوب أداء العمليات ، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الإنتماء وضمان البقاء في المنظمة.²

وقد كان كل من روبرت ووتمان Robert weteman ديل Terrnce deal وآلن كينيدي Allan Kennedy هم السابقين في ابراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية.³

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر اطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه.⁴ وكما تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي إعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءا على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع الى آخر، وكذلك تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن الثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، إضافة إلى أنها تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة

¹ جرينبرج، جيرارد، بارون و روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ت رفاعي إسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 630.

² جواد شوقي، سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 360.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 151.

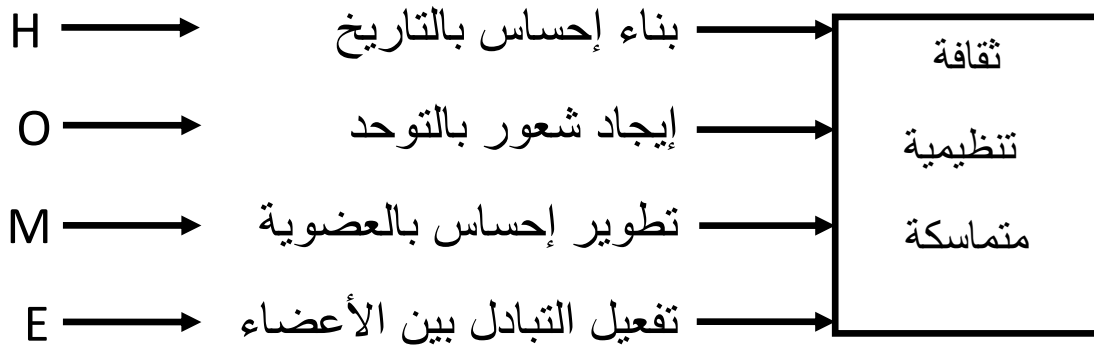
⁴ المدهون والجزراوي وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص ص 397 - 398.

التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹ ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

- **بناء إحساس بالتاريخ (History):** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسود فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- **إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership):** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط.²

ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

شكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، " الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل لنشر، 2007، ص 29

¹ العميان، محمود، مرجع سابق، ص 313، 314

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، " الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل لنشر، 2007، ص 296 .

3- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة من عدة عناصر أهمها:

• **القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبينما يجب ان يكون وما هو كائن هي مرشد ومراقب للسلوك الإنساني ومنها العدالة التنظيمية، النزاهة.....

• **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول العمل وكيفية إنجاز المهام منها العمل الجماعي، التعاون.....

• **الأعراف التنظيمية:** وهي معايير مدركة وغير ملموسة يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة ،لاعتقادهم بانها ضرورية ومفيدة لنشط بيئة العمل.

• **التوقعات التنظيمية:** وهي تمثل التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل و المؤسسة وهو ما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين.¹

• **الشخصيات البطولية:** تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية ، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية وعليه فإن قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل.²

• **الأساطير والقصص والروايات:** هي عبارة عن روايات عند أبطال وبطولات المنظمة الذين ساهموا وبسأهموا في نقل الثقافة، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عند ثقافة المنظمة.³

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص 17.

² ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر) ب.ط ، دار المحمدية، الجزائر، ب.س ، ص ص، 191، 192.

³ نور الدين بوراص، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق، بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 86.

• **التقاليد والشعائر والرسميات:** التقاليد هي ما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ امد بعيد، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت لسنوات يصبح هذا تقليدا، كما يعني سيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي داخل فرق العمل من أهم الشعائر التنظيمية.¹

• **الطقوس الجماعية والإحتفالات:** الطقوس هي عبارة التطبيقات المنتظمة والثابتة مثل اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف جديد ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، أما الإحتفالات فهي نشاطات مبرمجة من أجل مكافأة العمال والإحتفال بإنجازاتهم وهذا يخلق جوا من التنافس بين العاملين ويؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.²

¹ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة أعمال، جامعة حلوان، اليمن، دس، ص 78.

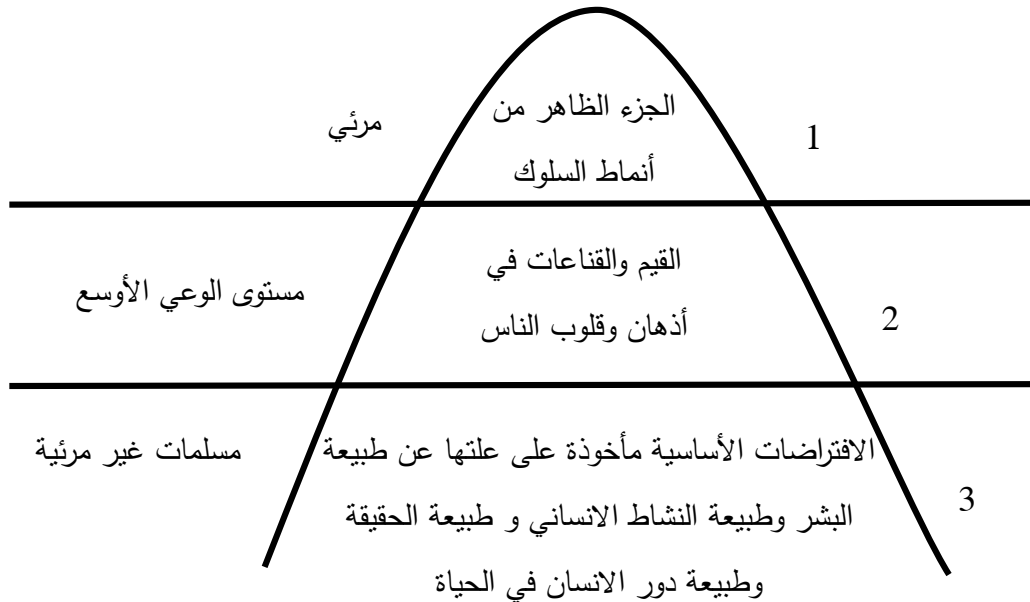
² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 17.

4- مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي¹:

1. جزء مظاهر من أنماط السلوك.
2. جزء على مستوى الوعي الاوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
3. جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية.

شكل رقم (03): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري ، نفس المرجع السابق، ص 292

¹الهواري، السيد، الادارة- الاصول والاسس العلمية للقرن ال21، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 2002، ص 292

5- أنواع الثقافة التنظيمية:

ويذكر العميان أن هناك نوعان من الثقافة:

✓ ثقافة قوية.

✓ ثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة م قبل الأعضاء ، ويعتمد الإجماع عل تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية الى عدم الاعتماد على الانظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به **بينما في الثقافات الضعيفة:** فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة ،لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود الى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة¹.

¹ اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص ص 20-21.

وقدم (ولاش Ellen wallach) ثلاثة أنواع من الثقافات وهي¹

• **الثقافات البيروقراطية Bureaucratic culture:** وهي ثقافات ذات نظام هرمي Hierachical السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة Control والقوة Power وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

• **الثقافات الإبداعية Innovative cultures:**

ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي ، ويعمل هذا على استقطاب الناس الطموحين ، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية ، ويشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي.

• **ثقافات التعاطف الإنساني Itures Supportivecu:**

حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون ، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل، والإنصاف Equitable والأمان والثقة المتبادلة.

ولقد اقترح شارل هاندي charleshandy أربعة أنواع من الثقافات وذلك في محاولة لتحديد قدرة الثقافة التنظيمية السائدة أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم² وتتمثل هذه الأنواع في:

✓ **ثقافة الدور culture de role:** تم تجسيد هذه الثقافة على شكل معبد يوناني ، وتعتبر النموذج الكلاسيكي البيروقراطي المخطط للمنظمة حيث يمثل قصة المعبد مكان إتخاذ القرارات، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات، مما لا يترك مجال للمبادرة والابتكار وكل أداء يتعدى ثقافة وإدراك ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه، وعادة ماتكون هذه الثقافة ملائمة للمنظمات التي تتسم بالاستقرار وتتميز ببيئتها بالثبات النسبي كونها غير مرنة ولا تتناسب مع التغيرات الجذرية³

¹ Hodgetts.Richard.M. &KROECK K Galen.personnal and houman resource management. 4th.harcourt brace. Jovanvich pulbiislures.p450 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 29.

³ فيليب اتكنسون، ادارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي: في الأساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة الناجحة (ترجمة عبد الفتاح النعماني)، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، 1996، ص ص 112,113

✓ **ثقافة النفوذ culture de pouvoir**: تتواجد هذه الثقافة غالبا في المنظمات التي حققت نموها في اطار شخص قوي متسلط، حيث أن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو مايدل على أن المركز والطاعة والرقابة يحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول ، غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية ، ذلك أن السلطة المركزية تميل أكثر إلى العمل من خلال قرارات معدة مسبقا للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ولوائح ثابتة، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير أنه قد يعرقل من عملية الابتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء¹

✓ **ثقافة المهمة La culture de la tuche** : تتخذ هذه الثقافة شكل مصفوفة أوشبكية، حيث نجد صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات، ويعتبر هذا الإتصال والتكامل بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من التكيف من التغيرات السريعة، لذلك نجد أن هذا النوع في المنظمات التي تكون أكثر ديناميكية ومعرضة باستمرار للتغيير ، وهي عادة منظمات تولي اهتماما كبيرا لأنشطة البحوث والتطوير وتحتاج الى فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية الاحتياجات المستقبلية².

✓ **ثقافة الفرد La culture de persone**: وهي تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على أنه توجد استقلالية في العلاقات بين الافراد ، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية ، تكون في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني، كاتعاونيات المهنية (بين المحاسبين مثلا) أو تعاونيات العاملين (cooperative) ، وهي تشجع المبادرة والابتكار والابداع الفردي ولان القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذه المنظمات فالاختلاف في الرأي يؤثر سلبا على وجود المنظمة ككل.³

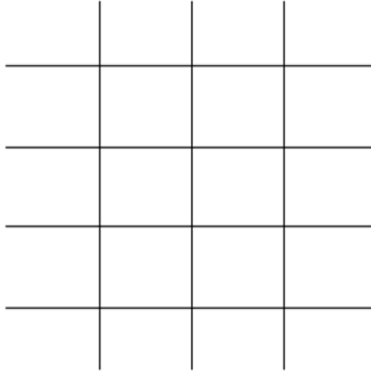
¹ نيجل كنج، اندرسون، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)(ترجمة محمد حسن حسين)، دار المريخ للنشر، 2004، ص 209.

² فيليب اكنسون ، مرجع سابق، ص 137.

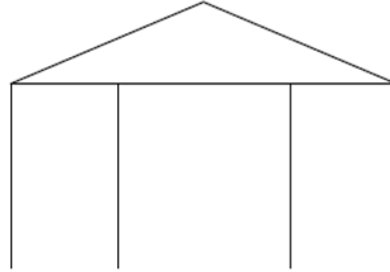
³ نيجل كنج، نيل اندرسون، مرجع سابق، ص 213

ويمكن أن نلخص أنواع الثقافات حسب Handy في الشكل الموالي:

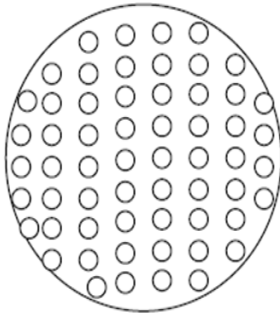
شكل رقم (04): يوضح أنواع الثقافات حسب شارل هاندي



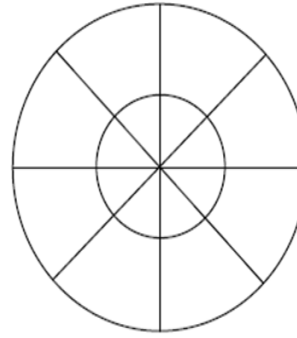
ثقافة المهمة (المصفوفة)



ثقافة الدور (المعبد)



ثقافة الفرد



ثقافة النفوذ (شبكة العنكبوت)

المصدر: محمود عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 29,30.

وفي الاخير لا يوجد نموذج مفضل أو أمثل للثقافة التنظيمية من بين هذه الأنواع، فاختيار النموذج المناسب يتوقف على طبيعة المنظمة والمناخ الإقتصادي والثقافي والإجتماعي الذي تنتمي إليه وتنشط فيه.

6- خصائص الثقافة التنظيمية:

- من أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي يتفق عليها العديد من الباحثين وهي كالاتي:
- **الانتظام في السلوك والتفديد به:** ويكون ذلك نتيجة الاحتكاك المستمر بين أفراد المنظمة ، مما يؤدي الى خلق لغة مشتركة وطقوس وعادات لاعلاقة لها بالسلوك كالاحترام المتبادل وحسن التصرف.
- **المعايير:** فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بالعمل الواجب إنجازه.
- **القيم المتحكمة:** فيوجد في المنظمة مجموعة من القيم التي يتم التمسك بها ، ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل : الجودة العالية ، تخفيض نسبة الغيابات.....
- **الفلسفة:** فكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء¹
- **القواعد :** وهي عبارة عن تعليمات صارمة تصدر عن المنظمة وتخص طريقة تعايش الفرد مع منظمته وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى ويتم تعليمها للأفراد الجدد.
- **المناخ التنظيمي:** وهي شعور أو إحساس ينشأ عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من بينها: الهيكل التنظيمي، والترتيب المكاني للأفراد ومختلف أجهزة المنظمة، وطرق تفاعل الأفراد وتعامل المنظمة مع العملاء.....²

¹ شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 14.

² حسن حريم، مرجع سابق، ص 449,448.

إضافة إلى هذه الخصائص والتي تعكس لنا ثقافة المنظمة، تجدر الإشارة الى أنه توجد مجموعة من السمات الثقافية التي تتفاوت درجة الإلتزام بها من منظمة الى أخرى منها:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية و حرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الابداع والابتكار وروح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ، ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة.
 - أنظمة الحوافز والمكافآت المعتمدة، ومدى توافقها مع مستويات الأداء أو معايير الأقدمية أو الوساطة.
 - طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان يقتصر فقط على القنوات الرسمية أو يسمح بتبادل المعلومات في الإتجاهات المختلفة¹
- وجود تكامل بين هذه العناصر المختلفة يبين مدى التعاون والعلاقات التبادلية بين افراد المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ، ويبرز أهمية القيم الثقافية داخل المنظمة والتي تسمح بتوحيد الأفراد لتحقيق هدف مشترك هو هدف المنظمة وغاياتها.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص،ص 286,287

7- وظائف الثقافة التنظيمية:

- تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، مهمة فهي تؤدي وظائف مهمة منها:
- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام إجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي للأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل بفعالية.
- تحقيق بين المنظمة وبيئتها الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء¹.

¹ دافيد ويلسون (ترجمة تحية عمارة) استراتيجية التغيير (من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير) القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999، ص 185

8- العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

- تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها مايلي:
- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفية ومدى تلائمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلائم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم ، كما تتطلب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات الى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الافراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع ،أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة الى أخلاقيات المجتمع¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2003، ص،82،83.

9- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

تشبه الثقافة التنظيمية عملية التنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت م خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فالمؤسسون يؤدون دورا هاما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، ويعددها العمل على ترسيخها والمحافظة عليها¹، هذا ما سنحاول التطرق اليه في الفقرات الموالية:

9-1- خلق الثقافة التنظيمية: تشير معظم الدراسات أن عملية خلق الثقافة التنظيمية تمتد جذورها أساسا من قيم ومعتقدات المؤسسين باعتبارهم الأشخاص المسؤولين عن إنشاء وانطلاق وخلق هذه المنظمة، فمؤسسي المنظمات هم الذين يخلقون الثقافات الأصلية وبعد ذلك يتم تحويل معتقدات المنظمة والإدارة العليا فيها الى قواعد ونظم ومعايير ونمط إدارة، ويتم تعريف الأفراد المشاركين في المنظمة بها، وما إذا كانت القيم التي تدعم الثقافة ظاهرة او خفية² وعموما يمكن القول أن عملية خلق الثقافة التنظيمية تمر بالمراحل التالية:

1. يقدم المؤسس فكرة عن مشروع جديد يقود الى إنشاء المنظمة، وبهذا فهو يملك تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى فهو الذي يحمل الرؤيا المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وهذا ما يجعله يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة، ويساعده على ذلك ما تتميز به المنظمات الجديدة من صغر حجمها وتحديد وظائفها

2. يتفاهم المؤسسون مع شخص آخر أكثر، ويكونون مجموعة رئيسية تشاطر المنظمة نظرة واحدة.

3. تبدأ المجموعة الرئيسة بجذب واستقطاب الأفراد الذين يتقاسمون مع المنظمة القيم والمعتقدات نفسها ويبدأ بذلك تاريخ المنظمة³

وبهذا فإنخلق الثقافة التنظيمية هو أحد الأدوار الهامة والرئيسية للقائد في المنظمة، فهو المسؤول عن وضع وتحديد الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في منظمته، وإرساء الثقافة

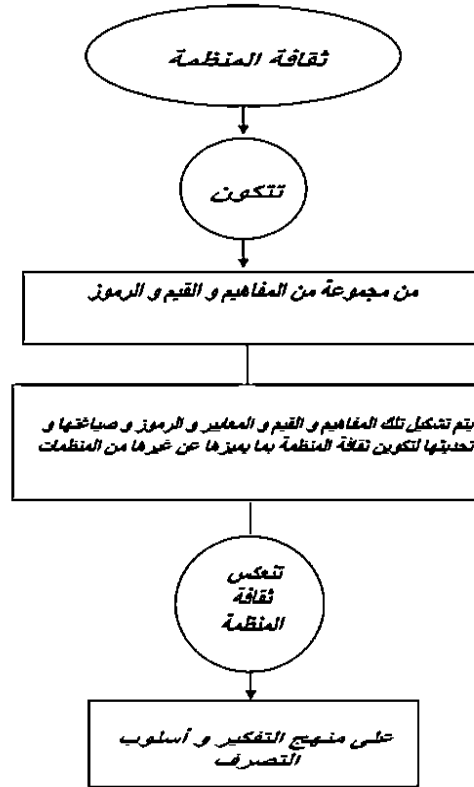
¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 291.

² فيليب اتكنسون، مرجع سابق، ص، ص 102, 103.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 333.

التنظيمية على ضوء القيم والمعتقدات التي يشترك بها الأفراد والتي ترشد سلوكياتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة¹

شكل رقم (05): يوضح كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الاسكندرية، 2011، ص 154.

وبعد تشكيل الثقافة التنظيمية ينبغي، على الإدارة توفير الشروط اللازمة للحفاظ على هذه الثقافة وانتهاج الأساليب المختلفة التي تسمح بترسيخ الثقافة في المنظمة وفي أذهان الأفراد.

¹ عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 27.

9-2- المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها:

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية هناك عدة ممارسات تتم في المنظمة تساعد على الحفاظ على هذه الثقافة وإبقائها وترسيخها لدى الأفراد، فممارسات إدارة الموارد البشرية من عملية اختيار العاملين، ومعايير تقييم الأداء، والتدريب وإجراءات الترقية، كلها تساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية، ومنه ضمان أن الأفراد الذين تم استخدامهم في المنظمة يتوافقون مع ثقافتها¹، وعموما هناك ثلاث قوى رئيسية يتم من خلالها المحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخها في المنظمة هي:

(1) الإدارة العليا: حيث أن ردود أفعال الإدارة العليا تؤثر على ثقافة المنظمة من خلال ممارستها الإدارية المختلفة والقرارات التي تتخذها وهو مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم، واستخدام المصطلحات والعبارات والطقوس واللغة المشتركة، إضافة إلى المعايير السلوكية التي تتضمن فلسفة الإدارة وتوجهاتها في كيفية معاملة الأفراد، وردود أفعالها اتجاه الغيابات، الجودة، وتنفيذ القواعد والأنظمة، والتعليمات، وبهذا فإن محافظة الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها تساعد على الحفاظ على ثقافة المنظمة ككل²، ومنه لا بد الإدارة إنتهاج سلوكات وأفعال ظاهرة وواضحة حتى تدعم وتعزز قيم المنظمة ومعتقداتها، وكما ينبغي أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة³

(2) سياسة الاختيار: تهدف عملية الاختيار إلى استخدام الأشخاص الذين يملكون القدرات والمهارات والقابليات اللازمة لإتمام وظائف المنظمة بنجاح وفعالية، وهذا اعتباراً أن وجود أي تناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة سوف يؤدي إلى ظهور آثار سلبية على أداء وفعالية الأفراد والمنظمة، من أجل ذلك كانت عملية الاختيار أسلوب هام لانتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المهارات والمعرفة اللازمة والموائمة لفلسفة المنظمة وأفرادها، مما يسمح بالحفاظ على ثقافة المنظمة، والتقليص من المشاكل التي يسببها إختيار أفراد من الممكن أن

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص، ص334,333.

² العميان، محمود، مرجع سابق، ص319.

³ حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص269.

يهدروا جوهر قيم المنظمة¹، من أجل إحداث هذا التوافق تحرص الكثير من المنظمات على وضع موظفيها تحت فترات تدريبية تتراوح بين ثلاثة (3) شهور الى سنتين وهي فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وقابليته للتطبع بالقيم الثقافية السائدة²

(3) التنشئة الاجتماعية: رغم ما تقوم به الإدارة من عملية الاختيار والتعيين إلا أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تعلمها بشكل كامل ، وهذا بسبب أن العاملين الجدد لا يكونون على دراية بقيم ومعتقدات المنظمة مما قد يترتب عليه حدوث تجاوزات من قبل هؤلاء الأفراد على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وبذلك فإنه ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء الأفراد الجدد على التكيف مع ثقافتها، وهذا ما يطلق عليه بعملية التنشئة الاجتماعية أو التطبع الاجتماعي³

حيث تعني التنشئة الاجتماعية العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بإدماج العاملين الجدد في ثقافتها التنظيمية من خلال نقل القيم والعادات والمعارف من أفراد المنظمة الى العاملين الجدد بالشكل الذي يسمح لهم بتأدية أدوارهم الجديدة على أكمل وجه⁴

(4) القصص والرموز والطقوس الثقافية: إضافة الى الآليات الرسمية السابقة، يتم تعزيز الثقافة التنظيمية وترسيخها بالاعتماد على وسائل وآليات أخرى رسمية كالقصص التي لم يتم تداولها في المنظمة ولدى الأفراد، هذا وقد تحرص أيضا على أن تكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث، وحتى اللباس، الشيء الذي يساعد على تمييزها عن غيرها، وهي رموز ترتبط بذهن الأفراد داخل المنظمة وخارجها وتمنحهم انطبعا عن صورتها مما يخلق لديهم شعور خاص بالهوية والانتماء للمنظمة⁵

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص334.

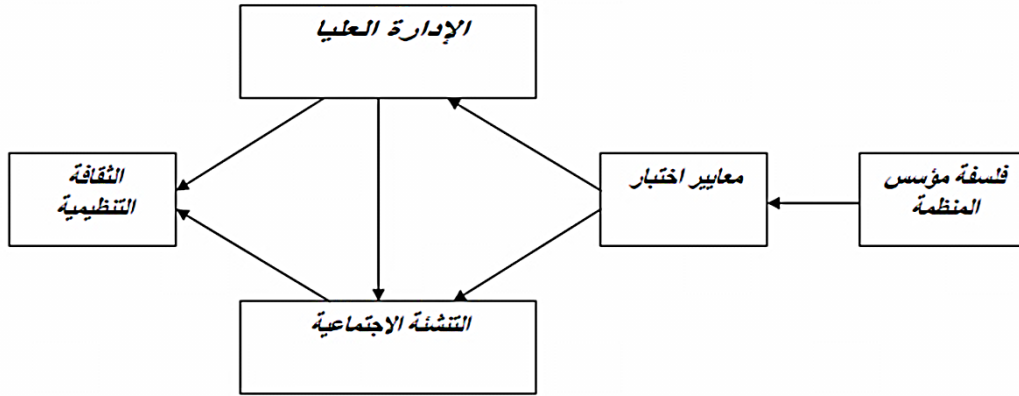
² محمود قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص209.

³ حسن حريم، إدارة المنظمات.....، مرجع سابق، ص269.

⁴ Herllriegel,slcon,woodrman,mangement des organisationop-cit, p351

⁵ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص294,295.

شكل رقم (06): كيفية المحافظة على الثقافة وترسيخها.



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 338.

غير أن المحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخها لا يعني بقائها ثابتة دون تغيير أو تطوير، وإنما على المنظمة أن تطور ثقافتها وقيمها التنظيمية بالتوازي مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها وإلا تصبح الثقافة التنظيمية السائدة غير صالحة للمنظمة وبلوغها أهدافها.

10- الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي:

نتج عن الفكر التنظيمي عدة إسهامات في صياغة الإطار النظري في مجال الثقافة التنظيمية ومن بين هذه الإسهامات مايلي:

10-1- إسهامات التيار الكلاسيكي:

10-1-1- مدرسة الإدارة العلمية "Taylor":

شهدت مدرسة الإدارة العلمية العديد من البحوث والدراسات التي أسهمت في دعم وتطوير الموضوعات الإدارية، ومن أهم رواد هذه المدرسة **فريدريك تايلور** الذي أكد من خلال تجربته في ميدان الصناعة والتي دامت 10 سنوات التي من خلالها لاحظ الإسراف في استعمال المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية وغياب معدلات ضبط الأداء وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي، لذلك إتجه من خلال دراسته إلى:

- دراسة الحركة والوقت قصد ضبط الأداء.

- البحث عن سبل التعاون بين الإدارة العمال.

- زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب.¹

ومن أهم إسهاماته في الثقافة التنظيمية التأكيد على الإختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة التي تساهم في ترسيخ القيم التنظيمية وتنمية تدريب الأفراد على أسس علمية، تقسيم عادل للمسؤولية بين الادارة والعمال سعيا لتحقيق صحة المناخ التنظيمي من خلال التوافق القيمي والقضاء على السلوكيات السلبية، إلى جانب الإهتمام بتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال

¹ محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط3، عمان، 1993، ص 03.

دراسات حول الأداء، كما سعى الى الإقناع بأهمية المصلحة المشتركة بين المنظمة وعاملها فالثقافة التنظيمية تقوم على أساس تقاسم الأهداف بين المديرين والأفراد.¹

10-1-2- نظرية "Fayol"

أما هنري فايول فقد قام بتقسيم وظائف المنظمة حدد من خلالها وظائف الإدارة، التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة، كما وضع مجموعة من المبادئ أهمها الانضباط، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، الترتيب، المساواة، الابتكار، التعاون والعدالة والعمل بروح الفريق، حيث ان معظم المفاهيم التي تبنتها نظرية فايول وجدت طريقها للتطبيق في التنظيمات المعاصرة كما انها اكدت على أهمية العديد من القيم التنظيمية في صنع مناخ تنظيمي محفز كونها ساعدت على العديد من المشاكل التنظيمية.

10-1-3- النموذج البيروقراطي "MAX WEBER"

أكد هذا الاتجاه على أهمية النظام الرسمي وتحديد طبيعة العلاقات السائدة في اطارها الوظيفي، اهمال اجتماعية النظم وبعده الثقافي، أهمية الاعتماد على الادوات الهيكلية للرقابة، القواعد والاجراءات وتجاهل الرقابة الضمنية التي يمكن ان تحققها الثقافة التنظيمية، بالإضافة الى الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاه الواحد من الأعلى الى الأسفل وعليه يمكن وصف الثقافة التنظيمية التي سادت التنظيم البيروقراطي بانها ثقافة التوجه بالسلطة.²

¹ مراكشي محمد أمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير، 2005، ص15.

² مراكشي محمد أمين، فعالية نظم التدريب.....، مرجع سابق، ص 64.

10-2- إسهامات التيار النيوكلاسيكي:

10-2-1- التنظيم غير الرسمي "Mayo":

ومن أهم الإسهامات التي قدمها "مايو" مؤسس علم الاجتماع الصناعي من خلال دراسته لأثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية وتأثير العوامل السيكولوجية على الإنتاجية، بالإضافة إلى دراسة أسباب التعب والتعب وحوادث العمل، إذ أثبتت ارتباط الإنتاجية بعوامل اجتماعية تؤثر في سلوكيات الأفراد والأداء كما أكد على أهمية تنمية روح الجماعة والشعور بالرضا وصحة المناخ التنظيمي في صياغة أنماط سلوكية إيجابية، اعتبر أيضا أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة، وعليه يمكن القول بأن دراسة المدرسة السلوكية لعبت دورا هاما وخدمت موضوع الثقافة التنظيمية بتأكيداتها على أهمية المورد البشري وحتمية وإدراك وفهم سلوكه.¹

10-2-2- نظرية "Maslow"

تناول ماسلو مفهوم الإدارة المستتيرة التي أكدت على أهمية التعاون بين الإدارة والعامل، إذ سعى هذا المنهج الإداري إلى التأكيد على التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية والذي يعتبر أهم أهداف الثقافة التنظيمية، كما يقوم هذا المنهج على أساس قيم تنظيمية تتمثل في الثقة الجماعية، روح الابداع، روح الحوار، الاحترام، وكلها قيم تعبر عن ثقافة تنظيمية محفزة مبنية على أساس التكامل بين قيم الفرد وقيم الإدارة مما أكد على أهمية وجود مضمون ثقافي تنظيمي.

10-2-3- نظرية "Herzberg"

أجرى "هيرزبيرغ" أبحاث عديدة في بداية الستينيات على مجموعة من المحاسبين المهندسين عن ما يدفع الفرد إلى الأداء وتوصل من خلال دراسته إلى أن الفرد يحتاج إلى مجموعة من العوامل، التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية أما مجموعة العوامل

¹ مراكشي محمد أمين، مرجع سابق، ص 66.

التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل نفسه، وعليه يستنتج من الدراسات التي قدمها هيرزبيرغ أنه لتفادي عدم الرضا يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز كمتغيرات خارجية للحصول على الرضا يجب على المنظمة التركيز على العمل وإعادة صياغته فقد سعت الى ايجاد السبل من خلالها يتم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكن اهمال دور الثقافة التنظيمية في تحقيقه، وعليه يمكن اعتبار دراسته المؤشر الذي أكد على اهمية الرضا والسعي لإيجاد سبل لتحقيقه، مما ساعد في توجيهه نحو الولاء التنظيمي.¹

10-3- إسهامات التيار الحديث:

10-3-1- مدرسة النظم

دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مما أدى الى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى هذا الإتجاه مفهوم "النظام" فلمدرسة النظم الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والإعتماد على المجتمع الموجود فيه، وأكد على ان المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ، لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع.²

10-3-2- نظرية H-SIMON

اهتم سيمون من خلال دراسته بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار و الإرتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية اذ اعتبر المنظمة مجموعة هياكل الاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق وان السلوك الجماعي هو

¹ سعاد نايف برنوطي، الادارة "اساسيات ادارة اعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، صص 413-414.

² محمد مهدي، علي العضائيلة، ادارة المنظمات "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص9.

محصلة لسلوك الأفراد، كما اعتبر ان سلوك الفرد رشيد الا انه مفيد بحدود البيئة الخارجية، قام ايضا بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وصيرورة اتخاذ القرار وأكد ان دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني وركز من خلال نمودجه للقرار على أهمية القيم والمعتقدات والعادات والأعراف ودورها في صنع القرار وفعاليته لاعتبارها رصيد لدى المقرر تحدد سلوكياته وتوجيهه واكد على ارتباط العقلانية بمهارات الفرد غير المدركة الى جانب قيمه الاخلاقية وتفسيراته الشخصية، التي تتأثر بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الخلفيات الثقافية وبالتالي تعميم الإدراك وتوجيه السلوك¹.

10-3-3 - نظرية "P.Droucker" و الإدارة بالأهداف

إن الرائد الأول لهذه المدرسة الحديثة هو P.Droucker الذي عرض أسسها في كتابه عام 1954 تحت عنوان الإدارة بالتطبيق ويمكن تعريف الادارة بالأهداف بأنها أسلوب في التخطيط والادارة ويمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها بأحسن كفاية وأقل تكاليف، اذ يعتبر هذا المنهج في الادارة فلسفة جديدة تتميز بالفعالية لأنها تسمح بزيادة الانتاج وتسهيل تقييم الأداء والعمل بأسلوب الفريق كما يتطلب تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة توفر المنظمة على ثقافة تنظيمية مبنية على أساس المشاركة والثقة وثقافة محفزة تعمل على تنمية ولاء الفرد للمنظمة وتمثل هذه الثقافة الضمنية والصريحة بمنهج الإدارة بالأهداف².

¹ علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص9.

² علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة، مرجع سابق، ص136.

خلاصة الفصل:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموع القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، والتي تعكس ثقافة المجتمع وبيئة النشاط الذي تعمل في وسطه المنظمة، كما تجسد القيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسين وتوجهاتهم وطبيعة الاهداف التي يرغبون في تحقيقها، وهي تتجسد في جملة من المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية والتي تسمح في مجموعها بمنح خصوصية للمنظمة ولأفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات

فالثقافة بذلك توفر إطار تنظيمي لتوجيه السلوكات وتحديد قواعد العمل ومعايير الأداء الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمنظمة، وتعتبر كمتغير في تحديد الاستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط، في تقريبها للواقع، ومساعدتها لاستغلال الفرص وتجاوز العقبات

رغم ذلك يمكن للثقافة أن تشكل عائقا في وجه التغيرات والتطورات التي تريد المنظمة إلحاقها بأهدافها ورسائلها وذلك عندما تكون القيم المشتركة للأفراد لا تتوافق مع تلك التي تؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المنظمة وتحسين مستويات أدائها الناجح.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- محددات الأداء الوظيفي
- 3- عناصر الأداء الوظيفي
- 4- أهمية الأداء الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 6- قياس الأداء الوظيفي وخطواته
- 7- عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 8- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
- 9- تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي
- 10- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل وذلك يتم بتكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة ، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر. وإن أداء المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ، فإن كان أدائهم فعال أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسية بين المنظمات كل على حسب مجاله للحفاظ على المكانة التي تضمن لها الإستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال ومن خلال هذا الفصل سنطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، معرفة عناصره، أهميته، العوامل البيئية المؤثرة عليه، أهمية قياس الأداء الوظيفي وخطواته ، كما نسلط الضوء على عملية تقييم الأداء الوظيفي، علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، أثر الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي، الإتجاهات الحديثة لتقييم الأداء.

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للإمتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹.

- ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي ، بأنه عبارة عن قدرة العاملين بالقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت و أقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج ، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الإعتبار كل المتغيرات المحيطة².

- يشير توماس جيلبرت (Gilbert thomas) إلى مصطلح الأداء ويقول أنه لايجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه المخرج أو الناتج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وهو مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق مع³.

- كما عبرت هاينز (haynes) عن مفهوم الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة⁴.

* ويستنتج الباحث بأن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

¹ محمد ، راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ، 2001 ، ص 209 .

² المدهون ، محمد إبراهيم ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ' د د ، د ط ، غزة ، فلسطين ، 2005 م ، ص 152 .

³ أحمد السيد الكردي ، منتدى كنانة ، مفهوم الأداء الوظيفي / ahmed/ uoer. www. Kinanaonline.com posts/ 123651

⁴ هاينز ، مارين آي ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال ، تر محمد مرسى و زهير الصباغ ، الرياض ، د ت ، معهد الإدارة العامة

2- محددات الأداء الوظيفي :

- الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره و اختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف له . ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة من كل من الرغبة والقدرات والإدراك .

1- الرغبة (الدافعية) : هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة.

2- القدرات (الجهد) : هي الخصائص الشخصية المستمدة لأداء الوظيفة.

3- الإدراك : ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أن أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله يمكن إعطاء الأداء الوظيفي بالعلاقة الآتية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الرغبة} + \text{القدرة} + \text{الإدراك}$$

إرتبط مفهوم الأداء بعدد من المصطلحات مما أدى إلى حدوث خلط كبير بينها وبين المصطلحات الأخرى المتمثلة في ما يلي.¹

- **الفعالية** : تحقق الأهداف المسطرة بحيث ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها .²

- **الإنتاجية** : تعرف بأنها الإستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية ومعدات ومواد خام ورأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات ويعرفها (Mali) أنها : قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمات وإستغلالها لتحقيق مجموع النتائج وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق للموارد .³

¹ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي

www.ac.ly/attachementid:1382d:1262562-868 .21/02 /2013

² نور أحمد ، مبادئ محاسبة التكاليف ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1990 م ، ص 59

³ ناصر الناطور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار حامد للنشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2000 م ، ص 20

- **المردودية :** يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج للإستقرار تعرف أيضا على أنها تلك العائد المحقق وراء توظيف الأموال وإستثمارها وتقاس مردودية المنظمة بمدى قدرتها على تحقيق الأرباح من خلال نشاطها للموارد المالية الموضوعية تحت تصرفها .¹

من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها .

¹ محمد صادق بحري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، مصر 2004 م ، ص 259

3- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها مايلي :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **كمية و نوعية العمل :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز .
- **الابداع والابتكار :** هو عملية لها مراحل تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وهو فن ينطبق على أي محاولة إبداعية وعلى عملية تجسيد هذه المحاولة في الواقع وعلى المحصلة المادية لهذه العملية وعلى تقدير هذه المحصلة.¹

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، (رسالة ماجستير) ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006 ، ص 50 .

4- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا .¹

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة أو إستقرارها وفعاليتها .²

فالمنظمة تكون أكثر إستقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والإستمرارية ، مرحلة الإستقرار ،

¹ الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القيادة والنموذج) ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص ص 98-99 .

² . البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ، (شهادة ماجستير في العلوم الإدارية) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ،

مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.¹

كما لا نتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.²

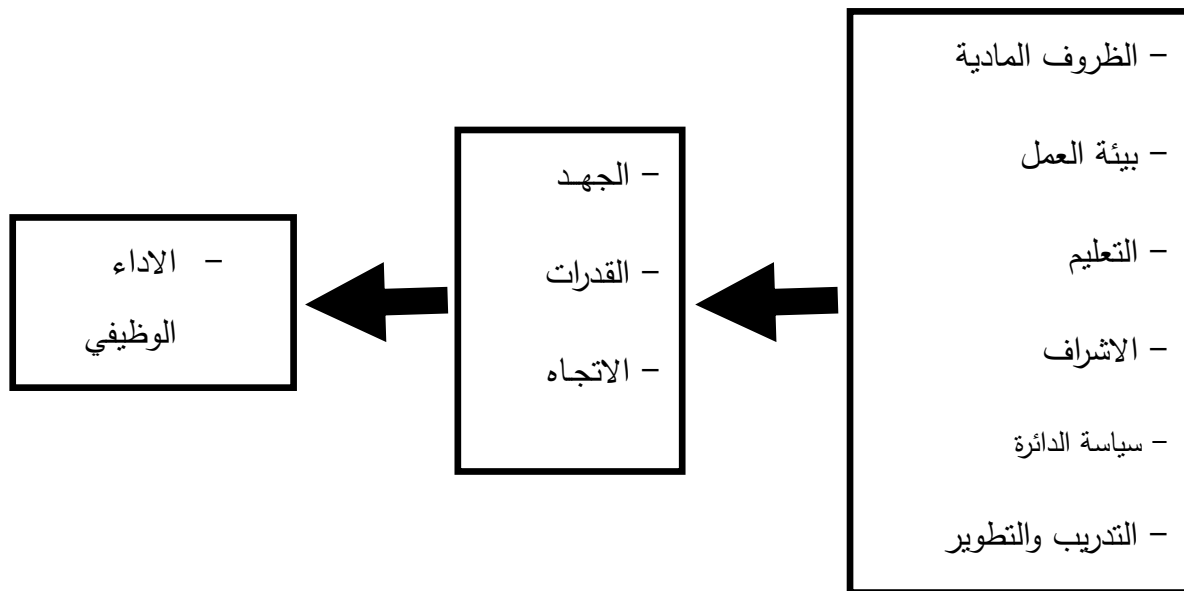
¹ الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) ، امعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، ص 60 .

² البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، مرجع سابق ، ص 40 .

5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلا ، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي

شكل رقم (07): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 220.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا ان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في محدد الاداء وبالتالي تؤثر في الاداء الوظيفي للموظف. فالظروف المادية تتعلق بالرواتب والأجور والامتيازات المالية والمعنوية (الترقية) ، اما بالنسبة لبيئة العمل فالمقصود بها الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف كالضوضاء والأتربة ودرجة الحرارة... إلخ، اما التعليم فيقصد به التحصيل الدراسي او درجة تعلم الموظف اما بالنسبة للإشراف فيقصد به الجهات الرقابية والإشرافية على ذلك الموظف ومدى قدرتهم على تطوير الموظف من خلال ايجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه وعدم التصيد لأخطاء الموظف اما بالنسبة لسياسة الدائرة فتتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط .. إلخ ، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب

والتطوير فإنها تؤثر في أداء الموظف كونها ستعزز المعارف والمهارات والمدارك التي يمتلكها الموظف أما بالنسبة للتشريعات المنظمة للعمل فسنأتي الى ذلك وهو المحور الرئيس في هذه الدراسة.¹

¹ بهاء زكي محمد ، مرجع سابق ، ص 3

6- قياس الأداء الوظيفي وخطواته:

إن قياس الأداء الوظيفي عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تقرر بأن الإدارة مهنة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل ، وإستحقاقهم للترقية وتنزيل دراجتهم أو رواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم ، وذلك لسبب بسيط هو أن الموظف عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا بد لذلك التنظيم من التثبيت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها ، و لابد من التأكيد على أن هناك منهجين لقياس الأداء ، الأول يستند إلى فلسفة وتنمية وتطوير الموظف لنفسه ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف الأداء الوظيفي من خلال تقويم لأدائه في الماضي والإستفادة من تلك المعلومات لإتخاذ القرار المناسب بشأن إستمراره في العمل وترقيته ، وتقرير راتبه ، أو إنهاء خدماته أما المنهج الثاني فإن التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل وإستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة إحتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك .¹

ولابد لعملية قياس الأداء الوظيفي السير وفق خطة محددة كأى عملية إدارية ، وأن تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت ويمكن تحديد خطوات القياس الأداء الوظيفي كالتالي :

1- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء الوظيفي فيه : وهو ما يشمل تحليل ووصف وتصنيف وتقويم للوظائف .²

2- تحديد أسس ومعايير التقويم وإعلام المقيمين بها ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون ، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، ومن

¹ عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، د ط ، عمان ، 2000 ، ص ص 242-243 .

² عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، مرجع سابق، ص243

تلك الصفات مستوى الدافعية ، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف .

3- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو جميعا .

4- المقارنة بين ماتم إنجازه وبين معايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق .

5- إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه¹.

¹ عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 244 248

7- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة ، كما أنها عملية مستمرة ممارستها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء ، وشخص إجتماعي وآخر إنطوائي وغيرها من عمليات التقييم .

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي موضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب . وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل.¹

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة كما أنها تعد - عملية تقييم الأداء - إستعداد و إلتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمال.²

¹ محمود سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 م ، ص 294 .

² حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، د ط ، بيروت ، 2002 ، ص

8- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات دور في رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها بمعدلات متباينة تبعا لنوعية الثقافة السائدة ونوع المنظمة ونشاطها ، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في بيئة ايجابية ومشجعة على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ، ومرونة اتخاذ القرار للرؤساء ، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات. أما الثقافة السلبية التي تعتمد على السلطة والمركزية ، وتقيد الصلاحيات ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود أو منح المسؤولين صلاحيات لا تتناسب مستوى الوظائف التي يشغلونها ، وتعتمد على التسلسل الهرمي في اصدار الأوامر والتعليمات ، ولا تشجع العمل الجماعي . بذلك تخلق المنظمة بيئة ثقافية سلبية تقتل الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد والمنظمة وتؤدي إلى ضعف الإنتاجية وتدني مستويات الأداء الوظيفي التي تنعكس على أداء المنظمة بشكل عام .

وتشير الدراسات العديدة الى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها ، كما تشير الدراسات إلى أن للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.¹ وإذا انتقلنا إلى دراسات تأثير الثقافة على الأداء، فإننا نجد أن هناك قدر كبيرا من البحوث تركز على محاولة اكتشاف بين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء ، وقد أوضحت الدراسات أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية بمعنى آخر فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلائم مع الثقافة أو لا تتوافق معها ، ولابد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة .² وفي دراسة أجراها كل من ديل و كندي (deal & kennedy)

¹ حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، 2004 م ، ص 339

² جرينبرج ، جيرالد ، وآخرون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تر : رفاعي ، إسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2010 م ، ص 64.

أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائما القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي ، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة فالثقافة توحد الشعور و الإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء المنظمة ، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم ، وتعزز استقرار المنظمة كنظام إجتماعي وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى معنى لنشاطات المنشأة¹.

كما قام كلا من بيترز و ووترومان (Peters & Waterman) بإجراء دراسة تم فيها تحديد العديد من الصفات و الخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات علاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة وتتمثل هذه الصفات بالآتي :

1- الإنحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية ، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام .

2- التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها .

3- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الإستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والإبتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد²؛

4- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد بإيمان المنظمات لأهمية الأفراد والإهتمام البالغ بهم وإعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة

¹ الرخيمي ، ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2000 م ، ص ص 55-56 .

² الحسيني ، فلاح بن حسن ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها و مدخلها و عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، د ط ، عمان ، ص ص ، 95 - 96.

بأهداف المنظمة ورسالتها والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز .

5- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين و إعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة وفعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها .

6- استخدام استراتيجية التوزيع لأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية .

7- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال إيجاد الإستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والخلق لدى الأفراد .¹

وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية المرنة تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم و إنتمائهم ، فقد أثبتت تجارب هورثون أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وفي بعض الوظائف يصيب العمل الروتيني المتكرر للعاملين بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقييم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولا شك أن هذه الابتكارات والتجديدات ترفع كفاءة الأداء.² وتهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق

¹ الحسيني ، فلاح بن حسن ،مرجع سابق ذكره ، ص 96 .

² Mondy , R. wayre , et . al , management concepts and practice , boston : harper & row , 1980 , p 644

طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين و إفساح للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.¹

ومن هنا نورد توضيح عدد من أوجه علاقة الثقافة التنظيمية والتي لها الأثر المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين التي يذكرها (Steven) والتي نورد منها :

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة ((الغراء)) الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية إجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات .

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية و أن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع .²

- ومن جانب آخر فالثقافة التنظيمية الجامدة (السلبية) تؤثر على رغبات العاملين في البقاء في العمل الحالي ، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب العمل ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه ، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم ، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع ، يؤدي إلى الروح المعنوية

¹ جارات ، بوب و آخرون ، كيف تفكر إستراتيجيا ، تر : عبد الرحمن توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1998 ، ص 423 .

² Steven , L . Mc Shame & mary ann von Glinow , Organizational behavior , MC Graw Hill ,USA , 2000 , p 505.

ومقاومة التغيير الإيجابي و انخفاض مستوى الأداء مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية.¹

9- تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي:

نظرا لاختلاف المعايير والقيم بين الدول ، فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استدام نتائج تقييم الأداء لا يثير الدهشة، نوضح في الجدول رقم (01) الفروق بين تقييم الأداء في أمريكا واليابان ، حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الآخرين بالثقافة التي نشأ بها.²

جدول رقم (01): بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الأداء بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية
من الذي يقوم بالعمل	يقوم به الرئيس المعلم
مدى تكرارها	تقويم تطويري كل شهر وتقييم الأداء سنوي
كيف يبلغ النقد	شفويا وبطريقة ضمنية
مدى رغبة الموظف بالرد	يرفضون الرد
على من تعود الفائدة	تحصل الجماعة على الفائدة
	يحصل الفرد على الفائدة

المصدر : جرينبرغ وبارون ، 2010 ، ص 97 .

¹ الطجم ، السواط ، و آخرون ، السلوك التنظيمي : المفاهيم - النظريات - التطبيقات ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، د ط ، جدة ، 1995 ، ص 69 .

² جرينبرغ ، جيرالد ، و آخرون ، مرجع سابق، ص 97 .

من خلال استعراض الأداء تتجلى العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية على الأداء تتجلى العلاقة النظرية بين هذين المتغيرين ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أو تحسين مستويات الأداء أو ثبات المستوى أو انخفاضه ، مما يترتب عليه عدم قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة والاستمرار كنتيجة لانعكاسات تردي الثقافة التنظيمية في المنظمة هذا يستدعي التدخل السريع من قبل المسؤولين لتغيير الثقافة التنظيمية والسلوكيات العامة في المنظمة وذلك باستخدام كافة الإمكانيات الإدارية والمادية المتاحة لتعزيز بعض القيم الإيجابية وتقويتها وتفسير القيم السلبية للأفضل .

10- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي :

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

- 1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة .
 - 2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة .
 - 3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة اجمالية لكفاءة العامل و الإكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة .
 - 4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط ¹.
- ومن الطرق الحديثة أيضا في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة ، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الإقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي غعتبر للرمز الإداري ، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه، ومرؤوسيه .

ومن أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك :

- اشتراك الرؤساء ، و المرؤوسين ، والزملاء في عملية التقييم .
- الاقتراع السري .
- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم .
- إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها ².

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر ، ط 4 ، عمان ، الأردن ، 1996 م ، ص 109.

² مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص 108 .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه من عناصر في هذا الفصل ألا وهو الأداء الوظيفي بأن الأداء له أهمية كبيرة في النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها وقد تكون هذه الأهداف ملموسة على شكل إنتاج صناعي وغير ملموسة وتتمثل في الخدمات كما أننا للأداء الوظيفي الدور في البقاء أو الاستغناء عن الموظفين وترقيتهم وهذا يعود على كمية الأداء المبذول ونوعيته وهل يتماشى مع مستحقات وأهداف المنظمة من عدمها كما أننا نقيم الأداء يختلف من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل

- 1- منهج الدراسة.
- 2- مجالات الدراسة.
- 3- عينة الدراسة وطريقة إختيارها.
- 4- أدوات جمع البيانات.
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

تعد الدراسة الميدانية الجانب الثاني والأهم في البحث وذلك لأنها تمكننا من الوصول الى النتائج والحلول لإشكالية الموضوع وهو الوقوف على العلاقة المفترضة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذا التحقق من الفرضيات التي صاغها الباحث من بداية البحث، فبالإعتماد على الجانب النظري ينزل البحث الى الميدان لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، وتكمن قيمة النتائج المتحصل عليها حول الموضوع ومدى الدراسة على الإجراءات التي إتبعها وعلى الأساليب التي يتم إختيارها من طرف الباحث أثناء معالجة موضوع هذه الدراسة ويتطلب هذا الموقف من الباحث عرض هذه الإجراءات والأساليب وتوضيح كيفية إتباعها وطريقة إستخدامها.

1- منهج الدراسة:

• نتبع في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي كونه يرمي الى وصف خصائص معرفتنا عن الدراسة ومتغيراتها المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وبالتالي فقد كان لزاما علينا الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو طريقة لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي التحليلي هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا أو كميا، تعبيرا كيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيرا كميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر.¹

2- مجالات الدراسة:

1-2- المجال المكاني:

حدد إطار الدراسة لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة بمعالجة إشكالية الموضوع بمجمع الورود بكوينين، ويمكن تعريف مؤسسة الورود كالتالي:

1-1-2- التعريف بمؤسسة الورود:

يقع المجمع الصناعي "الورود" في مدينة الوادي المعروفة بمدينة الألف قبة وقبة، ويتربع على مساحة 25000 متر مربع، بإجمالي عمال يبلغ 120 عاملا، في المنطقة الصناعية كوينين، حيث تمثل مقارنة حقيقية لجمعه بين التكنولوجيا الحديثة والتقاليد العريقة، وتتكون مؤسسة الورود من طابقين طابق أرضي وطابق علوي.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الزنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص102.

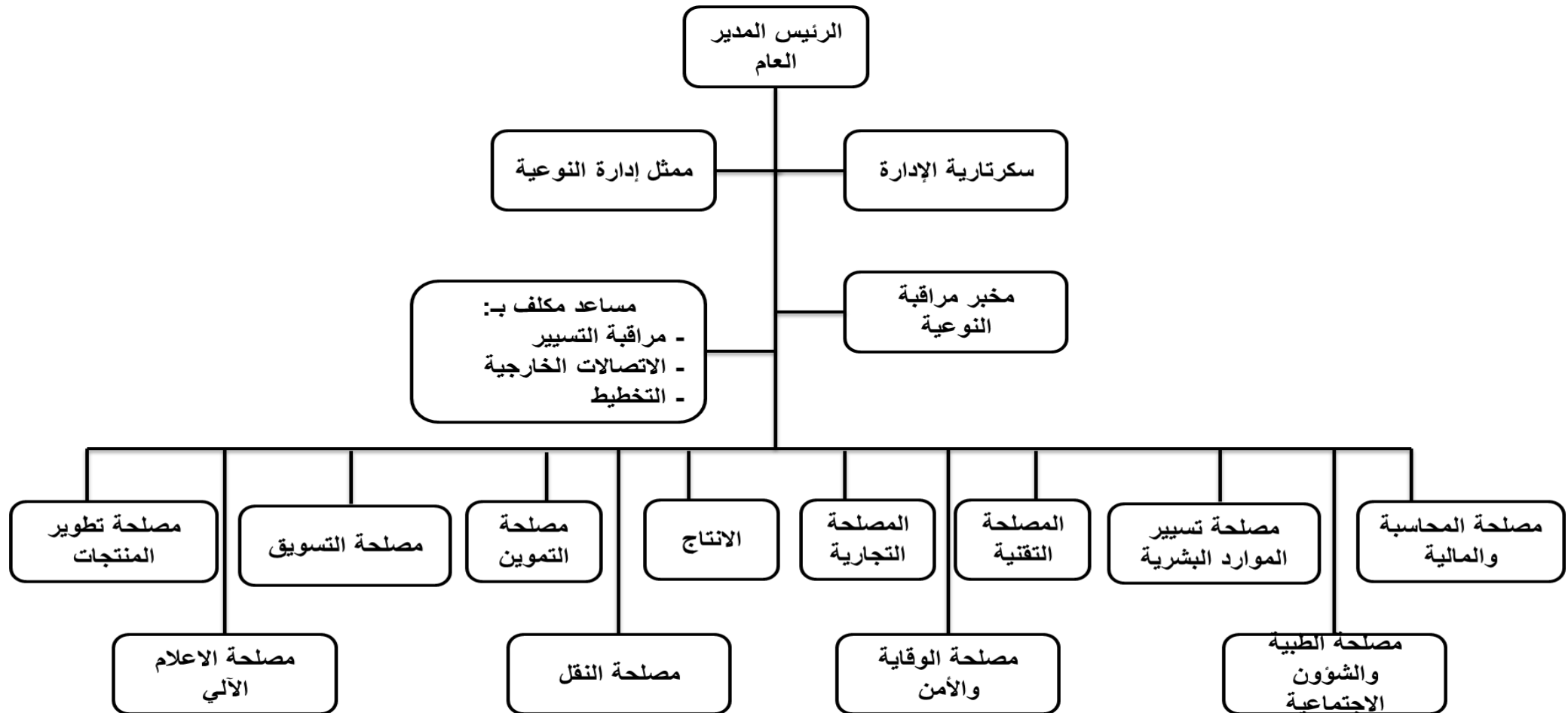
- الطابق الأرضي: وفيه تتم جميع عمليات الإنتاج.
- الطابق العلوي: ويمتد في الطابق العلوي على مساحات إدارية شاسعة تطل كلها على ورشات

وتقوم مؤسسة الورود بتصنيع 86 نوع من المنتجات منها روائح وعطور وكذا مزيج للعرق ومناديل معطرة، ويقوم بتسويقها على مستوى 46 تاجر جملة وموزعين في الإتجاهات الأربعة شرق، غرب، شمال، جنوب، وكذا لدى المؤسسة عدة تظاهرات منها المشاركة في المعارض الداخلية والخارجية منها في روسيا وكوبا والسودان وكذا جنوب إفريقيا.

2-1-2- نشاتها ومراحل تطورها:

مؤسسة الورود أنشئت بتاريخ 06 ديسمبر 1987، ومتحصلة على شهادة الإيزو 9001 نسخة سنة 2000 وفي 11 ماي 2006 وكذا نسخة 2008 وفي 26 ماي 2010. مؤسسة الورود متحصلة على جائزة الإستحقاق الصناعي في 22 فيفري 2006 من طرف مؤسسة-FINA ALGER- كما منحت الشركة من طرف بصمة جزائرية 3 أحسن مستويات EAU DE TOILETTE, DEODORANTS et SERVIETTES PARFUMÉES. في تعداد الشركة 120 عامل دائمين منهم 12 إطار، 13 تقني و 95 عامل، 13 MAITRISES/95 EXUCTION. /12 CADRE.

2-1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود للروائح والعطور:



المصدر: المدير العام لمؤسسة الورود للروائح والعطور.

2-2- المجال الزمني:

تمت الدراسة في مجمع الورود للروائح والعطور بكوينين لمدة أسبوع ابتداء من 2017/03/15م إلى غاية 2017/03/21م.

فبعد عملية الإتصال بمسؤولي المجمع وإبتداء الموافقة عدنا في اليوم الموالي بغية التعرف وأخذ المعلومات عن المجمع خاصة فيما يخص هيكله التنظيمي، بعدها مباشرة قمنا بتوزيع الإستمارات على العمال ومن ثم جمعها .

2-3- المجال البشري:

يشتمل مجتمع البحث على 120 عاملا، وكانت العينة التي تم إستخدامها في الدراسة هي 80 عاملا أي ما يعادل 66.67 % من مجتمع البحث الكلي.

3- عينة الدراسة وطريقة إختيارها:

3-1- تعريف العينة

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة .

ويعتبر أسلوب العينات من أعظم المشكلات التي يجابهها علماء المناهج لأنه يتوقف على العينة المنتقاة كل قياس أو نتيجة يخرج بها الباحث ولما كان أسلوب الحصر الشامل حتى في الموضوعات التي تدرس في أضيق نطاق قد أثبتت عدم فاعليته نظرا لما يتطلبه من وقت وجهد وتكاليف ، لذا فقد لجأت معظم البحوث إلى أن تأخذ نماذج من المجتمع الأصلي، إما على شكل عينة عمدية أو على شكل عينة طبقية أو عينة منتظمة أو على شكل عينة عشوائية .

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعم نتائج الدراسة على المجتمع كله.¹

3-2- حجم العينة وطريقة إختيارها:

إن العينة التي إستخدامها في البحث هي العينة العشوائية البسيطة، وهي من أحد أنواع العينة العشوائية(الإحتمالية)، ويتميز هذا النوع من العينات بالسهولة في إستخراجه، حيث نسحب مباشرة من قاعدة السبر (مجتمع البحث) العناصر التي تشكل العينة العشوائية البسيطة بإعطاء لكل فرد فرصة متساوية للظهور في العينة، وعلينا أن نحدد هنا معنى عبارة بسيطة حيث أن "مصطلح بسيط يعني أن السحب سيتم بطريقة مباشرة على أساس قاعدة السبر" أو على أساس قاعدة مجتمع البحث، ويبقى المشكل أحيانا في قاعدة السبر "إن المشكل التقني الوحيد....يتمثل في وضع القائمة وإعطائها أرقاما"

¹ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 185

إن السهولة في الإجراء في حد ذاته تكون مضمونة عندما تتوفر الشروط الجيدة في قاعدة السبر: "ولما ننتهي من وضع قاعدة السبر، نقوم بترقيم العناصر من 1 إلى ن، ثم نقوم بسحب عدد معين من الأرقام، وهذا العدد من الأرقام التي تم سحبها يمثل العينة"¹. والجدول التالي يوضح عدد أفراد العينة المدروسة وعدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة.

جدول رقم (02): يوضح المؤسسة الخاضعة للدراسة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة.

المؤسسة الخاضعة للدراسة	حجم المجتمع الأصلي	العينة المأخوذة من المجتمع الأصلي	النسبة المئوية للعينة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الصالحة للدراسة
مجمع الورود للروائح	120 عامل	80 عامل	66.67%	70	60

المصدر: من إعداد الطلبة.

الجدول رقم (02) يوضح أنه تم اختيار حجم العينة (80 عامل) أي بنسبة (66.67%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة، وهذا الاختيار كان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الإستبيانات على أفراد العينة، وكان العائد من الإستبيانات التي تم توزيعها (70) أي بنسبة عائد (87.5) وكان عدد الإستبيانات الغير مستردة 10 إستبيانات أي بنسبة (12.5%) من الحجم الأصلي للعينة، وقد تم إستبعاد 10 إستبيانات، لعدم صلاحيتها أي مانسبته (12.5%) من الحجم الأصلي للعينة، ليصبح الحجم النهائي للعينة 60 بنسبة (75%) من حجم العينة الأصلية وما يعادل (50%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة.

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، (ب ط)، دار القصة للنشر، 2012، ص ص 140.141

3-3- خصائص عينة الدراسة:

3-3-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	86.67%
أنثى	08	13.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) الذي يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن ما نسبته 86.67% من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن ما نسبته 13.33% من أفراد العينة المدروسة هم من فئة الإناث، فمن خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور وهذا راجع الى طبيعة نشاط المجمع الذي لا يناسب طبيعة المرأة إضافة الى أن الوظائف التقنية والميدانية تناسب الرجل أكثر من المرأة وهذا راجع أن أغلبية الإناث يرغبون في مجالات العمل في المؤسسات العمومية مثل التعليم والصحة.....الخ، وبالتالي فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

3-3-2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25	2	%3.3
27	2	%3.3
28	2	%3.3
29	1	%1.7
30	8	%13.3
31	3	%5
32	3	%5
33	3	%5
34	3	%5
35	4	%6.7
36	3	%5
37	1	%1.7
38	3	%5
39	2	%3.3
40	3	%5
41	1	%1.7

42	2	%3.3
43	3	%5
44	3	%5
45	2	%3.3
46	1	%1.7
47	1	%1.7
50	2	%3.3
52	1	%1.7
53	1	%1.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر أن السن الأكثر تكرارا هو سن الـ 30 حيث بلغ عدد أفرادها 08 أشخاص شكلت نسبة 13.30% من العينة المدروسة، يليه سن الـ 35 حيث بلغ عدد أفرادها 04 وشكلت نسبة 6.70% ثم يليه سن الـ (31، 32، 33، 34، 36، 38، 40، 43، 44)، حيث أن كل عمر من هذه الأعمار تكرر 03 مرات، ونسبة كل سن هي 5%، وبعد ذلك يليه سن (25، 27، 28، 39، 42، 45، 50)، حيث أن كل سن تكرر مرتين 02، وكانت نسبتهم 3.30%، وكذلك سن (29، 37، 41، 46، 47، 52، 53) تكرر مرتين أيضا وتمثلت نسبة كل سن بـ 1.70% من العينة المدروسة.

3-3-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	0	%0
متوسط	1	% 1.7
ثانوي	22	% 36.6
جامعي	37	% 61.7
المجموع	60	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) الخاص بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي وعددهم 37 فرداً، ونسبتهم 61.7%، وأن ما عدده 22 هم من ذوي المستوى الثانوي ونسبتهم 36.6% في حين نجد عامل واحد له المستوى المتوسط بنسبة 1.7%، وكما نلاحظ إنعدام المستوى الإبتدائي، ونلاحظ أن نسبة العمال الجامعيين والثانويين بمجمع الورد هي الأكثر تكراراً مما يدل على أن المجمع كمؤسسة ذات طابع خاص تحاول الإعتماد على الكفاءات المتحصلة على الشهادات لتحسين سير العمل الإداري.

4- أدوات جمع البيانات:

من أجل التعرف أكثر على كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، فقد إعتدنا على نوعين من مصادر المعلومات مصادر ثانوية والمتمثلة بالدرجة الاولى في الكتب والرسائل العلمية.

4-1- تعريف الإستبيان:

أما المصدر الاولي فتمثل في الإستبيان الذي أستخدم كأداة لجمع البيانات للدراسة التطبيقية، وهو أداة من أدوات جمع البيانات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وأداة المبحوثين حول ظاهرة معينة.¹ وتشمل الإستمارة موضوعا معين هي مشكلة من مجموعة من الأسئلة ويعبر المجيب كتابيا عن الأسئلة المطروحة ومن أهداف الاستمارة الوصول الى بيانات حول معلومات شخصية أو بيبليوغرافية مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي....، وتشكل الاستمارة من مجموعة الاسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع والشكلة التي اختاره لبحثه.

4-2- خطوات بناء الإستبانة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع،جد أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الإستبيان، لذلك تم الإطلاع على العديد من الإستبيانات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الإستبيان بما يوافق أهداف الدراسة كالاتي:

- إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.
- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.
- تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصائح والإرشادات والملاحظات التي أثرت و إرتقت بمستوى الإستبيان.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، الإسكندرية، 1985، ص80

• الإستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

• توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

4-3- صدق الإستبيان:

تم إجراء إختبار صدق المحتوى الظاهري من خلال تحكيم أداة قياس المتغيرات وذلك بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وهم أساتذة من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (أنظر الملحق رقم 02) من أجل التأكد من تمثيل الفقرات للمتغيرات ودرجة كفايتها.

4-4 بنود الإستبانة:

إخترنا الإستبانة للحصول على الحقائق وتم صياغة بنودها بناء على تساؤلات الدراسة حيث إحتوت على 35 بندا موزعين على النحو التالي (أنظر الملحق رقم 01):
أولا: البيانات الشخصية وتحتوي على 03 أسئلة وهي بيانات تخص العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

ثانيا: بيانات خاصة بالثقافة التنظيمية وتضم 20 بندا (1-20) موزعين كآلاتي:

- ✓ القيم التنظيمية 5 بنود من (1 - 5).
- ✓ المعتقدات التنظيمية 5 بنود من (6 - 10).
- ✓ الأعراف التنظيمية 5 بنود من (11 - 15).
- ✓ التوقعات التنظيمية 5 بنود من (16 - 20).

ثالثا: بيانات خاصة بالأداء الوظيفي وتضم 15 بندا من (21 - 35) موزعين كآلاتي:

- ✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة 5 بنود من (21 - 25).
- ✓ كمية ونوعية العمل المنجز 5 بنود من (26 - 30).
- ✓ الإبداع والإبتكار 5 بنود من (31 - 35).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة، وتتميز طريقة ليكرت بأنها تزودنا بمعلومات وافية، عن المبحوث حيث أنه يعبر عن شدة ودرجة اتجاهه بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس.¹

وقد إختارنا الدرجة 1 للإجابة عن غير موافق بشدة، والدرجة 2 للإجابة عن غير موافق، الدرجة 3 للإجابة عن محايد، والدرجة 4 للإجابة عن موافق، والدرجة 5 للإجابة عن غير موافق بشدة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيمايلي عدد من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث لوصف وتحليل خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها واختبار فرضياتها على النحو التالي:

- ✓ أساليب الإحصاء الوصفي لأجل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة باستخراج النسب المئوية والتكرارات.
- ✓ برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ومعامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة الارتباطية بين الفرضية العامة وفرضياتها الفرعية.

¹ بلقاسم سلاطينية ، حسا الجيلاني، أسس المناهج الإجتماعية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 42,41.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق حاولنا بقدر المستطاع أن نوضح أهم الخطوات المنهجية التي استخدمناها في الدراسة والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها أيضا تعرضنا على مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة ولقد كانت هذه الأدوات سناد منهجيا ساعدت في سير معالجة الموضوع بطريقة سلسلة.

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج

تمهيد الفصل

1- تحليل وإختبار الفرضيات.

2- عرض نتائج الدراسة.

3- توصيات وإقتراحات.

تمهيد الفصل:

نحاول في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج دراستنا المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة في مجمع الورود للروائح والعطور بكوينين ولاية الوادي من خلال تطبيق أداة الاستمارة لإستخراج المعطيات اللازمة من أجل التحقق من صدق الفرضيات.

ولهذا إعتدنا في هذا الفصل على إستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss ومعامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة الارتباطية بين الفرضية العامة وفرضياتها الفرعية.

1- تحليل واختبار الفرضيات:

1-1- التحقق من الفرضية الفرعية الأولى :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

جدول رقم (06): يمثل معامل ارتباط القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	60	21.87	3.08	0.52	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		65.20	5.98		

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة يساوي 0.52 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي وهي علاقة موجبة، ونرى أن هذه النتيجة واقعية ومنطقية حيث أنه كلما زادت قوة القيم التنظيمية السائدة بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين والمتمثلة في تقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية التي تخص المجمع قصد تطوير نظم العمل كلما يرتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها.

وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن القيم التنظيمية التي يؤمن بها الأفراد بأنها لا تستطيع وحدها زيادة أدائهم و رغبتهم بالبقاء بالمجمع بل لابد من تدخل قيم تنظيمية ذات تأثير

أقوى على الأداء الوظيفي كإهتمام بالعنصر البشري وإعتباره أهم مورد في المجمع، إضافة إلى طبيعة العلاقة التي تجمع بين الأفراد وإدارة مجمع الورود يجب أن تكون مبنية على أساس القدر والإحترام المتبادل بحيث يعمل المجمع بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة التي يقدمها للزبائن.

و تتوافق نتائج هذه الدراسة تقريبا مع نتائج دراسة منير أحمد طالب حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومعامل ارتباط بيرسون يساوي 0.488، بين القيم التنظيمية السائدة والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة باستمرار على ممتلكات جامعاتهم ومقدراتها، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطويرها، ويحافظوا على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام، وأن ادارة الجامعة تنتظر الى العنصر البشري على انه من اهم الموارد المتاحة لديها، وأنه يتوفر لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.

1-2- التحقق من الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

جدول رقم (07): يمثل معامل ارتباط المعتقدات التنظيمية بالأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
المعتقدات التنظيمية	60	21.87	3.57	0.67	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		65.20	5.98		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (07) أن معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمجمع الورود بكوينين يساوي 0.67.

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة = 0.01 بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي وأن هذه العلاقة موجبة، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة، حيث أنه كلما زادت المعتقدات التنظيمية الإيجابية للعاملين بالمجمع كلما ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويرجع هذا الارتباط إلى أن مجمع الورود يولي إهتمام كبير بأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المجمع، وكذلك إنجاز الأعمال بكفاءة تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العمال داخل المجمع، بالإضافة الى الأفكار المشتركة التي تؤدي الى تبادل الإقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية للعمال، وأيضاً الاعتقاد بأهمية التعاون مع الآخرين في أداء العمل داخل المجمع وهذا ما يؤدي الى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز، حيث توصل الباحث الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية ويرجعها الباحث الى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة مثلت وجود قناعات مشتركة بأهمية مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وأعمالهم القائمة على دقة الأداء وسرعة الإنجاز، وكذلك توجي الى وجود أفكار لدى الموظفين بأن برنامج العمل الإلكتروني الذين يعملون من خلاله كان ثمرة لخبراتهم وتجاربهم الوظيفية، وأن بيئة عملهم الحديثة دمجت مابين خبراتهم السابقة وأسلوب إنجاز الأعمال إلكترونيا.

1-3- التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

جدول رقم (08): يمثل معامل ارتباط الأعراف التنظيمية بالأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
الأعراف التنظيمية	60	20.95	3.20	0.53	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		65.20	5.98		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (08) كذلك أن معامل ارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكونين يساوي 0.53

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي وأن هذه العلاقة موجبة، ويرجعها الباحثين الى انه كلما كان هناك عدالة في تطبيق الأعراف والمعايير التنظيمية في مجمع الورود بكونين، وأن هذه الأعراف والمعايير التنظيمية المعمول بها كانت واضحة كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ، وبالإعتماد على معامل الارتباط الذي تحصلنا والذي ساوى 0.53 يتضح أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن الأعراف والمعايير التنظيمية المطبقة واضحة بالنسبة لهم في مجمع الورود، وهذا ما يؤدي الى القيام بواجباتهم بشكل جيد، وكما

أن هذه المعايير تعد حافزا بالنسبة لهم وأن الأعراف السائدة لديهم تساعد على زيادة التعاون فيما بينهم وهذا ما يؤدي الى إرتفاع مستوى أدائهم الوظيفي داخل المجمع.

وكما تتفق هذه الدراسة أيضا مع دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة إرباطية ذات دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية ويرجعها الباحث الى أن الأعراف التنظيمية السائدة في الوزارة دعمت الموظفين وشجعتهم على التكيف مع التطورات التاريخية التي استحدثت في بيئة عملهم، مما ساعد على سرعة اندماجهم في بيئة العمل الإلكتروني وكذلك أوجدت لدى الموظفين معايير تشجع على التحدي والمخاطرة، ودعمتها بمعايير نظرة المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم واكتساب الخبرات، وأيضا دعمت زيادة التعاون بين الموظفين اللازمة لتكوين بيئة تساعد على نمو فرق العمل التي تلتزم بتحقيق الأهداف، مما يعمل على زيادة فعالية الإدارة الإلكترونية، وكما عملت على الإهتمام بتشجيع الإدارة الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به في إنجاز أعمالهم.

1-4- التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود.

جدول رقم (09): يمثل معامل ارتباط التوقعات التنظيمية بالأداء الوظيفي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
التوقعات التنظيمية	60	20.87	3.01	0.50	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		65.20	5.98		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

وبين الجدول رقم (09) كذلك أن معامل ارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكونين يساوي 0.50

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 $\alpha =$ بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي وأن هذه العلاقة موجبة وهذه النتيجة منطقية حيث أنه كلما زادت التوقعات التنظيمية بالمجمع كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها و هذا راجع إلى أن العمال يسعون لبذل جهودهم لتحقيق ما تتوقعه الإدارة منهم في مقابل تحقيق ما يتوقعونه من إدارة مجمع الورود ، وتشير آراء أفراد عينة الدراسة أنهم يتوقعون من إدارة مجمع الورود أن تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلونها باستمرار وكذلك يتوقعون منها أن توفر لهم الأمان الوظيفي، كما يتوقع الرؤساء من العاملين

أن يقوموا بكافة واجباتهم، وكما تسعى إدارة المجمع دوما لتلبية مايتوقعه العامل منها كالحوافز، كما يقوم العمال والموظفين ببذل الجهود اللازمة لتحقيق ما تتوقعه إدارة مجمع الورود منهم، من أجل إرتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة فلقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي حيث أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.561 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويعتبر الباحث أنه من الواجب أن يكون هناك توازن في التوقعات التنظيمية بين الموظف وإدارة الشركة بحيث يلبي كل منهما توقعات واحتياجات ورغبات الآخر، بحيث تتعكس التوقعات الإيجابية فيما بينها على مستوى الأداء الوظيفي داخل الشركة.

ووتتفق هذه الدراسة ايضا مع دراسة منير إبراهيم أحمد طالب حيث توصل الباحث الى وجود علاقة طردية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ومعامل ارتباط بيرسون 0.569، بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

1-5- التحقق من الفرضية الرئيسية :

(جميع بنود الثقافة التنظيمية مع جميع بنود الأداء الوظيفي)

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين.

الجدول رقم(10): يمثل معامل ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	60	85.55	11.7	0.62	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		65.20	5.98		

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين كذلك الجدول رقم (10) أن معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود يساوي 0.62 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وأن هذه العلاقة طردية وموجبة، حيث أنه كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية بمجمع الورود كلما ارتفع الأداء الوظيفي للعاملين بها، ويرجع هذا الارتباط إلى أن إدارة مجمع الورود تولي إهتمام لكل من القيم التنظيمية وذلك بتقديم المصالح العامة عن المصالح الشخصية لديهم، وأيضا المعتقدات التنظيمية التي يؤمن بها العمال الإداريين حيث تتجسد في أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات وأهمية التعاون مع الآخرين في أداء العمل، وأن العمال

والموظفين بالمجمع يلتزمون بالأعراف والمعايير التنظيمية المتعارف عليها ويعملون على تطبيقها، كما أن هذه الأعراف والمعايير السائدة في مجمع الورود واضحة وتساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها، كما أنهم يتوقعون من إدارة مؤسسة الورود أن تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلونها باستمرار وأنهم يتوقعون الحصول على حوافز في العمل و كما يتوقعون أن توفر لهم الأمان الوظيفي، وذلك من أجل زيادة مستوى أدائهم الوظيفي داخل المجمع.

وتتوافق نتائج دراستنا هذه مع نتائج دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز، حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية على وزارة التربية والتعليم العالي، فقد توصلت دراسته الى ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أربعة من أبعاد الثقافة التنظيمية كما استخدمناها نحن في دراستنا الحالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وبالتالي يقدم الباحث جملة من التوصيات أهمها إعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة وكذلك تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار إلكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة، وأيضا دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية، وأخيرا إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونيا. كما تتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة زيد صالح حسن سميع حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بجامعة حلوان، حيث توصل الباحث الى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة.

في حين تتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة آية السخل وهالة يعيش ونسرين صبيح وسيفيم جميلة، حيث توصلت الباحثات إلى أنه لا يوجد ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية

في بلدية نابلس والأداء الوظيفي للعاملين بها ، فقد بلغ معامل الارتباط 0.16 و هذا سببه عدم قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه و بسبب وجود تعارض و تضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي ، و أظهرت النتائج أن الموظفين يضعون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها على الرغم من أنه لا يوجد لديهم قدرة على التكيف مع الآخرين و بناء علاقات معهم و لا يتلقون مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات ، وقد تبين أنه قد تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة، لذلك أوصت الباحثات إجراء أبحاث و دراسات للبحث عن معوقات تقبل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في بلدية نابلس إضافة إلى عقد ندوات ودورات للموظفين حول أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية داخل البلدية والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين الثقافة و الأداء الوظيفي و عدم وجود تضارب بينهم.

2- عرض النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية إستخلصنا النتائج التالية والتي كانت عبارة عن إجابة لتساؤلات الدراسة وكذا الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول لهذا البحث وهي كالتالي:

- أشارت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل أبعاد الثقافة التنظيمية حيث أن متوسط إجاباتهم كانت بدرجة موافق، وقد إشتملت الثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد وكل بعد يتضمن خمسة عبارات بينت النتائج أنهم موافقون عليها وأنها مرتبة حسب متوسط إجاباتهم كالتالي : بعد القيم التنظيمية، ثم بعد المعتقدات التنظيمية، ويليه بعد الأعراف التنظيمية، وأخيرا بعد التوقعات التنظيمية.

- أشارت نتائج الدراسة أن أفراد العينة المدروسة موافقون على كل أبعاد الأداء الوظيفي حيث أن متوسط إجاباتهم كانت بدرجة موافق ، وقد إشتملت متغير الأداء الوظيفي على ثلاثة أبعاد تبين لنا أن أفراد العينة المدروسة موافقون عليها حيث أنه تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها، وأنهم مقتنعون بكمية ونوعية العمل المنجز حيث أنهم ينجزون عملهم بدقة تناسب المعايير الموضوعة من طرف مجمع الورود، كما أن أفراد العينة المدروسة موافقون على بعد الإبداع و الابتكار، وأهمية إقتراح أساليب جديدة لأداء العمل، وإدارة الورود تقبل تلك المقترحات و تشجع كل المستويات.

- أشارت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين، وهي علاقة طردية وموجبة أي أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال الإداريين كلما زاد مستوى أداءهم الوظيفي والعكس ، وأرجعنا هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين إلى أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين.

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين، وهي علاقة طردية موجبة، حيث أنه كلما زادت قوة القيم التنظيمية السائدة بمجمع الورود بالوادي والمتمثلة في تقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية قصد تطوير نظم العمل كلما ارتفع الأداء الوظيفي للعاملين بها، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن القيم التنظيمية كالإهتمام بالعنصر البشري الذي يعد من أهم الموارد المتاحة لدى المجمع، بحيث تؤثر القيم السليمة على جودة أداء العاملين وتؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود وأن هذه العلاقة طردية وموجبة، حيث أنه كلما زادت المعتقدات التنظيمية للعاملين بالمجمع كلما ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويرجع هذا الارتباط إلى أن مجمع الورود يولي اهتماماً بأهمية المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات والأفكار المشتركة وكذلك أهمية التعاون مع الآخرين في أداء العمل.

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع، وأن هذه العلاقة طردية وموجبة، ويرجعها الباحثين إلى أنه كلما كان هناك عدالة في تطبيق الأعراف والمعايير بمجمع الورود بكوينين كلما كانت هذه الأعراف والمعايير واضحة بالنسبة للعمال كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بها.

• توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين، وأن هذه العلاقة طردية وموجبة حيث أنه كلما زادت التوقعات التنظيمية بالمجمع كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيه وهذا راجع إلى أن العمال يسعون لبذل جهودهم لتحقيق ما يتوقعه الإدارة منهم.

ويرى الطلبة أنه من الواجب أن يكون هناك توازن في التوقعات التنظيمية بين العامل وإدارة مجمع الورود بحيث يلبي كل منهما توقعات وإحتياجات ورغبات الآخر، فتنعكس التوقعات الإيجابية فيما بينهما على مستوى الأداء الوظيفي داخل المجمع.

3- توصيات وإقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض التوصيات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين وهي كالاتي :

- ❖ الإهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح.
- ❖ الإهتمام من قبل إدارة المجمع بالعنصر البشري بإعتباره أهم مورد متاح لديهم والذي من خلاله يمكن للمجمع القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
- ❖ التشجيع الدائم من قبل إدارة مجمع الورود بأهمية مشاركة العاملين فيها في إتخاذ القرارات وكذلك تشجيع أفكارهم وإقتراحاتهم خاصة ما يتعلق منها بمجال العمل.
- ❖ الحرص الدائم على توضيح كل الأعراف والمعايير التي يسير نحوها مجمع الورود لكي يطبقها كل العاملين بها ، مما تساعد هذه الأعراف على زيادة التعاون بين العاملين فيها.
- ❖ على إدارة المجمع أن تكون في مستوى توقعات الأفراد العاملين فيها أن توفر لهم الأمان الوظيفي وأن تسعى إدارة المجمع لتلبية مايتوقعه العامل منها كالحوافز، وأن تأخذ في الإعتبار الجهود التي يبذلونها بإستمرار من أجل تحقيق الأهداف.

الخاتمة

خاتمة

بعد الإنتهاء من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي والتي كانت بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" وقد إختارنا مجمع الورود للروائح والعطور بكوينين كنموذجاً لدراستنا، فقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

ومن خلال ضبطنا لعنوان الدراسة تم تحديد المنهج المناسب والوسائل والأدوات اللازمة لجمع المعلومات، وبذلك تحدد المسار الصحيح للبحث.

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) بالأداء الوظيفي، وقد تبين من الفرضية الأولى أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك مما استنتجناه من معطيات بحثنا الميداني أن هناك قيم سائدة في مجمع الورود تعمل على المحافظة على العلاقة الطيبة بين العمال والإدارة، أما بخصوص الفرضية الثانية فقد تحققت أيضاً وذلك من خلال ما إستنتجناه من معطيات أن هناك أفكار مشتركة لدى العاملين بأهمية تبادل الإقتراحات بمختلف المستويات الإدارية، في حين تحققت الفرضية الثالثة أنه توجد علاقة بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي وذلك كون أن الأعراف والمعايير السائدة في مجمع الورود تسير وفق قوانين ومناهج واضحة وهذا مما يساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها، أما فيما يخص الفرضية الرابعة والأخيرة والمتعلقة بعلاقة التوقعات التنظيمية بالأداء الوظيفي فقد تحققت هي الأخرى أيضاً، فقد أثبتت المعطيات أن للتوقعات التنظيمية داخل المجمع بأن هناك توقعات بين العاملين وإدارة المجمع وبين إدارة المجمع والعاملين.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا قد ألمت بالموضوع من جميع نواحيه وقد أثرت البحث العلمي ونتمنى أن يكون هذا الموضوع بداية لدراسات أخرى في محل الثقافة لزملاء آخرين قد يقدمون الجديد والمفيد.

وفقنا الله وإياكم ما فيه خير البلاد والعباد

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية.

ثانياً: الكتب المترجمة.

ثالثاً: الكتب باللغة الأجنبية.

رابعاً: المجلات العلمية.

خامساً: الرسائل العلمية الجامعية.

سادساً: المنتديات والمواقع الإلكترونية.

1. الحسيني فلاح بن حسن.(2000م). الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها ومدخلها وعملياتها المعاصرة، عمان: الأردن، دار وائل للنشر.
2. الدحلة فيصل عبد الرؤوف.(2001م). تكنولوجيا الأداء البشري، المفاهيم وأساليب القيادة والنموذج، عمان، المكتبة الوطنية.
3. الطجم، السواط وآخرون.(1995م). السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات، جدة، دار النوابع للنشر والتوزيع.
4. العميان، محمود سلمان.(2002م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
5. المدهون، الجزراوي وآخرون.(1995م). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
6. الهواري، السيد.(2002م). الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، القاهرة، مكتبة عين الشمس.
7. بلقاسم سلاطنية، حسا الجيلاني.(2012م). أسس المناهج الإجتماعية، الطبعة الأولى، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. بهاء زكي محمد.(2013م). تقويم نظام الشكاوي في مكتب المفتش العام، وزارة النفط، قسم تقييم الأداء، العراق.
9. جواد شوقي.(2000م). السلوك التنظيمي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. حسن إبراهيم بلوط.(2002م). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بدون طبعة، بيروت، دار النهضة العربية.
11. حريم حسين.(2004م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

12. حسن حريم.(2003م). إدارة المنظمات، منظرو كلي، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. سعاد نايف برنوطي.(2005م). الإدارة "أساسيات ادارة أعمال" الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع.
14. سعيد سبعون،حفصة جرادي.(2012م). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصة للنشر والتوزيع.
15. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس.(2007م). الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع.
16. عباس، سهيلة محمد، وآخرون.(2000م). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
17. عمار بوحوش، محمد محمود الزنبيات.(1999م). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
18. علي السلمي.(2001م). خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
19. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة.(2002م). أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، مطبعة الإشعاع الفنية.
20. ماجدة العطية.(2003م). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
21. محمد راوية.(2001م). إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
22. محمد شفيق.(1985م). البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، الإسكندرية.
23. محمد صادق بحري.(2004م). إدارة توازن الأداة، مصر، الدار الجامعية للنشر.

24. محمد قاسم القريوتي.(1993م). المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة، عمان، بدون دار نشر.
25. محمد قاسم القريوتي.(2008م). نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
26. محمد عبد الفتاح الصيرفي.(2003م). الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
27. محمد مهدي، علي العضايلة.(1996م). إدارة المنظمات "نظريات وسلوك"، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
28. محمود سعيد أنور سلطان .(2003م). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
29. مصطفى محمود أبوبكر.(2003م). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق المسيرة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
30. مصطفى محمود أبوبكر. (2011م). دليل التفكير الاستراتيجي، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
31. مصطفى نجيب شاويش.(1996م). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، عمان :الأردن، دار الشروق للنشر.
32. ناصر الناطور كاسر.(2000م). إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
33. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد.(ب.س). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية للنشر.
34. نور أحمد.(1990م). محاسبة التكاليف، الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

ثانيا: الكتب المترجمة

35. جارات بوب وآخرون.(1998). **كيف تفكر إستراتيجيا**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
36. جرينبرج جيرالد، بارون وروبرت.(2004). **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر.
37. جرينبرج جيرالد وآخرون.(2010). **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر.
38. دافيد ويلسون.(1999). **إستراتيجية التغيير، من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**، ترجمة تحية عمارة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
39. فيليب أتكسون.(1996). **إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة**، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
40. نيجل كينج، نيل أندرسون.(2004). **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إقتصادي**، ترجمة محمد حسن حسين، دار المريخ للنشر.
41. هاينز مارين آي.(ب.س). **إدارة الأداء والدليل الشامل، الإشراف الفعال**، ترجمة محمد مرسى وزهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة.

ثالثا: الكتب الأجنبية

42. Hodgetts.Richard.M. &KROECK K Galen.personnal and houman resource management.4th.harcourt brace. Jovanvich pulbiislures.
43. Herllriegel,slcon,woodrman,mangement des organisation.
44. Mondy , R. wayre , et . al (1980), management concepts and practice , boston : harper & row .
45. Steven , L . Mc Shame & mary ann von Glinow , (2000) Organizational behavior , MC Graw Hill ,USA .

رابعاً: المجلات العلمية

46. الشيخ سيوسن.(1995م). أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد2، العدد.12

47. حريم حسين.(2006م). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، الأردن.

خامساً: الرسائل العلمية

48. أسعد أحمد محمد عكاشة.(2008م). أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات Paltel رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

49. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد .(2008م). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.

50. الرخيمي ممدوح.(2000م). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

51. الشريف طلال عبد الملك.(ب.س). القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.

52. إلياس سالم.(2006م). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

53. إيهاب فاروق مصباح العاجز.(2011م). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
54. زيد صالح حسن سميع.(ب.س). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة حلوان، اليمن.
55. شيكاوي سهام.(2007م). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
56. محمود عبد الرحمن الشنطي.(2006م). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
57. مراكشي محمد أمين.(2005م). فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير.
58. نور الدين بوراس.(2014م). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانيو بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير في علم إجتماع تنظيم وعمل ،جامعة محمد خيضر، بسكرة.

سادسا: المنتديات والمواقع الإلكترونية

59. أحمد السيد الكردي ، منتدى كنانة ، مفهوم الأداء الوظيفي

twwww. Kinanaonline.com .uoe/ ahmed/ posts/ 123651

60. سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي

www.ac.ly/attachementid:1382d:1262562-868 .21/02 /2013

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة الاستبيان.

الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبانة.

الملحق رقم 03: نتائج الـspss.

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود
للروائح والعطور.

الملحق رقم (01)

الاستمارة الاستبائية

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

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم اجتماع

إستبانه موجهة إلى عمال مجمع الورود للروائح
والعطور - بكوينين -
علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات
الخاصة

إشراف الدكتور:
عبد الباسط هويدى

الطالبة:
عبد الباسط قعري
وليد بن بردي

إلى السادة عمال مؤسسة الورود
أحييكم بتحية الإسلام "السلام عليكم"
تهدف هذه الاستبانه إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للعمال
بمجمع الورود، وهذا قصد استكمال إنجاز مذكرة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل
يرجى منكم التكرم وتعبئة هذه الاستبانه بعد قراءة كل فقراتها، وذلك بوضع علامة (X)
أمام الخانة التي تعبر على مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه.
إن تعاونكم سيكون سببا في إنجاح هذه الدراسة، علما أن إجاباتكم ستكون سرية وأنها
ستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرينا لتعاونكم الصادق

الجزء الاول : معلومات شخصية

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

العمر: ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية

أولا: القيم التنظيمية

الرقم	فقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ينظر مجمع الورود إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى المؤسسة					
2	يوجد لدى مجمع الورود القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة					
3	من القيم السائدة في مجمع الورود المحافظة على العلاقة الطيبة بين العمال والإدارة					
4	من القيم الموجودة في مجمع الورود تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
5	يعمل مجمع الورود بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن					

ثانيا: المعتقدات التنظيمية

6	يوجد لدى قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة الورود					
7	يوجد لدى قناعة بأن إنجاز العمل بكفاءة تؤدي إلى تحسين علاقتي بإدارة مجمع الورود					
8	هناك أفكار مشتركة لدى العاملين بأهمية تبادل الإقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية					
9	يوجد لدى إعتقاد بأهمية زيادة حجم المكافآت والحوافز بالنسبة للعاملين					
10	يوجد لدى إعتقاد بأهمية التعاون مع الآخرين في أداء العمل					

ثالثا: الأعراف التنظيمية

11	إن المعايير المطبقة في مجمع الورود واضحة بالنسبة لي				
12	أقوم بأداء واجباتي طبقا للمعايير المتعارف عليها بين العمال				
13	تعد المعايير المتعارف عليها حافزا بالنسبة لي بمجمع الورود				
14	ينظر المدراء والمشرفين للخطأ على أنه مصدر من مصادر التعلم				
15	الأعراف السائدة في مجمع الورود تساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها				

رابعا: التوقعات التنظيمية

16	أتوقع من إدارة مجمع الورود أن تأخذ في الاعتبار الجهود التي أبذلها باستمرار				
17	أتوقع من إدارة مجمع الورود أن توفر لي الأمان الوظيفي				
18	يتوقع الرؤساء مني بأن أقوم بكافة مهامتي وواجباتي				
19	تسعى إدارة المجمع دوما لتلبية مايتوقعه العامل منها كالحوافز				
20	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق ماتتوقعه إدارة مجمع الورود مني				

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

أولا: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

21	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بالوظيفة التي أقوم بها				
22	إن العمل الذي أقوم به يتماشى مع قدراتي				
23	أحتاج إلى معرفة التفاصيل الدقيقة عند تكليفي بأي عمل إضافي				
24	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذي لعملي				
25	لدي استعداد لتحمل مسؤولية كل ما أقوم به				

ثانيا: كمية ونوعية العمل المنجز

26	أنجز عملي بدقة تناسب المعايير الموضوعية من طرف إدارة مجمع الورود				
27	أنجز عملي في الوقت المحدد				
28	أبذل مجهود كبير لأنجز عملي بأقل تكاليف				
29	استطيع التكيف مع كل التغيرات في العمل				
30	توجد لدي القدرة على حل المشكلات الناتجة عن قيامي بأداء عملي				

ثالثا: الإبداع والابتكار

31	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كانت هناك إحتمال لعدم نجاحها				
32	أقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل				
33	أشجع المقترحات المقدمة من طرف الآخرين				
34	يقبل مجمع الورود مقترحاتي ويعمل على تنفيذها				
35	يشجع مجمع الورود كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم				

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستبانة.

الرقم	الأستاذ	الوظيفة
01	دكتور ضيف لزهر	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
02	دكتور بوترة بلال	أستاذ مساعد بقسم العلوم الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
03	دكتور بوبيدي لامية	أستاذة محاضرة بقسم العلوم الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
04	دكتور لبيهي خديجة	أستاذة محاضرة بقسم العلوم الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الملحق رقم (03)

نتائج الـ spss.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى التعليمي
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données0]

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي
N	Valide	60	60	60
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	52	86.7	86.7	86.7
	2	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25	2	3.3	3.3	3.3
	27	2	3.3	3.3	6.7
	28	2	3.3	3.3	10.0
	29	1	1.7	1.7	11.7
	30	8	13.3	13.3	25.0
	31	3	5.0	5.0	30.0
	32	3	5.0	5.0	35.0
	33	3	5.0	5.0	40.0
	34	3	5.0	5.0	45.0
	35	4	6.7	6.7	51.7
	36	3	5.0	5.0	56.7
	37	1	1.7	1.7	58.3
	38	3	5.0	5.0	63.3
	39	2	3.3	3.3	66.7
	40	3	5.0	5.0	71.7
	41	1	1.7	1.7	73.3
	42	2	3.3	3.3	76.7
	43	3	5.0	5.0	81.7
	44	3	5.0	5.0	86.7
	45	2	3.3	3.3	90.0
	46	1	1.7	1.7	91.7
	47	1	1.7	1.7	93.3
	50	2	3.3	3.3	96.7

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
52	1	1.7	1.7	98.3
53	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2	1	1.7	1.7	1.7
3	22	36.7	36.7	38.3
4	37	61.7	61.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، القيم التنظيمية
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données0]

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
القيم التنظيمية	21.87	3.083	60
المعتقدات التنظيمية	21.87	3.577	60
الاعراف التنظيمية	20.95	3.207	60
التوقعات التنظيمية	20.87	3.017	60
الثقافة التنظيمية	85.55	11.700	60
الاداء الوظيفي	65.20	5.988	60

Corrélations

		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 60	.796** .000 60	.784** .000 60	.747** .000 60
المعتقدات التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.796** .000 60	1 .000 60	.722** .000 60	.697** .000 60
الأعراف التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.784** .000 60	.722** .000 60	1 .000 60	.859** .000 60
التوقعات التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.747** .000 60	.697** .000 60	.859** .000 60	1 .000 60
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.914** .000 60	.893** .000 60	.923** .000 60	.903** .000 60
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.528** .000 60	.678** .000 60	.536** .000 60	.500** .000 60

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	الأداء الوظيفي
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.914** .000 60	.528** .000 60
المعتقدات التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.893** .000 60	.678** .000 60
الأعراف التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.923** .000 60	.536** .000 60
التوقعات التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.903** .000 60	.500** .000 60
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 60	.622** .000 60
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.622** .000 60	1 .000 60

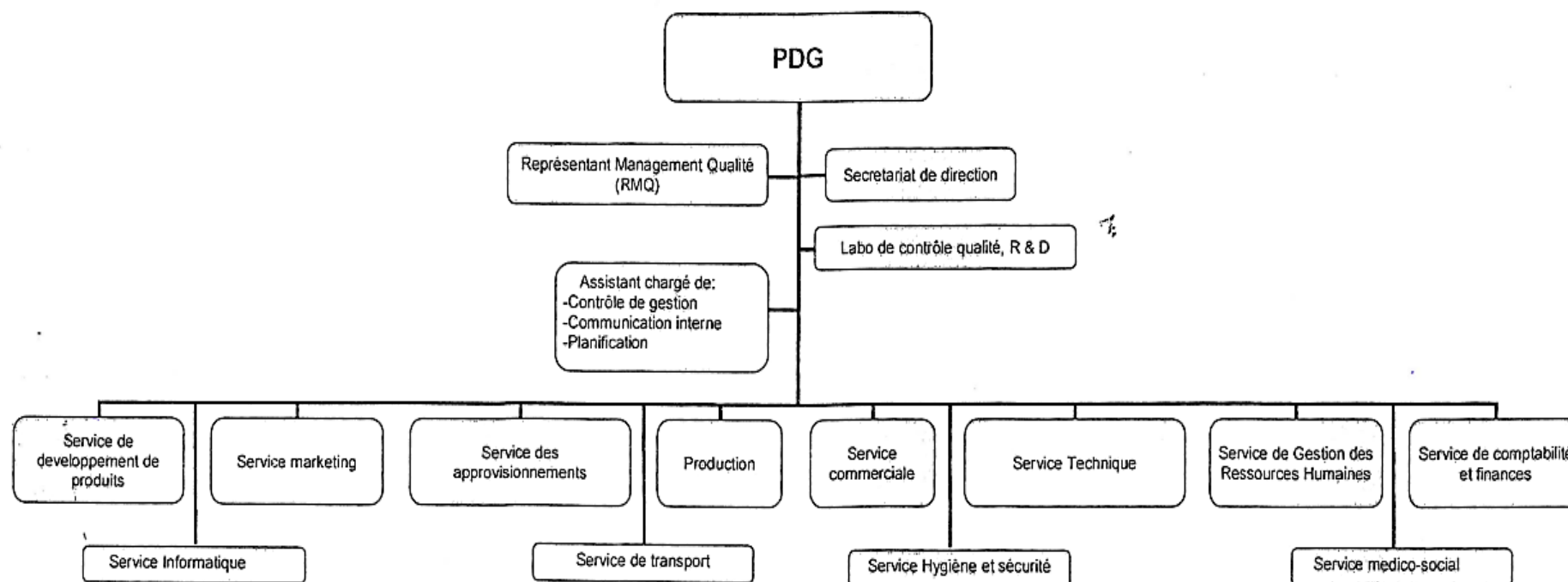
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة

الورود للروائح والعطور.

 Parfums WOUROUD	PARFUMS WOUROUD	F 6-22
		Page : 1 / 1
Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	Organigramme	Version : 04
		Date : 02/05/2016



Le PDG de PARFUMS WOUROUD

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ